

# Institutionalisierung von Bottom-up-Projekten. Praktische Anwendung von Innovationen an einer Hochschule

REINHARD TOCKNER, GISELA SCHUTTI-PFEIL UND BARBARA EHRENSTORFER

## Zusammenfassung

Im Jahr 2022 wurden an der Fachhochschule Oberösterreich 32 „Low-Budget“-Projekte zur Förderung von Neuerungen in der Lehre im Rahmen der jährlichen internen Ausschreibungen eingereicht und die Fördersumme im Jahr 2022 betrug 120.000 Euro. Im Artikel wird gezeigt, wie ein theoretischer allgemeiner Bezugsrahmen für Innovationen in der Hochschullehre in der Praxis ausgestaltet worden ist. Ebenso wird anhand eines Praxisbeispiels gezeigt, wie aus einer allgemein formulierten Strategie konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, wie eine innovationsfreundliche Organisationskultur durch Beseitigung von Innovationshemmnissen geschaffen wurde und wie ein Anreizsystem in der Praxis funktioniert. Mit diesen Maßnahmen wurden in den letzten fünf Jahren Innovationen in Lehre nachhaltig in der Organisation verankert und institutionalisiert.

**Schlagerworte:** Hochschulinnovationen, Hochschul- und Organisationsentwicklung, Bottom-up-Projekte, Risikokapital für Veränderungen, Hochschuldidaktik und E-Learning

## Gliederung

1	Modelle für Innovationen an Hochschulen	202
1.1	Modell zur Gestaltung von nachhaltigen E-Learning-Innovationen an Hochschulen	202
1.2	Innovationen auf den Systemebenen von Hochschulen	204
2	Vorstellung Fachhochschule Oberösterreich (FH OÖ) und Top-Lehre-Team	206
2.1	Die Strategie der FH OÖ	206
2.2	Gestaltung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen an der FH OÖ – Innovationsförderliche Organisation	207
3	Die Bottom-up-E-Learning-Projekte der FH OÖ	208
3.1	Innovationsförderlicher Projektverlauf	208
3.2	Innovationsförderliche Kultur und die Rolle des Top-Lehre-Teams der FH OÖ	209
3.3	Gestaltung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen durch Reduzierung von Innovationshemmnissen	211
4	Verbesserungen in der Zukunft – Fazit	213

Literatur . . . . . 214  
 Autorinnen und Autor . . . . . 215

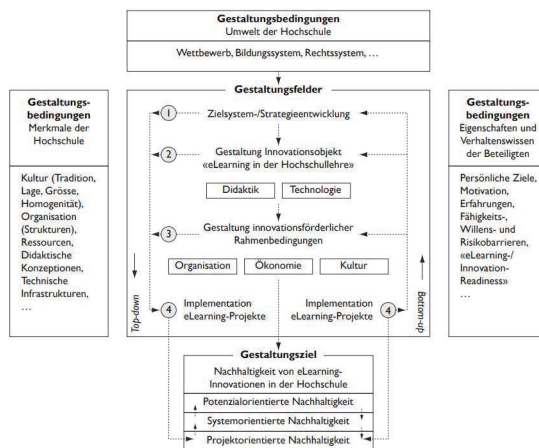
# 1 Modelle für Innovationen an Hochschulen

„Innovation ist Kernaufgabe aller Universitäten seit Beginn ihrer Existenz“ (Ostermeier & Welp, 2021, S. 730). Dieses Zitat bringt die Bedeutung der Innovationen im Hochschulbereich auf den Punkt. Die hochschulpolitischen Reformen und Entwicklungen beispielsweise im Bereich der Digitalisierung haben den Bedarf und auch die notwendige Geschwindigkeit von Innovationen in und von Universitäten noch weiter erhöht (Ostermeier & Welp, 2021).

Organisationsentwicklung und Innovationen im Lehrbereich an Hochschulen bedingen und beflügeln sich beiderseitig. Einerseits trägt die aus der Strategie der Hochschule abgeleitete Förderung von Innovationen zur Organisations- und Hochschulentwicklung allgemein bei, leistet einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung im Lehr- und Forschungsbereich, forciert die Institutionalisierung von Praktiken und kann womöglich weitgehende Veränderungsprozesse anstoßen. Andererseits ist eine entwickelte Organisation mit einer fördernden kollegialen Organisationskultur Voraussetzung für die Entfaltung der Innovationen und neuer Lehr- und Lernmodelle und der Verankerung „guter“ Lehre in der Organisation.

## 1.1 Modell zur Gestaltung von nachhaltigen E-Learning-Innovationen an Hochschulen

Euler & Seufert (2005) haben im Rahmen der Auseinandersetzung mit Change Management in der Hochschullehre ein anschauliches Modell zur Gestaltung nachhaltiger E-Learning-Innovationen an Hochschulen entwickelt.



**Abbildung 1:** Theoretischer Bezugsrahmen für die Erzielung der Nachhaltigkeit von E-Learning als Innovationen in der Hochschullehre (Quelle: Euler & Seufert, 2005)

Das Modell (s. Abb. 1) beschreibt Gestaltungsbedingungen (Umwelt der Hochschule, Merkmale der Hochschule, Eigenschaften und Verhaltensweisen von Personen), Gestaltungsfelder ausgerichtet an der Ziel- und Strategieentwicklung und das Gestaltungsziel der Nachhaltigkeit mit deren Stufen. Bei der Gestaltung sind innovationsfördernde Rahmenbedingungen in den Bereichen Organisation (Supportstrukturen), Ökonomie (Ressourcen) und Kultur zu schaffen, damit das Innovationsobjekt eine Ausbreitung und Nachhaltigkeit erzielen kann. Für die Umsetzung können hochschulweite Innovationsprojekte (Makro-Ebene) oder Innovationsprojekte einer Fakultät (Meso-Ebene) entwickelt werden, um die Implementierung zu planen und umzusetzen (Euler & Seufert, 2005).

Euler & Seufert (2005) beschreiben, dass die Entwicklung konkreter E-Learning-Projekte sowohl top-down als auch bottom-up erfolgen kann. Impulse für die Entwicklung neuer E-Learning-Module können top-down durch innovationsförderliche Rahmenbedingungen (z. B. finanzielle Ressourcen, Anreizsysteme) gesetzt werden. Bottom-up entstehende Entwicklungen und Erfahrungen können sich ebenfalls auf die Strategieentwicklung bzw. -weiterentwicklung sowie auf die einzelnen Gestaltungsfelder auswirken.

Im Folgenden werden die Top-down- und Bottom-up-Strategien (u. a. Kauffeld, 2014 und Vahs, 2009) angeführt, da diese für den nachfolgend beschriebenen Prozess der Innovationsförderung an der jeweiligen Hochschule (siehe Praxisbeispiel unten) relevant waren und sind.

Bei der Top-down-Strategie wird von der obersten Führungsebene, dem Topmanagement der Organisation der Veränderungsprozess angestoßen und auch durchgeführt. Damit sind diese Projekte meist gut mit der Strategie der Organisation vereinbar, lassen sich von dort ableiten und haben auch meist die nötigen finanziellen Mittel, um tatsächlich umgesetzt zu werden.

Bei der Bottom-up-Strategie entsteht die Idee der Veränderung an der Basis der Organisation, also bei einzelnen Mitarbeitenden, und wird von dort aus getrieben und vorangebracht. Meist ist dies durch „kleinere“ Projekte zu beobachten, im Vergleich zur Top-down-Strategie, wo ein großes Veränderungsprojekt über die gesamte Organisation durchgeführt wird. Schwierig bei Bottom-up-Projekten ist die Koordination und Zusammenführung der einzelnen Projekte zu einem großen Ganzen. Die Zusammenführung der einzelnen Bottom-up-Projekte muss im Verlauf eines Veränderungsprojektes von einer in der Hierarchie der Organisation übergeordneten Stelle (wie die Geschäftsführung) durchgeführt werden, um langfristige Veränderungen umzusetzen.

Bezüglich des Gestaltungsziels, der Nachhaltigkeit von (E-Learning-)Innovationen unterscheiden Euler & Seufert (2005) drei Stufen der Nachhaltigkeit, die wiederum voneinander abhängig sind:

1. Die **projektorientierte Nachhaltigkeit** betrifft die Weiterführung von E-Learning-Projekten auch nach dem Auslaufen der zur Verfügung gestellten finanziellen Fördermittel, was viele (Innovations-)Projekte stoppen kann und oft eine Herausforderung für Hochschulen darstellt.

2. Die **systemorientierte Nachhaltigkeit** meint, dass sich die Innovation hierbei nicht nur auf die Projektbeteiligten bezieht, sondern zu einer Leistungssteigerung des ganzen Systems führt.
3. Die **potenzialorientierte Nachhaltigkeit** beinhaltet, dass die Organisation an sich über ein Innovationspotenzial verfügt, mit dem sie auf veränderte Umweltbedingungen flexibel und angemessen reagieren kann. Hierbei spielt die Gestaltung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle.

Nach dem Modell zur Typologisierung von E-Learning-Strategien an Hochschulen beschreiben Euler & Seufert (2005) vier Ausprägungen bezüglich Strategien:

4. **Professionalisierungsstrategie:** Qualitätsverbesserung und Modernisierung der Lehre
5. **Flexibilisierungsstrategie:** Erhöhung der Flexibilität der Studienangebote
6. **Reformstrategie:** radikale Veränderungen, um durch Innovationen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen
7. **Vermarktungsstrategie:** Ergründen von Marktpotenzialen von E-Learning am gesamten Bildungsmarkt.

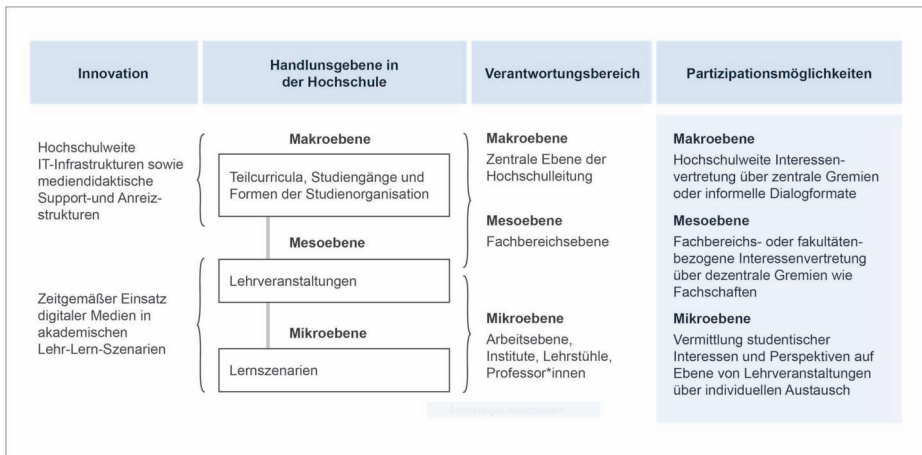
Im Bereich der Organisationsentwicklung einer Hochschule erfordern die Optimierungsstrategien (Professionalisierungs-, Flexibilisierungsstrategie) besondere Maßnahmen, wie z. B. neue Organisationskonzepte und kontinuierliche, organisatorische Weiterentwicklung.

Weiters ist die Gestaltung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen nach Euler & Seufert (2005) wesentlich, damit Innovationen an Hochschulen stattfinden können und nachhaltige Wirkung zeigen. Hierbei gibt es drei Dimensionen:

1. **Ökonomische Dimension:** Dauerhafte Finanzierung ist ausschlaggebend für die Umsetzung und Nachhaltigkeit.
2. **Organisatorische Dimension:** Gestaltung der Strukturen und Prozesse der Hochschule
3. **Soziokulturelle Dimension:** Veränderung von Gewohnheiten und Einstellungen der involvierten Personen (Ansätze der Organisationsentwicklung und Veränderungsprozesse, um eine innovationsfreundliche Organisationskultur zu fördern).

## 1.2 Innovationen auf den Systemebenen von Hochschulen

Ein weiteres Modell (Abb. 2) zeigt die Handlungsebenen in der Hochschule, in denen Innovationen stattfinden können:



**Abbildung 2:** Innovationen, Handlungsebenen und Verantwortungsbereiche für eine partizipative Hochschulentwicklung (Quelle: Denker et al., 2021, S. 236 angelehnt an Seufert, 2008, S. 129)

Hochschulentwicklung im Allgemeinen und die Verankerung von Innovationen in der Hochschullehre im Besonderen kann auf den folgenden drei Ebenen unterschieden werden (Denker et al., 2021, zitiert nach Seufert, 2008):

- Mikroebene: Ebene der konkreten Lernsituation oder Lehr-/Lernszenarien
- Mesoebene: Ebene der Lehrveranstaltungen
- Makroebene: Ebene der Studiengänge und Formen der Studienorganisation.

Ausgehend von diesen Wirkungsbereichen der Hochschulentwicklung existieren verschiedene Verantwortungsbereiche:

- Auf der Mikroebene: Arbeitsbereiche, Lehrstühle und Institute mit den Professor:innen, die mit der Lehrentwicklung betraut sind
- Auf der Mesoebene: vor allem Fachbereiche oder Fakultäten, die auf die institutionalisierte Lehrentwicklung hinwirken
- Auf der Makroebene ist die Hochschulleitung rahmengebend für die Lehrentwicklung der gesamten Hochschule.

Die Themen der Digitalisierung in der Hochschulbildung zeigen sich auf allen drei Ebenen wie oben abgebildet: Auf der **Makroebene** ist es die hochschulweite Schaffung von Strukturen, wie beispielsweise grundlegende IT-Infrastrukturen als Voraussetzung, jedoch insbesondere die Gestaltung von Anreiz- und Supportsystemen im Bereich der (Medien)-Didaktik. Auf das Fallbeispiel der Fachhochschule Oberösterreich (FH OÖ) bezogen ist dies neben der gegebenen Infrastruktur vor allem die Verankerung in der hochschulweiten Strategie und die daraus abgeleitete Förderung durch die E-Learning-Projekte zum Anstoßen von Innovationen in der Hochschullehre. Auf der **Mesoebene** geht es um das flächendeckende Nutzen digitaler Potenziale an den Instituten und in den Studiengängen sowie das Anwenden digitaler Lehr- und Lernszenarien an Fakultäten/Instituten entsprechend der Lehrentwicklung. Auf der **Mikroebene**

ist insbesondere der Einsatz digitaler Medien und innovativer Lehr- und Lernszenarien in Lehrveranstaltungen relevant, das Umsetzen anhand von Lernszenarien direkt im Lehrbetrieb vor den Studierenden.

Auf Basis dieser stärker rahmensetzenden institutionellen Hochschulentwicklung laut Denker et al. (2021) leiten sich Anregungen für die Gestaltung spezifischer Lehr- und Lernszenarien auf der Meso- und vor allem konkret auf der Mikroebene ab. Die Ausgestaltung und Umsetzung dieser Szenarien hängt jedoch aufgrund des hohen Autonomiegrades der Fachbereiche und der einzelnen Lehrenden von deren Expertise ab. Angemerkt sei, dass die Übergänge und Interaktionen zwischen den Ebenen auch in der Praxis fließend sind. Ebenso empfehlen Denker et al. (2021) an der Hochschule insgesamt ein Change Management (Organisationsentwicklungsmaßnahmen), damit diese innovativen Prozesse begleitet werden und gelingen können.

## 2 Vorstellung Fachhochschule Oberösterreich (FH OÖ) und Top-Lehre-Team

Die FH OÖ zählt zu den führenden Österreichischen Fachhochschulen mit rd. 2.800 Studierenden (inkl. Studienbefähigungslehrgang) und 71 Studiengängen. An vier Standorten wird wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte Hochschulbildung mit internationaler Anerkennung angeboten:

- Fakultät für Informatik, Kommunikation und Medien in Hagenberg
- Fakultät für Medizintechnik und angewandte Sozialwissenschaften in Linz
- Fakultät für Wirtschaft und Management in Steyr
- Fakultät für Technik und angewandte Naturwissenschaften in Wels.

### 2.1 Die Strategie der FH OÖ

Gemäß dem Modell von Euler & Seufert (2005) hängt die Gestaltung von Innovation maßgeblich von der Ziel- und Strategieentwicklung ab. Die FH OÖ hat eine umfassende Strategie als Leitlinie für Aktionen und Maßnahmen in verschiedenen Bereichen der Hochschule. In der Strategie verpflichtet sich die FH OÖ, das Studien- und Lehrangebot laufend weiterzuentwickeln und dabei auch durch didaktische Designs Rahmenbedingungen für Kreativität und Zusammenarbeit zu schaffen und hochschuldidaktische (Weiter-)Bildung zu fordern und fördern, um u. a. auch innovative Lehr- und Lernformen anbieten zu können.

Die FH OÖ versteht sich als Präsenzhochschule, wobei E-/Distance-/Blended Learning als Support für die Flexibilisierung der Lehr- und Lerninhalte verstanden werden, um den Studierenden adäquate Studienbedingungen wie zeit- und ortsunabhängiges Studieren, Selbststudium und kollaborative Lernformen zu bieten (Fachhochschule Oberösterreich Vision und Strategie 2030, S. 13).

Besonders hervorzuheben ist die Einbettung der Digitalisierung in die Strategie der FH OÖ. Folgende Leitsätze, um die Digitalisierung voranzutreiben, sind in der Vision und Strategie 2030 der Fachhochschule Oberösterreich (S. 34) zu finden:

- Lehrende für den Einsatz von elektronischen Medien, E-Learning-Methoden und Didaktik befähigen und dabei unterstützen,
- individuelle Lernwege und Lerngeschwindigkeiten der Studierenden durch entsprechende Lehrangebote berücksichtigen; Interaktion zwischen Studierenden und Lehrenden durch die digitale Bereitstellung von digitalen Medien und Interaktionswerkzeugen, verbunden mit gezielter Betreuung der Studierenden, unterstützen,
- Qualität und Innovation im E-Learning durch anwendungsorientierte Forschung in diesem Bereich fördern,
- mediendidaktische Konzepte unter Berücksichtigung der Spezifika der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin und der Bedürfnisse der Studierenden und der Lehrenden einsetzen.

Neue Lehr- und Lernformen zu entwickeln ist für Lehrende mit viel Arbeit und Aufwand verbunden. Auch dies wurde in der Strategie berücksichtigt und die Hochschulleitung macht an dieser Stelle sehr klare Aussagen: „Wir sind uns darüber bewusst, dass eine Ausweitung der E-Learning-Aktivitäten und -Angebote mit einem Mehraufwand für die Lehrenden verbunden ist. Entsprechend werden hierfür Unterstützungs- und Anreizsysteme erarbeitet und implementiert.“ (Fachhochschule Oberösterreich Vision und Strategie 2030, S. 35).

Die in diesem Artikel beschriebenen E-Learning-Projekte sind ein zentrales Element, um die Strategie in den Alltag zu bringen und umzusetzen. Diese Projekte sind sehr gut mit der Strategie vereinbar, leiten sich von dieser ab und haben auch die erforderlichen finanziellen Mittel. Dies entspricht dem oben beschriebenen Top-down-Ansatz, ebenso wie die Schaffung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen.

## **2.2 Gestaltung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen an der FH OÖ – Innovationsförderliche Organisation**

Laut Euler & Seufert (2005) sind innovationsförderliche Rahmenbedingungen in den Bereichen Organisation zu schaffen, damit Innovationsprojekte funktionieren können. *TOP Lehre*, das Zentrum für Hochschuldidaktik und E-Learning wurde von der Hochschulleitung der FH OÖ im Jahr 2015 gegründet. Ziel ist es, den Stellenwert der Lehre an der FH OÖ nachhaltig zu steigern und gemeinsam mit Lehrenden und Studiengangsleitungen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Hochschuldidaktik wird als ganzheitliches Konzept wahrgenommen. *TOP Lehre* steht als Synonym für die Begriffe „Teaching – Organisation – Practice“. „Teaching“ steht für die angebotenen Weiterbildungen, „Organisation“ für die interne wie externe Vernetzung von Akteur:innen zur Hochschuldidaktik und „Practice“ für die Beratung und Begleitung bei der Umsetzung neuer Konzepte oder auch eigener Forschung der Lehrenden zu ihrer eigenen Lehre. Die Angebote von *TOP Lehre* gehen damit weit über individuelle Angebote für Lehrende zur eigenen Weiterbildung hinaus. Durch das Team *TOP Lehre* werden Lehrende bei Innovationen und Veränderungen ihrer Lehre begleitet und beraten. Das Einbringen und die Verwendung digitaler Medien in der Lehre sind dabei ein besonderer Expertiseaspekt. *TOP Lehre* organisiert auch viele Veranstaltungen mit externen

Partner:innen, ist in der hochschuldidaktischen Forschung tätig und versteht die Weiterentwicklung in der Hochschuldidaktik als Teil der Organisationsentwicklung der FH OÖ.

Im Jahr 2016 wurde ein fakultätsübergreifendes Team von der Hochschulleitung aufgefordert Überlegungen anzustellen, um Innovationen in der Lehre gezielt zu fördern. So sollte es für Lehrenden möglich sein:

- neue didaktische Konzepte auszuprobieren
- Versuche durchzuführen, um den Einsatz neuer Technologien in der Lehre zu testen
- Studierende aktiv in die Gestaltung von Lehrmaterialien einzubinden
- Ideen für „gute Lehre“ zu verwirklichen.

Wichtig waren in diesem Zusammenhang auch diese Überlegungen des Projektteams:

- dass Innovationen nicht an Kleinigkeiten scheitern dürfen
- dass die Aktivitäten immer in Abstimmung mit der Strategie der FH OÖ zu erfolgen haben.

### 3 Die Bottom-up-E-Learning-Projekte der FH OÖ

Im folgenden Abschnitt werden die „Low-Budget“-Projekte zur Förderung von Neuerungen in der Lehre der FH OÖ detailliert beschrieben.

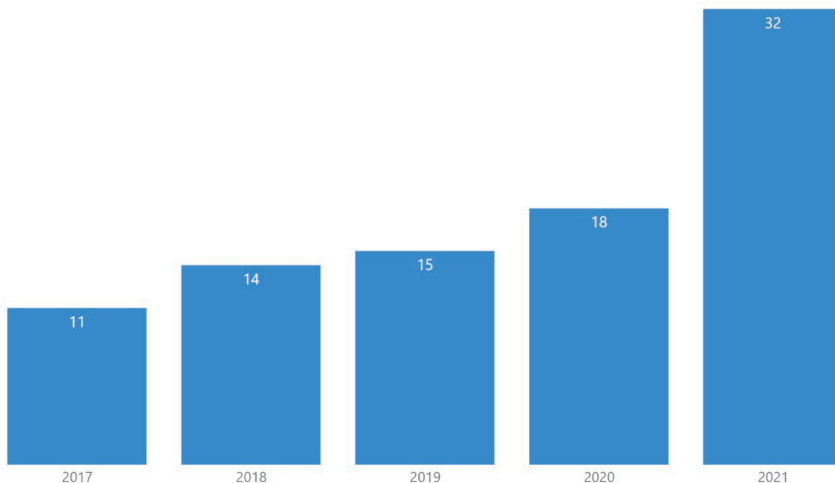
#### 3.1 Innovationsförderlicher Projektverlauf

Das Resultat dieser gemeinsamen Überlegungen war, in Zukunft FH OÖ-interne „Low-Budget-Projekte“ auszuschreiben sowie den Prozess der Projektbeantragung, der Projektfreigabe und des Projektabschlusses so einfach wie möglich auszugestalten.

Dieser Vorschlag wurde der Hochschulleitung unterbreitet, diese stimmte diesem Vorschlag – vorerst als einmaliges Experiment – zu und stellte ein Budget für die Finanzierung der „Low Budget“-Projekte zur Verfügung. Im Zuge der Überzeugungsarbeit war es hilfreich die benötigten finanziellen Mittel als „Risikokapital“ zu bezeichnen. Mit diesem Begriff wird klar zum Ausdruck gebracht, dass es sich bei diesen „Low Budget“-Projekten um Innovationen handelt. Gleichzeitig sicherte die Hochschulleitung zu, dass diese „Low-Budget“-Projekte auch in Zukunft gefördert werden, sollte der erstmalige Versuch ein Erfolg werden. Im Jahr 2017 wurden die ersten Projekte ausgeschrieben und sowohl das TOP-Lehre-Team als auch die Hochschulleitung waren von der Menge und der Qualität der eingereichten Projekte überrascht, sodass einer Verlängerung der internen „Low-Budget“-Projekte zugestimmt wurde. Mittlerweile ist die jährliche Mittelvergabe für die „Low-Budget“-Projekte an der FH OÖ ein etablierter Bestandteil des allgemeinen Budgetierungsprozesses – damit sind diese „Low Budget“-Projekte nach dem vorgestellten Bezugsrahmen nachhaltig in der Organisation verankert. Die Nachhaltigkeit der Projekte sehen wir auch in Abbildung 3, die den zeitlichen Verlauf der Anzahl der eingereichten Projekte zeigt:



Eingereichte E-Learning Projekte in den Jahren 2017-2021



**Abbildung 3:** Übersicht über eingereichte E-Learning-Projekte an der FH OÖ (Quelle: Denker et al., 2021, S. 236 angelehnt an Seufert, 2008, S. 129)

Diese Abbildung bestätigt das von Euler & Seufert definierte Gestaltungsziel der Nachhaltigkeit von E-Learning-Innovationen auch übertragen auf die FH OÖ, indem die eingereichte Anzahl an E-Learning-Projekten von Jahr zu Jahr stetig steigt. Die einzelnen jeweils eingereichten E-Learning-Projekte beziehen sich auf die Mikro- und Mesoebene (Denker et al., 2021, Seufert, 2008), da diese auf den Einsatz von Lehrinnovationen in den Lehr- und Lernszenarien abzielen.

Zudem beziehen sich die E-Learning-Projekte jedoch auch auf die Makroebene, indem diese Aktivitäten und Maßnahmen und die Schaffung von Strukturen hochschulweit für die gesamte FH OÖ gelten und somit insgesamt Innovationen vorangetrieben werden sollen, um Bestehendes zu verbessern (Euler & Seufert, 2005). An dieser Stelle ist auch weiters auf die Professionalisierungsstrategie von Euler & Seufert (2005) zu verweisen, da die FH OÖ E-Learning-Projekte eine Qualitätsverbesserung und Modernisierung der Lehre anstreben. Dies wird durch den oben beschriebenen „Bottom-up“-Ansatz angestrebt, bei dem die Idee der Veränderung bei den einzelnen Mitarbeitenden generiert wird.

### 3.2 Innovationsförderliche Kultur und die Rolle des Top-Lehre-Teams der FH OÖ

Die Kultur einer Organisation ist wesentlich für viele hochschulische Bereiche und so auch für die Förderung von Innovationen. Im Folgenden wird der Kulturbegriff anhand von Kulturprofilen (Weber 2021) näher beschrieben und die Rolle des Top-Lehre-Teams der FH OÖ dargestellt. Das Top-Lehre-Team sieht sich zudem auch als Vermittler zwischen den von Euler & Seufert (2005) definierten Gestaltungsfeldern.

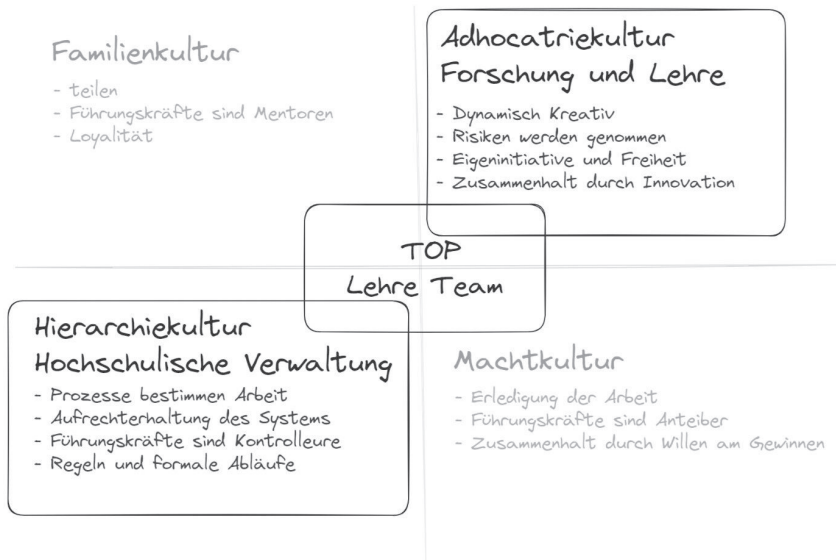
Die Schaffung einer innovationsfreundlichen Kultur an Hochschulen ist ebenso eine Forderung des theoretischen Bezugsrahmens nach Euler & Seufert (2005), doch es zeigt sich, dass die Doppelstrukturen von Top-down- und Bottom-up-Prozessen sowohl innovationsfreundlich sind, aber sich auch kontraproduktiv auf die Implementierung von Innovationen innerhalb der Hochschule auswirken (Budde & Oevel, 2016). Kauffeld et al. (2019) beschreiben, dass die hochschulischen Bereiche der Verwaltung einerseits und die Bereiche Lehre und Forschung andererseits unterschiedliche organisatorische Logiken haben und somit diese Bereiche nicht zusammenpassen. In der Forschung wird flexibel auf Veränderungen reagiert, hingegen gestalten sich Veränderungsprozesse in der Verwaltung als langwierig. Die Veränderungsfähigkeit in der Lehre wird als geringer als die in der Forschung, jedoch immer noch höher als die in der Verwaltung gesehen (Kauffeld et al., 2019). Weber (2021) beschreibt das Competing Value Framework (CVF) und das entsprechende Messinstrument, das Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Framework, und aus diesem ergeben sich vier mögliche Kulturen für Innovationen (Abb. 4).

<p><b>Familienkultur</b> Freundlicher Arbeitsort, an dem die Menschen viel teilen. Erweiterte Familie. Anteilnahme und Partizipation. Führungskräfte werden (elterngleich) als Mentoren betrachtet. Zusammenhalt durch Tradition, Loyalität und Konsens. Hohe Verbindlichkeit. Betonung des langfristigen Nutzens von Personalentwicklung.</p>	<p><b>Adhocratie-Kultur</b> Dynamischer, unternehmerischer und kreativer Arbeitsort. Mitarbeiter gehen Risiken ein und wachsen. Eigeninitiative und Freiheit. Führungskräfte zeigen Risikofreude und agieren als Innovatoren. Zusammenhalt durch Bekenntnis zu Experiment und Innovation. Technologische Führerschaft und führende Produkte motivieren. Langfristiger Schwerpunkt: Wachstum und Erwerb neuer Ressourcen.</p>
<p><b>Hierarchiekultur</b> Formalisierter und strukturierter Arbeitsort. Prozesse bestimmen die Arbeit. Führungskräfte sind Koordinatoren, Organisatoren und Kontrolleure. Vorhersehbarkeit. Effizienz steht im Vordergrund. Aufrechterhaltung einer reibungslos funktionierenden Organisation ist von größter Bedeutung. Zusammenhalt durch formale Regeln, Richtlinien, Stabilität und reibungslose Abläufe.</p>	<p><b>Marktkultur</b> Ereignisorientierter Arbeitsort. Hauptaugenmerk liegt auf der Erledigung der Arbeit. Mitarbeiter sind wettbewerbs- und zielorientiert. Führungskräfte sind harte und fordernde Antreiber und Wettbewerber. Zusammenhalt erfolgt durch Willen des Gewinnens, Reputation und Erfolg im Erreichen von messbaren Zielen und Vorgaben.</p>

**Abbildung 4:** Kulturprofile (Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Weber, 2021)

In Müller (2015) zeigt sich, dass das CVF weitgehend übertragbar auf den deutschen Hochschulkontext ist und nach diesem Modell lässt sich die hochschulische Verwaltung im Quadranten der Hierarchiekultur verorten – hingegen finden die Lehre und Forschung in der Adhocratie-Kultur ihren Platz (Müller, 2015). Somit bestätigen sich auch in diesem Modell die bereits genannten Unterschiede.

Das Top-Lehre-Team an der FH OÖ positioniert sich bewusst als Brückenbauer und Koordinator zwischen den Bereichen der hochschulischen Verwaltung und der Lehre. Bezugnehmend auf die Systemebenen der Hochschule (Mikro-, Meso-, Makro-Ebene) agiert das Top-Lehre-Team der FH OÖ somit auch hier als Drehscheibe. Notwendig dazu sind offene Kommunikation, laufende Abstimmungstermine mit allen Stakeholdern und Vertrauensaufbau zwischen allen Akteur:innen (Abb. 5).



**Abbildung 5:** Positionierung des „TOP-Lehre“-Teams nach den Kulturprofilen von Weber (2021) (Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Weber, 2021)

### 3.3 Gestaltung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen durch Reduzierung von Innovationshemmnissen

Der vorgestellte Prozess der Institutionalisierung von Bottom-up-Projekten wurde vom Top-Lehre-Team von Beginn an so „einfach wie möglich“ ausgestaltet. Es zeigt sich, dass damit die folgenden Innovationshemmnisse minimiert bzw. vermieden werden:

- nicht ausreichende finanzielle Mittel
- Bürokratie
- langsame Entscheidungen
- Fehlerkultur
- fehlendes Anreizsystem.

Es werden nun die einzelnen Innovationshemmnisse vorgestellt ebenso wie die Minimierung ebendieser im Prozess der FH OÖ zur Generierung von E-Learning-Projekten.

#### 3.3.1 Innovationshemmnis: nicht ausreichende finanzielle Mittel

Die Bedeutung der ökonomischen Ressourcen wurde im Bezugsrahmen von Euler und Seufert (2005) vorgestellt. Demnach ist eine gesicherte dauerhafte (nicht von Förderprojekten abhängige) Finanzierung wesentlich für die Umsetzung und Nachhaltigkeit und oft herausfordernd für Hochschulen. Lehr-Lern-Innovationen benötigen zeitliche und finanzielle Mittel (Kauffeld et al., 2019). Diese finanziellen Mittel werden für die Entwicklung, die Implementierung und den Betrieb benötigt. Die finanziellen Mittel werden an der FH OÖ durch „Risikokapital“ bereitgestellt und somit wird ein

potenzielles Innovationshemmnis (Herstatt et al., 2007; Budde & Oevel, 2016) beseitigt. Um das Risiko zu minimieren, werden aus dem Risikokapital nur Projekte bis maximal 7.000 Euro gefördert. Sollte die Summe aller eingereichten Projekte den im Vorfeld festgelegten Betrag des Risikokapitals überschreiten, so wurde mit der Hochschulleitung eine Aufstockung des Risikokapitals vereinbart, da die Ablehnung eines Projektes sich auf die Motivation der Lehrenden negativ auswirken würde und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit, dass alle eingereichten Projekte gestartet werden, sehr gering ist. Im Jahr 2021 wurden seitens der Hochschulleitung 120.000 Euro als Risikokapital bereitgestellt.

### 3.3.2 Innovationshemmnis: Bürokratie

Schnelle und unbürokratische Entscheidungen sind innovationsfördernd (Kaschny et al., 2015), und Bürokratien – also Verwaltungen – entwickeln sehr häufig eine Widerstandskraft gegen Neuerungen (Steiner & Landes, 2022). Es ist schwierig einen Mittelweg zwischen der verlässlichen Arbeitsweise von Ämtern und Behörden und den vielen Regelungen und Verordnungen zu finden (Plugmann, 2020). Das vorliegende Vorgehensmodell – von der Erstellung eines Projektantrages bis hin zur Freigabe und dem Projektabschluss – wurde von Beginn an unter dem Gesichtspunkt „So wenig Bürokratie wie möglich, so viel Bürokratie wie nötig“ entwickelt. Beispielsweise hat der Projektantrag eine Länge von zwei Din A4-Seiten. Die wesentlichen Inhalte des Antrages sind:

- die Vorstellung des Projektes und die Ziele des Projektes
- die Koppelung mit der Strategie der FH OÖ
- das didaktische Konzept des Projektes
- der Nutzen für die Studierenden; der Nutzen für andere Studiengänge und Fakultäten
- das benötigte Budget (Sachmittel und Personal)
- der Zeitplan.

### 3.3.3 Innovationshemmnis: langsame Entscheidungen

Langsame Entscheidungen sind innovationshemmend (Kaschny et al., 2015), daher wurde von Beginn an darauf geachtet, die Entscheidungsprozesse möglichst kurz zu halten. Der Call für Projekte startet im Oktober eines Kalenderjahres – gleichzeitig mit der Budgetierung des „Risikokapitals“. Die Projektanträge müssen bis zum 31. Dezember dieses Jahres vorliegen. Im Jänner des darauffolgenden Jahres erfolgt die Sichtung der Projekte gemeinsam mit der akademischen Leitung der FH OÖ. Im nächsten Schritt werden die Projekte in der im Februar stattfindenden Konferenz der Dekane vorgestellt und von diesem Gremium freigegeben. Der akademische Leiter informiert daraufhin die Hochschulleitung über die Projekte sowie das benötigte „Risikokapital“ für alle eingereichten Projekte und ersucht die Hochschulleitung diese Projekte formal freizugeben. Die formale Freigabe der Projekte durch die Hochschulleitung erfolgt spätestens im März und wird in den Protokollen der Hochschulleitung vermerkt.

### 3.3.4 Innovationshemmnis: Fehlerkultur

Die eingereichten Projekte werden teilweise nicht gestartet, sie verzögern sich, haben Budgetüberschreitungen oder bringen nicht den gewünschten Erfolg in der Lehre. Diese Projekte scheitern, und wird nun destruktiver mit dem Misserfolg umgegangen, so wirkt dies auf alle Beteiligten demotivierend, da in diesen Fällen hauptsächlich der/die Schuldige gesucht wird und nicht die Chancen zur Verbesserung (Mandl, 2017). An der FH OÖ werden Fehler zur Kenntnis genommen und es wird versucht aus diesen Fehlern zu lernen. Wesentlich ist auch eine offene Kommunikation über die Fehlerursachen und die Möglichkeiten die Fehler auszumerzen. So können Projekte, die wegen Personalmangels nicht gestartet wurden, einmal – ohne großen Aufwand – im nächsten Jahr wieder eingereicht werden. Ebenso werden unvorhersehbare Budgetüberschreitungen – beispielsweise durch Teuerungen – durch das Top-Lehrerteam mit den entsprechenden Stellen in der Hochschule besprochen und es wird versucht eine Lösung zu finden.

### 3.3.5 Innovationshemmnis: fehlendes Anreizsystem

Auch wenn Hochschullehrende von sich aus intrinsisch motiviert sind, wünschen sich diese ein Anreizsystem (Stelzig, 2019). Ein Anreizsystem wird schon im theoretischen Bezugsrahmen (Euler & Seufert, 2005) als innovationsförderlich erkannt. Im Jahr 2017 wurden an der FH OÖ sowohl der Preis für gute Lehre als auch der Preis für Innovationen in der Lehre ins Leben gerufen. Diese Preise werden einmal jährlich vergeben und sind mit einem Preisgeld von 2.000 Euro netto dotiert. In den letzten Jahren hat sich das Komitee zur Vergabe dieses Preises beschlossen, einen Preis an die Personen zu vergeben, die auch ein E-Learning-Projekt eingereicht und erfolgreich abgeschlossen haben.

## 4 Verbesserungen in der Zukunft – Fazit

In Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden ab dem Jahr 2023 die folgenden Verbesserungen im Prozess eingeplant.

- Open Education Resources (OER): Projekte, die OER-Inhalte liefern, können mit einem höheren Förderbetrag rechnen.
- Festlegung eines Gesamtbudgets für kleine Projekte und schnelle Freigabe von kurzfristigen kleinen Projekten bis maximal 2.500 Euro abseits des jährlichen Prozesses. Die Budgetmittel für kleine Projekte werden nach dem „first come – first serve“-Prinzip vergeben.
- Verbesserung der Kommunikation: Aufbau einer internen Plattform, um die Projekte vorzustellen und die interfakultäre Zusammenarbeit zu fördern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Initialisierung der Bottom-up-E-Learning-Projekte an der Hochschule FH OÖ zur Förderung von Lehr- und Lerninnovationen beigetragen hat. Somit wurde ein wesentlicher Schritt getan in Richtung

Institutionalisierung und nachhaltige Verankerung von Innovationen in der Hochschullehre. Da die Nachhaltigkeit der E-Learning-Projekte durch die Basisfinanzierung ermöglicht wird, dienen diese der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Hochschullehre und Hochschuldidaktik sowie der gesamten Organisations- und Hochschulentwicklung.

## Literatur

- Budde, J. & Oevel, G. (2016). Innovationsmanagement an Hochschulen: Maßnahmen zur Unterstützung der Digitalisierung von Studium und Lehre. In H. C. Mayr & M. Pinzger (Hrsg.), *INFORMATIK 2016*. (S. 947–959). Gesellschaft für Informatik.
- Denker, F., Röwert, R. & Böckel, A. (2021). Partizipative Hochschulentwicklung für den digitalen Wandel – Leitlinien des studierendenzentrierten Change Management. In Geschäftsstelle beim Stifterverband (Hrsg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke* (S. 233–247). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_14).
- Euler, D. & Seufert, S. (2005). Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen. *Zeitschrift für Hochschuldidaktik*. <https://doi.org/10.3217/ZFH03/02>.
- Fachhochschule Oberösterreich (o. J.). *VISION UND STRATEGIE 2030*. [https://www.fh-ooe.at/fileadmin/user\\_upload/fhooe/ueber-uns/vision-leitbild/docs/fhooe-vision-und-strategie-2030.pdf](https://www.fh-ooe.at/fileadmin/user_upload/fhooe/ueber-uns/vision-leitbild/docs/fhooe-vision-und-strategie-2030.pdf).
- Herstatt, D. C., Buse, D. S., Tiwari, R. & Umland, M. (2007). *Innovationshemmnisse in kleinen und mittelgroßen Unternehmen*. TUHH Universitätsbibliothek. <https://doi.org/10.15480/882.277>.
- Kaschny, M., Nolden, M. & Schreuder, S. (2015). *Innovationsmanagement im Mittelstand*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02545-8>.
- Kauffeld, S. (Hrsg.) (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8>.
- Kauffeld, S., Stasewitsch, E., de Wall, K. & Othmer, J. (2019). Innovationen in der Hochschullehre – das Beispiel Technische Universität Braunschweig. In S. Kauffeld & J. Othmer (Hrsg.), *Handbuch Innovative Lehre* (S. 1–42). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22797-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22797-5_1).
- Mandl, C. (2017). *Vom Fehler zum Erfolg*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18261-8>.
- Müller, R. (2015). Wertepräferenzen an deutschen Universitäten – Eine Leitbilderanalyse zur Organisationskultur. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 37(4), 64–78.
- Plugmann, P. (2020). *Innovationsförderung für den Wettbewerb der Zukunft: Wirtschaft. Zukunft. Gesundheit*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30127-9>.

- Seufert, S. (2008). *Innovationsorientiertes Bildungsmanagement Hochschulentwicklung durch Sicherung der Nachhaltigkeit von eLearning*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Steiner, E. & Landes, M. (2022). Innovation und Kreativität im Spannungsfeld von Bürokratie und Freiheit. In M. Landes, E. Steiner & T. Utz (Hrsg.), *Kreativität und Innovation in Organisationen: Impulse aus Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie* (S. 95–108). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63117-1>.
- Stelzig, S. (2019). Maßnahmen zur Innovation in der Lehre im digitalen Zeitalter: Rahmenbedingungen und Anreizsysteme für Lehrende. In K. Morisse (Hrsg.), *Hochschulmanagement im digitalen Zeitalter, WiSe 18/19* (S. 15–26). Hochschule Osnabrück.
- Vahs, D. (2009). *Organisation* (7. Auflage). Schäffer-Pöschl.
- Weber, F. (2021). *Innovation aus Leidenschaft: So gestalten Unternehmen kraftvoll eine passende Innovationskultur*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35507-4>

## Autorinnen und Autor

Tockner, Reinhard, Dr., FH Oberösterreich, reinhard.tockner@fh-ooe.at

Schutti-Pfeil, Gisela, Prof. Dr., FH Oberösterreich, gisela.schutti@fh-ooe.at

Ehrenstorfer, Barbara, FH Oberösterreich, barbara.ehrenstorfer@fh-ooe.at