

*DIVERSITÄT KONKRET  
HANDREICHUNG FÜR DAS LEHREN  
UND LERNEN AN HOCHSCHULEN*



UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

# Innovieren im Studium lernen

**Elf Fähigkeiten  
und Tipps für Lehrende**

*SUZANNE VERDONSCHOT UND FRAUKE SCHMID-PETER*

Universität Duisburg-Essen

Zentrum für Hochschul- und  
Qualitätsentwicklung  
Keetmanstraße 3-9  
47058 Duisburg

[www.uni-due.de](http://www.uni-due.de)

## Impressum

### Diversität konkret Handreichung für das Lehren und Lernen an Hochschulen

**Herausgeber:**

Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen.

Handreichungen im Rahmen des Programms ProDiversität,  
Kompetenzentwicklungsprogramm des Prorektorates für Diversity Management und  
Internationales der Universität Duisburg-Essen, Dr. Evelyn Ziegler

**Redaktion:** Nicole Auferkorte-Michaelis,  
Katja Restel



**Postanschrift der Redaktion:** Keetmanstraße 3-9, 47058 Duisburg

**Telefon:** 0203 – 379 7724, Telefax: 0203 – 379 2210

**E-Mail:** prodiversitaet@uni-due.de

**Internet:** www.uni-due.de

**ISSN:** 2198-2473

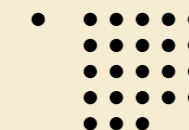
  Namensnennung – keine Bearbeitung

**Gestaltung:** Adam Schröder, Werbekollegen Werbeagentur, Krefeld

**Bildnachweise:**

**KomDiM:**

Das „Zentrum für Kompetenzentwicklung für Diversity Management  
in Studium und Lehre an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen“ (KomDiM)  
ist ein Verbundprojekt der Universität Duisburg-Essen und der Fachhochschule Köln



Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences

*Offen im Denken*

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL11083A gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

1.	DIE ROLLE VON INNOVATION IN EINER WISSENSGESELLSCHAFT	5
2.	INNOVATION ALS LERNPROZESS VERSTEHEN	6
3.	FEHLER FÜHREN ZUM ERFOLG	7
4.	STUDIEN ZU INNOVATION UND LERNEN	8
5.	WELCHE FÄHIGKEITEN SIND NOTWENDIG, UM INNOVIEREN ZU KÖNNEN? TIPPS FÜR HOCHSCHULLEHRENDE	10
	1: FORMULIERE EINE DRÄNGENDE UND FASZINIERENDE FRAGE	10
	2: GESTALTE EINEN NEUEN ANSATZ	11
	3: ARBEITE MIT INDIVIDUELLER MOTIVATION	11
	4: STELLE UNGEWOHNTE VERBINDUNGEN ZWISCHEN UNTERSCHIEDLICHEN EXPERTISEN HER	12
	5: ARBEITE AUF DER GRUNDLAGE GEGENSEITIGER ATTRAKTIVITÄT	12
	6: BAUE AUF STÄRKEN	12
	7: GESTALTET ETWAS ZUSAMMEN	13
	8: VERFÜHRE DAZU, NEUE SIGNALE ZU SEHEN UND NEUE BEDEUTUNGEN ZU GENERIEREN	14
	9: VERBINDE DIE „WELT HIER DRINNEN“ MIT DER „WELT DA DRAUSSEN“	14
	10: ARBEITE AN DER QUALITÄT DER INTERAKTION	15
	11. MACHE DARAUS EINEN LERNPROZESS	15
6.	MIT STUDIERENDEN IHRE ZUKÜNFTIGE ROLLE ALS INNOVATORINNEN UND INNOVATOREN IN ORGANISATIONEN REFLEKTIEREN	16
7.	EINFACH LOSLEGEN	17
8.	LITARATURHINWEISE	18
9.	ZUR AUTORIN	19

## 1. DIE ROLLE VON INNOVATION IN EINER WISSENSGESELLSCHAFT

Unsere Wirtschaft hat immer mehr Merkmale einer Wissensökonomie (Drucker 1993). In einer Wissensökonomie ist der Umgang mit Wissen zentral. Der Erfolg von Organisationen wird immer mehr dadurch determiniert, inwiefern es ihnen gelingt, Wissen produktiv zu machen (Kessels 2001). Dies geschieht vor allem durch Verbesserungen und Innovationen. Innovationen zu gestalten wird somit für die meisten Studierenden nach dem Studium Teil ihres Arbeitsalltags sein. Die Fähigkeit zu optimieren und zu erneuern, zählt zu den Kernkompetenzen heutiger Wissensgesellschaften.

Innovieren als Schlüsselkompetenz kann bereits im Fachstudium geübt werden. In dieser Handreichung stellen wir dar, wie man Innovation als Lernprozess begreifen kann. Es wird ausgeführt, welche Fähigkeiten hierfür wichtig sind. Für Studierende ist es wichtig, bereits früh in ihrer Studienzzeit diese Fähigkeiten kennenzulernen und sich darin zu üben. Neben den fachlichen Inhalten sind dies nachhaltige Fähigkeiten, die ihnen in ihrem späteren Berufsleben zu pass kommen werden. So stellen wir in dieser Handreichung konkrete Ideen vor, wie auch im Studium Innovations- Gestaltungsprinzipien zur Anwendung kommen können und so als Meta-Fähigkeiten die Kompetenzen der Studierenden bereichern können.

## 2. INNOVATION ALS LERNPROZESS VERSTEHEN

Innovation lässt sich als Prozess verstehen, der aus wirkungsvollem Lernen besteht.

Kessels (1995) beschreibt Innovation als einen Weg, Wissen produktiv zu machen. Wissensproduktivität besteht aus drei Elementen:

- Neue und relevante Informationen finden,
- diese Informationen nutzen, um neue Fähigkeiten zu entwickeln
- und diese Fähigkeiten sowohl für graduelle Verbesserung wie auch für radikale Innovation nutzen.

Wenn wir uns auf Lernen im Kontext von Innovation beziehen, meinen wir nicht so sehr den formalen Lernprozess, der in einem Seminarraum stattfindet. Wir meinen das Lernen in alltäglichen Arbeitssituationen. Situationen, in denen sich konkrete Probleme ergeben, die nach einer neuen Lösung verlangen.

Gleichzeitig kann ein Seminarraum ein sinnvoller Kontext sein, um Studierende auf Lernen im Sinne von Innovieren vorzubereiten (Verdonschot 2009). Der Prozess des Entwickelns von neuen Lösungen erfordert „produktives Lernen“ und „kreatives Lernen“ (Ellström 2002). Innovation ist in dieser Art des Denkens kein Prozess, der gemanaged und kontrolliert wird (Verdonschot 2009). Es handelt sich vielmehr um einen Prozess wirkungsvollen Lernens, der nur dadurch unterstützt werden kann, dass man Raum zum Experimentieren und damit auch Raum für Fehler öffnet.

## 3. FEHLER FÜHREN ZUM ERFOLG

Bei der Arbeit an Innovation ist besonders das Lernen aus Fehlern und von unerwarteten Ergebnissen essentiell. Innovation als Prozess impliziert Agieren in neuen und unbekanntem Umfeldern, in denen wenig Wissen und kaum Routinen existieren (Frese & Keith 2015). So sind Innovationen „inherently error prone“ (S. 278, von Natur aus fehleranfällig).

In solchen Prozessen ist es dementsprechend noch wichtiger, Fehler als eine Quelle des Lernens zu nutzen. Solange Menschen nur die oberflächlichen Symptome von komplexen Problemen adressieren, bleiben die zugrundeliegenden Probleme ungelöst (Edmondson 1996). Argyris und Schön (1978) beschreiben diese Art des Lernens als „single loop learning“ (Einschleifenlernen). Wird so gelernt, kann eine Organisation weiterhin ihre momentanen Ziele und Strategien verfolgen. Wenn hingegen mit ungewollten Effekten

von Handlungen so umgegangen wird, dass sich auch die zugrundeliegenden Normen und Überzeugungen verändern, findet nach Argyris und Schön „Double-loop learning“ (Doppelschleifenlernen) statt. Es ist diese Art des Lernens, die die Prozesse von gradueller Veränderung oder radikaler Innovation in Organisationen ausmachen (Verdonschot, 2009). Unsere Studien zeigen auf, dass eine wichtige Kompetenz bezüglich Innovation darin besteht, aus Misserfolg oder aus einem Feststecken wieder „heraus zu kommen“ (Verdonschot 2009). Innovieren heißt also auch, immer mal wieder stecken zu bleiben. Erfolgreiche Innovatorinnen und Innovatoren zeichnen sich nicht dadurch aus, dieses Feststecken zu verhindern. Die Fähigkeit, aus dem Feststecken wieder „raus zu kommen“, ist das, worauf es ankommt.

## 4. STUDIEN ZU INNOVATION UND LERNEN

In diversen Forschungsstudien, vor allem in den Niederlanden, haben wir erforscht, wie Innovationsprozesse verlaufen. Wir haben unseren Fokus darauf gerichtet, wo diese Prozesse steckengeblieben und wie sie wieder in Bewegung gekommen sind. Dabei sind elf Muster deutlich geworden (Verdonschot 2009). Diese Muster zeigen auf, wie es Menschen gelang, wieder "zurück in die Spur" zu kommen, nachdem man sich festgelaufen hatte, von einem vorab definierten Ziel abgewichen war oder unerwartete Ergebnisse erzielt hatte.

**Die von uns durchgeführten Untersuchungen beinhalten eine Reihe von Studien in diversen Kontexten in den Niederlanden und anderen Ländern. Die zentralen Fragestellungen lauteten:**

- "Wie kann man einem wissensproduktiven Prozess eine Richtung geben, auch wenn er an sich nicht „managebar“ ist?"
- Wie kann man diesen Prozess stimulieren und durch Moderation erleichtern?

**Die Haupt-Untersuchungen waren folgende:**

- **Analyse von 18 retrospektiven Studien:** Wir haben 18 retrospektive Studien über bereits dargestellte Innovationen in diversen Organisationen und verschiedenen Sektoren analysiert. Hierbei lag der Forschungsschwerpunkt darauf, mehr über unterstützende und hemmende Faktoren in Innovationsprozessen zu erfahren.
- **Parallelstudie:** Wir haben 10 laufende Innovationspraxen beobachtend begleitet. Zielsetzung war, den Innovationsprozess als tatsächlichen Lernprozess zu untersuchen. Durch die Beobachtungen und Interviews konnten wir sehr genau feststellen, wann sich Prozesse festfuhren und was den involvierten Personen geholfen hat, den Prozess wieder in Bewegung zu bringen.

- **Literaturrecherche:** Die Parallelstudie wurde durch eine zusätzliche Literaturrecherche komplettiert. Die Kernkonzepte in dieser Analyse waren Innovation, Lernen und Problemlösung. Die Analyse der Innovationspraxen kombiniert mit dieser Literaturrecherche ergab ein Set von 11 Prinzipien, die beim Lernen in Innovationskontexten wichtig zu sein scheinen. Diese Faktoren wurden mit Teilnehmenden und Facilitatorinnen und Facilitatoren (= Begleitern), die in Innovationsprozessen arbeiten, validiert.
- **Expertenkonsultation:** Wir haben Experten und Expertinnen aus verschiedenen Bereichen hinzugezogen: drei Experten und Expertinnen aus dem Gebiet Lernen und Verändern, vier Experten und Expertinnen aus dem Gebiet der Innovation und drei Experten mit Hintergrundwissen bezüglich des Inhalts der Fälle aus der Parallelstudie. Aus der Perspektive des „kritischen Freundes“ haben sie die Gestaltungsprinzipien evaluiert.

- **Design-Research:** Wir entwickelten vier Settings, in denen Menschen (n=111) das Arbeiten mit den 11 Prinzipien üben konnten. Die Zielgruppe waren hierbei Menschen, die als Teamleitung, Projektleitung, Vortreiberinnen und Vortreiber, Moderatorinnen und Moderatoren / Facilitatorinnen und Facilitator oder Teammitglied tätig waren. Jedes der Design-Labs unterstützte die Teilnehmenden darin, einen Gestaltungsprozess zu durchlaufen, in dem sie mithilfe der Prinzipien Interventionen für eine Innovationspraxis entwerfen konnten.

## 5. WELCHE FÄHIGKEITEN SIND NOTWENDIG, UM INNOVIEREN ZU KÖNNEN? TIPPS FÜR HOCHSCHULLEHRENDE

Im Folgenden beschreiben wir die in unserer Forschung identifizierten Muster als Fähigkeiten, die notwendig sind, um in einer Wissensökonomie Innovation voran zu bringen. Welche Fähigkeiten sind notwendig in einem Kontext, in dem man an Innovation arbeitet? Welche Fähigkeiten können sich Menschen aneignen, um miteinander an einem angenehmen und effektiven Arbeitsplatz zu bauen?

Wir sind überzeugt davon, dass es möglich ist, diese Aspekte bereits während des Studiums zu adressieren und Aufmerksamkeit darauf zu richten. So stellen wir in Ergänzung zu jedem der elf Punkte Anregungen vor, wie diese Prinzipien auch in der Hochschulpraxis angewendet werden können.



### 1: Formuliere eine drängende und faszinierende Frage

Eine zentrale Voraussetzung, Erneuerung zu schaffen, ist, eine drängende und faszinierende Frage. Drängend bedeutet, dass ich es mir nicht erlauben kann, sie unbeantwortet zu lassen. Faszinierend heißt, dass sie bei mir Energie auslöst, in Aktion zu gehen. Andernfalls kommt man nur schwer in Bewegung. Entsprechend schwierig ist es, kreative Lösungen auszuarbeiten und bei Schwierigkeiten durchzuhalten. Es hilft, eine Startfrage nicht als gegeben hinzunehmen, sondern eher als eine Einladung zu sehen, diese weiterzuentwickeln und weiterzudenken. Die erste Formulierung des Problems beinhaltet immer auch das Denken, aus dem heraus das Problem entstanden ist.

### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Lassen Sie die Studierenden die Hauptfrage in ihrer Arbeitsgruppe neu formulieren – so dass sie für sie selbst spannend ist und Energie erzeugt.
- Belohnen Sie, wenn eine Hausarbeit nicht mit einer festgeklopften Konklusion endet, sondern mit einer neuen, noch inspirierenderen Frage.
- Regen Sie die Studierenden an, Fragen zu stellen. Und laden Sie sie ein, selbst mit Fragen zu antworten: „Was macht das für dich so interessant?“ „Warum fragst du das, welche Neugier steckt dahinter?“

### 2: Gestalte einen neuen Ansatz

In Erneuerungsprozessen ist man immer auf der Suche nach neuen Lösungen. Um tatsächlich zu neuen Lösungen zu kommen, ist meistens auch eine neue Art des Arbeitens erforderlich. Die „alte“ Art und Weise zu arbeiten beinhaltet häufig eingeschliffene Gewohnheiten und Muster. Diese behindern das Finden von ungewöhnlichen Lösungswegen.

### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Wählen Sie den Seminarort bewusst, je nachdem, welche Atmosphäre Sie kreieren wollen. So erzeugt ein Hörsaal die Stimmung „Einer weiß es, die anderen absorbieren dieses Wissen“.
- Organisieren Sie ein Treffen mit anderen Professorinnen und Professoren. Tauschen Sie sich darüber aus, was

Highlights in Ihrer eigenen Seminargestaltung waren, was gut geklappt hat. Seien Sie bewusst neugierig darauf, was die anderen machen.

### 3: Arbeite mit individueller Motivation

Individuelle Motivation ist ein sehr starker Motor für Kreativität und Innovation. Wenn Menschen die Chance bekommen, Dinge zu tun, die sie wirklich wichtig finden, stimuliert das ihre Kreativität (siehe Amabile 1996). Es ist deswegen wichtig, die persönlichen Beweggründe aller Teilnehmer zu nutzen und ihnen zuzugestehen, ihr persönliches Ziel anzustreben.

### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Bauen Sie ein Seminar nicht auf ein Fachthema auf, sondern bitten Sie die Studierenden ein konkretes Gebiet zu identifizieren, das sie interessiert. Lassen Sie sie selbst entwickeln, aus welcher fachlichen Perspektive sie dieses Thema erforschen wollen. Beispiel: In der Psychologie: Geschwisterbeziehungen. Aus sozial- und entwicklungspsychologischer Perspektive betrachtet.
- Fragen Sie die Studierende zu Beginn des Semesters, was sie ganz persönlich am Thema interessiert. Entwickeln Sie anhand dieser Interessen den Semesterplan.
- Lassen Sie die Studierenden überlegen, inwiefern das Thema ganz konkret in ihrem späteren Arbeitsleben für sie wichtig sein wird.

<sup>1</sup> Die elf Fähigkeiten entstammen der Forschung von Verdonschot (2009). Die Kurzbeschreibungen sind angelehnt an die Toolbox „Innovationen im Hier und Jetzt“ von Verdonschot, de Jong und Keursten (2015).

#### 4: Stelle ungewohnte Verbindungen zwischen unterschiedlichen Expertisen her

Bei Innovation geht es darum, wirklich neue Konzepte und Ideen auf einem bestimmten Gebiet zu entwickeln. Es ist dabei nicht per se erforderlich, diese Ideen von Grund auf neu zu entwickeln. Oft entstehen Innovationen nur aus der neuen Kombination bereits existierender Elemente. Eine praktikable Herangehensweise, solche neuen Verbindungen zustande zu bringen, ist das Wählen ungewohnter Perspektiven oder Metaphern, um die Frage zu betrachten.

##### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Lassen Sie die Studierenden überlegen: Wie würde jemand aus einem anderen Fachbereich dieses Thema angehen? Was würde zum Beispiel ein Biologe oder eine Biologin tun? Sie würden eine Abbildung zeichnen! Also: Können Sie diese Frage in eine Abbildung bringen? Was würde eine Rechtswissenschaftlerin oder ein Rechtswissenschaftler tun? Sie würden nach Präzedenzfällen suchen. Also: Sie könnten auch nach inspirierenden Beispielen im Umgang mit vergleichbaren Themen suchen.
- Laden Sie verschiedene Personen mit unterschiedlichen Perspektiven ein und fordern Sie die Studierenden auf, die verschiedenen Betrachtungswinkel zu nutzen.
- Geben Sie den Studierenden die Aufgabe: Bei ihrem nächsten Arbeitstreffen zeichnet jemand am Flipchart mit! Keine Notizen oder Berichte, sondern Bilder.

#### 5: Arbeite auf der Grundlage gegenseitiger Attraktivität

Bei Innovationsprozessen gibt es verschiedene, oft sogar gegensätzliche Bedürfnisse. Gerade das Auseinanderliegen der Bedürfnisse ist häufig die Ursache dafür, dass es nicht einfach ist, eine Lösung für die Frage zu finden. Um eine innovative Lösung zu entwickeln, ist es erforderlich, diese unterschiedlichen Bedürfnisse in der Lösung oder einer neuen Idee zu kombinieren.

##### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Wie wäre es, die Lernende als Lehrende zu sehen? Welches Wissen können sie beitragen oder mit anderen teilen?
- Lassen Sie die Studierenden reflektieren, welche Rolle sie persönlich häufig in Arbeitsgruppen einnehmen. Manche entwickeln immer neue Ideen, andere stellen gerne kritische Fragen. Laden Sie sie ein, sich bewusst zu überlegen, mit wem sie gut zusammenarbeiten können. Wer bietet andere Fähigkeiten, die gut ergänzen oder komplementär sind?

#### 6: Baue auf Stärken

Anstelle kritisch darauf zu schauen, was nicht da ist oder was fehlt, scheint es eher zu helfen, auf das zu schauen, was tatsächlich vorhanden ist und was bereits gut funktioniert. Talente einzelner Menschen, durch die Gruppe errungene Erfolge und gute Rahmenbedingungen bieten einen wichtigen Ausgangspunkt für die Gestaltung von Innovation.

#### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Laden Sie die Studierenden zu Beginn eines Projektes ein, darzustellen, was sie besonders gut beitragen können. Zum Beispiel: Ich kann gut Texte formulieren; ich kann gut Kontakt (auch zu unbekanntem) Menschen aufbauen; ich bin gut darin, die Endredaktion zu machen; ich kann gut systematisch analysieren.
- Laden Sie die Studierenden ein, nach einigen Terminen in ihrer Arbeitsgruppe darüber zu sprechen, gegenseitig aufzuschreiben, welche Stärken sie bei den anderen sehen und dies miteinander zu teilen.
- Geben Sie Ihren Studierenden Rückmeldung, welche individuellen persönlichen Talente Sie bei ihnen sehen.

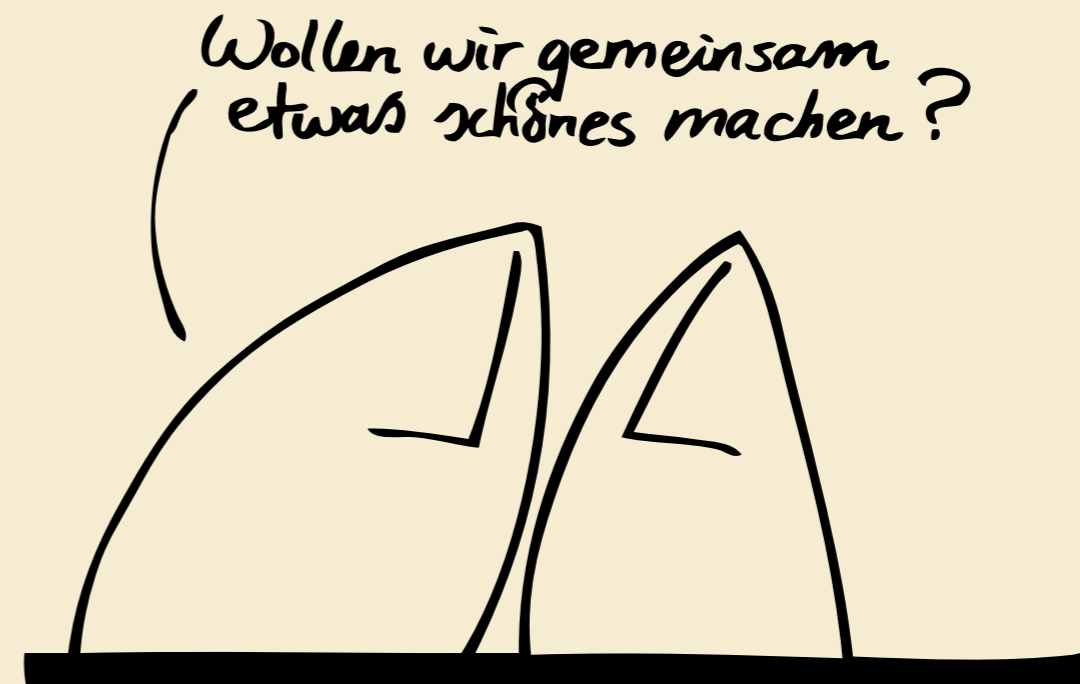
#### 7: Gestaltet etwas zusammen

In der Arbeit rund um Veränderung verwenden Menschen oft viel Zeit auf den Austausch und das Diskutieren ihrer Standpunkte. Dennoch, lebhafter Austausch und heftige Diskussionen über Standpunkte führen häufig nicht zu Innovation. Für Innovation ist es notwendig, die jeweiligen Perspektiven zu untersuchen und herauszufinden, an welchen Punkten sich die Blickwinkel unterscheiden.

Gemeinsam etwas Neues zu gestalten, unterstützt diesen Prozess.

##### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Gestalten Sie gemeinsam mit einem Professor oder einer Professorin und deren Studierenden ein Seminar. Am besten mit jemandem aus einem ganz anderen Fachbereich.
- Lassen Sie die Studierenden gemeinsam (in 4er-Gruppen) eine Mindmap erstellen, was sie von der heutigen Sitzung verstanden und behalten haben. Vergleichen Sie gemeinsam mit den Studierenden die verschiedenen Mindmaps.



## 8: Verführe dazu, neue Signale zu sehen und neue Bedeutungen zu generieren

Menschen sind andauernd damit beschäftigt, die Welt um sich herum zu interpretieren. Für Innovation ist es erforderlich, bestehende Interpretationen abzuwägen und neue Interpretationen zu entwickeln. Um dies tun zu können, müssen Menschen für neue Informationen und Hinweise empfänglich werden. Dabei hilft es, mit bestehenden Deutungen dieser Informationen zu spielen.

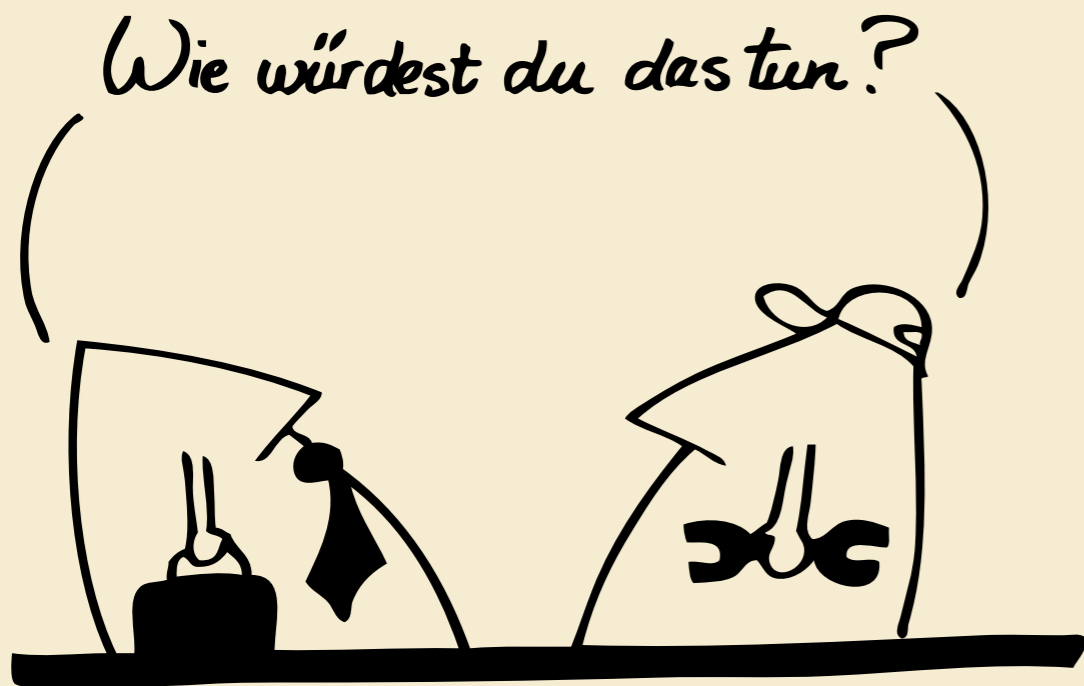
### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Bei einem Treffen oder einer Sitzung mit anderen Professorinnen und Professoren: Vereinbaren Sie, dass man nur Fragen stellen darf.
- Entwickeln Sie zu Beginn eines Seminars gemeinsam mit Studierenden Bilder oder Metaphern darüber, wie Sie in diesem Seminar arbeiten wollen. Soll es zum Beispiel den Geschmack

von frischer Limonade haben? Fruchtig, prickelnd und frisch? Was verbildlicht Ihre Art des Arbeitens? Dieses Bild können Sie über die 3 Monate des Semesters präsent halten.

## 9: Verbinde die „Welt hier drinnen“ mit der „Welt da draußen“

Eine gute Idee oder ein erfolgreiches Projekt führt nicht zwangsläufig zu einer Veränderung in der alltäglichen Handhabung. Dafür ist notwendig, die Welt innerhalb einer Gruppe, die gemeinsam Neues entwickelt oder sich mit einem Thema beschäftigt, mit dem Umfeld, also der „Welt da draußen“ zu verbinden. Beide Welten haben eigene Regeln und Arten des Denkens. Es ist wichtig, diese miteinander in Kontakt zu bringen. So eine Verbindung kann Menschen, die später von der Erneuerung profitieren können und wollen, dabei helfen, die Erneuerung kennen zu lernen und ihr Bedeutung zu verleihen.



### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Laden Sie eine Person ein, der sich mit dem Problem in der Praxis beschäftigt und die ein persönliches Interesse an der Lösung des Problems hat.
- Wechseln Sie den Ort: Lassen Sie eine Sitzung oder ein Seminar am Ort des Problems selbst stattfinden.
- Lassen Sie die Studierenden ein Produkt entwickeln, das für die betroffenen Personen in der Praxis wirklich interessant ist. Ein Magazin. Eine Radio-Show. Ein Video.

## 10: Arbeite an der Qualität der Interaktion

Ein Erneuerungsprozess ist auch ein sozial kommunikativer Prozess: Soziale und kommunikative Fähigkeiten sind das Vehikel, um Zugang zu Wissen und Erfahrungen der anderen zu erlangen und um gemeinsam neue Erkenntnisse zu entwickeln. In den zwischen Menschen stattfindenden Interaktionen erhält dieser Prozess des Teilens von Wissen und der Entwicklung neuer Erkenntnisse seine Form. Es ist daher besonders wichtig, Aufmerksamkeit auf die Qualität von Interaktionen zu richten.

### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Motivieren Sie die Studierenden, ihre Interaktion untereinander bewusst zu gestalten. Verdeutlichen Sie die Wichtigkeit, zusammenzufassen, was der andere sagt, und vertiefend nachzufragen. Dies können Sie selbst auch praktizieren und so als Beispiel dienen. Sie können auch eine Hilfestellung als Handout verteilen.

- Laden Sie die Studierenden ein, mehr "ja und" statt "ja aber" zu sagen. Planen Sie explizit „Ja, und“-Zeit ein. Da es nicht einfach ist, hilft es, dies zu üben und dafür Zeit einzuplanen. Zum Beispiel 10 Minuten pro Sitzung.

## 11: Mache daraus einen Lernprozess

Das Entwickeln von Fähigkeiten ist essenziell, um Erneuerungen zu erreichen. Man muss immer etwas tun, was noch nie getan wurde und das meistens auch noch zusammen mit anderen. Das erfordert individuelles und gemeinschaftliches Lernen, sodass man gemeinsam in der Lage ist, Innovation zu realisieren.

### Tipps zur Anwendung in der Hochschulpraxis:

- Gestalten Sie ein Seminar nicht anhand eines Themas oder Fachgebietes, sondern rund um ein spannendes Problem oder eine Fragestellung aus der Wissenschaft oder aus der Praxis.
- Fragen Sie sich vor der letzten Sitzung des Semesters, was Sie selbst von den Studierenden gelernt haben. Geben Sie ihnen dazu Rückmeldung.



## 6. MIT STUDIERENDEN IHRE ZUKÜNFTIGE ROLLE ALS INNOVATORINNEN UND INNOVATOREN IN ORGANISATIONEN REFLEKTIEREN

Das Set der 11 Gestaltungsprinzipien wurde entwickelt für Menschen, die in Organisationen und Unternehmen an der Gestaltung von Innovation arbeiten (wollen). Inzwischen konnten wir aber auch schon Erfahrungen in der Anwendung dieser Inhalte mit Studierenden sammeln. Bei der Anwendung im Hochschulkontext konnten wir Folgendes beobachten:

- Für viele Studierende ist es nicht offensichtlich, sich selbst als Teilhaberin oder Teilhaber oder gar Initiatorinnen und Initiatoren von Innovation zu begreifen. Studierende verstehen sich selbst häufig als „Aufnehmende“, während Lehrende diejenigen sind, die „etwas zu geben haben“.
- In vielen Vorlesungen spielt Fachkompetenz eine zentrale Rolle. Für einige Lehrende ist es nicht einfach, in ihrem gut gefüllten Terminkalender Zeit dafür zu finden, sich mit der Entwicklung von Meta-Kompetenzen zu beschäftigen. Darüber hinaus sind auch nicht alle Lehrenden mit dieser Art des Lehrens vertraut; zumal es auch unkonventioneller Lehrmethoden bedarf.

Dies im Hinterkopf haltend, kann es spannend sein, die Grundgedanken zum Thema Innovation und Lernen mit Studierenden zu teilen und mit ihnen ihre Rolle als (zukünftige) Innovatoren zu reflektieren. Unsere Erfahrung zeigt, dass es möglich ist, mit Studierenden ein Gespräch auf der Meta-Ebene zu führen. Ein Gespräch, das sie einlädt, ihre eigenen Fähigkeiten zu reflektieren. Ganz konkret kann das so aussehen:

- Sie können ihnen die elf Fähigkeiten vorstellen und gemeinsam mit ihnen vertiefend dazu arbeiten. Vertiefend lässt sich dies über eine konkrete Beschäftigung mit den Fähigkeiten.
- Sie können zum Beispiel jeweils einer Gruppe von drei Studierenden ein Handout mit den elf Fähigkeiten austeilen. Laden Sie die Studierenden ein, von diesen Fähigkeiten zwei auszuwählen: eine Fähigkeit, was sie persönlich gut können, und eine Fähigkeit, die sie gerne ausprobieren wollen.
- Wenn Sie den Gedanken der Wissensökonomie konkretisieren wollen, können Sie auch ehemalige Studierende einladen, die bereits im Arbeitsleben stehen und ein Gespräch dazu führen, welche der Prinzipien sie in ihrem Arbeitsleben beobachten oder selber anwenden können.

## 7. EINFACH LOSLEGEN

Einige dieser Punkte mögen Ihnen sehr weit weg von Ihrem Hochschulalltag vorkommen, manche klingen wiederum vielleicht sehr einfach. So oder so: Veränderung entsteht dadurch, einfach mal etwas anders zu machen. Und wenn es nur eine gefühlte Kleinigkeit ist, auch diese wird eine Wirkung haben. Es geht nicht darum, die perfekte Intervention auszuwählen, sondern darum, einfach mit einem ersten Schritt anzufangen.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass diese Art zu denken und zu gestalten, sowohl für Studierende als auch für Lehrende hilfreich sein kann. Für Studierende können die 11 Fähigkeiten als eine Art Spiegel dienen, sich selbst zu reflektieren. Sie können diese nutzen, um sich selbst als Young Professionals zu hinterfragen, die in einer Wissensökonomie tätig werden. Für Lehrende können die Fähigkeiten als Einladung dienen, im eigenen

Lehr-Setting mit neuen Lehrmethoden zu experimentieren. So können Experimente im eigenen Seminarraum dazu beitragen, an der eigenen Hochschule das Klima der Wissensproduktivität zu verstärken.

## 8. LITERATURHINWEISE

**Argyris, C., & Schön, D. (1978).** *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.

**Drucker, P. F. (1993).** *The post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann.

**Edmondson, A. (1996).** *Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error*. *Journal of applied behavioral science*, 32 (1), 5-28.

**Ellström, P. E. (2002).** *Integrating learning and work: Problems and prospects*. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421-435.

**Frese, M., & Keith, N. (2015).** *Action errors, error management, and learning in organizations*. *Annual review of psychology*, 66, 661-687.

**Kessels, J. W. M. (1995).** *Opleiden in arbeidsorganisaties: Het ambivalente perspectief van de kennisproductiviteit [Training in organizations: The ambivalent perspective of knowledge productivity]*. *Comenius*, 15(2), 179- 193.

**Kessels, J. W. M. (2001).** *Verleiden tot kennisproductiviteit [Tempting towards knowledge productivity]*. Inaugural lecture, University of Twente, Enschede.

**Verdonschot, S. G. M. (2009).** *Learning to innovate: A series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Doctoral dissertation, University of Twente: Enschede.

**Verdonschot, S., Keursten, P., & De Jong, M. (2015).** *Innovationen im Hier und Jetzt. Eine Toolbox mit neuen Ideen und ungewöhnlichen Ansätzen zum Ausprobieren*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

## 9. ÜBER DIE AUTORINNEN



Dr. Suzanne Verdonschot arbeitet als Forscherin und Beraterin bei Kessels & Smit in den Niederlanden. In ihrer Arbeit hilft sie Menschen und Gruppen, durch das Nutzen ihrer persönlichen Neugier Innovationen mit Leben zu füllen. Unter Frau Verdonschots Projekten finden sich sehr unterschiedliche Kunden: So arbeitete sie zum Beispiel mit den Supermärkten einer Einzelhandelskette, mit einer Fabrik und mit einem Ministerium des niederländischen Staates. In ihrem neuesten Buch erklärt sie, welche Rolle Neugier im Arbeitsalltag einnehmen kann. Im Oktober 2015 erscheint erstmalig die deutsche Version ihrer Toolbox „Innovationen im Hier und Jetzt“.



Dipl. Psych. Frauke Schmid-Peter arbeitet als Beraterin und Coach bei Kessels & Smit, The Learning Company in Deutschland. Hierbei unterstützt sie Menschen, Teams und Organisationen in ihren Lernprozessen. Einer ihrer Schwerpunkte liegt darauf, Gruppen mit Menschen unterschiedlichster Hintergründe darin zu unterstützen, miteinander produktiv zu sein. In ihrer Arbeit nutzt sie seit einigen Jahren verstärkt Bilder und macht die Erfahrung, dass darüber immer wieder ganz andere Dinge zur Sprache kommen. Mit dem Erscheinen der deutschen Version der Toolbox „Innovationen im Hier und Jetzt“ startet sie gemeinsam mit Frau Verdonschot ein Forschungsprojekt zum Thema Fehler machen – ein essentieller Faktor für Innovation.