

Lehrentwicklung – Strategie oder Zufall?

Eine Reflexion über die Komplementarität von Planung und dem Unerwarteten

Angela Weißköppel

Abstract *Die Lehrentwicklung an Hochschulen stellt einen entscheidenden Prozess dar, der darauf abzielt, die Qualität und Effektivität der Lehre zu verbessern. In einer sich schnell verändernden Welt, geprägt durch Digitalisierung, Globalisierung und andere transformative Kräfte, müssen Bildungseinrichtungen ihre Ansätze kontinuierlich neu überdenken und anpassen. Die Frage, wie Lehrentwicklung erfolgreich umgesetzt werden kann, ist komplex und vielschichtig. Im Folgenden werden zwei zentrale Wege der Lehrentwicklung näher untersucht. Hierbei handelt es sich um die strategische Planung und Steuerung sowie die Serendipität, also die Offenheit für das Unerwartete.*

Teaching development at universities is a crucial process that aims to improve the quality and effectiveness of teaching. In a rapidly changing world, shaped by digitalisation, globalisation and other transformative forces, educational institutions must continuously rethink and adapt their approaches. The question of how teaching development can be successfully implemented is complex and multi-layered. In the following, two central approaches to teaching development are examined in more detail. These are strategic planning and management and openness to the unexpected, also known as serendipity.

1. Einleitung

Hochschulen nehmen eine zentrale Rolle in unserer Gesellschaft ein. Sie sind nicht nur Orte des Lernens und Forschens, sondern auch Motoren des gesellschaftlichen Wandels. Ihre Funktion besteht unter anderem in der Vermittlung von Wissen, der Förderung kritischen Denkens sowie der Entwicklung in-

novativer Lösungsansätze. Doch wie können diese Ziele erreicht werden? Wie kann sich die Lehre weiterentwickeln, um den sich ständig ändernden Anforderungen gerecht zu werden?

Die strategische Planung und Steuerung stellt einen methodischen Ansatz dar, der darauf abzielt, durch systematische Maßnahmen und klare Zielsetzungen Verbesserungen in der Lehre zu erzielen. Zu diesem Zweck werden Instrumente wie Förderprogramme, Leitbild- und Strategieprozesse sowie Zielvereinbarungen eingesetzt, um die Lehrentwicklung gezielt voranzutreiben. Diese Ansätze basieren auf der Prämisse, dass eine sorgfältige Planung und Umsetzung der gewünschten Veränderungen zu einer effektiven Zielerreichung führen.

Dem gegenüber steht das Konzept der Serendipität, das die Rolle des Zufalls und des Unerwarteten in der Lehrentwicklung betont. Der Begriff Serendipität bezeichnet einen glücklichen Zufall, durch den wertvolle Entdeckungen gemacht werden, ohne dass gezielt danach gesucht wurde. Die Umsetzung dieses Ansatzes erfordert eine Haltung der Offenheit und Flexibilität, um die sich bietenden Chancen, die sich nicht zwingend aus einer bewussten Planung ableiten lassen, erkennen und nutzen zu können. Die Einbeziehung von Serendipität in die strategische Planung kann als wertvolle Ergänzung betrachtet werden, da sie neue Perspektiven eröffnet und innovative Ideen fördert.

Im Folgenden werden beide Ansätze mit Bezug auf Lehrentwicklung einer detaillierten Betrachtung unterzogen, um ihre jeweiligen Vor- und Nachteile zu ermitteln. Anschließend soll ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, wie diese beiden Wege miteinander kombiniert werden können, um eine nachhaltige und zukunftsfähige Lehrentwicklung zu ermöglichen. In diesem Kontext wird untersucht, welche Rolle die strategische Planung in der Lehrentwicklung spielt und wie Serendipität als kreativer und flexibler Ansatz integriert werden kann. Eine solche Kombination der beiden Ansätze ermöglicht es, die Lehrentwicklung aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und ein tieferes Verständnis für die Dynamiken und Herausforderungen des Lehr- und damit Hochschulentwicklungsprozesses zu gewinnen.

2. Lehrentwicklung als Versprechen

Lehrentwicklung steht für ein Versprechen, eine Hoffnung, dass Lehre anders, und zwar besser, innovativer und zukunftsfähiger werden kann. Diese Attribute sind weithin bekannt und sind Teil einer optimistischen Zukunftsvision

der Hochschullehre. Mit Lehrentwicklung wird die Zukunft der Bildung besser und heller. Diese Vision ist nicht nur eine Hoffnung, sondern sie basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, die zeigen, dass Lehren und Lernen sich weiterentwickeln können und auch sollten. Doch wie lässt sich dieses Versprechen konkret einlösen? Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Lehre tatsächlich entwickelt werden kann und welche Schritte notwendig sind, um die Lehre an Hochschulen so zu transformieren, dass sie den Anforderungen einer sich ständig wandelnden Welt gerecht wird. In diesem Kontext stellt sich zudem die Grundsatzfrage, wie das Neue in die Hochschule und in die Hochschullehre kommt.

Hochschulen existieren in Europa seit über 900 Jahren und haben in dieser Zeit zahlreiche Wandlungen und Entwicklungen durchlaufen. Sie haben sich als äußerst anpassungsfähig erwiesen, indem sie auf gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Veränderungen reagiert haben. Zu den aktuellen tiefgreifenden Veränderungen, die nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Hochschulen und die Lehre beeinflussen, gehören die Digitalisierung, die Globalisierung oder die Disruption durch Technologien wie die Künstliche Intelligenz. Die Digitalisierung beispielsweise hat die Art und Weise, wie Wissen vermittelt und erworben wird, revolutioniert. Online-Kurse, digitale Lernplattformen und interaktive Medien haben traditionelle Lehrmethoden ergänzt und teilweise ersetzt. Die Globalisierung hat dazu geführt, dass Hochschulen in Deutschland international vernetzt sind und Studierende aus aller Welt anziehen. Dies stellt neue Anforderungen an die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen, die interkulturelle Kompetenzen und globale Perspektiven integrieren müssen. Disruptionen, wie sie durch technologische Innovationen oder unerwartete Ereignisse wie die Covid-19-Pandemie verursacht werden, fordern Hochschulen heraus, schnell und flexibel zu reagieren. Die Pandemie hat gezeigt, dass Lehrende und Lernende in der Lage sind, innerhalb kürzester Zeit auf Online-Formate umzustellen und neue Wege des Lehrens und Lernens zu finden (Hodges et al., 2020). Diese Erfahrungen haben verdeutlicht, dass Veränderung nicht nur möglich, sondern auch notwendig ist, um den Bildungsauftrag unter veränderten Bedingungen zu erfüllen. Künstliche Intelligenz bietet weitere Möglichkeiten, die Lehre zu optimieren (Schmohl et al., 2023). Der Einsatz von KI ermöglicht die Entwicklung personalisierter Lernwege, die individuelle Förderung Studierender sowie die Automatisierung administrativer Aufgaben. Dadurch können Lehrende ihre didaktische Interaktion mit den Studierenden und die inhaltliche Gestaltung der Lehre intensivieren. Die Klimakatastrophe und damit die

Nachhaltigkeit stellen ein weiteres Schlüsselthema dar, das die Lehrentwicklung beeinflusst. Hochschulen sind gefordert, nachhaltige Bildungsinhalte zu entwickeln und ihre eigene Praxis zu reflektieren. Dies betrifft sowohl ökologische Aspekte, wie den Energieverbrauch und die Ressourcennutzung, als auch soziale und ökonomische Dimensionen der Nachhaltigkeit (Potthast et al., 2020).

Die Diagnose einer Welt im Wandel erfordert auch einen Wandel der Hochschullehre und damit der Hochschulen selbst. Schließlich sind Hochschulen Orte des Lernens und Forschens, des Entdeckens und Hinterfragens. Sie tragen eine besondere Verantwortung, nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern aktiv an der Gestaltung einer besseren Zukunft mitzuwirken.

Wie können nun Prozesse des Wandels an Hochschulen initiiert und gestaltet werden? Verschiedene Förderprogramme auf Bundes- oder Landesebene spielen hierbei eine zentrale Rolle. Diese Programme unterstützen Hochschulen finanziell und strukturell dabei, innovative Lehr- und Lernformate zu entwickeln und umzusetzen. Stiftungen mit Ausschreibungen rund um die Hochschullehre bieten weitere Möglichkeiten, um Projekte zu fördern, die neue Wege in der Lehre beschreiten. Auch interne Hochschulentwicklungsprozesse wie Leitbild- und Strategieprozesse, Zielvereinbarungen, Wettbewerbe und Fördertöpfen an den Hochschulen selbst tragen zur Lehrentwicklung bei. Diese Instrumente schaffen Anreize für Lehrende, innovative Ansätze zu entwickeln und in ihrer Praxis zu verankern. Sie sollen einen Wettbewerb um die besten Ideen fördern und damit eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen.

Mit solchen Instrumenten wird versucht, Lehrentwicklung in Gang zu setzen und Hochschullehre zu innovieren. Im Zuge des Bologna-Prozesses wurde das Neue und didaktisch Erwünschte der Lehrinnovationen wiederholt mit dem übergreifenden Paradigma des »Shift from Teaching to Learning« beschrieben. Dieser Paradigmenwechsel legt den Fokus auf die Lernenden und ihre aktive Rolle im Bildungsprozess (Reinmann, 2018). Lehrende werden zu Lernbegleiter*innen, die Studierende dabei unterstützen, selbstständig und eigenverantwortlich zu lernen. Dies erfordert neue didaktische Konzepte und Methoden, die auf Interaktivität, Kollaboration und Selbststeuerung abzielen. Lehrentwicklung ist somit nicht nur eine technische oder organisatorische Herausforderung, sondern auch eine kulturelle. Es bedarf einer gemeinsamen Anstrengung von Lehrenden, Studierenden, Verwaltungsmitarbeitenden, Hochschulleitungen und politischen Entscheidungsträger*innen, um die

notwendigen Veränderungen zu initiieren und umzusetzen. Das eingangs formulierte Versprechen der Lehrentwicklung kann folglich nur eingelöst werden, wenn die genannten Akteur*innen gemeinsam die erforderlichen Veränderungen initiieren und umsetzen.

3. Geordnete Verhältnisse

Die beschriebenen Förderprogramme und Anreizmechanismen sind häufig mit Richtungsvorgaben und Ressourcen verknüpft, in der Regel Geldern für Personal, Sachmittel und Investitionen. Diese Vorgaben sind meist inhaltlicher Natur. Das bedeutet, dass ein bestimmtes Thema in der Hochschule gesetzt werden soll und Lehrprojekte entsprechend konzipiert und realisiert werden müssen, um auf die Ausschreibung zu reagieren und die Richtungsvorgabe einzuhalten. Idealerweise werden Lehrentwicklungsprojekte an Hochschulen so strukturiert, dass ein möglichst großer Teil der Hochschule – idealerweise die gesamte Institution – erreicht wird und das Projekt nachhaltig wirken kann. Die Systematik der Förderprogramme sowie der eingesetzten Instrumente, die meist aus dem strategischen Management stammen, erweckt den Eindruck, dass die zur Einführung von Lehrinnovationen nötigen Veränderungsprozesse planbar und steuerbar sind. Diese Prozesse sind häufig zeitlich gestaffelt, methodisch strukturiert und kombinieren Analyse, Maßnahmenentwicklung, Maßnahmenumsetzung und Evaluation. Auf diese Weise entstehen Projekte, deren Erfolg sich planen und steuern lässt. Dies ist die zugrundeliegende Idee.

Doch wie planbar und steuerbar sind diese Prozesse tatsächlich? Die Erfahrung zeigt, dass Planbarkeit und Steuerbarkeit nur in Teilen gegeben sind. Neben den intendierten Veränderungen treten immer wieder nicht-intendierte Ereignisse auf, die den Verlauf und die Ergebnisse von Strategieprozessen beeinflussen. Zu den geplanten treten emergente Strategien (Mintzberg, 1978). Hierbei spielt der »menschliche Faktor« eine wesentliche Rolle. Lehrende werden häufig als »Gatekeeper« beschrieben, die maßgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Lehrentwicklung haben. Ihre Akzeptanz, Motivation, aktive Mitwirkung und ihre Interessen sind entscheidend dafür, ob Lehrinnovationen nachhaltig umgesetzt werden können.

Es ist empfehlenswert, sich der Frage nach der Steuerbarkeit und Strategiefähigkeit von Hochschulen aus mindestens zwei Perspektiven zu nähern. Einerseits kann dies durch die Analyse organisationstheoretischer Modelle er-

folgen, welche die Funktionsweisen von Hochschulen zu erklären versuchen. Andererseits kann der Einfluss des »menschlichen Faktors« auf die Lehrentwicklung betrachtet werden.

Aus organisationstheoretischer Sicht sind Hochschulen besonders. Es gibt verschiedene organisationstheoretische Modelle, die diese Besonderheiten zu erfassen versuchen. So werden Hochschulen oft als Expert*innenorganisationen beschrieben (Pellert, 1999). In solchen Organisationen arbeiten hochqualifizierte Fachleute, die über spezialisiertes Wissen und Fähigkeiten verfügen. Die Entscheidungsprozesse in Expert*innenorganisationen sind stark von der Expertise der Mitglieder geprägt, was die Einführung von Veränderungen und Innovationen komplex und herausfordernd macht. Eine Herausforderung bei Expert*innenorganisationen besteht darin, dass die hohe Spezialisierung und die Autonomie der Mitglieder oft zu einer Fragmentierung führen können. Dies kann die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Fachbereichen erschweren, was wiederum die Implementierung von Lehrinnovationen behindern kann.

Ein weiteres organisationstheoretisches Modell beschreibt Hochschulen als lose gekoppelte Systeme. Dieses Konzept wurde von Karl E. Weick (1976) entwickelt und besagt, dass verschiedene Teile einer Organisation relativ unabhängig voneinander agieren können. Die lose Kopplung ermöglicht eine gewisse Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, kann jedoch auch zu Koordinationsproblemen und einer langsamen Implementierung von Veränderungen führen. Die Herausforderung bei losen Kopplungen liegt darin, dass die Autonomie der einzelnen Einheiten eine geringere Kohärenz und Konsistenz in der Umsetzung von Lehrinnovationen bewirken kann. Es erfordert erhebliche Anstrengungen, um sicherzustellen, dass alle Einheiten auf gemeinsame Ziele hinarbeiten und dass die Veränderungen in der gesamten Institution wirksam sind.

Das Modell der organisierten Anarchie, das von Cohen et al. (1972) eingeführt wurde, beschreibt Hochschulen als Organisationen, die durch unklare Technologien, unklare Zielsetzungen und fluktuierende Beteiligung gekennzeichnet sind. Entscheidungen werden häufig ad hoc und weniger durch formale Strukturen getroffen. Dieses Modell betont die Unvorhersehbarkeit und die Komplexität der Entscheidungsprozesse in Hochschulen. Die Herausforderung besteht darin, dass die mangelnde Struktur und die häufig wechselnden Beteiligten zu Unsicherheit und Intransparenz führen können. Dies kann die Planung und Steuerung von Lehrinnovationen erschweren, da es schwierig

ist, langfristige Strategien zu entwickeln und umzusetzen, wenn die Entscheidungsprozesse selbst instabil und unvorhersehbar sind.

Diese organisationstheoretischen Modelle verdeutlichen die Herausforderungen, die mit Strategieprozessen an Hochschulen verbunden sind. Die besondere Struktur von Hochschulen erfordert flexible und adaptive Ansätze, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Strategische Planung und Steuerung stellen zwar eine wichtige Grundlage dar, jedoch müssen Lehrentwicklungsprozesse auch Raum für unvorhergesehene Ereignisse und kreative Lösungen lassen, um das Potenzial der Lehrentwicklung voll ausschöpfen zu können.

Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der Lehrentwicklung berücksichtigt werden muss, ist die Kultur der Hochschule. Die Organisationskultur beeinflusst, wie Veränderungen wahrgenommen und akzeptiert werden (Krzywinski, 2013). In vielen Hochschulen herrscht eine starke Tradition der Autonomie und des freien Denkens, was dazu führen kann, dass zentrale Vorgaben und strategische Pläne auf Widerstand stoßen. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Kultur der jeweiligen Hochschule zu verstehen und Strategien zu entwickeln, die diese Kultur berücksichtigen und einbeziehen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Anreizsysteme und Steuerungsinstrumente, die aktuell Lehrentwicklung in Gang setzen und fördern sollen, sind zu großen Teilen inspiriert aus dem Methodenbuch des strategischen Managements. In Anbetracht der organisationalen Besonderheiten von Hochschulen stehen sie vor der Herausforderung, dass die Idee von Planbarkeit und Steuerung, die ihnen inhärent ist, schwerlich zu realisieren ist und zudem bei Hochschulmitgliedern nicht immer auf Begeisterung trifft. Auch Innovation als solche trifft nicht immer auf Begeisterung an Hochschulen. Die Macht der Tradition ist oft stärker als die Lust an der Innovation. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist die Vorlesung, die trotz Buchdruck und Internet seit Jahrhunderten die Hochschullehre prägt. Es bleibt zu abzuwarten, ob sie auch die Ära der Künstlichen Intelligenz überdauert.

4. Planen und Steuern am Limit

In der Tat gibt es auch Ereignisse, die es der strategischen Lehrentwicklung erschweren, lehrbuchartig, durchdacht und Schritt für Schritt vorzugehen. Als Beispiel für unerwartete Ereignisse können Krisen angeführt werden. Krisen können als starke Veränderungsimpulse betrachtet werden, wie zuletzt im Kontext der Covid-19-Pandemie deutlich wurde. Dies kann dazu führen,

dass Hochschulen als Organisationen ihre Strategieprozesse hinterfragen, anpassen, gegebenenfalls sogar abbrechen und völlig neu denken müssen.

Die Covid-19-Pandemie hat in eklatanter Weise gezeigt, wie rasch sich die Rahmenbedingungen für Hochschulen verändern können. Innerhalb kürzester Zeit mussten Präsenzveranstaltungen abgesagt und auf Online-Lehre umgestellt werden. Der plötzliche Wandel stellte eine immense Herausforderung dar, da die bestehenden Strategien und Planungen nicht auf eine solche Ausnahmesituation vorbereitet waren. Strategien, die für weitgehend stabile und vorhersehbare Bedingungen entwickelt wurden, erwiesen sich in der aktuellen Situation als unzureichend, da Flexibilität und schnelle Reaktionen gefordert waren. In einer solchen Krise erweist sich die Unvorhersehbarkeit als die größte Konstante. Die Hochschulen sahen sich gezwungen, ad hoc Entscheidungen zu treffen und Improvisationstalent zu beweisen, um den Lehrbetrieb aufrechtzuerhalten. Dies resultierte in einer Vielzahl von innovativen Ansätzen und Lösungen, die zuvor als undenkbar galten. In kürzester Zeit entwickelten Lehrende neue didaktische Konzepte, setzten auf digitale Tools und Plattformen und fanden Wege, um trotz physischer Distanz eine enge Interaktion mit den Studierenden zu gewährleisten.

Die Krise verdeutlichte zudem, dass strategische Planungen stets einen gewissen Grad an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit beinhalten müssen. Die Fähigkeit, auf unerwartete Ereignisse adäquat und zeitnah zu reagieren, wurde zu einer essenziellen Kompetenz. Hochschulen, die bereits vor der Pandemie in digitale Infrastruktur investiert hatten, konnten schneller und effizienter auf die neuen Anforderungen reagieren. Dies zeigt, dass eine gewisse Vorbereitungskunst in Form von technischer Ausstattung und digitaler Kompetenzentwicklung langfristig von Vorteil sein kann. Allerdings war nicht jede Hochschule gleichermaßen auf die Herausforderungen vorbereitet. In vielen Fällen wurde ersichtlich, dass die bestehenden Strukturen und Prozesse zu starr und zu unflexibel waren, um adäquat auf die Krise zu reagieren.

Neben der Pandemie können auch andere Krisen wie politische Unruhen, wirtschaftliche Krisen oder Naturkatastrophen die strategische Planung erheblich beeinflussen. Solche Ereignisse erfordern häufig ein schnelles Umdenken und eine Anpassung der bestehenden Strategien. Sie veranschaulichen die Notwendigkeit einer vorausschauenden Planung, die auch unvorhergesehene Ereignisse berücksichtigt und flexible Reaktionsmöglichkeiten einplant.

Ein weiteres Krisenszenario, das die strategische Planung und Steuerung an Hochschulen herausfordert, betrifft den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Gesellschaftliche Krisen, verursacht beispielsweise durch politische Polarisie-

rung, soziale Ungleichheit oder den Aufstieg extremistischer Bewegungen, haben unmittelbare Auswirkungen auf Hochschulen. Denn Hochschulen sind nicht nur Bildungsstätten, sondern auch soziale Mikrokosmen, die von den gesellschaftlichen Dynamiken beeinflusst werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Krisen nicht nur Herausforderungen darstellen, sondern auch Chancen bieten, die eigene Strategie zu überdenken und innovative Lösungen zu entwickeln. Die Fähigkeit, in Krisenzeiten flexibel und schnell zu reagieren, kann langfristig die Resilienz und Anpassungsfähigkeit einer Hochschule stärken. Strategische Planung und Steuerung müssen daher nicht nur auf Stabilität und Vorhersehbarkeit abzielen, sondern auch die Möglichkeit zur schnellen Anpassung an unerwartete Ereignisse umfassen. Dies erfordert eine ausgewogene Strategie, die sowohl ein strukturiertes Vorgehen als auch die Offenheit für spontane Veränderungen beinhaltet, um auch in Krisenzeiten handlungsfähig zu bleiben.

5. Der glückliche Zufall

Wenn strategisches Vorgehen, Planbarkeit und Steuerbarkeit aufgrund der Verfasstheit der Hochschulen oder aufgrund von Krisen nur mäßig erfolgreich sein können, wie könnte dann ein zweiter Weg aussehen, um das Neue in die Hochschullehre zu bringen? Innovationsprozesse müssen eine Balance finden zwischen der intendierten und reflektierten Planung sowie der In-Gang-Setzung von Wandelprozessen und einer Offenheit und Flexibilität für das Nicht-Intendierte und Nicht-Steuerbare. Der zweite Weg für die Lehrentwicklung besteht folglich in der Offenheit und Flexibilität für das Nicht-Intendierte und das Nicht-Steuerbare.

Was kann das sein? Eine mögliche Antwort auf die Frage nach dem zweiten Weg für die Lehrentwicklung ist der Zufall. Dabei geht es nicht darum, Lehrentwicklung dem Zufall zu überlassen, sondern vielmehr darum, den Zufall zu begünstigen. Konkret geht es hier um das Phänomen der Serendipität. Der Begriff Serendipität bezeichnet demnach keinen beliebigen Zufall, sondern – wie Miriam Meckel in ihrem gleichnamigen Buch definiert – den »glücklichen Zufall, durch den sich entdecken lässt, wonach gar nicht gesucht wurde« (Meckel & Rettig, 2018, S. 14). Strategien und Pläne besitzen weiterhin ihre Daseinsberechtigung, dennoch bleibt die Frage, wie das Unerwartete erkannt und genutzt werden kann. In Anbetracht der zuvor beschriebenen organisationalen

Besonderheiten von Hochschulen ist die Möglichkeit des Eintritts von Unerwartetem und Nicht-Intendiertem besonders hoch.

Die Bezeichnung »Serendipität« sowie das Konzept selbst wurden Ende des 18. Jahrhunderts vom englischen Historiker Horace Walpole erfunden (Meckel & Rettig, 2018). Serendipität bezeichnet das Zusammenwirken von Zufall und Handlung. In seiner Monografie *Erfolgsfaktor Zufall* präsentiert Christian Busch (2023) zwei Varianten von Serendipität. Die erste Variante von Serendipität beschreibt die Fähigkeit, Sinn in Situationen zu entdecken, in denen etwas nicht nach Plan gelaufen ist. Ein Beispiel hierfür ist die Entdeckung des Penicillins durch Alexander Fleming im Jahr 1928. Der schottische Bakteriologe kehrte aus dem Urlaub zurück und stellte fest, dass er eine Petrischale mit Bakterienkulturen nicht abgedeckt hatte. Die Petrischale wies einen Schimmelbefall auf. Statt die verschimmelte Petrischale zu entsorgen, untersuchte Fleming sie genauer und stellte fest, dass die Bakterien den Schimmel gemieden hatten, weil dieser eine Substanz absonderte, die sie nicht vertrugen: das Penicillin (Meckel & Rettig, 2018).

Eine zweite Variante, Serendipität zu erleben, besteht darin, die Wahrscheinlichkeit positiver Zufälle zu erhöhen. Dies kann erreicht werden, indem zufällige Überschneidungen wahrscheinlicher gemacht werden (Busch, 2023), beispielsweise indem man bewusst diverse Aktivitäten und Interessen verfolgt und diese mit anderen teilt. Die Wahrscheinlichkeit, dass unerwartete und vorteilhafte Begegnungen stattfinden, kann durch die Teilnahme an verschiedenen Veranstaltungen, das Knüpfen neuer Kontakte sowie das Offenlegen eigener Ziele und Projekte erhöht werden. So können neue Ideen und innovative Lösungen entstehen, indem gezielt offene und vielfältige Interaktionen gesucht werden.

Serendipität erfordert eine bestimmte innere Einstellung, die durch Offenheit und Flexibilität gegenüber nicht intendierten und nicht steuerbaren Ereignissen gekennzeichnet ist. Die Förderung dieser Haltung kann in verschiedenen Bereichen der Hochschullehre erfolgen, beispielsweise durch die Bildung interdisziplinärer Teams, die Ermutigung zu kreativem Denken und Experimentieren sowie durch die Förderung von Netzwerken und Kollaborationen. Die genannten Maßnahmen können dazu beitragen, dass zufällige Entdeckungen und unvorhergesehene positive Entwicklungen wahrscheinlicher werden. In der Praxis könnte dies bedeuten, dass Hochschulen Räume und Gelegenheiten schaffen, in denen Lehrende und Studierende ungeplante Begegnungen und Interaktionen erleben können. Solche Begegnungen können zu neuen Ideen und Innovationen führen, die in einer streng geplanten

und kontrollierten Umgebung möglicherweise nicht entstanden wären. Des Weiteren können Flexibilität in der Lehrgestaltung, offene Feedback-Kanäle sowie eine Kultur, die Fehler als Lernchancen betrachtet, dazu beitragen, das Potenzial von Serendipität in der Lehrentwicklung zu nutzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Serendipität nicht als Gegen-satz zu strategischer Planung zu betrachten ist, sondern als deren Ergänzung. Die Kombination von durchdachter Planung und einer Offenheit für das Unerwartete stellt einen wesentlichen Faktor für die Innovations- und Zukunfts-fähigkeit von Hochschulen dar. Die Anerkennung und Nutzung des glücklichen Zufalls, unterstützt durch eine geeignete Haltung und entspre-chende organisatorische Maßnahmen, kann einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Lehrentwicklung leisten. Die Förderung einer Kultur der Se-rendipität in Hochschulen erfordert ein Umdenken in der Art und Weise, wie Lehr- und Lernprozesse gestaltet und bewertet werden. Dies impliziert, dass sowohl die Planung als auch die spontane Kreativität und die Nutzung unerwarteter Chancen wertgeschätzt und integriert werden müssen. Die Schaffung einer offenen und unterstützenden Lernumgebung, die serendipitäre Entdeckungen zulässt, fördert nicht nur die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitglieder einer Hochschule, sondern stärkt auch deren eigene Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit in Zeiten des Wandels.

6. Geplante Zufallsentdeckungen

Inwiefern lässt sich aus den dargelegten Überlegungen eine Schlussfolgerung für die Lehrentwicklung ziehen? Wie kann eine Verbindung zwischen Serendi-pität und Lehrentwicklung hergestellt werden? Die Beantwortung dieser Frage erfordert eine tiefgehende Reflexion darüber, wie Lehrprozesse gestaltet und welche Haltungen innerhalb der akademischen Gemeinschaft gefördert wer-den sollten. Serendipität wird in der wissenschaftlichen Literatur häufig als aktives Glück beschrieben und in Experimenten sowie Langzeitstudien unter-sucht. Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchungen ist, dass Serendipität in hohem Maße von Kommunikation abhängig ist. Dies ist darauf zurückzufüh-ren, dass jeder über ein beträchtliches Maß an latenten sozialen Ressourcen verfügt. Der Begriff des latenten Sozialkapitals bezeichnet die bislang unge-nutzten sozialen Ressourcen und Netzwerke, die jede*r Einzelne besitzt und durch gezielte Interaktionen aktivieren kann. Sozialkapital kann den indivi-

duellen Möglichkeitsraum erheblich vergrößern, indem es andere in diesen Raum einbezieht.

Es geht darum, die Zufälligkeit nicht als störenden Faktor zu betrachten, sondern als wertvolle Gelegenheit, die genutzt werden kann. Die Lehrentwicklung sollte nicht als ein Prozess mit vordefinierten Zielen und Maßnahmen betrachtet werden, der zwangsläufig zum Erfolg führt. Stattdessen sollte sie als ein offener Prozess mit unklarem Ausgang betrachtet werden. Dies impliziert ein aufmerksames Beobachten sowie die Bereitschaft, über Probleme, Fehler und nicht optimal Gelungenes offen zu kommunizieren. Die Erstellung von Evaluationsberichten kann dazu beitragen, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen und den Prozess der Lehrentwicklung kontinuierlich zu optimieren. Die organisationalen Spezifika von Hochschulen sollten konstruktiv genutzt werden. Es ist von essenzieller Bedeutung, dass Lehrende und Studierende Freiräume erhalten, in denen sie ihre Ideen entfalten können. Es erfordert Mut, sich zu fragen: »Was ist das Schlimmste, das passieren kann, wenn ich es nicht mache?« Schließlich ist es empfehlenswert, erneut zu beobachten, zu fragen und sich zu unterhalten, um herauszufinden, was die Beteiligten überrascht hat. Auf diese Weise können nicht intendierte Lehrentwicklungsschätzungen gehoben werden. Dies impliziert zudem, dass Anpassungen als integraler Bestandteil des Plans betrachtet werden sollten – und zwar von Anfang an. Es gilt also, keine Angst vor dem Unerwarteten zu haben und das Nicht-Intendierte nicht zu vermeiden, sondern es aktiv in die Planung einzubeziehen. Die regelmäßige Frage »Was hat mich überrascht?« kann dazu beitragen, den Blick für potentiell sinnhafte Aspekte des Unerwarteten zu schärfen. Die Frage, welche Ereignisse als unerwartet zu bezeichnen sind, sollte nicht nur darauf fokussiert werden, was nicht erfolgreich verlaufen ist, sondern auch auf die Erkenntnisse, die aus diesen unerwarteten Ereignissen gewonnen werden können.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist, dass Hochschulen lernen müssen, den Fokus weniger stark auf Probleme zu richten. Es geht vielmehr darum, eine Perspektive einzunehmen, die es ermöglicht, das Positive im Unerwarteten zu erkennen und zu nutzen. Dies erfordert eine bewusste Übung sowie eine Veränderung der Haltung gegenüber Fehlern und unvorhergesehenen Ereignissen. Hochschulen sollten nicht nur die Fähigkeit entwickeln, Herausforderungen und Probleme zu antizipieren, sondern auch positive Überraschungen zu erwarten. Eine solche Veränderung der Perspektive kann somit den Weg für innovative Lösungen und neue Ansätze in der Lehre ebnen. In welchem Umfang sind Qualitätsmanagement, Projektcontrolling und andere Steuerungsmechanismen tatsächlich erforderlich? Wie häufig er-

folgt an Hochschulen eine Vorbereitung auf das negative Unerwartete? Diese Überlegungen werfen die Frage auf, ob unsere Strukturen und Entscheidungsprozesse so gestaltet sind, dass sie das positiv Unerwartete bemerken und nutzen können.

Hochschulen müssen Rahmenbedingungen schaffen, die es ermöglichen, auf unerwartete Entwicklungen flexibel zu reagieren und diese positiv zu nutzen. Dies könnte durch regelmäßige Reflexionsphasen, offene Diskussionsforen und die Förderung einer Kultur der Offenheit und des Vertrauens erreicht werden. Die Schaffung von Freiräumen für serendipitäre Entdeckungen kann dazu beitragen, die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit der Lehr- und Lernprozesse an Hochschulen zu stärken. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei das Community Building. Das latente Sozialkapital an Hochschulen ist von enormer Größe und könnte noch besser genutzt werden. Es müssen Gelegenheiten und Foren etabliert werden, in denen Lehrende und Lernende über Lehre und Studium diskutieren können. Das Ziel besteht in der Erhöhung der Wahrscheinlichkeit zufälliger Überschneidungen. Dies schließt auch die Einbindung hochschulferner Personen und nicht-hegemonialer Diskurse mit ein (Böhm & Weißköppel, 2022).

Im Hinblick auf die Gestaltung von Lehre sowie von Lehrentwicklungsinitiativen kann die Implementierung von offenen Feedback-Kanälen und regelmäßigen Reflexionsphasen als hilfreich erachtet werden. Diese ermöglichen allen Beteiligten, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse zu teilen und kontinuierlich aus Fehlern und unerwarteten Ereignissen zu lernen. Eine Kultur, die Fehler als Lernchancen betrachtet und Innovationen fördert, kann das Potenzial von Serendipität in der Lehrentwicklung maximieren. Ein weiterer Ansatz zur Förderung von Serendipität in Hochschulen ist die Einrichtung von Innovation Hubs oder Makerspaces. Solche Räumlichkeiten bieten eine offene und flexible Umgebung, in der Studierende und Lehrende experimentieren, neue Ideen entwickeln und Projekte in einem interdisziplinären Kontext umsetzen können. Labs fördern nicht nur die Kreativität, sondern auch die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen verschiedenen Disziplinen, was die Wahrscheinlichkeit von serendipitären Entdeckungen erhöht. Hinzu kommt das Wertschätzen zufälliger Begegnungen und eines scheinbar unstrukturierten Vorgehens. Als Beispiel hierfür seien Spaziergänge und offene Gedankenaustausche genannt (Weißköppel & Bade, 2020).

7. Schlussbemerkung

Dieser Artikel beleuchtet das komplexe Zusammenspiel von strategischer Planung und Serendipität in der Lehrentwicklung an Hochschulen. Hochschulen sind nicht nur Lernorte und Forschungseinrichtungen, sondern auch Akteure des gesellschaftlichen Wandels. Die zentrale Frage ist, wie die Hochschullehre effektiv weiterentwickelt werden kann, um den dynamischen Anforderungen gerecht zu werden.

Strategische Planung und Steuerung bieten methodische Ansätze, um mit systematischen Maßnahmen und klaren Zielen Verbesserungen in der Lehre zu erreichen. Förderprogramme, Zielvereinbarungen, Leitbildprozesse und andere Instrumente des strategischen Managements spielen dabei eine zentrale Rolle. Diesen Ansätzen liegt die Annahme zugrunde, dass eine sorgfältige Planung und Umsetzung gewünschter Veränderungen zu einer effektiven Zielerreichung führen. Im Gegensatz dazu steht das Konzept der Serendipität, das die Rolle des Zufalls und des Unerwarteten in der Entwicklung von Hochschulen und Lehre betont. Serendipität kann als starke Triebfeder von Innovation und Veränderung dienen und sollte als komplementärer Ansatz zur strategischen Planung betrachtet werden.

Die organisatorischen Besonderheiten von Hochschulen, wie ihre Struktur als lose gekoppelte Systeme und organisierte Anarchien, erschweren die strategische Arbeit erheblich. Die hohe Spezialisierung und Autonomie der Teilsysteme von Hochschulen kann zu einer Fragmentierung führen, die Kommunikation und Kooperation behindert. Diese Strukturen erfordern flexible und adaptive Ansätze, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, dabei aber Raum für Unvorhergesehenes und kreative Lösungen zu lassen. Gleichzeitig wird deutlich, dass unvorhergesehene Ereignisse wie die Covid-19-Pandemie, die Digitalisierung und gesellschaftliche Veränderungen flexible und adaptive Ansätze erfordern. Diese Krisen verdeutlichen die Notwendigkeit, Planungen dynamisch zu gestalten und Raum für kreative Lösungen zu lassen.

Ein zentrales Argument des Artikels ist, dass Anpassungen als integraler Bestandteil des Plans betrachtet werden sollten. Serendipität – der glückliche Zufall – spielt hier eine wesentliche Rolle. Es geht darum, unerwartete Chancen zu erkennen und zu nutzen, die durch gezielte Kommunikation und die Nutzung von latentem Sozialkapital entstehen. Dies erfordert eine Haltung der Offenheit und Flexibilität, um sich bietende Chancen zu erkennen und zu nutzen. Regelmäßige Reflexionsphasen und offene Feedback-Kanäle sind notwendig, um aus unerwarteten Ereignissen wertvolle Erkenntnisse zu gewin-

nen. Die Schaffung von Freiräumen für zufällige Entdeckungen kann die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit von Lehr- und Lernprozessen stärken.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Lehr- und damit die Hochschulentwicklung von einem Gleichgewicht zwischen Planung und Flexibilität profitieren kann. Das Erkennen und Nutzen des Zufalls, unterstützt durch eine entsprechende Haltung und geeignete Rahmenbedingungen, kann wesentlich zu einer erfolgreichen Lehrentwicklung beitragen. Hochschulen sollten eine Kultur der Serendipität fördern, die sowohl Planung als auch spontane Kreativität und die Nutzung unerwarteter Gelegenheiten integriert. Nur durch diesen ganzheitlichen Ansatz können Hochschulen innovativ und zukunftsfit bleiben und ihre Rolle im gesellschaftlichen Wandel erfüllen.

Literaturverzeichnis

- Böhm, U. & Weißköppel, A. (2022). Hacking Hochschuldidaktik. Ein Plädoyer für transdisziplinäre, transformative und kritische Denkbewegungen. In N. Leben, K. Reinecke & U. Sonntag (Hg.), *Hochschullehre als Gemeinschaftsaufgabe. Akteur:innen und Fachkulturen in der lernenden Organisation* (Blickpunkt Hochschuldidaktik, Tagung 139, 1. Aufl., S. 79–88). wbv Publikation.
- Busch, C. (2023). *Erfolgsfaktor Zufall. Wie wir Ungewissheit und unerwartete Ereignisse für uns nutzen können* (4. Aufl.). Murmann.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* (17), 1–25.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T. & Bond, M. (2020). The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning. *EDUCAUSE Review*. <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>
- Krzywinski, N. (2013). *Universitätskultur in Prozessen strategischen Handelns. Eine explorative Untersuchung zur Übertragung und Anwendung eines kohäsionsorientierten Organisationskulturmodells* (1. Aufl.). Deutscher Wissenschaftsverlag (Zugl.: Jena, Univ., Diss., 2013).
- Meckel, M. & Rettig, D. (2018). *Serendipity. 77 zufällige Entdeckungen, die Geschichten schrieben. Kein & Aber.*
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. doi:10.1287/mnsc.24.9.934
- Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen* (Studien zu Politik und Verwaltung, Bd. 67). Böhlau.

- Potthast, T., Bellina, L., Müller-Christ, G. & Tegeler, M. K. (2020). *Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre. BMF-Projekt »Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCHN)«.* <https://www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/handlungsfelder/lehre/hochn-leitfaden-lehre-2020-neu.pdf>
- Reinmann, G. (2018). Shift from Teaching to Learning und Constructive Alignment. Zwei hochschuldidaktische Prinzipien auf dem Prüfstand. *Impact Free* (14). <https://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2018/02/Impact-Free-14.pdf>
- Schmohl, T., Watanabe, A. & Schelling, K. (2023). Künstliche Intelligenz in der Hochschulbildung: Chancen und Grenzen des KI-gestützten Lernens und Lehrens. In T. Schmohl, A. Watanabe & K. Schelling (Hg.), *Künstliche Intelligenz in der Hochschulbildung* (Hochschulbildung: Lehre und Forschung, Bd. 4, S. 7–26). transcript Verlag.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*. 21(1), 1. doi:10.2307/2391875
- Weißköppel, A. & Bade, C. (2020). Hochschulentwicklung auf Reisen. Ein Spaziergang. In E. Bishop (Hg.), *Lernen im Hochschulzusammenhang. Lehren – das Bündnis für Hochschullehre 2010–2020* (S. 116–123). Toepfer Stiftung gGmbH.