

Bauer, Patrick; Henke, Wiebke

Förderung von offenen Bildungsinitiativen an der Hochschule. Der Innovationswettbewerb betacampus

Dürnberger, Hannah [Hrsg.]; Hofhues, Sandra [Hrsg.]; Sporer, Thomas [Hrsg.]: Offene Bildungsinitiativen. Fallbeispiele, Erfahrungen und Zukunftsszenarien. Münster ; New York ; München ; Berlin : Waxmann 2011, S. 79-92. - (Medien in der Wissenschaft; 58)



Quellenangabe/ Reference:

Bauer, Patrick; Henke, Wiebke: Förderung von offenen Bildungsinitiativen an der Hochschule. Der Innovationswettbewerb betacampus - In: Dürnberger, Hannah [Hrsg.]; Hofhues, Sandra [Hrsg.]; Sporer, Thomas [Hrsg.]: Offene Bildungsinitiativen. Fallbeispiele, Erfahrungen und Zukunftsszenarien. Münster ; New York ; München ; Berlin : Waxmann 2011, S. 79-92 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-118193 - DOI: 10.25656/01:11819

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-118193>

<https://doi.org/10.25656/01:11819>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Offene Bildungsinitiativen

Hannah Dürnberger
Sandra Hofhues
Thomas Sporer (Hrsg.)

Offene Bildungsinitiativen

Fallbeispiele, Erfahrungen und Zukunftsszenarien



Waxmann 2011
Münster / New York / München / Berlin

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Medien in der Wissenschaft; Band 58

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

ISSN 1434-3436

ISBN 978-3-8309-2457-9

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2011

www.waxmann.com

info@waxmann.com

Umschlagentwurf: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg

Titelbild: Christoph Kückner

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier, säurefrei gemäß ISO 9706



Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Inhalt

<i>Hannah Dürnberger, Sandra Hofhues & Thomas Sporer</i> Vorwort. Was sind offene Bildungsinitiativen? Eine Begriffsklärung	7
<i>Thomas Sporer</i> Offene Bildungsinitiativen von Studierenden. Lernen im Hochschulstudium als kreative Wissensarbeit.....	15
<i>Thomas Bernhardt, Steffen Büffel & Marcel Kirchner</i> Bildung am „Lagerfeuer“. EduCamps als partizipatives Konferenzformat im Web-2.0-Stil	25
<i>Claudia Bremer</i> Studentische E-Learning-Projekte in der Hochschule.....	41
<i>Karsten Wolf</i> Metareflexion zu Self und EduCamp. Öffnung oder Einfriedung?.....	57
<i>Melanie Gottschalk & Christian Spannagel</i> Die Maschendraht-Community. Grundvernetzung von Lehrerinnen und Lehrern im Web 2.0	67
<i>Patrick Bauer & Wiebke Henke</i> Förderung von offenen Bildungsinitiativen an der Hochschule. Der Innovationswettbewerb betacampus.....	79
<i>Hans Gruber</i> Metareflexion zu Maschendraht und betacampus. Veränderung epistemischer Überzeugungen durch offene Bildungsinitiativen.....	93
<i>Sandra Hofhues</i> Von studentischer Projektarbeit zum didaktischen Modell. Die Augsburger Initiative w.e.b.Square	99
<i>Anna Herbst & Julia Höhl</i> MyPaed. Kompetenzentwicklung und Lernchancen in studentischen Bildungsinitiativen.....	113
<i>Kerstin Mayrberger</i> Metareflexion zu w.e.b.Square und MyPaed. Offene Bildungsinitiativen im Kontext handlungsorientierter Medienpädagogik.....	127

<i>Denise Kempen & Hendrik den Ouden</i> Der Peer-Info-Pool. Online Studienberatung von Studierenden für Studierende.....	133
<i>Jakob Calice</i> textfeld.ac.at. Ein Erfahrungsbericht zwischen ökonomischen Zwängen und organisatorischen Realitäten.....	147
<i>Gernot Hausar</i> eLib.at. Auf Umwegen zum Guerilla-E-Learning.....	161
<i>Rainer Kuhlen</i> Metareflexion zu PIP, textfeld.ac.at und eLib.at. Innovativ, kollaborativ, nachhaltig und qualitätsgesichert sollte es sein	179
<i>Fabian Gebert & Frank Wolf</i> Die offene Bildungsinitiative Mediabird. Erfahrungsbericht und Ausblick	185
<i>Dieter Euler</i> Metareflexion zu Mediabird	197
<i>Tim Krischak & Axel Wolpert</i> Innovationen entdecken, Talente fördern. Ein E-Learning-Nachwuchs-Award mit Potenzial.....	201
<i>Kristina Notz & Andreas Lenz</i> Der Ideenwettbewerb „GENERATION-D. Ideen für Deutschland. Gemeinsam Anpacken“	211
<i>Carsten Wünsch & Jana Wünsch</i> Metareflexion zu D-ELINA und GENERATION-D. Zur Funktion öffentlicher Wettbewerbe	223
<i>Thomas Sporer, Hannah Dürnberger & Sandra Hofhues</i> Lernen durch aktive Mitgestaltung? Herausforderungen offener Bildungsinitiativen im Umfeld von Hochschulen	229
<i>Gabi Reinmann</i> Nachwort.....	233
Autorinnen und Autoren.....	235

Förderung von offenen Bildungsinitiativen an der Hochschule Der Innovationswettbewerb betacampus

1 Einleitung

Offene Bildungsinitiativen ermöglichen Studierenden eine aktive Mitgestaltung an Prozessen der Hochschulentwicklung. Dabei können diese sowohl ihre eigenen Ideen und Bedürfnisse in den Innovationsprozess einbringen, als auch an der Umsetzung mitarbeiten (Sporer & Jenert, 2008). Universitäten haben (zumindest teilweise) das Potenzial entdeckt, das in offenen Bildungsinitiativen für den Lebensraum Universität sowie für die Universität als öffentlichkeitswirksame Einrichtung steckt, und arbeiten vermehrt daran, die Initiativen von Studierenden gezielt zu unterstützen und zu fördern. Sporer, Dürnberger und Hofhues (2008) identifizieren drei Lösungsansätze und Perspektiven für die Förderung studentischer Partizipation: So müssen studentische Projekte zunächst initiiert, im nächsten Schritt in bestehende Studienstrukturen integriert sowie schließlich nachhaltig und institutionell verankert werden. Ein möglicher Weg, studentische Partizipation in diesem Sinne im Kontext der Universität zu verwirklichen, soll mit der Beschreibung des Innovationswettbewerbs „betacampus“ aufgezeigt werden.

2 Förderungsmöglichkeit für offene Bildungsinitiativen

betacampus wird im Jahr 2009 an der Universität Augsburg mit dem Ziel durchgeführt, den Bedarf und das Innovationspotenzial der Universitätsangehörigen aufzugreifen und diese zu ermuntern, ihre Ideen selbst umzusetzen. Auf diese Weise sollen Innovationen¹ im Universitätsalltag verankert werden. Zu diesem Zweck werden die Projektgruppen, die an diesem Wettbewerb teilnehmen, zielgerichtet gefördert und prämiert. Während der Laufzeit des Wettbewerbs, die sich in drei Phasen unterteilt, sind neben den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den Projektgruppen zudem der Wettbewerbsbeirat, Mitarbeiter des Organisationsteams, Gutachter, Experten und Mentoren involviert.

1 Der Soziologe Rogers (2003) definiert Innovation (lat. Erneuerung oder Veränderung) als eine Idee, eine Methode oder ein Objekt, welches von Individuen als neu wahrgenommen wird. Eine Innovation unterscheidet sich von der reinen Invention durch die Akzeptanz und Weiterentwicklung durch Individuen und die Diffusion (Verbreitung) in einem System.

2.1 Charakteristik und Ziele von betacampus

Der Wettbewerb sucht innovative Ideen aus dem Feld der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK). Der Hintergrund für diesen Fokus liegt in der Finanzierung und im Ursprung des Wettbewerbs: Er wird aus Mitteln in Höhe von 100.000 Euro ermöglicht, die das IT-Servicezentrum (ITS) der Universität Augsburg im April 2008 beim Wettbewerb „Campus Online“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft gewonnen hat.² Die verfügbaren Gelder werden für die Organisation des Wettbewerbs sowie für die Projektförderung verwendet.

An der Universität Augsburg ergibt sich aufgrund der hohen Anzahl von Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Forschenden sowie der Diversifikation der Fächer und Studienrichtungen ein enormes Potenzial an Lead Usern. Die Theorie der Lead User (von Hippel, 2006) besagt, dass ein kleiner Anteil von Nutzerinnen und Nutzern eines bestimmten Segments (z.B. Markt, Bereich, Studienfach) Bedürfnisse verspürt, die der Großteil der Nutzerinnen und Nutzer im selben Segment erst später erfahren wird. Diese Lead User bringen selbst Innovation hervor, indem sie Produkte oder Prozesse ihren eigenen Ansprüchen gemäß modifizieren oder weiterentwickeln und diese Lösungen im Anwenderkreis verbreiten. *betacampus* setzt an diesem Punkt an und versucht, die Lead User für den Bereich der IuK zu identifizieren und einzubinden. Da an der Universität Augsburg Lead User-Potenzial sowohl bei Studierenden als auch dem wissenschaftlichen Personal gesehen wird, sind alle Universitätsangehörigen zur Teilnahme am Wettbewerb aufgerufen: Studierende können sich allein oder in interdisziplinär zusammengesetzten Teams einbringen. Diese Teams organisieren sich eigenständig oder können auch aus Lehrveranstaltungen hervorgehen. Sie sind in vielen Bereichen Experten für mögliche Innovationen in den täglichen Abläufen der Universität. Ebenso kann wissenschaftliches Personal der Universität Augsburg teilnehmen, welches aufgrund ihrer Mitarbeit an Forschungsprojekten und in zentralen Einrichtungen, wo häufig informelle Lösungen für Probleme gefunden werden müssen, bereits über ein hohes Innovationspotenzial verfügt.³ Ziel ist dabei, die unterschiedlichen universitären Zielgruppen an einen Tisch zu bringen: In Projekten sollen möglichst Studierende mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität zusammenarbeiten.

2 Das IT-Servicezentrum (ITS) entsteht 2006 als Dachorganisation für die bis dahin heterogenen und teils isolierten IuK-Strukturen der Universität Augsburg. Die IuK-Gesamtstrategie beinhaltet eine Integrations- und Servicestrategie sowie eine Innovationsstrategie. Als zentrale Steuerungseinrichtung soll das ITS dabei einen innovationsgeleiteten Forschungs- und Entwicklungsprozess über die Fakultäten hinweg vorantreiben. Grundlage hierfür ist die Konzeption eines virtuellen Kooperationsraumes (Inno-Lab), in dem Bedarf erhoben wird und darauf basierende Ideen in lauffähige Prototypen umgesetzt werden.

3 Der Fokus dieses Beitrags liegt aus der Perspektive offener Bildungsinitiativen an Hochschulen bei den teilnehmenden Studierenden. Die Mitarbeiterperspektive wird daher nicht näher beleuchtet.

Durch seinen Wettbewerbscharakter spricht *betacampus* nicht nur die Kreativität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, sondern motiviert sie durch projektgebundene Fördermittel zur selbständigen Umsetzung ihrer Ideen in alltagstaugliche Innovationen. Auf diese Weise können geeignete Lead User zu Innovationsentwicklungen stimuliert und die Interaktionskosten auf beiden Seiten so gut es geht minimiert werden. Interaktionskosten drücken sich bspw. in Zeit und Aufwand aus, die sowohl die Nutzerinnen und Nutzer (z.B. bei der Entwicklung der Idee und Konstruktion des Prototyps) als auch die Universität (z.B. bei der Gestaltung des Gesamt-Innovationsprozesses und der Bereitstellung einer Infrastruktur) tragen (Reichwald & Piller, 2006).

Mit seinem Konzept (Wettbewerbscharakter, Anreizsystem über Prämierung, begrenzter und in sich geschlossener Zeitraum) erfüllt *betacampus* somit wesentliche Anforderungen an eine Maßnahme zur Umsetzung von Open Innovation (Reichwald & Piller, 2006). Open Innovation⁴ ist ein neuer Ansatz in der Innovationsforschung, bei dem im Gegensatz zu herkömmlichen (geschlossenen) Innovationsprozessen in Organisationen, die meist zentral geplant und „top-down“ verordnet werden, Initiativen und Ideen „bottom-up“ gefördert und miteinbezogen werden. Als Quelle für neue Ideen kommen hierbei insbesondere die Nutzerinnen und Nutzer der bestehenden Produkte und Prozesse in der Organisation in Betracht. Open Innovation findet daher auch insbesondere dann statt, wenn Nutzerinnen und Nutzer an Wertschöpfungsprozessen teilhaben und von den Ergebnissen profitieren, wie es etwa die Lead User-Theorie (von Hippel, 2006) postuliert. Der Innovationswettbewerb *betacampus* fungiert als Katalysator und Enabler für offene Innovationsprozesse, indem er die beteiligten Projekte fördert und unterstützt. In diesem Sinne kann jede teilnehmende Projektgruppe in *betacampus* auch als offene Bildungsinitiative betrachtet werden. Die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer haben die Gelegenheit, als Lernende und Lehrende zugleich aufzutreten und als Wissensproduzentinnen und Innovatoren zu agieren (Sporer & Jenert, 2008).

2.2 Ablauf und Durchführung

Die Organisation eines Innovationswettbewerbs bedarf einer sorgfältigen Planung und einer konsequenten Umsetzung durch zentrale Personen. *betacampus* ist daher in drei Phasen angelegt: die Einreichung der Ideenskizze, die Einreichung des Pro-

4 Den Begriff prägte der Wirtschaftswissenschaftler Chesbrough (2006) mit seiner Kritik an den gebräuchlichen Innovationsprozessen, die mit ihrer intern fokussierten Logik und Kontrolle der Innovationsfähigkeit in einer zunehmend vernetzten Welt enge Grenzen setzten. Organisationen sollten ihr Wissen stattdessen für andere Organisationen öffnen und gleichzeitig selbst auf externes Wissen zugreifen können.

jektplans und die Umsetzungsphase. Im Folgenden wird jede dieser drei Phasen kurz umrissen.

Erste Phase: Einreichung der Ideenskizze. Um die universitäre Öffentlichkeit auf den Wettbewerb aufmerksam zu machen, werden ab November 2008 in den Fakultäten Poster und Flyer angebracht und verteilt, die auf den Wettbewerb und eine Informationsveranstaltung für Interessierte im Dezember hinweisen. Als weitere Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit werden Informationen in der lokalen Zeitung, in Studentenforen sowie auf der *betacampus*-Website platziert. Bis zum 16. Januar 2009, der Deadline für die Einreichung der Ideenskizzen, gehen insgesamt 43 Projektideen ein. Aus diesen wählen die Gutachter in einer Jurysitzung 36 Ideen für die zweite Phase aus.

Zweite Phase: Einreichung des Projektplans. Ziel der zweiten Phase ist es, bis zum 27. März 2009 die skizzierten Ideen weiterzuentwickeln und in einem Projektplan zu konkretisieren. Den Projektgruppen steht dabei jeweils ein von der Jury zugeteilter Experte helfend zur Seite. Mit dessen Unterstützung sollen auch mögliche Kooperationen mit anderen Projektgruppen oder Modifikationen der Projektidee umgesetzt werden. Im Verlauf dieser Phase scheiden einige Projektgruppen auf eigenen Wunsch aus dem Wettbewerb aus. Die Entscheidung über die endgültig geförderten Projekte erfolgt auf der Grundlage der von der Jury angefertigten Gutachten zu den eingereichten Projektplänen. Sie obliegt dem Wettbewerbsbeirat. Am 20. April 2009 endet die zweite Phase mit der Bekanntgabe der 15 geförderten Projekte, welche die IuK-Cluster „Unterstützung der Lehre“, „Campusmanagement“, „Portale“ und „allgemeine Unterstützung“ abdecken.⁵ Entsprechend der Zielsetzung des ITS müssen die neuen Angebote für die Kunden einfach nutzbar und für die IuK-Anbieter gut pflegbar sein. Daher sollen die Angebote in bestehende Infrastrukturen integriert werden und die Projektgruppen soweit wie möglich bereits etablierte Standardanwendungen nutzen. Aus diesem Grund wird beispielsweise einem Teil der Projektgruppen der Einsatz des Content Management Systems „Drupal“ für die Umsetzung ihrer Ideen nahegelegt: Sie sollen auf zentral eingestellte Programmierer zurückgreifen, um eine aufeinander abgestimmte und effiziente Implementierung mit Drupal zu erreichen.

Dritte Phase: Umsetzung der Projekte. Die dritte Phase des Innovationswettbewerbs ist die Umsetzungsphase. Sie wird offiziell mit einem Workshop, den das Organisationsteam des *betacampus* veranstaltet, am 15. Mai 2009 eingeleitet. Zur Projektdokumentation und öffentlichen Präsentation des Projektfortschritts sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Projekt-Blog führen. Bei Problemen oder Fragen stehen die Expertinnen sowie Mentoren den Teilnehmerinnen und Teilnehmern weiterhin unterstützend zur Seite. Nach einer Verlängerung der ur-

5 Für eine detaillierte Übersicht der Projekte siehe http://www.uni-augsburg.de/einrichtungen/its/aktuell/Von_KaffeePod_bis_UniNAVI.html (11.03.2010)

sprünglichen Wettbewerbslaufzeit soll der Großteil der Projekte voraussichtlich Anfang 2010 abgeschlossen sein. Gegen Ende des Wettbewerbs sollen die besten Projekte ausgezeichnet und öffentlich präsentiert werden.

3 Chancen vs. Grenzen

Mit der Durchführung eines Innovationswettbewerbs und der Integration von offenen Innovationsprozessen betritt die Universität Augsburg im Jahr 2008 Neuland auf dem eigenen Campus. Dieser Abschnitt soll die Chancen und Grenzen verdeutlichen, die sich für die Projektgruppen als Teilnehmer sowie die Universität als Veranstalter bei solch einem Projekt ergeben.

3.1 Chancen vs. Grenzen auf Projektebene

Autonomie vs. Anforderungen und Begleitung. Den Projektmitgliedern bietet sich durch die Teilnahme am Innovationswettbewerb die Chance, ein eigenes Projekt selbständig und eigenverantwortlich umzusetzen. Dies beginnt bereits bei der Ideengenerierung in Phase 1, in der den Einreichenden maximaler Freiraum zur Formulierung und Skizzierung eingeräumt wird. Nach der Konkretisierung der Skizze in Phase 2 in Form des Projektplans können die Gruppen den Bau ihres Prototyps in der Implementierungsphase mit einem sehr hohen Grad an Autonomie vollziehen. Trotzdem sind die Projektgruppen nicht so frei, wie sie im Sinne der Open Innovation sein könnten, da sich durch die spezifischen Universitätsstrukturen besondere rechtliche und bürokratische Vorgaben für die Durchführung des Wettbewerbs ergeben.⁶ Zudem kann sich der hohe Grad an Selbstorganisation für die Projektgruppen auch belastend auswirken. Hilfe und Anleitung wird den Projektgruppen bei *betacampus* in Form von Anforderungen an die Projekte in Phase 2 (vgl. Abschnitt 2.2) zur Verfügung gestellt. So grenzen die verlangte Planung von Meilensteinen im Projektplan, die vorgegebene Förderhöhe sowie die zweckgebundene Zuweisung der Fördergelder durch die Jury die Autonomie zwar merklich ein, doch sie sorgen mit ihrer Strukturierung auch für eine bessere Planungssicherheit, die Gruppen ohne Projekterfahrung zugutekommt.

Lernerfolg der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vs. Ergebnisorientierung aufgrund der Wettbewerbsziele. Die Institution Universität soll den Studierenden ein möglichst umfassendes Fächerspektrum (Universalität) und wissenschaftsbezogene Be-

6 Hierunter fallen Vorgaben zur Vergabe der finanziellen Mittel ebenso wie zur Einstellung von Hilfskräften oder zur Beschaffung von Sachmitteln, aber auch die Verwendung von vorgegebe-

rufsqualifikationen vermitteln.⁷ Das primäre Ziel des Innovationswettbewerbs ist allerdings nicht der Lernzuwachs der Projektgruppenmitglieder, sondern die Erzielung von nutzbaren Projektergebnissen in Form neuer oder verbesserter IuK-Angebote. Bei der Durchführung eines solchen Wettbewerbs lastet daher ein großer Erfolgsdruck auf der Wettbewerbsleitung, der sich wiederum auf die Projektgruppen auswirkt: „Verspielte“ Gelder, die sich in gescheiterten Projekten äußern, gefährden den Erfolg des gesamten Wettbewerbs, da dieser ohne Ergebnisse als Fehlinvestition abgetan werden könnte. Aus diesem Grund hat die Wettbewerbsleitung ein großes Interesse daran, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer so zu unterstützen, dass sie bestmögliche Projektergebnisse liefern. Sie sollen deshalb lernen, optimal in der Gruppe miteinander zu arbeiten, ihr Projekt sinnvoll zu managen und gleichzeitig bei Problemen unterstützt werden. Denn je besser die Arbeit im Projektteam organisiert ist und je mehr Unterstützung die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer in den verschiedensten Bereichen ihres Projekts erhalten, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Projektabschlusses. Auch wenn das Lernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer also nicht als primäres Ziel eines Innovationswettbewerbs gilt, so ist es doch aufgrund des Wunsches nach einem positiven Projektabschluss gewährleistet. Solange diese Leitlinie verfolgt wird, misst sich der Gewinn der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht ausschließlich in finanziellen Mitteln zur Umsetzung ihrer Ideen, sondern auch in den erworbenen Kompetenzen (Soft Skills, Wissen zu Gruppenarbeit und Projektmanagement, Projekterfahrung).

Förderung vs. Bezahlung. Mit der finanziellen Unterstützung der Projektgruppen soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Studierenden ermöglicht werden, Ideen umzusetzen, die sie sonst nicht oder nur für einen kleineren Kreis implementieren hätten können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können mit den bewilligten Geldern entweder selbst an der Universität angestellt werden (z.B. als studentische Hilfskraft) oder diese als Sachmittel für Werkverträge oder zur Beschaffung von Geräten bzw. Software nutzen. Eine „Barauszahlung“ der Fördersumme an die Projektgruppen ist für die Universität nicht möglich, so dass die Wettbewerbsteilnehmerinnen und -teilnehmer von außen und rechtlich betrachtet durch den Abschluss von Arbeits- oder Werkverträgen für die „Erbringung von Leistungen“ für die Universität „bezahlt“ werden. Dies ist eine unvermeidbare bürokratische Gegebenheit, die dem Fördergedanken jedoch nicht widerspricht. Im Vergleich mit Marktpreisen fällt ihre vermeintliche finanzielle „Entlohnung“ dafür natürlich gering aus. So sind sich die einzelnen Wettbewerbsteilnehmerinnen und -teilnehmer bei *betacampus* durchaus darüber im Klaren, dass viele ihrer Projekte

nen technischen Systemen (z.B. CMS oder andere Plattformen) aufgrund von bereits an der Universität verwendeten und standardisierten Anwendungen.

7 vgl. z.B. Bayerisches Hochschulgesetz (2006).

als „normale“ Aufträge weit mehr Geld gekostet hätten als die Umsetzung im Rahmen des Wettbewerbs. Andererseits hätten die IuK-Anbieter der Universität diese Vielzahl und Vielfalt an Projekten ohne den Wettbewerb – sowohl ohne die zusätzlichen finanziellen Mittel, die Eigeninitiative aller Beteiligten als auch den Input an Ideen durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer – nicht umsetzen können. Somit ergibt sich für beide Seiten (Teilnehmerinnen und Teilnehmer, IuK-Einrichtung) ein Nutzen, von dem außerdem Dritte (übrige Angehörige der Universität) profitieren.

Innovative Ideen der Lead User vs. Bedarf der „normalen“ Nutzerinnen und Nutzer. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von *betacampus* haben sich bereits durch ihre Entscheidung, am Wettbewerb zu partizipieren, als interessierte Universitätsangehörige mit Ideenpotenzial zu erkennen gegeben. Unter dem Blickwinkel der Lead User-Theorie haben sie das Potenzial dazu, ihre innovativen Gedanken in ein Pilotprojekt zu überführen. Dabei ergibt sich jedoch ein typisches „Henne-Ei-Problem“, welches vielen Innovationsprozessen innewohnt: Einerseits lässt sich der Erfolg einer Innovation im Vornherein nicht antizipieren. Denn der Bedarf, den die Lead User verspüren, ist dem Großteil der „normalen“ Nutzerinnen und Nutzer noch gar nicht bekannt – und die Gefahr besteht, dass er es nie sein wird. So könnten Ideen eingereicht und gefördert werden, die im Endeffekt nicht in den größeren Anwenderkreis diffundieren, weil sie vom Großteil der Nutzerinnen und Nutzer als nicht nötig erachtet werden. Andererseits wären Innovationen ohne das Eingehen von solchen Risiken grundsätzlich nicht möglich; potentielle Nutzerinnen und Nutzer würden nie etwas von der Idee erfahren, auch wenn sie die Lösung für ein Problem dringend benötigten. *betacampus* versucht, diesem Dilemma durch den Einsatz des Gutachtergremiums zu begegnen. In den Jurysitzungen werden neben der Innovativität, also der empfundenen Neuartigkeit einer Einreichung, in einer mehrstufigen Matrix ebenfalls die Möglichkeit der Einbindung in die bestehenden Universitätsstrukturen sowie die Nachhaltigkeit als Kriterien in die Förderungsentcheidung mit einbezogen.

3.2 Chancen vs. Grenzen auf Universitätsebene

Gesamtuniversitäre, offene Bildungsinitiativen vs. Hochschule als Expertokratie. Die Anwendung von offenen Innovationsstrategien stößt an Universitäten im Grunde genommen auf sehr gute Bedingungen: So besteht beispielsweise ein großes Potenzial an Lead Usern (Studierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler) und die relative Autonomie der einzelnen Fakultäten und Bereiche lässt auf eine Affinität zu *Bottom-up*-Initiativen schließen. Dennoch kann diese, für Open Innovation förderlich wirkende, Autonomie auch der Grund für die Verhinde-

rung einer bereichsübergreifenden Innovationsdiffusion sein. Denn wenn kaum Kooperationen zwischen unterschiedlichen Fachbereichen bestehen und das Verhältnis der Expertinnen und Experten zur Zentralverwaltung von Spannungen geprägt ist, „können bereits diese kulturellen Barrieren die Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft hemmen“ (Seufert, 2008). Diese Barrieren, die sich durch die spezielle Struktur der Universität ergeben, beschreibt Scheidegger (2001) in seinem „Organisationsmodell der Expertokratie“ detailliert.⁸

Ein weiterer Faktor, der sich einem gesamtuniversitären Innovationsprozess in den Weg stellt, ist, dass die Bindung und Anerkennung in der Scientific Community für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (die Expertinnen und Experten) erstrebenswerter ist als eine Bindung an die eigene Hochschule (Seufert, 2008). Dementsprechend verfügt die Hochschulleitung nicht über ausreichende Einflussmöglichkeiten, um erforderliche Veränderungen herbeizuführen. Genau diese Macht wäre aber notwendig, um die unterschiedlichen Zielvorstellungen der einzelnen Akteure an Hochschulen zu einem gemeinsamen Ziel zu führen. Auch auf der Ebene der Studierenden können sich Barrieren einstellen. So bestätigen die *betacampus*-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer etwa, dass nur ein Bruchteil der Universitätsangehörigen Interesse zeigt, sich in einem solchen Wettbewerb zu engagieren und dies aufgrund einer zu geringen Identifikation mit der Institution Universität.

Für einen ganzheitlichen Ansatz mit dem Ziel, Innovationen großflächig an der gesamten Universität zu verankern, ist es folglich unabdingbar, auf die Unterstützung einer fakultätsübergreifenden Struktur mit ausreichender Macht zugreifen zu können. Im konkreten Fall des Innovationswettbewerbs *betacampus* sind die Voraussetzungen für eine derartige Gegensteuerung mit dem bereichsübergreifenden Konzept des IT-Servicezentrums der Universität Augsburg gegeben. Dementsprechend kann eine Ausweitung der durch den Wettbewerb entstandenen Prototypen über mehrere Fakultäten unterstützt werden, so dass diese nicht in einzelnen Bereichen „versanden“, wie es bei der eigenständigen Umsetzung von Ideen durch Einzelne bisher häufig der Fall war. *betacampus* nutzt hier also absichtlich die Gelegenheit, mit Aspekten des geschlossenen Innovationskonzepts stärker zu steuern.

Einbettung in vorhandene Hochschullandschaft vs. open Innovation. Innovationen haben an Universitäten nur dann eine Chance, wenn sie sich in die bestehende Landschaft einfügen. Eine Organisation von solchem Ausmaß kann nicht funktionieren, indem bestehende Strukturen im Sinne der kreativen Zerstörung (Schumpeter, 1993) verworfen werden, um neue ad hoc zu installieren. Im Kontext von *beta-*

8 Darin identifiziert Scheidegger auf Ebene der Wissenschaftler und der Hochschulleitung folgende Aspekte: das Wissen der Lehrstuhlinhaber und ihr Einfluss als Experten, die kollegialen Organisationsstrukturen und demokratischen Entscheidungsprozesse sowie die bürokratische Organisation des administrativen Bereichs.

campus kennen die Nutzerinnen und Nutzer die Prozesse und Strukturen der Hochschule allerdings nicht im nötigen Detail und hätten noch dazu gar nicht die Macht, sie zu verändern oder zu „zerstören“. Daher agieren als „vermittelnde Instanzen“ sowohl Wettbewerbsbeirat als auch Jury zwischen Nutzerinnen und Nutzern (Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmern) und Anbietenden (IuK-Einrichtungen). Sie überprüfen zudem während der ersten beiden Wettbewerbsphasen die innovativen Ideen der Nutzerinnen und Nutzer aus ihrer Expertensicht auf Machbarkeit und Möglichkeit der Einbindung in die bestehenden Strukturen der Universität. Damit scheidet von Beginn an Innovationen aus, die nicht zu der bestehenden Infrastruktur passen bzw. dort prinzipiell nicht oder nur mit hohem Aufwand integrierbar sind – ein Ansatz, der einer offenen Innovation streng genommen widerspricht. Dieses Vorgehen ist aber im Rahmen von *betacampus* durchaus sinnvoll, da Innovationen und nicht nur Inventionen angestrebt werden. Denn ohne Verbreitung, schnelle Akzeptanz durch die Nutzerinnen und Nutzer und die Möglichkeit einer einfachen Anwendung der umgesetzten Ideen kann der Wettbewerb sein Ziel nicht erfüllen.

*Senkung der Interaktionskosten*⁹ vs. *erhöhte Transaktionskosten*¹⁰. Methoden wie Innovationswettbewerbe senken die Interaktionskosten auch aus Herstellersicht (Reichwald & Piller, 2006). Für die in ihren finanziellen Möglichkeiten eingeschränkte Universität bietet die Nutzerintegration im offenen Innovationsprozess daher die Chance, die Entwicklung von Innovationen anzugehen, auch wenn dafür nur ein geringes Budget zur Verfügung steht. Die Erfahrung bei *betacampus* zeigt, dass die Interaktionskosten durch den Wettbewerb in der ersten und zweiten Phase gesenkt werden können. Als es in die Umsetzungsphase geht, führen allerdings die Vorgaben zur Verwendung der Fördermittel zu stark erhöhten Transaktionskosten: Für die Teilnehmer der 15 Projektgruppen müssen beispielsweise Verträge mit einer kurzen Laufzeit entsprechend der Höhe des Projektbudgets ausgestellt werden, was zu Zeitaufwand sowohl auf Seiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (z.B. Ausfüllen der Formulare, Beschaffung der erforderlichen Unterlagen) als auch auf Seiten der Universität führt (z.B. Antragsbearbeitung und Vertragsausstellung durch die Personalabteilung, Koordination durch das Organisationsteam). Auch die Ausgabe von Sachmitteln erfordert zusätzlichen Einarbeitungs- und Bearbeitungsaufwand des Organisationsteams (z.B. Sachmittelbeschaffung aus verschiedensten Bereichen, Abschluss von Werkverträgen, Freigabe von Mitteln) sowie Zeitaufwand der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das Einholen von Angeboten und Preisinformationen. So liegen die Transaktionskosten in der dritten Phase des

9 Interaktionskosten bezeichnen den Zeiteinsatz und (nicht-monetären) Aufwand bei einer Beteiligung an Innovationsvorhaben (Reichwald & Piller, 2006).

10 Transaktionskosten entstehen durch die Benutzung eines Marktes und umfassen bspw. Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung (Reichwald & Piller, 2006).

Wettbewerbs deutlich über dem Zeitaufwand, der im Innovationsprozess für die Verwaltung fest beschäftigter Mitarbeiter bzw. für die Sachmittelausgabe in etablierten Organisationsstrukturen anfallen würde.

Freiheit der Innovatoren vs. Einschränkung durch Vorgaben. Im Wettbewerbskonzept wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern relativ viel Freiraum für Selbstorganisation eingeräumt. Allerdings ist die Verwendung der Fördermittel aufgrund des Hochschulrechts mit besonderen Vorgaben verbunden. So können die finanziellen Mittel im Wettbewerb nicht völlig frei als eine Art Spielgeld verwendet werden, um damit etwa „Serious Play“ (Schrage, 2008), eine Methode für nutzerbasierte Innovation, zu betreiben. Während des Wettbewerbsverlaufs kommt es aufgrund bürokratischer Hürden zudem teils zu erheblichen Verzögerungen bei Vertragsausstellungen und Sachbeschaffungen. Hinzu kommt die Auseinandersetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem bürokratischen „Papierwust“, den das Organisationsteam zwar zum Teil vorstrukturieren kann, der aber in den meisten Fällen von den Projektgruppen selbst zu erledigen ist. Daraus können mehrere Schwierigkeiten für den Innovationswettbewerb entstehen: Die verwaltungsbedingten Verzögerungen gefährden nicht nur die Einhaltung der von den Gruppen im Voraus berechneten Termine und damit die Erreichung der Meilensteine. Es können in diesem Zusammenhang auch ein ernsthafter Schaden für die Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie ein Vertrauensverlust in den innovativen Charakter des Wettbewerbs auftreten. Die Vorteile eines sogenannten Spielgeldes werden hinfällig, wenn damit nicht wirklich „gespielt“ werden kann. Die Universität behindert sich folglich selbst in gewissem Maße: Der schnelle Umsetzungswille der Teilnehmerinnen und Teilnehmer stößt auf langwierige bürokratische Prozesse und rechtliche Hürden.

4 Handlungsempfehlungen

Um aus einfachen Ideen von Lead Usern innovative Projekte entstehen zu lassen, sind bestimmte förderliche Rahmenbedingungen notwendig. Diese umfassen eine geeignete Infrastruktur, finanzielle Mittel, Unterstützung bei der Organisation, Foren mit moderierter Kommunikation sowie Vernetzung in die universitäre Öffentlichkeit und institutionelle Verankerung. Auf Grundlage der Erfahrungen im Rahmen von *betacampus* lassen sich daher Handlungsempfehlungen für Innovationswettbewerbe an Universitäten ableiten:

Unterstützung der Zusammenarbeit. Den Projektgruppen sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, sich miteinander auszutauschen. Die Verwendung von geeig-

neten Plattformen für die Kollaboration (Groupware, Blogs, Content-Management-Systeme, Online-Dateiablage) hilft den Gruppen beim Austausch und der Verwaltung während der Zusammenarbeit. Dabei sollte jedoch auf eine Auswahl (Reduzierung) bzw. Integration verschiedener elektronischer Angebote geachtet werden, da sich Nutzerinnen und Nutzer durch eine riesige Auswahl an Angeboten abgeschreckt fühlen könnten. Aus diesem Grund sollte eine Groupware mit einem dreistufigen System eingerichtet werden, das jedem ermöglicht, die Groupware den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechend individuell zu nutzen:

- *Dokumentation*: Alle Informationen, die an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer herausgegeben wurden oder für diese relevant sind, können auf der Plattform nachgelesen werden. Des Weiteren können die Gruppen hier ihre eigenen Fortschritte im Projekt festhalten.
- *Austausch*: Ein Forum und eine Dateienablage ermöglichen den Projektgruppen, miteinander zu kommunizieren und sich auszutauschen.
- *Groupware*: Wer möchte, kann das gesamte Spektrum der angebotenen Groupware nutzen und sein ganzes Projekt hierüber planen und koordinieren.

Durch das Stufensystem wird den Projektgruppen einerseits eine vollständige Lösung zur Projektarbeit angeboten, andererseits aber auch der Freiraum gelassen, beispielsweise mit E-Mails oder Google Docs andere Wege der Kommunikation oder Zusammenarbeit zu nutzen. Ein Faktor, der laut der Evaluation wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit und das Autonomiegefühl der Projektgruppen hat. Zudem sollte die Möglichkeit gemeinsamer Veranstaltungen im Sinne eines Kick-Offs oder eines Workshops zum Projektmanagement o.ä. bei der Wettbewerbsplanung in Erwägung gezogen werden. Persönlicher Kontakt unter den Projekten wird von der Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewünscht.

Informationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit. Die Transparenz in der Wettbewerbsorganisation und -planung, also eine stetige und durchdachte Informationspolitik von Seiten der Wettbewerbsorganisatoren in Richtung der teilnehmenden Projektgruppen ist ein wichtiges Kriterium für den Erfolg eines Innovationswettbewerbs. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten von Beginn an die exakten Anforderungen sowie den zeitlichen Rahmen für die jeweiligen Phasen kennen. Auch eine gute Öffentlichkeitsarbeit kann helfen, den Wettbewerb im kollektiven Bewusstsein der Hochschulangehörigen zu verankern. Dies kann über Informationsveranstaltungen sowie auf einschlägigen Webseiten bzw. mit Hilfe von Newslettern geschehen. Des Weiteren sollte geprüft werden, ob eine Präsenz in Social Networks und anderer Web-2.0-Software sinnvoll sein kann. Die Zielgruppe sollte dort abgeholt und informiert werden, wo sie sich aufhält.

Personelle und finanzielle Ressourcen. Für einen reibungslosen Ablauf eines Innovationswettbewerbs bedarf es mindestens einer Person, die als Hauptverantwortlicher die gesamte Organisation des Wettbewerbs überblickt und Aufgaben delegiert. Diese kann beispielsweise eingebunden sein in ein Organisationsteam aus wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeitern, das als ständiger Ansprechpartner fungiert und so beispielsweise den Kontakt zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und verschiedenen universitären Stellen herstellt. Zu den weiteren Aufgaben des Organisationsteams zählen vor allem auch die Vorbereitung und Durchführung von Workshops sowie von Informationsveranstaltungen. Wichtig ist dabei vor allem eine gut durchdachte Organisation im Vorfeld des Wettbewerbs, inklusive Absprachen mit beteiligten Stellen der Universität, sowie eine umfassende Informierung der Projektgruppen bezüglich Abläufen und Ansprechpartnerinnen und -partnern während des gesamten Wettbewerbsverlaufs. Folglich ist eine permanente Besetzung des Organisationsteams mit ausreichend Personal essentiell für eine gute Wettbewerbsorganisation. Aus diesem Grund sollte je nach Größe des Wettbewerbs mindestens eine wissenschaftliche Arbeitskraft Vollzeit für das Team arbeiten und von mehreren studentischen Hilfskräften unterstützt werden. Zudem müssen ausreichend finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden, über deren Vergabe das Organisationsteam wacht.

Regelmäßige Treffen zur Projektbegleitung. Je innovativer Projektideen sind, desto weniger können in den meisten Fällen zu Beginn der Umsetzungsphase alle Anforderungen und Probleme überblickt werden. Da das jeweilige Projektteam sich zudem im Normalfall nicht mit der vorhandenen Infrastruktur der Universität auskennt, sind ständige Neujustierungen der Projektverlaufsplanung unumgänglich. Dazu sollte jedem Projekt eine Expertin oder ein Experte aus einer dem Projekthalt verwandten Einrichtung zur Seite gestellt werden. Mit diesem sollten regelmäßige Treffen stattfinden, die je nach Länge der Projektlaufzeit im Vorfeld festgesetzt werden sollten. So können Probleme frühzeitig erkannt und gelöst und einem möglichen Scheitern von Projekten kann dadurch vorgebeugt werden.

5 Zusammenfassung und Fazit

An der Universität Augsburg wurde mit dem Innovationswettbewerb *betacampus* versucht, offene Bildungsinitiativen zu unterstützen, im Sinne des Lead User-Ansatzes zu fördern und diese für die Ergänzung des IuK-Angebots sowie als öffentlichkeitswirksames Projekt zu nutzen. Ob ein solcher Wettbewerb prinzipiell in der Lage ist, offene Bildungsinitiativen zu fördern, wurde im Rahmen dieses Beitrags im Abschnitt „Chancen vs. Grenzen“ aus der Sicht der Projekte sowie der Universität diskutiert.

Die Autoren sind zu dem Schluss gekommen, dass ein Innovationswettbewerb unter bestimmten Voraussetzungen ein geeignetes Instrument sein kann, eine solche Förderung zu ermöglichen. Der Einsatz von offenen Innovationsprozessen kann dabei wichtige Impulse und Ansatzpunkte liefern, um bestehende Innovationsmodelle, die bisher überwiegend mit geschlossenen Innovationsprozessen arbeiten, zu öffnen und auf diese Weise neue Perspektiven und Möglichkeiten für die Implementierung von offenen Bildungsinitiativen an Universitäten aufzuzeigen. Dennoch kann in einem solchen Rahmen nicht vollständig auf geschlossene Innovationsprozesse verzichtet werden, da diese bspw. die Projektgruppenorganisation oder auch die Möglichkeit der Einbindung der Projekte in die vorhandenen Strukturen erst ermöglichen. *betacampus* zeigt, dass es auf den richtigen Mix aus geschlossenen und offenen Innovationsprozessen ankommt, der an die Gegebenheiten der jeweiligen Universität angepasst werden muss. *betacampus* kann dabei durch sein unterstützendes Wettbewerbskonzept, die engagierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie das innovative Potenzial der teilnehmenden Projekte als Orientierungshilfe für künftige Innovationswettbewerbe an Universitäten fungieren. Die Voraussetzungen hierfür wurden in diesem Beitrag mit den Handlungsempfehlungen aufgezeigt. Es muss folglich vor einer Wettbewerbsdurchführung zunächst überprüft werden, inwieweit hemmende Faktoren den Wettbewerbsverlauf beeinträchtigen könnten und welche Maßnahmen zur Unterstützung der Projektgruppen umgesetzt werden müssen, um einen solchen Wettbewerb zum Erfolgsprojekt werden zu lassen.

Literatur

- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Reichwald, R. & Piller, F. (2006). *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Aufl.). New York: Free Press.
- Scheidegger, U. M. (2001). *Management des Strategieprozesses an Universitäten*. Dissertation, Universität St. Gallen. Bern: Haupt.
- Schrage, M. (2008). *Serious play. How the world's best companies simulate to innovate*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Schumpeter, J. A. (1993). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (7. Aufl.). Tübingen: UTB.
- Seufert, S. (2008). *Innovationsorientiertes Bildungsmanagement. Hochschulentwicklung durch Sicherung der Nachhaltigkeit von eLearning*. Wiesbaden: VS.
- Sporer, T. & Jenert, T. (2008). Open Education: Partizipative Lernkultur als Herausforderung und Chance für offene Bildungsinitiativen an Hochschulen. In: S. Zauchner,

- P. Baumgartner, E. Blaschitz & A. Weissenböck (Hrsg.), *Offener Bildungsraum Hochschule* (S. 39–49). Münster: Waxmann .
- Sporer, T., Dürnberger, H. & Hofhues, S. (2008). *Partizipation von Studierenden an Hochschulen als offene Innovationsstrategie? Fallbeispiele, Erfahrungen, Perspektiven* [Dokumentation eines Thementisches]. Verfügbar unter: <http://www.imb-uni-augsburg.de/medienlabor/biblio/partizipation-studierenden-hochschulen-offene-innovationsstrategie-fallsbeispiele> [24.11.2010].
- von Hippel, E. (2006). *Democratizing innovation*. Cambridge, Mass.: MIT Press.