



Zentrum für  
Lernen und  
Innovation (ZLI)

# Innovationsstrategie des Zentrums für Lernen und Innovation (ZLI) an der FernUniversität in Hagen

August 2022

## **Inhaltsübersicht:**

Strategische Handlungsfelder und Ziele

Handlungsfeld 1: Innovationsbereitschaft im Bereich Lehre und Lernen fördern

Handlungsfeld 2: Innovationskompetenz weiterentwickeln

Handlungsfeld 3: Evaluation und Erfolgskontrolle

## 1. Strategische Handlungsfelder und Ziele

Die Digitalisierung, die Entwicklung neuer Bildungstechnologien und die stetige Zunahme bildungswissenschaftlicher Erkenntnisse bieten für das Blended-Learning-Modell der FernUniversität große Potenziale, zeit- und ortsunabhängiges Lernen neu zu gestalten (Stichwort: New Learning). Gleichzeitig verändern sich in Folge grundlegender gesellschaftlicher Transformationsprozesse auch die Ansprüche von Lehrenden und Studierenden an das Lehr-Lernsystem der FernUniversität (z. B. im Hinblick auf den Einsatz von zeitgemäßen Bildungstechnologien, der Diversitätsgerechtigkeit, der Nachhaltigkeit). Um mit ihrem Blended-Learning Modell attraktiv und konkurrenzfähig zu bleiben, benötigt die FernUniversität daher ein hohes Maß an Innovationsbereitschaft bzw. eine entsprechende Organisationskultur, die diese Bereitschaft bei all denjenigen fördert, die für die innovative Weiterentwicklung des Lehr-Lernsystems Verantwortung tragen.

Zusätzlich zur Innovationsbereitschaft benötigt die FernUniversität die Kompetenz, Ideen für strategisch sinnvolle Lehr-Lerninnovationen zu generieren und diese erfolgreich operativ zu entwickeln und in den Regelbetrieb zu überführen. Innovationsprozesse stellen Organisationen häufig vor Herausforderungen. Innovationsprozesse sind ressourcenintensiv – sie binden knappe personelle und finanzielle Ressourcen außerhalb des Regelbetriebs und bedeuten für alle Beteiligten zusätzliche Arbeit, organisatorischen Aufwand und die Bereitschaft neue Wege zu beschreiten. Innovationsprojekte stellen besondere Anforderungen an die Koordination der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und die Motivation der Beteiligten. Zudem bergen Innovationsprozesse das Risiko des Scheiterns, da auch bei sorgfältiger Planung nicht alle Gelingensbedingungen antizipiert werden können (d.h. personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen werden investiert, ohne dass die durch die Innovation angestrebte Verbesserung für den Regelbetrieb erreicht wird). Beide Faktoren (hohe Innovationskosten einer- und Misserfolgsrisiko andererseits) können die Innovationsbereitschaft innerhalb einer Organisation beeinträchtigen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Organisation eine Geschichte gescheiterter Innovationsprojekte aufweist, Innovationen in unterschiedlichen Bereichen nicht hinreichend aufeinander abgestimmt sind oder die Zahl der Innovationsprojekte die Ressourcen der Organisation übersteigt. Innovationsbereitschaft und Innovationskompetenz sind also nicht unabhängig voneinander, sondern sie beeinflussen sich gegenseitig.

Aus dieser Konstellation ergeben sich für das ZLI – als der zentralen Managementeinheit von lehr-lernbezogenen Innovationsprozessen innerhalb der FernUniversität – folgende strategische Handlungsfelder (HF) und Handlungsgrundsätze (HG).

- (1) Förderung und Pflege der lehr-lernbezogenen Innovationsbereitschaft
- (2) Stärkung und Weiterentwicklung der organisationalen Innovationskompetenz
- (3) Evaluation und Erfolgskontrolle der Aktivitäten des ZLI in den HF 1 und 2

## Handlungsfeld 1: Innovationsbereitschaft im Bereich Lehre und Lernen fördern

Der Begriff der Innovationsbereitschaft kann sich auf unterschiedliche Ziele beziehen: Zum ersten auf die Bereitschaft, innovative Lösungen zu akzeptieren bzw. selbst zu nutzen, zum zweiten auf die Bereitschaft, bei der Entwicklung innovativer Lösungen selbst mitzuwirken. Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Formen der Innovationsbereitschaft ist insofern relevant, da beide auf unterschiedlichen psychologischen und organisationalen Voraussetzungen beruhen, die bei der Förderung von Innovationsbereitschaft zu beachten sind.

Die interdisziplinäre Bildungsforschung zeigt, dass Lehrende (und Studierende) mediengestützte Lehr-Lern-Innovationen dann akzeptieren und anwenden, wenn sie aus ihrer Sicht folgende Erwartungen erfüllen: a) sie müssen einen didaktischen und/oder organisatorischen Mehrwert erzielen, b) sie müssen sich leicht bedienen und anwenden lassen, c) andere Lehrende (Studierende) sollten der Anwendung ebenfalls positiv gegenüberstehen und d) für die Nutzung sollte ein Unterstützungskonzept vorliegen. Schließlich wird die Akzeptanz von Innovationen auch maßgeblich durch die Möglichkeiten gesteigert, im Vorfeld der Einführung eigene Erfahrungen mit der entsprechenden Innovation zu sammeln.

Die Bereitschaft, sich selbst an der Entwicklung, Implementierung und Evaluation innovativer Lösungen im Kontext von Lehren und Lernen zu beteiligen, beruht hingegen auf anderen Voraussetzungen. Zum einen spielen Persönlichkeitsmerkmale und Dispositionen der Lehrenden eine Rolle (z. B. Veränderungsbereitschaft, Kreativität, entsprechende Expertise und Vorwissen). Zum anderen hängt die eigene Bereitschaft auch von Erwartungen ab, die sich auf die Interaktion mit möglichen Kooperationspartner\*innen im Entwicklungsprozess beziehen (z. B. dem Vertrauen in die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Partner\*innen, der Erwartung, dass eigene Ideen in der Kooperation berücksichtigt werden). Schließlich sind häufig auch Ressourcen- und Anreizfragen entscheidend (z. B. Zeit, Verfügbarkeit unterstützenden Personals, finanzielle Mittel).

In Abhängigkeit von der jeweiligen Zielstellung – Förderung der Nutzungsbereitschaft von Innovationen, Förderung der Bereitschaft Innovationen zu entwickeln – verfolgt das ZLI unterschiedliche Förderungsstrategien.

### Förderungen der Bereitschaft, Innovationen zu nutzen

Lehrende sind Expert\*innen für ihr Fachgebiet. Aufgrund ihrer Lehr- und Forschungsaufgaben sind sie stark beansprucht und verfügen daher häufig nicht über die Ressourcen und die Zeit für die aktive Entwicklung von Innovationsprojekten. In vielen Innovationsprojekten sind Lehrende daher in der Rolle der zukünftigen Nutzer\*innen und nicht der Rolle der (Ko)-Entwickler\*innen von Innovationen (z. B. bei der Entwicklung einer neuen Prüfungssoftware oder eines neuen Lehr-Management-Systems). Dennoch kommt den Lehrenden eine wichtige beratende Rolle bei der Entwicklung zu, da sie die Expert\*innen für den Anwendungskontext der Innovation sind (d.h. sie verfügen über Spezialwissen, welches bei der Ideenfindung, der Entwicklung und Implementierung von Innovati-

onen zu Berücksichtigung ist). Für die Studierenden gilt dies in ähnlichem Sinne, auch wenn sich ihre Rollen und Verantwortlichkeiten im Lehr-Lern-Geschehen von der der Lehrenden unterscheiden.

**HG 1: Um die Akzeptanz und Nutzungsbereitschaft von Innovationen zu fördern, sind Lehrende und Studierende (und die Expertise von Dritten) frühzeitig in alle Phasen der Entwicklung und Einführung von Innovationen in den Lehr-Lern-Betrieb einzubeziehen.**

Dieser Einbezug erfolgt in unterschiedlichen Phasen.

*Bedarfs- und Erwartungsanalysen:* Um zu vermeiden, dass Innovationen die Bedarfe und Erwartungen von Lehrenden und Studierenden verfehlen, führt das ZLI in strategisch relevanten Innovationsfeldern systematische Bedarfs- und Erwartungsanalysen mit Lehrenden und Studierenden durch, um zu eruieren, welche Probleme / Herausforderungen prioritär adressiert werden sollten und welche Erwartungen Lehrende und Studierende an entsprechende Innovationen richten.

*Evaluation von Prototypen/Alternativen:* Lehrende und Studierende werden in den anschließenden Innovationsprojekten systematisch in die Evaluation von Pilotierungen und den Vergleich von alternativen Innovationslösungen einbezogen, indem ihre subjektiven Nutzenwahrnehmungen, die wahrgenommene Einfachheit, die erwartete Akzeptanz bei Kolleg\*innen (Kommiliton\*innen) und der wahrgenommene technische Unterstützungsbedarf im Falle einer Einführung erfragt werden. Wann immer möglich, werden im Innovationslab praktische Testmöglichkeiten der Prototypen/Alternativen angeboten. Die Ergebnisse der Evaluation werden bei der weiteren Entwicklung berücksichtigt. Die Lehrenden erhalten begründetes Feedback darüber, ob und in welcher Form die Evaluation in die weitere Entwicklung eingeflossen ist. Studierende werden, je nach Art der lehr-lernbezogenen Innovation, ebenso systematisch einbezogen.

*Implementierung und Evaluation:* Im Fall einer Übernahme einer Innovation in den Regelbetrieb wird unter Lehrenden und Studierenden eine weitere Evaluation durchgeführt, um Weiterentwicklungsbedarfe zu eruieren und ggf. datengestützt zu adressieren.

Der systematische Einbezug von Lehrenden und Studierenden durch Befragungen und Evaluationen zur Sicherung und Förderung der Akzeptanz ist ressourcenintensiv und erfordert methodische Kompetenzen, die das ZLI nur in Kooperation mit Partner\*innen (z. B. CATALPA) innerhalb der FernUniversität bereitstellen kann. Gleichzeitig bindet der Einbezug auch Ressourcen bei den Lehrenden und Studierenden. Verfahren, die von den Beteiligten als ineffizient erlebt werden, bergen daher das Risiko der Frustration und des Verlusts an Teilnahmebereitschaft.

**HG 2: Der Einbezug von Lehrenden und Studierenden in den Entwicklungsprozess orientiert sich am Grundsatz der Verhältnismäßigkeit, er wird effizient gestaltet und die Bedürfnisse, Erwartungen und Ressourcen der Lehrenden und Studierenden werden angemessen berücksichtigt.**

Förderungen der Bereitschaft, Innovationen kooperativ zu entwickeln

In Hochschulen sind Lehrende allerdings nicht immer nur zukünftige Nutzer\*innen von Innovationen, sondern lehr-lernbezogene Innovationen entwickeln sich auch aus der Expertise einer Fakultät, eines Lehrstuhls oder eines Forschungsschwerpunkts heraus und die Entwicklung wird ggf. teilweise oder

vollständig mit eigenen Mitteln vorangebracht (z. B. die Entwicklung einer App zur Unterstützung des Lernverhaltens von Studierenden). In diesen Fällen treffen Lehrende (und Forschende) und das ZLI in einer veränderten Rollenkonstellation aufeinander: Lehrende (und Forschende) sind in der Rolle der (Ko-)Entwickler\*innen und das ZLI ist stärker in der beratenden und ggf. begleitenden Rolle.

**HG 3: Das ZLI gewinnt aktiv Fakultäten, Lehrende und Forschende für die kooperative Innovationsentwicklung, da dadurch Expertise und Ressourcen aus unterschiedlichen Bereichen einfließen können.**

Die Bereitschaft von Lehrenden und Forschenden, zusätzlich zu ihren eigentlichen Lehr- und Forschungsaufgaben aktiv an der Entwicklung von lehr-lernbezogenen Innovation mitzuwirken, ist ein hohes Gut.

**HG 4: Das ZLI gestaltet Verfahrens-, Entscheidungs- und Kooperationsprozesse so, dass sie die Zusammenarbeit mit dem ZLI von Lehrenden und Forschenden als gewinnbringend erlebt wird. Das ZLI evaluiert die wahrgenommene Qualität der Zusammenarbeit.**

Um die Innovationsbereitschaft nicht durch unnötige bürokratische Hürden zu blockieren, unterscheidet das ZLI zwischen Mikro- und Makroinnovationen.

Im Falle „inkrementeller“ Mikroinnovationen (z. B. die Integration eines plug-in in eine bereits genutzte Anwendung) erfolgt die Entscheidung der Unterstützung durch die zuständige ZLI-Geschäftsbereichsleitung auf der Grundlage eines Checklistenverfahrens. Dieses Vorgehen gewährleistet eine möglichst zügige Umsetzung von Mikroinnovationen im Sinne der beteiligten Lehrenden und Forschenden.

Im Falle von „radikalen“ Makroinnovationen (z. B. Entwicklung und Einführung einer neuen Prüfungssoftware) entscheidet das Leitungsteam in Abstimmung mit den beteiligten, strategischen Partner\*innen auf der Grundlage eines definierten Kriterienkatalogs über Art und Umfang der Begleitung eines möglichen Innovationsprojekts bzw. bereitet ggf. entsprechende Entscheidungen für die Hochschulleitung vor. Dieses Vorgehen gewährleistet ein strategisches Management von Makroinnovationen im Sinne der gesamten Hochschule.

Durch die im Rahmen des Innovationsmanagements implementierten Verfahrens- und Entscheidungswege besteht für alle Beteiligten in allen Phasen der Kooperation Transparenz über die Projektziele, die Projektaufgaben, die Verantwortlichkeiten und die Strukturen der Zusammenarbeit. Diese Transparenz ist für eine effiziente Zusammenarbeit zwischen dem ZLI und Lehrenden und Forschenden im Sinne eines professionellen Projektmanagements essentiell. Gleichzeitig reduziert Transparenz die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen und inkompatiblen Kooperationserwartungen, die sich negativ auf die Bereitschaft von Lehrenden und Forschenden auswirken können, sich zukünftig gemeinsam mit dem ZLI in Innovationsprojekten zu engagieren. Das im folgenden beschriebene Innovationsmanagement setzt damit wichtige Rahmenbedingungen zur Förderung der lehr-/lernbezogenen Innovationsbereitschaft von Lehrenden und Forschenden.

## Handlungsfeld 2: Innovationskompetenz weiterentwickeln

Der Begriff der Innovationskompetenz bezieht sich auf alle Fähigkeiten, die Organisationen oder Organisationseinheiten benötigen, um Innovationen hervorbringen zu können.

**HG 5: Im Rahmen einer aktiven Organisationsentwicklung fördert das ZLI die Entwicklung von Innovationskompetenz durch die Schaffung geeigneter organisationaler Rahmenbedingungen, der Entwicklung persönlicher Kompetenzen auf der Ebene der Mitarbeiter\*innen sowie der Etablierung transparenter und effizienter Prozesse des strategischen und operativen Innovationsmanagements.**

### Organisationskultur

Das ZLI trägt innerhalb der FernUniversität dazu bei, Rahmenbedingungen zur Entstehung von Innovation weiterzuentwickeln. Es verwendet dabei zeitgemäße Methoden und Technologien der Ideenfindung, internem Wissenstransfer und die Gestaltung von Freiräumen für kreative Denkprozesse. Es etabliert Anreizsysteme und Austauschformate für die Artikulation von Innovationsbedarfen und die Generierung von Innovationsideen in unterschiedlichen Bereichen (Fakultäten, Lehrstühle, Studierendenschaft u.a.).

### Personalentwicklung

Das ZLI fördert die Entwicklung persönlicher Kompetenzen von ZLI-Mitarbeiter\*innen im Bereich der Findung und Sichtung von Innovationen, strategischen Planung von Innovationen, der Kooperationskompetenzen, der Führungskompetenzen und des Veränderungsmanagements.

### Innovationsmanagement

Das ZLI betreibt ein effektives Innovationsmanagement. Der Innovationsprozess lässt sich als Phasenmodell beschreiben, wobei zwischen einzelnen Phasen iterative Beziehungen bestehen können (z. B. zwischen Entwicklung und Pilotierung) und in Abhängigkeit von den Projektergebnissen auch nicht alle Phasen durchlaufen oder abgeschlossen werden (Abb. 1). Eine zentrale Unterscheidung betrifft die Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Innovationsmanagement.

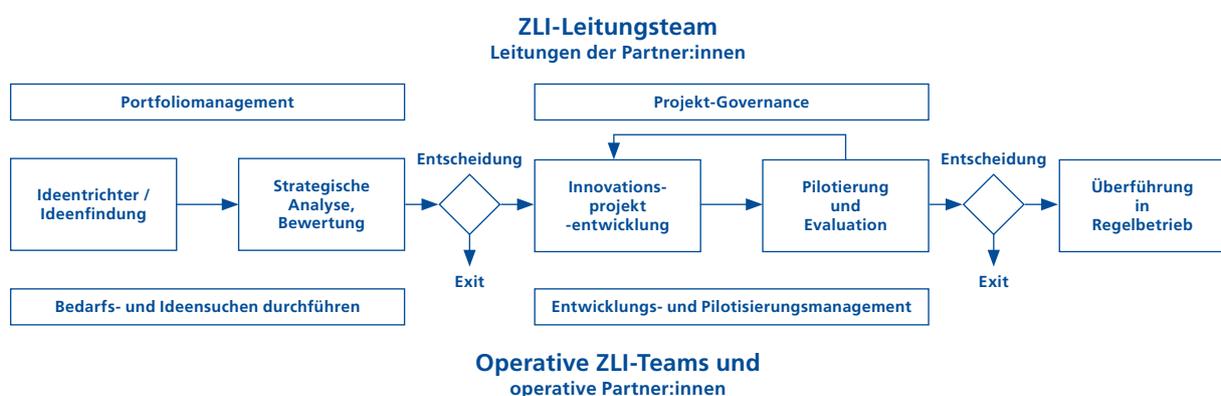


Abb. 1: Schematische Darstellung des Innovationsmanagements (nach Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2002)

Strategisches Innovationsmanagement umfasst die Aufgaben des Portfoliomanagements und der Projekt-Governance. Das operative Innovationsmanagement umfasst Aufgaben der Findung und Bewertung von Innovationsideen vor dem Hintergrund des strategischen Projektportfolios sowie die Steuerung und das Controlling der Entwicklungsprozesse (inkl. Betriebskonzeptentwicklung), der Pilotierung und Evaluation. Im Folgenden werden die Handlungsgrundsätze für das strategische Projektmanagement formuliert. Die Handlungsgrundsätze für das operative Projektmanagement lassen sich aus den Leitwerten der ZLI-Organisationskultur ableiten, dazu gehören:

- Serviceorientierung
- Wissenschafts- und Evidenzbasierung
- Kooperationsorientierung
- Vertrauensvolles Arbeitsklima
- Diversitätsklima
- Transparenz

Die operative Durchführung des Projektmanagements sowie die Durchführung von Projektaufgaben erfolgt in enger Abstimmung mit den jeweiligen Partner\*innen. Für die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation von Innovationsprojekten etabliert das ZLI eine enge Partnerschaft mit dem Forschungszentrum CATALPA.

**HG 6: Das strategische Innovationsmanagement im Bereich Lehre und Lernen ist eine Kernaufgabe des ZLI-Leitungsteams.**

Das ZLI-Leitungsteam entwickelt auf der Basis des aktuellen Hochschulentwicklungsplans und der relevanten Strategiepapiere (Lehr-, Digitalisierungs- und Internationalisierungsstrategie) ein Innovationsportfolio, das die strategischen Felder definiert, auf denen Lehr-Lern-Innovationen aktiv angestrebt werden.

Zur Systematisierung enthält das Innovationsportfolio für die jeweiligen strategischen Felder Taxonomien, die lehr-lernbezogene Innovationsideen anhand unterschiedlicher Innovationsdimensionen klassifizieren. Abb. 2 zeigt eine exemplarische Einordnung potentieller Innovationen im strategischen Handlungsfeld „Prüfen“.

		Was ist neu?					
		Medien / Technologien		Methoden / Konzepte		Prozesse / Organisation	
Neu für wen?		Lehrgebiet(e)	Fakultät(en)	Lehrgebiet(e)	Fakultät(en)	Lehrgebiet(e)	Fakultät(en)
Wie neu?	Inkrementell	Integration eines Softwarefeatures zum Upload von handschriftlichen Lösungen E-Modulprüfungen	Optimierung einer E-Prüfungssoftware	Einführung von standardisierten E-Assessments zur Selbstlernkontrolle (gleiche Aufgaben für alle Studierende)	Optimierung der Schreibzeitverlängerung zum Nachteilsausgleich	Integration von E-Assessments als Prüfungsvorleistungen in den Prüfungsworkflow des Moduls	Optimierung des Workflows von E-Prüfungen bei festen Prüfungsterminen mit hochschuleigenen Geräten
	radikal	Nutzung digitaler Medien und Tools, die handschriftliche Bearbeitungen ersetzen	Einführung einer neuen E-Prüfungssoftware	Entwicklung von adaptiven E-Assessments (Aufgaben nach individuellem Leistungsstand adaptiert)	Einführung eines Assessment-Analytics-basierten Prüfungscockpits zur diversitätsgerechten Aufgabengestaltung	Einführung von flexiblen Wiederholungsprüfungen in den E-Prüfungsworkflow	Umstellung von festen Prüfungsterminen auf flexible on-demand E-Prüfungen mit bring-your-own device

Abb. 2: Schematische Taxonomie von Innovationen am Beispiel E-Prüfungen (eigene Darstellung)

Taxonomien anhand der Innovationsdimensionen werden als strategische Werkzeuge genutzt, um alternative Innovationsideen systematisch zu vergleichen (z. B. unter Kosten-Nutzen-Relationen). Eine systematische Einordnung von laufenden Innovationsprojekten in entsprechende Taxonomien ermöglicht zudem ein systematisches Monitoring der lehr-lernbezogenen Innovationsaktivitäten innerhalb der FernUniversität, was wiederum die Grundlage für eine strategische Ressourcenplanung darstellt.

Das ZLI-Leitungsteam entscheidet auf der Grundlage des Innovationsportfolios über geeignete Formate zur Sammlung und Identifikation von Innovationsbedarfen und –ideen. Es führt unter Einbezug beratender Partner\*innen wie dem/der Prorektor\*in für Digitalisierung, den Dekan\*innen, dem/der Direktor\*in des Forschungszentrums CATALPA und dem/der CDO eine kriteriengeleitete strategische Analyse durch und ergreift ggf. zusätzliche Maßnahmen, die eine Entscheidungsfindung unterstützen (z. B. Prototypenentwicklung, Sichtung von Referenzprojekten an anderen Hochschulen). In Abhängigkeit von der strategischen Bedeutung und dem Umfang benötigter Ressourcen entscheidet das ZLI-Leitungsteam entweder in Benehmen mit den jeweiligen Kooperationspartner\*innen selbst darüber, ob die Idee in die Entwicklung eines Pilotprojekts überführt wird. Oder es gibt dem Rektorat eine entsprechende Empfehlung.

### **HG 7: Das ZLI-Leitungsteam trifft seine Entscheidungen / Empfehlung über die Überführung von Innovationsideen in ein Innovationsprojekt anhand von transparenten und nachvollziehbaren Kriterien.**

Die Kriterien zur Beurteilung zur Überführung von Ideen in ein Innovationsprojekt fallen in folgende Kategorien, die im Sinne einer klassischen SWOT-Analyse Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) abdecken:

- Aktuelle und prospektive strategische Passung (Wie gut passt die angestrebte Innovation in das aktuelle Innovationsportfolio bzw. strategisch relevante zukünftige Erweiterungen?)
- Operative Umsetzbarkeit eines entsprechenden Projekts im Sinne von SMART (Wie spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar ist das Innovationsprojekt? Welche Umsetzungsrisiken bestehen?)
- Nachhaltigkeit (Wie wirtschaftlich, ökologisch, sozial akzeptiert wird die Innovation bei einer Überführung in den Regelbetrieb voraussichtlich sein? Welche Risiken bestehen?)
- Strahlkraft und Transfer (Trägt die Innovation zur Reputation der FernUniversität bei? Ist sie potentiell auf andere Hochschulen transferierbar? Welche weiteren Chancen eröffnen sich durch die Innovation?)

Die Entscheidungskriterien werden hochschulintern veröffentlicht. Lehrende und Forschende können anhand dieser Kriterien nachvollziehen, wann eigene Innovationsideen / -projekte vom ZLI unterstützt werden. Diese Form der transparenten Kommunikation der Kriterien im Vorfeld einer möglichen Projektentwicklung reduziert das Risiko von Frustrationen und ein Absinken der Innovationsbereitschaft bei Lehrenden und Forschenden.

**HG 8: Das ZLI-Leitungsteam übernimmt auf der strategischen Ebene die Steuerung und das Monitoring von Innovationsprojekten. Dazu stützt es sich auf die Ergebnisse von Projektevaluationen.**

Die Bewertung des Erfolgs bzw. Misserfolgs von Innovationsprojekten erfolgt grundsätzlich indikatorgestützt und evidenzbasiert. Die entsprechenden Indikatoren müssen vor Projektbeginn im Sinne der oben benannten Kriterien operational definiert sein. Für jedes Projekt ist von den operativ Verantwortlichen und deren Partner\*innen ein entsprechender Evaluationsplan vorzulegen.

Nach Abschluss der Endevaluation spricht das ZLI-Leitungsteam in Abstimmung mit allen Partnern\*innen die Empfehlung aus, ob das Innovationsprojekt in den Regelbetrieb übernommen werden soll und begleitet ggf. die Einführung in den operativ zuständigen Bereichen.

## Handlungsfeld 3: Evaluation und Erfolgskontrolle

**HG 9: Zur Qualitätssicherung macht das ZLI seine eigene Arbeit grundsätzlich selbst zum Gegenstand von Monitoring- und Evaluationsprozessen.**

Das ZLI veröffentlicht daher in einem Jahresbericht u.a. folgende Kennzahlen

- die Anzahl von geplanten, laufenden und abgeschlossenen Mikro- und Makroinnovationsprojekte in den strategischen Feldern
- das Verhältnis von Innovationen, die in den Regelbetrieb übernommen wurden, zur Gesamtzahl von Innovationsprojekten
- die Anzahl gescheiterter Innovationsprojekte
- die Höhe der für Innovationsprojekte eingeworbenen Drittmittel
- die Anzahl der Fakultäten / Lehrstühle, mit denen Innovationsprojekte kooperativ entwickelt wurden
- die Anzahl strategisch relevanter Kooperationen mit anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen

Das ZLI holt aktiv das Feedback seiner Kooperationspartner\*innen ein und berücksichtigt es in der Weiterentwicklung seiner Angebote und Leistungen im Bereich der Innovationsförderung und des Innovationsmanagements.



## FernUniversität in Hagen

### Zentrum für Lernen und Innovation (ZLI)

Universitätsstraße 27  
Gebäude 8  
58097 Hagen

[zli@fernuni-hagen.de](mailto:zli@fernuni-hagen.de)  
+49 2331 987-1422

[www.fernuni-hagen.de/zli](http://www.fernuni-hagen.de/zli)

## Zentrum für Lernen und Innovation (ZLI)