

Steuerungs- und Governancestrukturen für Entwicklungsprojekte und die Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung

Berlin 2017

Univ.-Prof. Dr. Uwe Schmidt

Funktionen von Projekten und Programmen

1. Steuerungs- und Gouvernancestrukturen von Projekten
2. Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung
3. Verwendung von Ergebnissen aus Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung für die Steuerung von Projekten
4. Wirkungen der Ergebnisse aus Evaluationen und wissenschaftlicher Begleitung
5. Ausblick

Funktionen von Projekten und Programmen

- 1. Steuerungs- und Governancessstrukturen von Projekten**
2. Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung
3. Verwendung von Ergebnissen aus Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung für die Steuerung von Projekten
4. Wirkungen der Ergebnisse aus Evaluationen und wissenschaftlicher Begleitung
5. Ausblick

Governancestrukturen von Projekten

- Zunehmende Bedeutung projektförmiger Organisation in Hochschulen
- Gleichzeitig erst allmähliche Adaption der veränderten Steuerungserfordernisse durch wachsende Hochschulautonomie
- Wie gelingt es die Einführung und Weiterführung oder Institutionalisierung von Projekten evidenzbasiert zu steuern?
- Welche spezifischen Herausforderungen ergeben sich aus der Parallelität von Projekten bzw. Programmen sowie weiteren Steuerungsinstrumenten?
- Werden Projekte überhaupt im Sinne eines strategischen Arrangements gesteuert?

Governancestrukturen von Projekten

Qualitätspakt Lehre:

- Unterschiedliche Steuerungsmodi nach Hochschulgröße und Art der Projekte (thematisch geschlossen vs. thematisch ausdifferenziert)
- Bindung thematisch geschlossener Projekte in der Regel an einen zentralen Akteur, der häufig auch Initiator des Projektes ist
- Bei thematisch ausdifferenzierten Projekten eher additive Projektstruktur: Unabhängigkeit der Einzelprojekte in den Fachbereichen/Fakultäten – in der Regel durch weiche zentrale Steuerung ergänzt (Lenkungsausschuss etc.)

Governancestrukturen von Projekten

- 40% der (formalen) Projektleitungen sind zugleich Mitglied der Hochschulleitung
- Operative Projektleitung häufig in Stabsstellen oder gesonderten Einrichtungen angebunden – diese bilden primär organisatorisch-inhaltliche, seltener strukturell-strategische Perspektiven ab
- Wesentlich für die Steuerungsmodi der Projekte ist zudem, welche Funktionen die Projekte einnehmen

Funktionen von Projekten und Programmen

➤ **Ergänzungsfunktion**

Zusätzliche, neue Aufgaben werden projektiert (z.B. Career Service); geringere Anbindung an Kernprozesse

➤ **Kompensationsfunktion**

Projektgebundene Mittel anstelle bzw. zur Kompensation nicht hinreichender Grundfinanzierung

➤ **Veränderungs-/Anpassungsfunktion:**

Projekte mit Interventionscharakter, die auf die Veränderung als defizitär wahrgenommener Strukturen/Prozesse abstellen (z.B. Qualitätsoffensive Lehrerbildung)

Funktionen von Projekten und Programmen

➤ **Innovationsfunktion**

Projekte als Experimentierräume (z.B. Programme zu innovativen Lehrprojekten)

➤ **Reputationsfunktion**

Fokus auf Außenwirkung (z.B. Zukunftskonzepte im Rahmen der Exzellenzinitiative, Projekte des Stifterverbandes)

➤ **Politische Funktion**

Projekte folgen politischer Logik, durch die in kurzer Zeit viele Themen neu generiert werden können und die keine langfristigen Festlegungen erzwingen

Funktionen von Projekten und Programmen

1. Steuerungs- und Governancessstrukturen von Projekten
- 2. Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung**
3. Verwendung von Ergebnissen aus Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung für die Steuerung von Projekten
4. Wirkungen der Ergebnisse aus Evaluationen und wissenschaftlicher Begleitung
5. Ausblick

Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung

Unterschied zwischen Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung liegt nicht in angewandten Methoden, sondern

- in unterschiedlicher Funktion, wenngleich bspw. mit Blick auf formative Evaluation Überschneidungen zu beobachten sind
- darin, dass Evaluation stets eine bewertende Perspektive einnimmt und damit auf einen Qualitätsmaßstab rekurriert
- wobei unterschiedliche Qualitätsmaßstäbe (Zielerreichung, normativer Maßstab, zeitlicher Vergleich, Benchmark) Anwendung finden

Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung

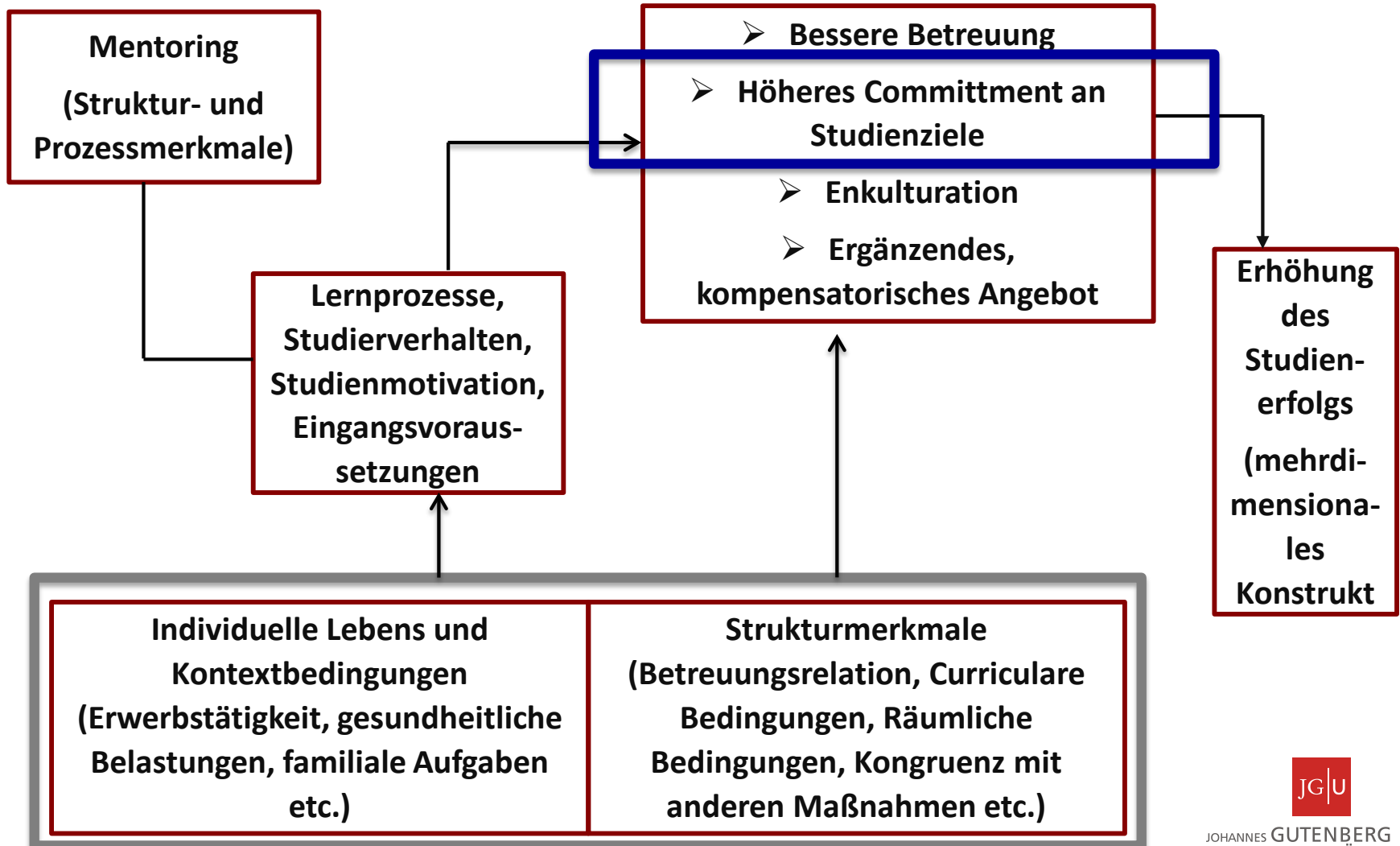
- Rolle der Evaluation bzw. wissenschaftlichen Begleitung im Rahmen des QPL je nach Hochschule und vorhandenen Vorerfahrungen unterschiedlich
- In erster Förderphase erst im Projektverlauf Einbindung von Evaluationen
- Partiiell Nutzung interner Systeme, zum Teil auch Auftragsvergabe nach außen
- Evaluationen hatten in der Regel einen formativen Charakter, wobei sie vielfach zu Ende der Projektlaufzeit ansetzten

Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung

Herausforderungen der Evaluation/wiss. Begleitung:

- Unspezifische Ziele und z.T. utopische Zielsetzungen, die der Antragsprosa geschuldet sind
- Häufig Konzentration auf Prozessebene, d.h. die Messung von Akzeptanz des Projektes und Zufriedenheit mit der Umsetzung der Maßnahmen
- Gleichzeitig Forderung nach Wirkungsanalysen als Grundlage für evidenzbasierte Steuerung
- Wirkungsanalysen unter Anerkennung, dass Projekte nicht auf vollständigen Wirkketten verweisen

Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung

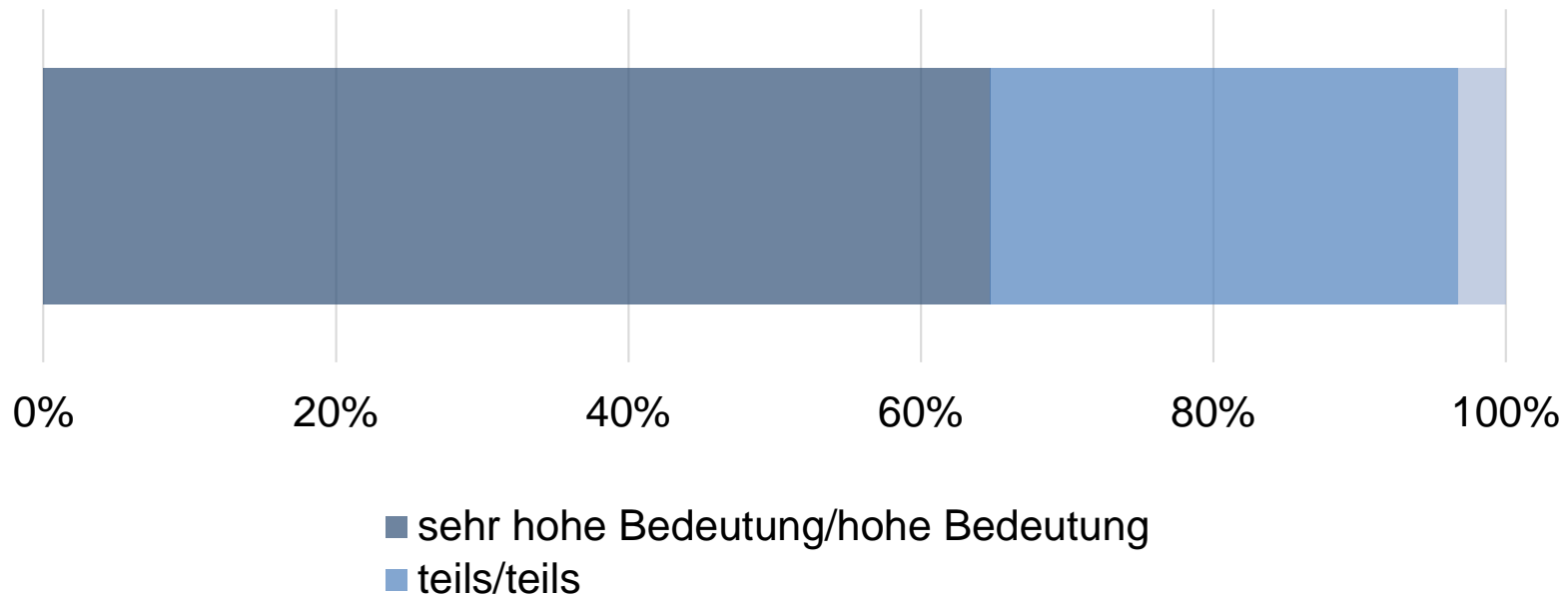


Funktionen von Projekten und Programmen

1. Steuerungs- und Governancessstrukturen von Projekten
2. Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung
- 3. Verwendung von Ergebnissen aus Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung für die Steuerung von Projekten**
4. Wirkungen der Ergebnisse aus Evaluationen und wissenschaftlicher Begleitung
5. Ausblick

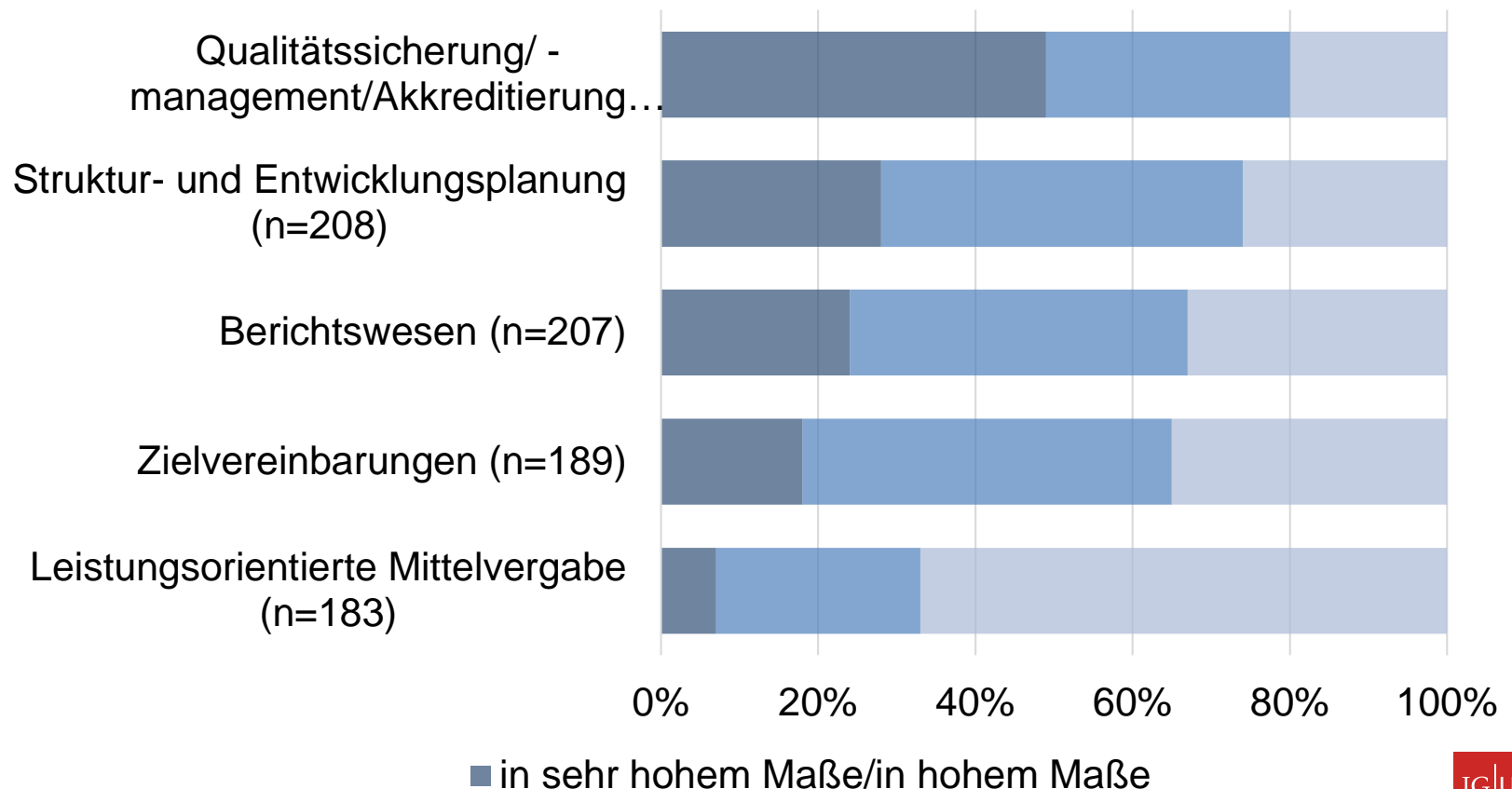
Verwendung der Evaluationsergebnisse

Welche Bedeutung hat der QPL für die Strategie- und Entwicklungsplanung an Ihrer Hochschule? (Befragung Projektleitungen 2016, n=154)



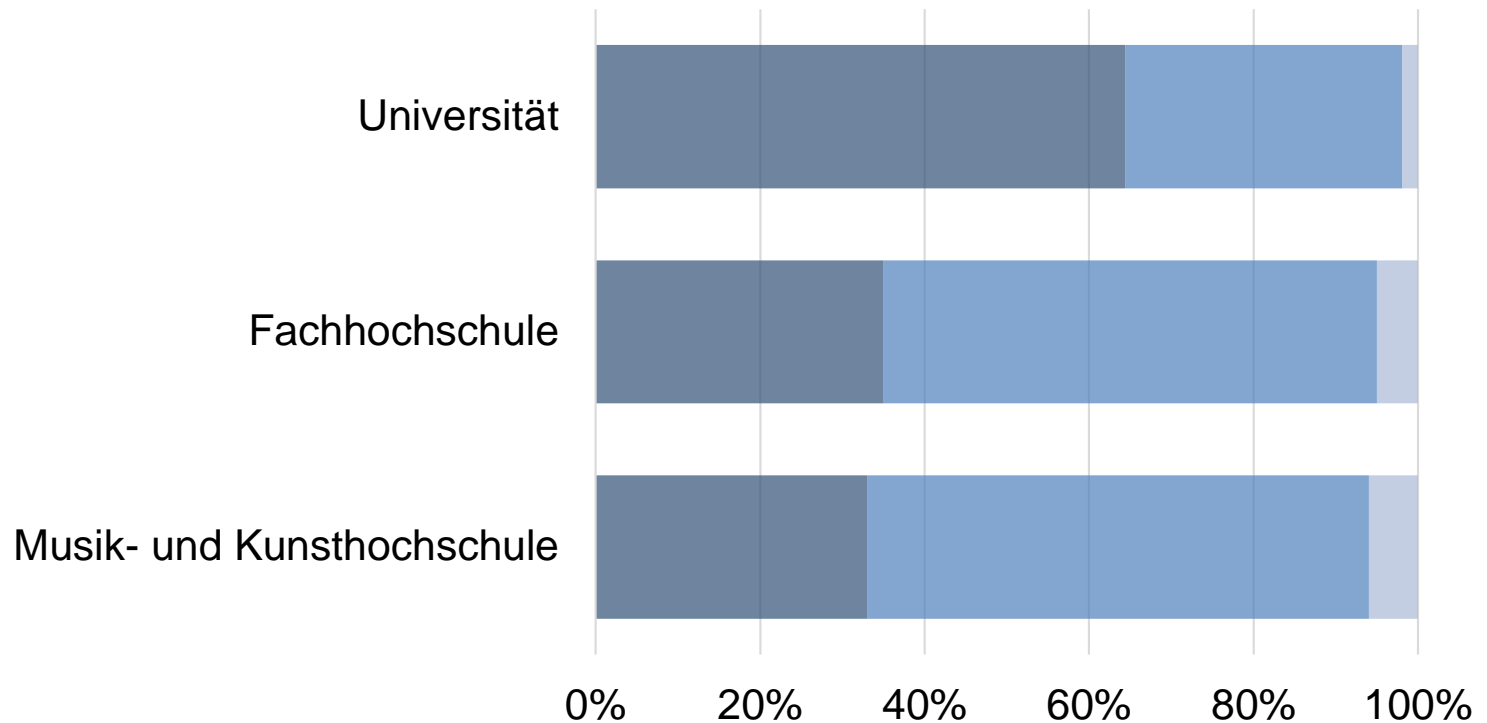
Verwendung der Evaluationsergebnisse

Nimmt das Förderprogramm Einfluss auf bestehende Verfahren der Steuerung an Ihrer Hochschule? (Befragung Projektleitungen 2013)



Verwendung der Evaluationsergebnisse

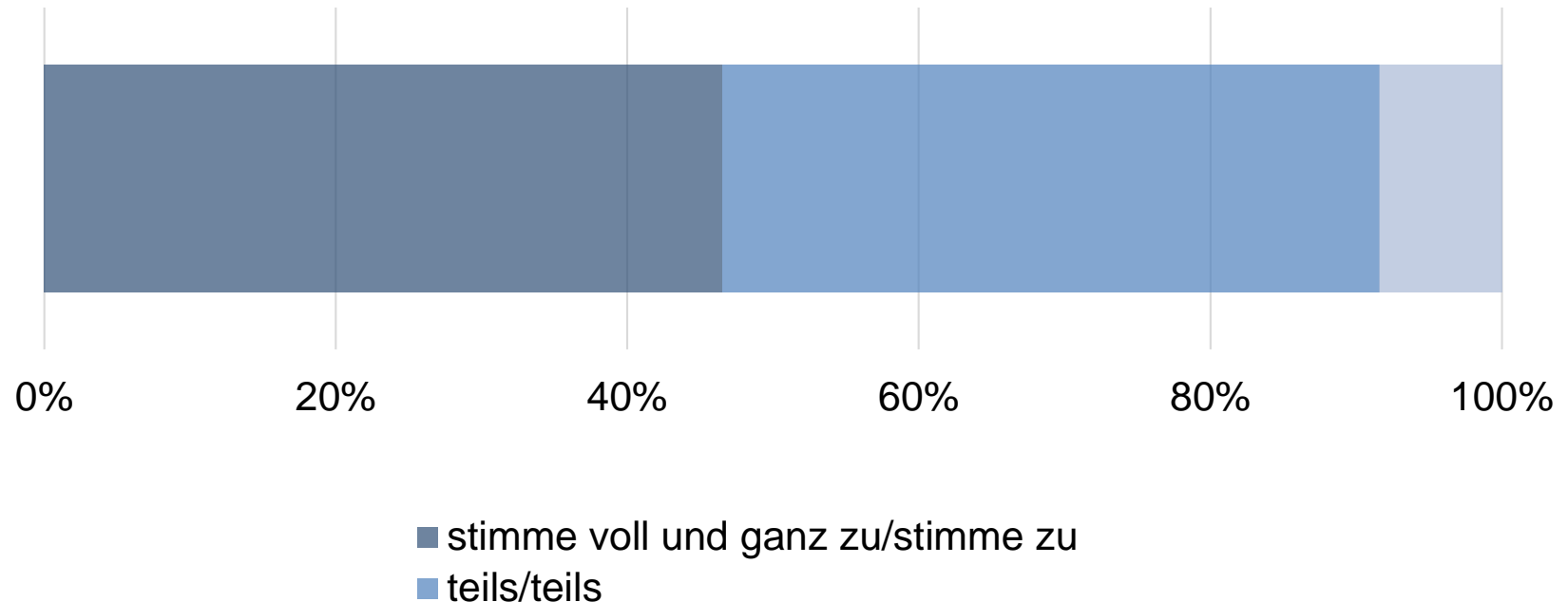
Haben die Ergebnisse der Evaluation bzw. projektinternen Begleitforschung zu einer Nachsteuerung in der Projektumsetzung beigetragen? (Befragung Projektleitung 2016)



1. Steuerungs- und Governancessstrukturen von Projekten
2. Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung
3. Verwendung von Ergebnissen der Evaluation und wiss. Begleitung für die Steuerung von Projekten
4. **Wirkungen der Ergebnisse aus Evaluationen und wiss. Begleitung**
5. Ausblick

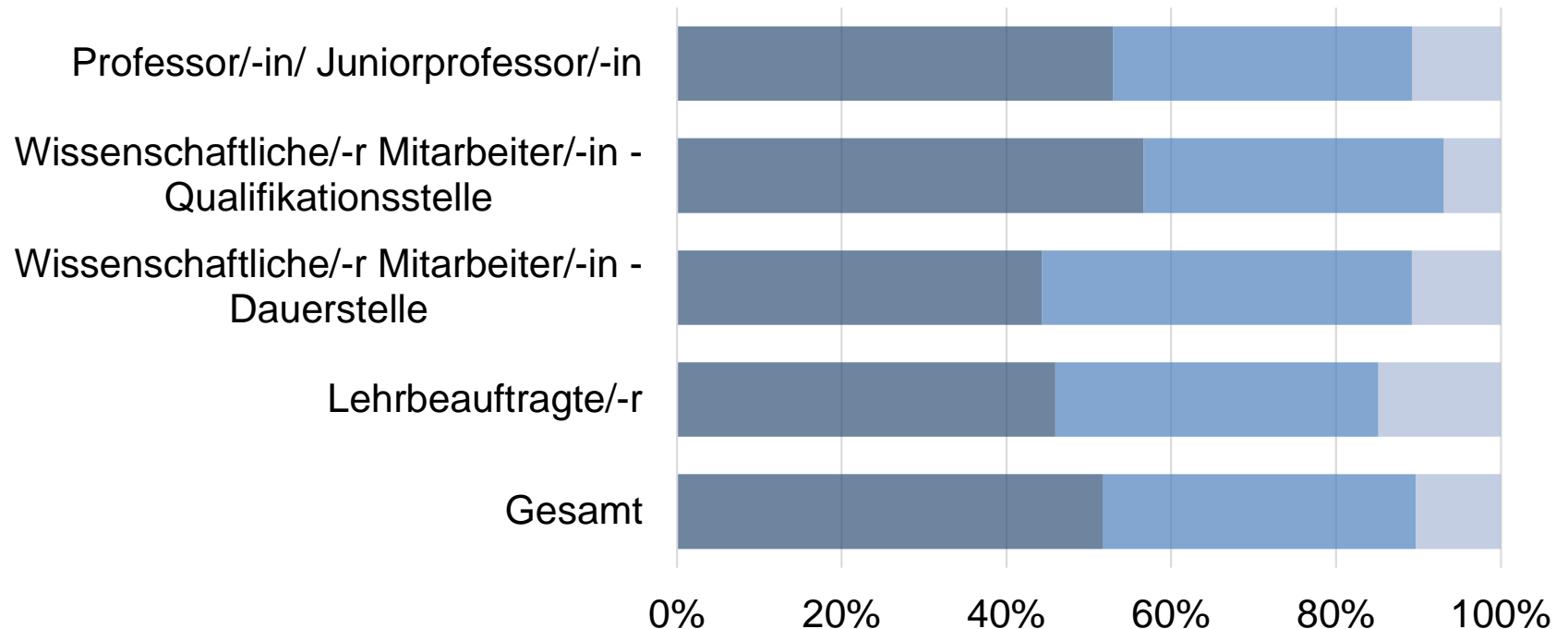
Wirkung von Evaluation

Die Aktivitäten im Rahmen des QPL stoßen an meiner Hochschule auf breite Akzeptanz (Lehrendenbefragung (n=1.107)).



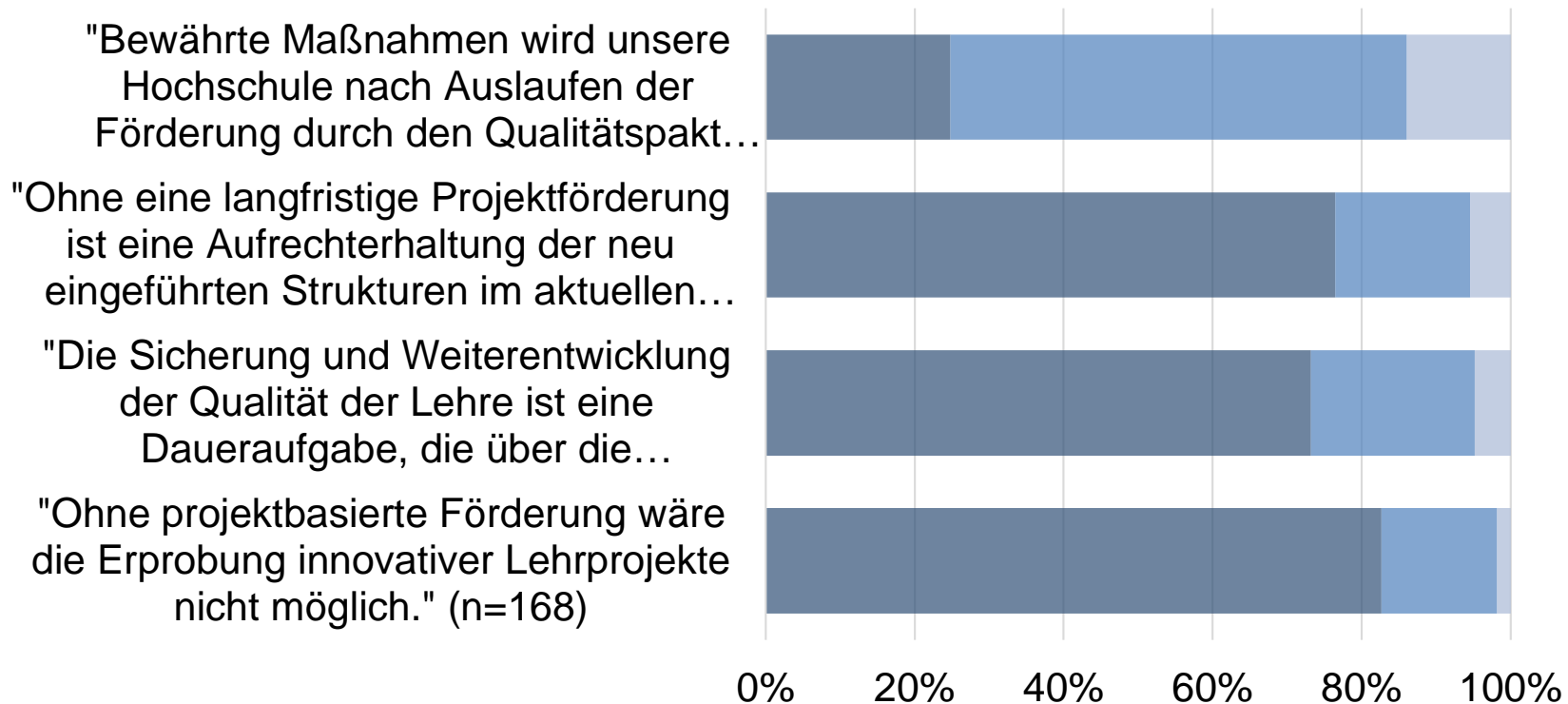
Wirkung von Evaluation

**Der QPL setzt neue Impulse bei der Entwicklung/Umsetzung
bedarfsgerechter Maßnahmen in Studium und Lehre
(Lehrendenbefragung. N=1.123)**



Wirkung von Evaluation

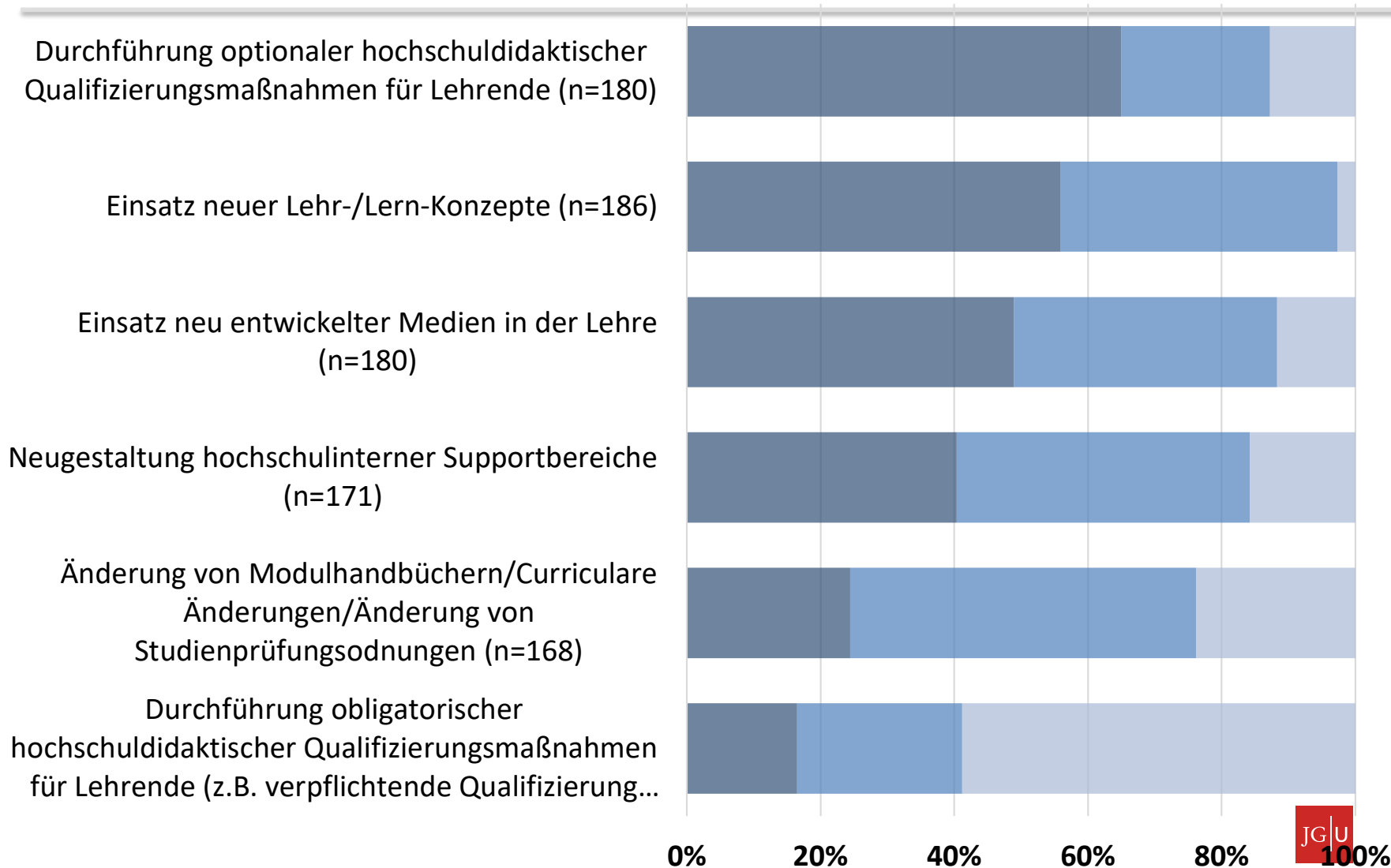
Wie gestaltet sich die Nachhaltigkeit der entstandenen Strukturen und Prozesse an Ihrer Hochschule? (Projektleitungen 2016)



**In welcher Form und in welchem Maße sind projektbezogene Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse bereits in der Hochschulpraxis nachhaltig verankert?
(Projektleitungen 2016)**



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung



Wirkung von Evaluation



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

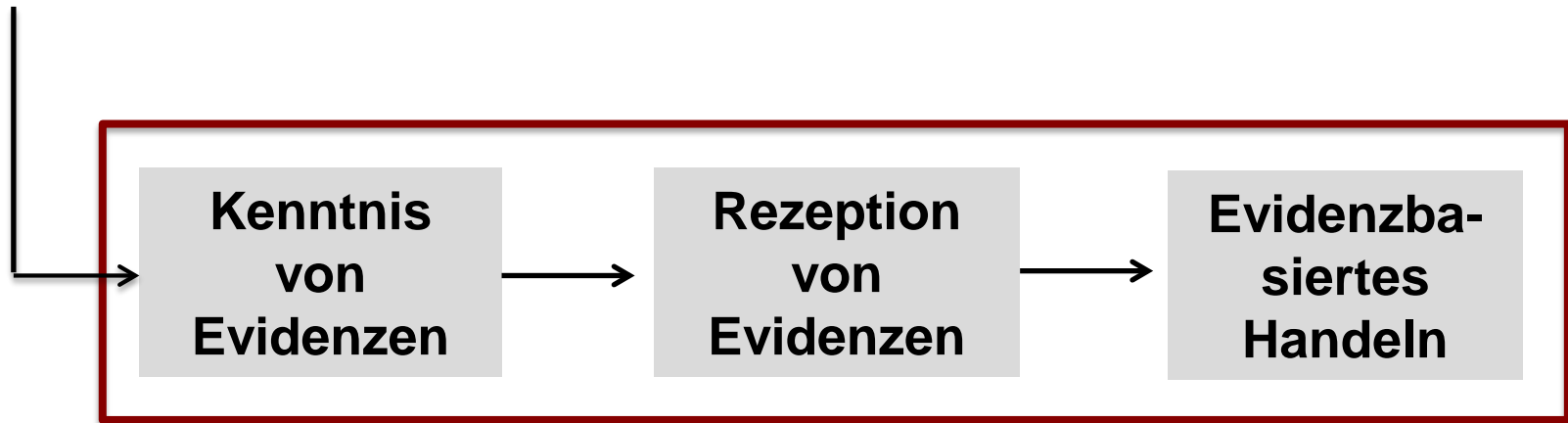
	Intendiert	Nicht intendiert
Einstellungen, Handlungsebene		
Strukturen und Prozesse		



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Wirkung von Evaluation

Evidenzquellen



- Grundsätzliche Akzeptanz von und Vertrauen in Evidenzquellen
- Feldspezifische Kenntnisse
- Kenntnis alternativer Konzepte und Handlungsoptionen
- Organisationsklima

Wirkung von Evaluation

Steuerungsakteure sind nicht zwingend Expert/innen

- Problem der Dateninterpretation, der Gewichtung der Ergebnisse etc.
- Dominanz von plausiblen Erklärungen und Erfahrungswissen vs. wissenschaftliche Evidenzen
- Glaube in Evidenzquellen divergiert je nach Kontext, Vorerfahrungen und alternativen Referenzsystemen

Wirkung von Evaluation

- Unterschiedliche Referenzsysteme: Wissenschaft vs. Hochschule als Organisation vs. Hochschulpolitik
- Referenzsystem der Steuerungsakteure auf Hochschulleitungsebene eher andere Hochschulleitungen und relevante Vertreter aus Gesellschaft und Hochschulpolitik
- Damit auch wachsende Relevanz der Außenorientierung und Medialisierung - Erfolg für Hochschulleitungen ist die Einwerbung des Projektes, die medial verbreitet wird
- Durchführung der Projekte in der Außendarstellung weniger von Interesse - Erörterung von Projektergebnissen in eigener Community zwischen Praxisakteuren, teilweise Overlap zur Scientific Community

1. Steuerungs- und Governancessstrukturen von Projekten
2. Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung
3. Verwendung von Ergebnissen aus Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung für die Steuerung von Projekten
4. Wirkungen der Ergebnisse aus Evaluationen und wissenschaftlicher Begleitung
- 5. Ausblick**

- Governance- und Steuerungsstrukturen von Projekten kontextabhängig
- Differenzierung nach Funktionen von Projekten und damit verbundenen Zielsetzungen
- Differenzierung zwischen Evaluation und wiss. Begleitung durch bewertende, an Maßstäben orientierte Perspektive
- Herausforderungen an Evaluation bzw. wiss. Begleitung, dass Projektziele in der Regel eher diffus als spezifisch
- Konkretisierung in Form von Wirkungsannahmen, deren „empirische Lücken“ geschlossen werden durch vorhandene empirische Befunde

- Wirkung von Projekten auf die Organisation insbesondere auf der Einstellungs- und Handlungsebene voraussetzungsvoll
- Vertrauen in Evidenzquellen als wesentliche Voraussetzung der Wirkung von Ergebnissen aus Evaluation und wiss. Begleitung
- Hierbei ist entscheidend, welche Bedeutung Referenzsystemen zukommt (Peers, Mediatisierung)
- Herausforderung ist Parallelität unterschiedlicher Programme und Steuerungsinstrumente und deren strategische Koppelung – Tendenz zur Bildung von Partialstrategien
- Mit Blick auf QPL deutliche Tendenz zur Nutzung von Ergebnissen aus Evaluation und wiss. Begleitung zu beobachten



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit**



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ