

WORKING PAPER

Hochschulsteuerung

Perspektiven aus der Begleitforschung zum
Qualitätspakt Lehre

Anke Hanft, Franziska Bischoff, Stefanie Kretschmer (Hrsg.)

Mai 2017

IMPRESSUM

Herausgeber: Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspakt Lehre/
Prof. Dr. Anke Hanft, Franziska Bischoff, Stefanie Kretschmer (Carl von Ossietzky Universität
Oldenburg)

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zur Veröffentlichung durch
Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Herausgeberinnen

Datum: Mai 2017

Informationen und Kontakt: www.kobf-qpl.de

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PB15001 gefördert.

INHALT

Einleitung	4
TEIL 1: Begleitforschung Themencluster Lehr-/Lernformen – Aktuelle Zwischenergebnisse	
Projekt CETLfunk – Wirkungen der Centre for Excellence in Teaching and Learning auf die Lehrfunktion von Universitäten	5
<i>Andrea Kottmann</i>	
Projekt Koopl: Die dritte Dimension der Lehrqualität: Organisatorische Kontexte	10
<i>Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold</i>	
Projekt QuaKap: Qualitätskapazität. Untersuchung des Mehrwerts von zusätzlichem Lehrpersonal des Qualitätspakts Lehre für die akademische Lehre	18
<i>Roland Bloch, Alexander Mitterle, Christian Rennert und Carsten Würmann</i>	
Projekt STEUPAKT – Steuerungswirkungen des Qualitätspakt Lehre	23
<i>Berthold Wigger, Lars Herberholz und Lorenz Kemper</i>	
Projekt WirQung: Die Organisation des Qualitätsmanagements – Wirkmechanismen und Wirksamkeit organisationaler Ansätze in Studium und Lehre	28
<i>Tobias Scheytt, Benjamin Ditzel und Michael Lust</i>	
TEIL 2: Einordnung und Rolle von Begleitforschung und Evaluation	
Qualitätsentwicklung, begleitende Forschung und Hochschulsteuerung: Ein Ordnungsversuch	34
<i>Tobias Jenert</i>	
Steuerungs-und Governancestrukturen für Entwicklungsprojekte und die Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung	38
<i>Uwe Schmidt</i>	
Organisationale Verankerung der Projekte des Qualitätspaktes Lehre	45
<i>Stefanie Kretschmer und Franziska Bischoff</i>	

Einleitung

Anke Hanft

Im Bund-Länder-Programm „Qualitätspakt Lehre“ (QPL) entwickeln Universitäten, Fachhochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen im Zeitraum 2011 bis 2020 verschiedenste Maßnahmen und Angebote mit dem Ziel, Lehre und Studium zu verbessern. Um die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen im Sinne der empirischen Hochschulforschung zu reflektieren und zu sichern, wird das Programm seit 2014 wissenschaftlich begleitet. In 16 Einzel- und Verbundprojekten bearbeiten HochschulforscherInnen und HochschuldidaktikerInnen in Kooperation mit einschlägigen QPL-Projekten verschiedene Themenfelder, die sich den Clustern „Studieneingang“, „Lehr- und Lernformen“ sowie „Hochschulsteuerung und -organisation“ zuordnen lassen. Mit der Koordination der Begleitforschung wurde eine Koordinierungsstelle (KoBF) beauftragt, die sich u.a. zum Ziel gesetzt hat, den Transfer der Ergebnisse der Begleitforschung in die Forschungscommunity und in die Hochschulpraxis zu befördern, um so einen nachhaltigen Beitrag zur Hochschulentwicklung zu leisten.

Mit den *Working Papers* möchte KoBF die in der Begleitforschung aktiven Projekte und die mit ihnen kooperierenden QPL-Projekte, aber auch die interessierte Fachöffentlichkeit und Hochschulpolitik über den aktuellen Stand der Forschungsvorhaben sowie flankierende, den Transfer und die Nachhaltigkeit tangierende Themen informieren.

Die vorliegende Ausgabe schließt an den KoBF-Expertenworkshop „Hochschulsteuerung“ an, der am 6. und 7. März 2017 in Berlin stattfand und auf die mit dem Schwerpunkt „Hochschulsteuerung“ befassten fünf Begleitforschungsprojekte konzentriert war. Die hier dokumentierten Zusammenfassungen der Projekte zeigen (Zwischen-)Ergebnisse ihrer Forschungsvorhaben, den Forschungsprozess sowie geplante bzw. bereits durchgeführte Transferaktivitäten. Im zweiten Teil des Workshops wurden die Einflussmöglichkeiten und -grenzen einer wissenschaftlichen Begleitung oder Begleitforschung thematisiert. Die im KoBF-Expertenblog im Vorfeld diskutierten Dimensionen und Interventionsebenen von Begleitforschung wurden gemeinsam mit den Referenten Prof. Dr. Wolfgang Jütte/Universität Bielefeld und Prof. Dr. Tobias Jenert/Universität St. Gallen diskutiert. Prof. Dr. Uwe Schmidt/Universität Mainz legte in seinem Beitrag den Schwerpunkt auf die Wirkungsanalyse begleitender Forschung, am Beispiel der Evaluation des QPL. Einen empirischen Zugang zum Thema wählen Stefanie Kretschmer und Franziska Bischoff, die auf Grundlage einer Internet-Recherche die Strukturen und organisationale Verankerung der Projekte im Qualitätspakt Lehre analysierten.

TEIL 1: Begleitforschung Themencluster Lehr-/Lernformen – Aktuelle Zwischenergebnisse

Projekt CETLfunk – Wirkungen der Centre for Excellence in Teaching and Learning auf die Lehrfunktion von Universitäten

Andrea Kottmann

1. Kurzbeschreibung und Zielsetzung

Das Projekt CETLfunk, das am Center for Higher Education Policy Studies an der University of Twente in den Niederlanden angesiedelt ist, untersucht in einer international vergleichenden Perspektive s.g. Centres for Excellence in Teaching in Learning (CETL). Als CETL werden dabei Strukturen an Universitäten verstanden, die Aktivitäten im Bereich Lehre und Lernen durchführen oder unterstützen, mit denen eine Verbesserung der Qualität von Lehr- und Lernprozessen erreicht werden soll. In die Untersuchung sind drei deutsche Universitäten einbezogen, die mit Hilfe der Mittel aus dem Qualitätspakt Lehre diese Strukturen eingerichtet bzw. bereits vorhandene Strukturen ausgebaut haben. Zudem werden fünf Universitäten aus dem europäischen Ausland untersucht: in Norwegen und England jeweils zwei Universitäten sowie eine Universität aus den Niederlanden. Bei der Auswahl der Länder, die in den Vergleich einbezogen wurden, war von Bedeutung, dass dort in jüngerer Vergangenheit Förderprogramme oder politische Maßnahmen eingerichtet wurden bzw. waren, die auf die Verbesserung der Qualität von Lehre und Lernen im Hochschulbereich ausgerichtet waren. In Norwegen wurden daher Universitäten ausgewählt, die im Rahmen des SFU-Programmes gefördert werden.¹ Die englischen Fälle repräsentieren Universitäten, die in dem bereits abgeschlossenen Programm CETL des HEFCE Mittel erhalten haben.² In den Niederlanden schaffte die Einführung von Zielvereinbarungen für die Finanzierung der Hochschulen Anreize, die Qualität von Lehre und Lernen zu verbessern.³ Auch hier ist die Einrichtung von CETL Strukturen zu beobachten. Der internationale Vergleich verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele: erstens soll damit deutlich gemacht werden, welche Faktoren institutionelle Bemühungen um die Verbesserung der Qualität von Lehre und Lernen behindern oder unterstützen. Zweitens dient der Vergleich auch dazu, einen Blick über den Tellerrand zu werfen, d.h. im Rahmen von policy-learning sich von anderen Lösungen inspirieren zu lassen.

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Projektes war die Wahrnehmung, dass der zunehmende Druck auf die Universitäten, die Qualität von Lehre und Lernen zu verbessern, es für diese notwendig macht, organisatorische Strukturen zu entwickeln, die einen steuernden Zugriff auf die universitäre Lehrfunktion erlauben. Dieser Wandel geht über die häufig angeführte Professionalisierung der Lehre bzw. der Lehrenden hinaus und bedeutet eine tiefgreifende Veränderung der Arbeitsteilung rund um die Lehre. Diese beinhaltet u.a.

¹ <http://www.nokut.no/en/Centres-for-Excellence-in-Higher-Education/>

² <http://www.hefce.ac.uk/pubs/rereports/year/2011/cetlsummevaln/>

³ <http://www.rcho.nl/archief/prestatieafspraken>

die Entwicklung einer universitätsweiten Lehr-/Lernkultur, einer effizienten Organisation von Abläufen und Prozessen rund um die Lehre, die Akzeptanz hochschuldidaktischen Wissens bei den Lehrenden und in diesem Zusammenhang den Einsatz von anerkannten Lehrtechnologien sowie die Entwicklung von Strukturen, die sicherstellen, dass Lehrinhalte durch die Fächer und Disziplinen bestimmt werden. Der zu erwartende Wandel geht somit über den Kompetenzaufbau hinaus und umfasst strukturelle, kulturelle und motivationale Aspekte sowie Verschiebungen im universitären Machtgefüge.

Im Projekt CETLfunk werden diese Veränderungen und der Beitrag, den CETL dazu leisten, aus einer organisationssoziologischen Perspektive betrachtet. Die untenstehende Abbildung 1 stellt die Fragestellungen des Projektes zusammenfassend dar.

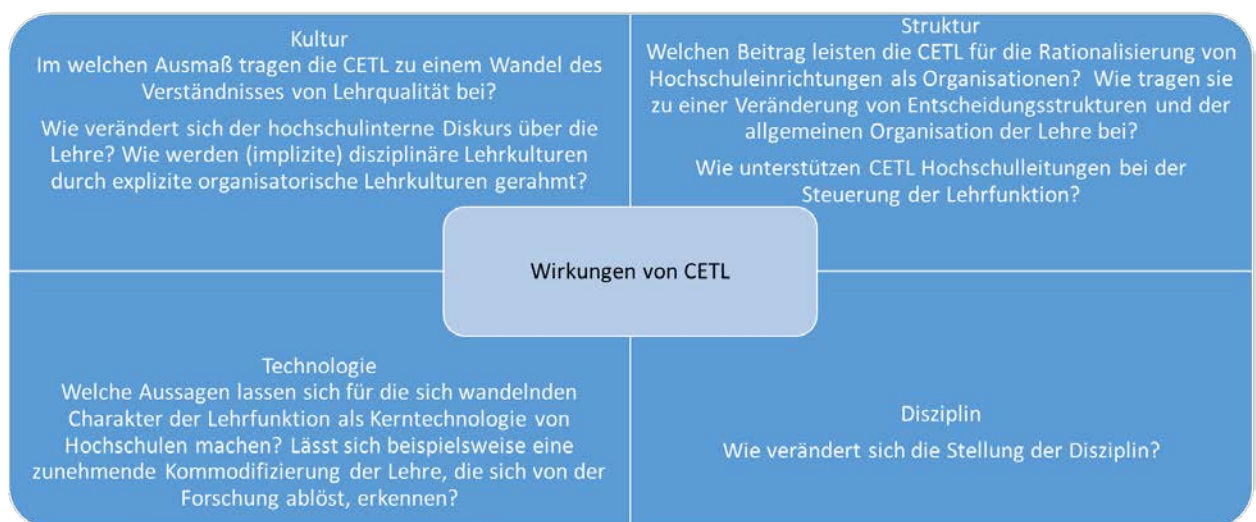


Abb. 1 Fragestellungen des Projekts CETLfunk

Im Rahmen dieser Forschungsfragen beabsichtigt das Projekt, die folgenden Zielstellungen zu realisieren:

- Einen Beitrag zur begrifflichen Schärfung der Qualitätsdefinitionen in der Lehre sowie neue Erkenntnisse über die Wirkung von Qualitätsdiskursen zu leisten.
- Erkenntnisse über die organisatorische Transformation der Hochschulen zu erweitern. Ein besonderer Fokus soll dabei auf der Verschiebung von Kontroll- und Steuerungsbefugnissen zwischen den Akteursgruppen an den Hochschulen sowie den Einsatz veränderter Kontroll- und Steuerungsinstrumente liegen.
- Kenntnisse über die veränderte Funktion von Lehre, den Wandel der Lehrorganisation an Hochschulen sowie den sich verändernden Charakter von Hochschulen als Ausbildungsinstitutionen zu generieren.

2. Schlaglicht Forschungsprozess

Die Empirie für das Projekt umfasst acht Intensiv-Fallstudien in europäischen Universitäten. Da es sich bei einigen der untersuchten CETL zu Beginn des Projektes in 2014 um relativ junge Einrichtungen handelte, sind zwei Untersuchungszeitpunkte vorgesehen, um so die

Entwicklung der Einflussnahme durch die CETL besser einschätzen zu können. Der erste Untersuchungszeitpunkt war im Herbst/Winter 2015/2016. In diesem Zeitraum wurden insgesamt 138 qualitative Interviews in deutscher und englischer Sprache durchgeführt, die für die Auswertung transkribiert wurden. Für den Herbst 2017 ist eine weitere Untersuchung der beteiligten Universitäten geplant. Dann werden kürzere Telefoninterviews durchgeführt. Ein weiterer Bestandteil des Projektes ist die aktive Zusammenarbeit mit den Partnerhochschulen aus dem In- und Ausland. Jährliche Netzwerktreffen (alternierend auch mit den internationalen Partnern) dienen dazu, den Austausch zwischen den Hochschulen zu stärken und mit Hilfe der Projektergebnisse eine Reflektion der implementierten Maßnahmen zu unterstützen. Die Treffen dienen weiterhin dazu, die Fragestellungen und Vorgehensweisen des Projektteams zu präzisieren. Ein Treffen mit den deutschen Partnern wurde in 2015 durchgeführt, in 2016 fand ein internationales Netzwerktreffen statt. Ein weiteres Treffen mit den deutschen Partnern ist für den Herbst 2017 angesetzt. Im Sommer 2018 ist eine Abschlusskonferenz geplant, in der unter Beteiligung der Partnerhochschulen, Projektergebnisse einem weiteren Fachpublikum vorgestellt werden.

Ein erster, wichtiger Befund der Studie ist, dass CETL in sehr unterschiedlicher Weise an den untersuchten Universitäten implementiert worden sind. Für die Strukturen, die CETL ausmachen, können drei Typen unterschieden werden:

Der erste Typ repräsentiert das ‚Stand-alone CETL‘, d.h. das Zentrum wurde als zentrale Einheit zumeist auf der zentralen Verwaltungsebene eingerichtet, häufig hat es den Status einer zentralen Serviceeinrichtung. Diese CETL sind dann zumeist eigenständige administrative Einheiten, die einem Vizerektor/Prorektor zugeordnet sind und Leistungen für die gesamte Universität erbringen. Stand-alone CETL verfügen über eigenes Personal. Aktivitäten, die sich auf die Verbesserung der Qualität von Lehr- und Lernprozessen beziehen, umfassen z.B. die Durchführung hochschuldidaktischer Fortbildungen, individuelles Coaching oder Durchführung von Projekten, die sich beispielsweise mit der Implementation innovativer Lehrformen befassen. Diese Zentren übernehmen häufig auch Aufgaben in der Qualitätssicherung und Evaluation. Darüber hinaus fördern diese Zentren auch den Austausch und die Verbreitung von Wissen zu Lehr- und Lernprozessen z.B. durch die Durchführung von Tagen der Lehre, Ringvorlesungen, Publikationen oder durch Webseiten.

Der zweite Typ, das ‚Netzwerk CETL‘, repräsentiert weniger formal organisierte Strukturen. Im Gegensatz zum ersten Typ sind diese CETL keine eigenständigen administrativen Einheiten, sondern sind zumeist temporäre Projekte, die auf der Ebene von Fakultäten oder für einen abgrenzbaren Bereich durchgeführt werden. Eine der untersuchten Universitäten führt ein solches Projekt hochschulweit durch. Für diese Projekte werden zwar häufig zusätzliche Mitarbeiter eingestellt, die Hauptarbeit und die Hauptverantwortung dafür, die Qualität von Lehr- und Lernprozessen zu verbessern liegt allerdings bei den Lehrenden. Dazu übernehmen diese Rollen in dem Projekt bzw. in dessen Arbeitspaketen. Im Rahmen des

Projekts haben die Lehrenden häufig die Möglichkeit, ein eigenes Lehrprojekt zu entwickeln, d.h. Maßnahmen auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu entwickeln und abschließend auch hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu evaluieren und entsprechende Ergebnisse zu veröffentlichen. Zwischen den Lehrenden besteht ein regelmäßiger Austausch, der von den hauptamtlichen Mitarbeitern moderiert wird. Diese CETL tragen die Ergebnisse ihrer Arbeit auch regelmäßig nach außen, d.h. in die eigene Institution oder auch an ein breiteres Fachpublikum. Diese CETL können den Teilnehmenden verschiedenste Ressourcen zur Verfügung stellen, mit denen die Lehrenden zur Teilnahme motiviert werden. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Ressource Zeit sowie die Unterstützung bei der wissenschaftlichen Herangehensweise an die Lehrprojekte.

Der dritte Typ von CETL haben wir vorläufig als ‚Support CETL‘ bezeichnet, diese haben wir in den stärker manageriell geführten Universitäten gefunden. Hier stellen die CETL auch eigenständige administrative Einheiten dar, die der Hochschulleitung zugeordnet sind. Auch diese CETL haben eigenes Personal. Im Gegensatz zu den Stand-alone CETLs sind diese stärker auf die Strategiebildung und die Implementation dieser Strategien ausgerichtet. Beispielsweise arbeiten diese CETL Strategien aus, um innovative Lehrformen universitätsweit zu implementieren. Strategien werden dabei in Zusammenarbeit von Hochschulleitung und CETL entwickelt, wobei die CETL die fachliche Expertise beitragen. CETL begleiten dann die Umsetzung der Strategien (z.B. in Pilotprojekten) und übernehmen das Monitoring und die Evaluation der Maßnahmen. Die Schaffung von Wissen über Lehr- und Lernprozesse steht hier nicht im Vordergrund der Aktivitäten, diese Tätigkeiten wie z.B. die hochschuldidaktische Fortbildung der Lehrenden wird von anderen Abteilungen wahrgenommen.

Diese drei Typen machen es möglich, die Faktoren zu identifizieren, die:

- einen Diskurs über die Lehre in der Einrichtung behindern oder befördern,
- dazu beitragen, dass Hochschulleitungen steuernd in Lehrprozesse eingreifen können bzw. daran gehindert werden, hier einzugreifen.

Gegenwärtig werden diese Faktoren im Rahmen der Datenanalyse bestimmt und validiert.

3. Transferrelevante Ergebnisse

Für das Projekt ist nicht vorgesehen, dass Instrumente für die Praxis entwickelt werden. Es ist vielmehr im Bereich der Grundlagenforschung angesiedelt. In diesem Zusammenhang wird es für die Praxis relevante Ergebnisse produzieren, u.a. Erkenntnisse darüber, unter welchen Voraussetzungen an Universitäten ein Diskurs über die Lehre geschaffen werden kann, der es möglich macht:

- ein gemeinsames Qualitätsverständnis guter Lehre an den Hochschulen zu entwickeln,
- Akzeptanz für eine arbeitsteilige Struktur, in der Lehre erbracht wird, zu schaffen,
- Qualitätsverbesserungen in Lehr- und Lernprozessen deutlich/erkennbar zu machen;

- ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass neben der fachlichen auch die didaktische Expertise der Lehrenden für qualitativ hochwertige Lehr- und Lernprozesse von Bedeutung ist
- wie Hochschulleitungen Lehre gestalten und steuern können.

Zu diesen Themen werden entsprechende Empfehlungen formuliert.

4. Projektaktivitäten/Veröffentlichungen

Erste Projektergebnisse wurden bereits auf wissenschaftlichen Konferenzen, wie z.B. der Standing Conference of Academic Practitioners and er University of Warwick im Juli 2016 und der CHER-Konferenz in Cambridge in September 2016 vorgestellt. Für den Herbst 2017 sind Präsentationen auf CHER wie auch der EAIR Konferenz geplant. Der Vortrag auf der CHER Konferenz 2016 wurde für die Veröffentlichung in der Monographie zur Konferenz, die im Sommer 2017 erscheinen wird, ausgewählt. Herausgeber dieses Buches sind Rosemary Deem und Heather Eggins, der Beitrag wird unter dem Titel „Unravelling tacit knowledge. Engagement strategies of Centres for Excellence in Teaching and Learning“ publiziert.

Darüber hinaus veröffentlicht das Projekt regelmäßig Ergebnisse in der CHEPS Working Papers Series, die unter dem Link

<https://www.utwente.nl/bms/cheps/CHEPSWorkingPaperSeries/> zu finden ist.

Weitere Publikationen werden gegenwärtig bearbeitet und zur Veröffentlichung in Fachzeitschriften vorbereitet. Die Publikationen bearbeiten u.a. die folgenden Themen:

- Kurzfassung der Literaturstudie in deutscher Sprache
- Vergleich der oben beschriebenen CETL-Typen und ihre Einfluss auf den Diskurs über Lehre (in Deutsch und Englisch)

Darüber hinaus ist geplant, dass für die Abschlusskonferenz im Sommer 2018 in Zusammenarbeit mit den Partnerhochschulen eine Publikation erstellt wird, in denen Erfahrungen mit CETL und Empfehlungen für CETL praxisorientiert dargestellt werden.

5. Projektdaten und Kontakt

Projektleitung: Andrea Kottmann, Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS), University of Twente/Enschede – The Netherlands

Kontakt: a.kottmann@utwente.nl, Tel. +31-53-489 4250

Homepage: www.utwente.nl/cheps

Projektlaufzeit: 10/2014 – 09/2018

Projekt KoopL: Die dritte Dimension der Lehrqualität: Organisatorische Kontexte

Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold

1. Kurzbeschreibung und Zielsetzung

Der Qualitätspakt Lehre (QPL) strebt nachhaltige Verbesserungen in Studium und Lehre an und fokussiert in seinen Projekten vordergründig auf Lehr-Lern-Methoden, Interaktionen zwischen Lehrenden und Lernenden sowie auf Inhalte (Curricula). Im Projekt wird davon ausgegangen, dass ein weiteres Handlungsfeld existiert, dem bislang wenig Aufmerksamkeit zuteilwurde und dessen Potenziale für die Lehrqualitätsentwicklung daher weitgehend ungehoben sind: Untersucht werden die ‚Bedingungen der Inhalte‘, also zu organisierende Kontexte der Lehr-Lern-Prozesse. Denn: Lehre bedarf stets ihrer Organisation. Die Gestaltung dieser Organisation durch rahmende, (möglichst) unterstützende Strukturen und Prozesse kann sich als förderlich oder hemmend für die Lehrqualität erweisen.

Der Untersuchung liegt folgende Annahme zugrunde: Durch die Analyse organisatorischer Lehrkontexte lassen sich Ineffektivitäten (unzulängliche Zielerreichungsgrade) und Ineffizienzen (unzulängliche Input-Output-Relationen) identifizieren, deren Optimierung zu einer Verringerung des Zeitaufwands für lehrorganisatorische Tätigkeiten führen kann – Zeit, die für andere wissenschaftliche Tätigkeiten genutzt werden und der Qualität der Lehre (QdL) zu Gute kommen kann. Organisatorische Kontexte werden im Zuge neuer Herausforderungen – etwa der Studienstrukturreformen – neu gestaltet. Managementähnliche Strukturen halten Einzug an Hochschulen und das klassische Modell bürokratischer Organisation befindet sich im Wandel. Das etablierte Hochschulmanagement soll die Kopplung von Lehre und Verwaltung optimaler als zuvor gestalten. Im Zuge dessen kommt es zu einer Ausdifferenzierung von Rollen und Tätigkeiten: Neue Mitarbeiter/innen im administrativen Hochschulmanagement (auch unter der Bezeichnung Hochschulprofessionelle geläufig) übernehmen Schnittstellen- und Koordinationsfunktionen. Für Lehrende ist mit diesen Entwicklungen das Versprechen einer Entlastung von administrativen Aufgaben – „Entbürokratisierung“ – verbunden. Im Widerspruch dazu wird an den Hochschulen häufig eine Zunahme wissenschaftsbegleitender Anforderungen konstatiert, die das Alltagsgeschäft des wissenschaftlichen Personals nicht erleichterten, sondern durch Zeitverbrauch erschwerten (vgl. Jacob/Teichler 2011, S. 25; 27ff.; Kühl 2011; Schomburg et al. 2012, S. 38ff.; Würtenberger 2003, 2007).

Das Projekt KoopL geht der Frage nach, ob und inwiefern diese Wahrnehmung korrekt ist und welche hochschulinternen Optimierungsmöglichkeiten im Bereich organisatorischer Kontexte des hochschulischen Lehrbetriebs existieren. Die Untersuchung erfolgt über fünf aufeinander aufbauende methodische Zugänge: **Experteninterviews, schriftliche Befragung, teilnehmende Beobachtungen, Zeitbudgetanalysen** und **Prozessanalysen**. Die Feldphasen der Untersuchung sind derzeit abgeschlossen und erste Ergebnisse liegen vor.

2. Schlaglicht Forschungsprozess und transferrelevante Ergebnisse

Mithilfe von **Experteninterviews und einem Gruppeninterview** konnten Problemwahrnehmungen, Interessen und Konflikte, die organisatorische Lehrkontexte betreffen bzw. beeinflussen, erfasst werden.¹ Derzeit werden in der vertiefenden Analyse Reaktionen, z.B. Vermeidungsstrategien im Hochschulalltag, und eventuell vorhandene Fehlzuordnungen hinsichtlich organisierender Tätigkeiten herausgearbeitet. Hieraus wird sich konkretes handlungsrelevantes Wissen generieren lassen, das nicht allein für die Einrichtungen der Befragten relevant ist.

Desweiteren wurde eine **schriftliche Befragung der bundesweiten QPL-Projekte** zu organisatorischen Kontextproblemen durchgeführt.² Die Erhebung diente dazu, Entwicklungs- und Handlungsansätze zu identifizieren sowie Informationen zu Umsetzungsbedingungen und Erfolgsfaktoren zu erlangen. Für die Fragebogenentwicklung konnte das bereits erhobene Wissen und die Einschätzungen der mit dem Projekt kooperierenden QPL-Transferstelle „HET-LSA“ nutzbar gemacht werden und so den Blick auf bedeutsame Aspekte lenken: organisatorische Probleme und Hindernisse, Einschätzungen zu deren Ursachen sowie Bearbeitungs- und Umgangsweisen mit solchen Problemen. Gleichzeitig konnte der Blick auf die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Projektvertreter hinsichtlich ihrer eigenen Wirksamkeit und Akzeptanz in der jeweiligen Hochschule geschärft werden. Letzteres bezieht sich auf problematische Implikationen, die sich häufig – und konstraintentional – ergeben, wenn neu geschaffene Strukturen die QdL-Entwicklung vorantreiben sollen: Diese sollen eigentlich Unterstützungsleistungen erbringen, um neue Anforderungen an die Lehre organisatorisch abzufedern, werden jedoch häufig von den Lehrenden vor allem als Agenten dieser neuen, also zusätzlichen und damit nicht selten als hinderlich empfundenen Anforderungen, wahrgenommen.

Die QPL-Befragung konnte Aufschluss über organisatorische Kontextprobleme geben, die zwar nicht selbst Gegenstand der Entwicklungsprojekte sind, aber auf ihr Gelingen Einfluss haben. Aus den Wahrnehmungen und Erfahrungen der QPL-Mitarbeiter/innen lassen sich folgende Ursachen für gesteigerte Administrationslasten Hochschullehrender herausstellen: (a) erhöhter Aufwand für akademische Selbstverwaltung, (b) Kumulation von Funktionsämtern und Engagement hinsichtlich institutsinterner Aufgaben auf wenige Personen, (c) Verlagerung administrativer Aufgaben hin zur wissenschaftlichen Leistungsebene, (d) zunehmend regulative Zugriffe durch das Hochschulmanagement, (e) der Einsatz mangelbehafteter und unzureichend komfortabler Informationstechnologie, (f) Komplexitätszunahme der Prüfungsverwaltung.

¹ Gruppeninterview mit dem Kooperationspartner des Projektes, der Transferstelle des QPL-Verbundprojektes Sachsen-Anhalt „HET LSA“; 15 Experteninterviews mit Hochschullehrenden und hochschulischen Verwaltungsmitarbeiter/innen

² Der Erhebungszeitraum erstreckte sich von März bis April 2016. Insgesamt haben 271 Personen teilgenommen, sodass ein Rücklauf von 9,8 % realisiert werden konnte. Die Befragung richtete sich an das hauptamtlich wissenschaftliche Personal, d.h. Professor/innen und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen (N=2.772). Die Daten der Grundgesamtheit stützen sich dabei auf die Angaben des BMBF zu QPL-Beschäftigten mit Stand der Projektbewilligungen von 2012. Spätere Änderungen sowie Verschiebungen in den Projekten können hier nicht berücksichtigt werden, da aktualisierte Daten nicht vorliegen. Angesichts dieses Unschärfeproblems, ist die Rücklaufquote von 9,8 % real als annähernd bzw. überschlägig einzuschätzen.

Da neuen Tätigkeitsrollen und Digitalisierung von Hochschulprozessen zu Entlastungen bei den Hochschullehrenden führen sollen, stellt sich die Frage, woher das Stöhnen über eine Belastungszunahme rührt. Folgende Erkenntnisse ließen sich bisher aus den Experteninterviews und der QPL-Befragung gewinnen:

■ Unter den Lehrenden konnte tendenziell eine Skepsis gegenüber den **neu geschaffenen Mitarbeiterstellen im administrativen Hochschulmanagement** hinsichtlich einer möglichen Entlastung von lehrbegleitenden Aufgaben ausgemacht werden. Zwar verbindet sich mit den neuen Tätigkeitsrollen die Hoffnung auf Arbeitsentlastungen in den Bereichen, in denen seit Jahren eine Zunahme an Administration beobachtet wird (bspw. Akkreditierungen, Drittmittelbearbeitung, Lehrentwicklung), aber die Akzeptanz der neuen Mitarbeiter/innen ist bisher nur teilweise gegeben (Erwartungsenttäuschung). Im Ergebnis zeigt sich, dass die Akzeptanz von bestimmten Parametern abhängt: (a) dem *Rollenverständnis* der neuen Mitarbeiter (inwiefern sind die Aufgaben an die Rolle klar definiert und abgegrenzt?), (b) ihren *Kompetenzen* (welche konkreten Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten bringen die neuen Mitarbeiter für ihre Rolle/Funktion mit?), (c) ihrer *institutionellen Anbindung* (wo sind die neuen Mitarbeiter strukturell angebunden und erfahren sie selbst auch Unterstützung?), und d) ihrer Zugehörigkeit zu einer Fachrichtung (Stichwort Fachkultur: die Akzeptanz liegt in den GSW vergleichsweise höher als in MINT-Fächern). Ansätze zur spürbaren Steigerung der Entlastungswirkung wurden von den Befragten ebenfalls benannt: (1) über mehr Transparenz, auch zu Erwartungshaltungen, die Akzeptanz erhöhen, (2) die Kommunikation bzw. Schnittstellenkoordination verbessern sowie (3) niedrigschwellige und problemlösungsorientierte Angebote von Seiten der neuen Mitarbeiter/innen schaffen (z.B. Checklisten für Berufungen, Studienplanung).

■ Im Zuge der ersten Erhebungsschritte wurde ein weiterer Entwicklungsprozess, der zeitgleich mit den jüngeren Hochschulreformen an Fahrt aufgenommen hat, bedeutsam: die Digitalisierung wissenschaftsunterstützender Prozesse. Insbesondere **Campus-Management-Systeme (CaMS)** an Hochschulen sind für Lehrende mit hohen Erwartungen hinsichtlich Entlastungswirkungen im administrativ-organisatorischen Bereich verbunden, denen die Systeme laut Aussagen in den Interviews allerdings bisher nur unzureichend gerecht werden. Zur Vertiefung wurde das Thema durch zusätzliche Erhebungsschritte erschlossen.³ Die Nutzung elektronischer Systeme wie CaMS und das Bedienen der durch sie erzeugten Anforderungen sind häufig durch eine Spannung zwischen potenziellem Komfort und unkomfortablem Zeitaufwand gekennzeichnet. Das wissenschaftliche Personal muss typischerweise mehrere parallel bestehende Systeme bzw. Portale anlaufen, um z.B. Lehrbelange zu organisieren, wobei jedes dieser Systeme separat und häufig schnittstellenfrei funktioniert. Häufige Anpassungen von Funktionalitäten, Funktionsumfang und Schnittstellen oder gar Systemwechsel erzeugen einen administrativen und

³ Auswertung von einschlägigen empirischen Untersuchungen, Erfahrungs- und Projektberichte sowie problemzentrierte Analysen (z.B. Auth 2014; Degkwitz/Klapper 2011; Hansen/Karagiannis/Fill 2009); Interview mit CaMS-Anwendergruppe an Hochschulen; Teilnahme an Jahrestreffen deutschsprachiger Anwendergruppe; Durchführung eines Expertenworkshops zum Thema „Digitalisierte Hochschulprozesse“ (<http://www.hof.uni-halle.de/veranstaltungen/workshop-mehr-digitalisierte-hochschulprozesse/>)

organisatorischen Mehraufwand. Im Projekt konnten hierfür Lösungen und Optimierungspotenziale aufgezeigt werden, deren Komplexität eine Darstellung an dieser Stelle aus Platzgründen unmöglich machen. Zur vertiefenden Lektüre sei deshalb auf die unten (siehe Projektaktivitäten und Veröffentlichungen) angeführte Dokumentation des Expertenworkshops und die Veröffentlichungen verwiesen.

Die bisher dargestellten Erkenntnisse der QPL-Befragung und der Interviews über beeinflussende Aspekte der Lehre und Lehrgestaltung wurden durch **teilnehmende Beobachtungen** vertieft. Als Vorstudie wurden mündliche Befragungen von Hochschullehrenden und Terminkalenderanalysen durchgeführt – daran anschließend elf teilnehmende Beobachtungen von Professorinnen und Professoren.⁴ Über letztere wurden solche individuellen Strategien identifiziert, kategorisiert und überindividuell verglichen, mittels derer Lehrende die organisatorischen Anforderungen des Lehralltags bewältigen. Hier interessierten etwa Techniken der Aufwandsminimierung, des Unterlaufens von Anforderungen oder Reaktionen auf die neuen Strukturen und Aufgaben, die mit dem Hochschulmanagement verbunden sind. Die Feldprotokolle der teilnehmenden Beobachtungen werden derzeit analysiert. Der Vorteil der teilnehmenden Beobachtung gegenüber anderen Methoden liegt im verstehenden und interpretativen Charakter, der es ermöglicht, den Umgang mit den Organisationskontexten der Lehre individualisiert analysieren zu können.

Die teilnehmende Beobachtung wurde zugleich dazu genutzt, die Zeitverwendung Hochschullehrender zu erfassen. Die ganztägigen Zeitbudget-Beobachtungen ermöglichten eine qualitative **Zeitbudgetanalyse**, durch minutiöse Aufnahme der Tätigkeiten Hochschullehrender. Damit konnte ein Beitrag zur Erweiterung der bisherigen Workload-Studien und Studien zur Arbeits(zeit)belastung Hochschullehrender geleistet werden.⁵ Der große Vorteil der bisherigen Studien – nämlich die hohen Fallzahlen – wird dadurch erkauft, dass die zitierten Untersuchungen zu Einzelaktivitäten recht ungenau bleiben müssen. In der Regel gehen die Studien über ein grobes Kategorienraster nach Lehre, Forschung, Verwaltung (incl. akademische Selbstverwaltung) und weitere Dienstaufgaben oder wissenschaftliche Aktivitäten nicht hinaus. Den Befragten bleibt somit viel Raum bei der Beurteilung der inhaltlichen Abgrenzung von Aktivitäten. Qualitative Zeitbudget-Beobachtungen erlauben zwar keine hohen Fallzahlen, ermöglichten aber eine Ausdifferenzierung der Aktivitätskategorien. Zugleich werden Unschärfen, welche bei nachträglichen Selbsteinschätzungen der Zeitverwendung in Rechnung gestellt werden müssen, vermieden. Im besonderen Fokus des Projektes stehen dabei Aktivitäten in der Kategorie „weitere Dienstaufgaben und wissenschaftliche Aktivitäten“, da hier durch die bisherigen Studien ein erheblicher Anstieg der Arbeitszeitanteile in den letzten Jahren verzeichnet wurde. Welche

⁴ Auswertungsgrundlage: 576 Stunden teilnehmende Beobachtung; Erhebungszeitraum: April bis Juli 2016.

⁵ Vgl. Schimank (1992, 1995); Enders/Teichler (1995); Jacob/Teichler (2011); Schomburg/Flöther/Wolf (2012); Leischner/Rüthemann (2015); IfD (2016); Petersen (2017).

Tätigkeiten sich dahinter verbergen und inwieweit sich Ineffektivitäten und Ineffizienzen identifizieren lassen, deren Optimierung zu einer Verringerung des Zeitaufwands für lehrorganisatorische Tätigkeiten führen kann, wird die Tiefenauswertung zeigen. Ein erster Blick auf unsere Daten verdeutlicht bereits zwei Dinge: die hohe Rollenkomplexität und das typische Arbeitszeitverhalten Hochschullehrender. Letzteres zeigt, dass Lehre, lehrorganisatorische und andere administrative Tätigkeiten an Wochenarbeitsdagen erledigt werden. Da diese Aufgaben die verfügbaren Arbeitszeitressourcen der regulären Wochenarbeitstage beinahe oder vollständig absorbieren, wird Forschung häufig – teils ausschließlich – an Wochenenden betrieben. Soll das innewohnende Erkenntnispotenzial erschlossen werden, reicht die Kategorisierung lediglich nach Lehre, Forschung und Verwaltung jedenfalls nicht aus.

Im Anschluss an die Auswertung der Erhebungsschritte wird im Projekt eine exemplarische **Prozessanalyse** mit einer **Struktur-Funktions-Bewertung** kombiniert. Diese mündet in eine Zusammenstellung von Hemmnissen, die Einfluss auf eine effiziente Lehrorganisation haben können. Auf dieser Basis können Optionen für Organisationsoptimierungen aufgezeigt werden. Zu unterscheiden sein werden hier etwa alternative Erledigungsoptionen, wie Umverteilung (bestimmte Aufgaben werden zu Gunsten einer effektiveren Bearbeitung an andere Akteure verteilt), oder die Optimierung von Abläufen und Strukturen (etwa hinsichtlich routinisierbarer Verwaltungsvorgänge).

3. Projektaktivitäten und Veröffentlichungen

Forschungsbegleitend werden die Projektergebnisse Hochschulpolitik, -praxis und -forschung zugänglich gemacht. Bislang wurden Ergebnisse auf folgenden Veranstaltungen präsentiert:

- 25./26.2.2016: 18. Workshop Hochschulmanagement an der Universität Hamburg; Vortragstitel: Elektronische Campus-Management-Systeme als problemproduzierende Problemlöser: Erschließungsfähige Potenziale bei der Gestaltung organisatorischer Lehrkontexte
- 7./8.4.2016: 11. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in München; Vortragstitel: Campus-Management-Systeme als problemproduzierende Problemlöser.
- 6.10.2016: Unter dem Titel „Mehr digitalisierte Hochschulprozesse – weniger Hochschulbürokratie?“ wurde am an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ein Expertenworkshop zum Thema „Digitalisierte Hochschulprozesse“ durchgeführt. Dokumentation unter <http://www.hof.uni-halle.de/veranstaltungen/workshop-mehr-digitalisierte-hochschulprozesse/>
- 6./7.3.2017: Expertenworkshop Hochschulsteuerung in Berlin, Vortragstitel: Die dritte Dimension der Lehrqualität: Organisatorische Kontexte

Die Projektaktivitäten und -ergebnisse werden über folgende Kanäle öffentlichkeitswirksam kommuniziert:

- Projektbezogene Informationen werden zweimal jährlich über den „HoF-Berichterstatte“ (Printmedium Auflage 650) und den HoF-Newsletter (elektronisches Medium rd. 1.400 Adressaten) veröffentlicht.
- Projekt-Präsentation und die Bereitstellung von Downloads zu Veröffentlichungen sowie zu Arbeitsdokumenten erfolgen auf der Instituts-Homepage.
- In einer Medienpartnerschaft mit „Deutsche Universitätszeitung“ (DUZ) wurden Projektergebnisse in einer mehrteiligen Artikelserie journalistisch verwertet.

Ein *Forschungsbericht*, welcher in der Reihe „HoF-Arbeitsberichte“ erscheinen wird, befindet sich derzeit in der Schlussbearbeitung. Inhaltlich befasst sich dieser mit den Veränderungen der Lehrkontexte seit den 90er Jahren und den organisationalen Reaktionen der Hochschulen darauf. Im Vordergrund steht dabei die Frage, ob und inwieweit (ent-)bürokratisierende Wirkungen ausgemacht werden können. Im zweiten Quartal 2017 wird ein *Themenheft der HoF-Zeitschrift „die hochschule“* erscheinen. In diesem werden Projektzwischenenergebnisse mit Beiträgen projektexterner Autoren/Autorinnen, die zu vergleichbaren und ergänzenden Themen arbeiten, zusammengeführt. Zum Ende des Forschungsprojekts werden die Ergebnisse in einer *Abschlusspublikation* in der Schriftenreihe des Instituts sowie in Form einer praxisorientierten *Handreichung* aufbereitet.

Bisherige Publikationen:

Pasternack, Peer/Sebastian Schneider/Peggy Trautwein/Steffen Zierold (2016): Campus-Management-Systeme als problemproduzierende Problemlöser. Potenziale bei der Gestaltung organisatorischer Kontexte, in: Hochschulmanagement 3/2016, S. 73-79.

4. Projektdaten und Kontakt

Projektleitung: Prof. Dr. Peer Pasternack, Institut für Hochschulforschung (HoF) Halle-Wittenberg an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Projektmitarbeiter und Kontakt: Sebastian Schneider, M.A. Soziologie

(sebastian.schneider@hof.uni-halle.de); Peggy Trautwein, Dipl. Soz.

(peggy.trautwein@hof.uni-halle.de); Steffen Zierold, Dipl. Soz. (steffen.zierold@hof.uni-halle.de)

Homepage: <http://www.hof.uni-halle.de/projekte/koopl/>

Projektlaufzeit: 10/2014 – 09/2017

Literatur

Auth, Gunnar (2014): Zur Rolle des Stakeholder-Managements in IT-Projekten an Hochschulen – Erfahrungen aus der Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems, in: Martin Engstler et al. (Hg.), Tagungsband

- Projektmanagement und Vorgehensmodelle Stuttgart 2014, LNI Band, Bonn, S. 83-97.
- Degkwitz, Andreas/Frank Klapper (Hg.) (2011): Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele, Bock + Herchen, Bad Honnef, auch unter http://www.dini.de/fileadmin/docs/Prozessorientierte_Hochschule_2011.pdf (28.8.2016)
- Enders, Jürgen/Ulrich Teichler (1995): Berufsbild der Lehrenden und Forschenden an Hochschulen: Ergebnisse einer Befragung des wissenschaftlichen Personals an westdeutschen Hochschulen, BMBF, Bonn.
- Hansen, Hans Robert /Dimitris Karagiannis /Hans-Georg Fill (Hg.) (2009): Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen (Bd. 2), Österreichische Computer Gesellschaft, Wien, auch unter <https://pdfs.semanticscholar.org/d55f/3695d0a92f9493556e8815acf172261f5b3c.pdf> (20.08.2016).
- IfD, Institut für Demoskopie Allensbach (2016): Die Lage von Forschung und Lehre an deutschen Universitäten 2016, ausgewählte Ergebnisse einer Online-Befragung von Hochschullehrern, angefordert bei der Redaktion von Forschung und Lehre, nicht online zugänglich (22.12.2016).
- Jacob, Anna Katharina/Ulrich Teichler (2011): Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung in den Jahren 2007/2008, BMBF, Bonn/Berlin.
- Kühl, Stefan (2011): Der bürokratische Teufelskreis à la Bologna. Sich verstärkende Bürokratisierungseffekte in der Hochschulreform, Bielefeld.
- Leischner, Franziska/Julia Rüthemann (2015): Schaffung eines förderlichen Arbeitsumfeldes an Hochschulen, Deutscher Beitrag zum internationalen Forschungsprojekt des Forschungsinstituts der Bildungsinternationale (Education International Research Institute): Creating a Supportive Working Environment in European Higher Education, auch unter http://www.gew.de/Binaries/Binary124915/Forschungsprojekt_Bologna.pdf (19.8.2016).
- Petersen, Thomas (2017): Bürokratie an den Universitäten schadet der Lehre, Hochschullehrerumfrage zeigt große Unzufriedenheit mit Reformen, in: Forschung und Lehre 1/2017, S. 974-976.
- Schimank, Uwe (1992): Forschungsbedingungen der Professoren an den westdeutschen Hochschulen – Daten aus einer Befragung im Wintersemester 1990/91, MPIFG Discussion Paper 2/1992, auch unter http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/mpifg_dp/dp92-2.pdf (19.8.2016).
- Schimank, Uwe (1995): Hochschulforschung im Schatten der Lehre, Campus.

- Schomburg, Harald/Choni Flöther/Vera Wolf (2012): Wandel von Lehre und Studium an deutschen Hochschulen – Erfahrungen und Sichtweisen der Lehrenden, INCHER Kassel, Kassel.
- Würtenberger, Thomas (2003): Forschung nur noch in der "Freizeit"? Eine Studie zur Arbeitsbelastung der Professoren. In: Forschung und Lehre 9/2003, S. 478-480, URL <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2003/09-2003.pdf> (21.10.2014).
- Würtenberger, Thomas (2007): Humankapital Hochschullehrer. Das Zeitbudget für Wissenschaft und Forschung, in: Forschung und Lehre 7/2007, S. 398-400.

Projekt QuaKap: Qualitätskapazität. Untersuchung des Mehrwerts von zusätzlichem Lehrpersonal des Qualitätspakts Lehre für die akademische Lehre

Roland Bloch, Alexander Mitterle, Christian Rennert und Carsten Würmann

1. Kurzbeschreibung und Zielsetzung

Der Qualitätspakt Lehre (QPL) ermöglicht es den Hochschulen zum ersten Mal seit dem Öffnungsbeschluss von 1977, zusätzliches Personal für die Lehre einzustellen, ohne dass sie dadurch gleichzeitig ihre Ausbildungskapazitäten, also die Zahl der Studienplätze, erhöhen müssen. Anstatt mehr Studierende aufzunehmen, sollen sie mit diesem Personal bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre schaffen. Das kapazitätsneutrale und somit zusätzliche Lehrpersonal soll zu einer ‚Qualitätskapazität‘ werden. Im Zentrum des Forschungsprojektes steht die Frage, ob und wenn ja, wie die Hochschulen das zusätzliche Lehrpersonal strategisch für den Aufbau einer solchen ‚Qualitätskapazität‘ nutzen, d.h. wie sie das zusätzliche Lehrpersonal in einen qualitativen Mehrwert transformieren. Denkbar sind drei mögliche Einsatzformen, die als untersuchungsleitende Hypothesen fungieren:

(1) Kompensation

Zusätzliches Personal wird vor allem „in stark belasteten Fächern“ eingesetzt; der Mehrwert ergibt sich aus der Kompensation kapazitärer Defizite, bisher unzureichende Studienbedingungen werden damit verbessert (vgl. Bloch et al. 2014a).

(2) Aufgabenerweiterung

Es werden neue Angebote für eine sich diversifizierende Nachfrage geschaffen (horizontale Differenzierung). Das zusätzliche Personal wird vor allem in Zentren bzw. fachbereichsübergreifenden Einrichtungen konzentriert, die zielgruppenspezifische Angebote organisieren; der Mehrwert besteht in der Aufgabenerweiterung der Hochschullehre (vgl. Mitterle et al. 2015a; Teichler 2008).

(3) Stratifikation

Zusätzliches Personal wird in ausgewählten, für das Profil der Hochschulen als wichtig erachteten Studienprogrammen eingesetzt (vertikale Differenzierung); ein Mehrwert wird durch die Aufwertung einzelner Studienprogramme geschaffen (vgl. Bloch et al. 2014b; Vaira 2009).

Empirisch bestimmt das Projekt in einem ersten Schritt Allokationsmuster des zusätzlichen Lehrpersonals an den Hochschulen. Grundlage ist eine Kompletterhebung des Umfangs und Einsatzes des zusätzlichen Lehrpersonals an den geförderten Hochschulen, die um organisationsbezogene Daten ergänzt werden.

In einem zweiten Schritt wird durch organisationsbezogene Fallstudien von fünf QPL-Projekten an drei Universitäten und zwei Fachhochschulen der durch die ‚Qualitätskapazität‘ generierte Mehrwert qualitativ erschlossen. Dabei werden zum einen die hochschul- und fachbereichsspezifischen Rahmenbedingungen in den Blick genommen, um das Netz heterogener Anforderungen (rechtliche Vorgaben, Ressourcenausstattung, Maßnahmen der

Qualitätssicherung, Zahl der Studierenden usw.) an den Lehrbetrieb sichtbar zu machen (vgl. Mitterle et al. 2015b). Zum anderen geht es darum, Effekte der QPL-Maßnahmen in diesem Netz zu identifizieren, d.h. ob und wenn ja, wie es gelingt, einen kapazitätsneutralen Mehrwert zu schaffen, der über die aktuelle Lehrsituation hinausweist.

2. Schlaglicht Forschungsprozess

Für die quantitative Bestimmung der Allokationsmuster und Funktionen des zusätzlichen Lehrpersonals liegen bereits erste Ergebnisse vor. Die Angaben zum zusätzlichen Lehrpersonal wurden im Rahmen einer Online-Befragung aller QPL-Projekte¹ im Wintersemester 2015/16 erhoben. Diese umfassen die Personalgruppe, den Lehrumfang in Semesterwochenstunden (SWS), den Veranstaltungstyp und die organisationale Zuordnung der zusätzlichen Lehrveranstaltungen bzw. des zusätzlichen Lehrpersonals.

Bei 58 von insgesamt 100 Hochschulen, die im Rahmen der ersten Förderphase des Qualitätspakts Lehre auch zusätzliches Lehrpersonal beschäftigten, ließen sich Daten zum zusätzlichen Lehrpersonal und den dazugehörigen Lehrveranstaltungen erheben, was einer Rücklaufquote von 58 Prozent entspricht. Der Datensatz umfasst 28 Universitäten, 22 Fachhochschulen und acht andere Hochschulen² mit insgesamt 1.507 zusätzlichen Lehrveranstaltungen und 919 zusätzliche Lehrenden.

Zur Prüfung der untersuchungsleitenden Hypothesen wurde der Datensatz mit weiteren Strukturdaten in Beziehung gesetzt. Dazu zählen u.a. die Positionen der Universitäten in unterschiedlichen Rankings (DFG-Förderranking³, THES, QS, Shanghai). Die folgenden Zusammenhänge wurden geprüft:

- (1) Nicht durch den QPL geförderte Universitäten weisen durchschnittlich eine niedrigere Position im DFG-Förderranking auf als die durch den QPL geförderten Universitäten (\emptyset Rang 59 vs. 43); der Unterschied ist noch höher für jene Universitäten, die auch zusätzliches Lehrpersonal durch den QPL erhalten (\emptyset Rang 39). Diese Unterschiede sind statistisch signifikant.⁴
- (2) Keine statistisch signifikanten Korrelationen gibt es hingegen mit den übrigen Rankings.
- (3) In Rekurs auf den Befund von Kemper (2015), dass die Höhe der Förderung proportional zur Größe der Hochschule ist, lässt sich für unsere Stichprobe zumindest für die Anzahl der zusätzlichen Lehrveranstaltungen die signifikante Tendenz beobachten, dass an größeren Hochschulen⁵ auch mehr zusätzliche Lehrveranstaltungen angeboten werden ($r = 0,323$).

¹ Es wurde ein entsprechender Fragenblock in die vom Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) Mainz im Rahmen der Evaluation durchgeführte Online-Befragung integriert.

² Unter diese Kategorie werden Kunst- und Musikhochschulen sowie Pädagogischen Hochschulen subsumiert.

³ Das DFG-Förderranking wurde auf Basis der kumulierten Fördersummen zwischen 2011 und 2013 gebildet. Diese Fördersummen selbst wurden mit dem Median der Anzahl des hauptamtlich beschäftigten wissenschaftlich-künstlerischen Hochschulpersonals in den Jahren 2011-2013 gewichtet.

⁴ Alle Signifikanztests wurden auf Basis einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent durchgeführt.

⁵ Die Hochschulgröße wurde über die Zahl der Studierenden im Erhebungszeitraum operationalisiert.

Zur Identifikation von Allokationsmustern des zusätzlichen Lehrpersonals an den Hochschulen wurde eine hierarchisch-agglomerative Clusteranalyse differenziert nach Hochschultyp durchgeführt (vgl. Bortz & Schuster 2010: 459ff). Bislang liegen erste Ergebnisse für die Universitäten vor. Einbezogen wurden folgende Variablen: (1) der Anteil zusätzlicher Lehrveranstaltungen auf Fachbereichsebene, (2) der Anteil des zusätzlichen Lehrpersonals auf Fachbereichsebene, (3) die Verteilung des zusätzlichen Lehrpersonals auf die einzelnen Personalgruppen,⁶ (4) der Anteil an Fachbereichen mit zusätzlichen Lehrveranstaltungen bzw. mit zusätzlichem Lehrpersonal. Mit der Clusteranalyse ließen sich vier Cluster ermitteln, die sich organisationslogisch wie folgt gruppieren lassen:

Im ersten Cluster lässt sich die Tendenz hin zur ‚*wohltemperierten*‘ Organisation beobachten. Ein relativ hoher Anteil an zusätzlichen Lehrveranstaltungen und zusätzlichem Lehrpersonal ist auf Fachbereichsebene angesiedelt, jedoch sind fast alle Fachbereiche einer Universität von QPL-Maßnahmen betroffen. Bei dem zusätzlichen Lehrpersonal handelt es sich überwiegend um wissenschaftliche Mitarbeiter. Im Gegensatz zu den anderen Clustern scheint die Hochschulleitung gemeinsam mit den Fachbereichen ein Konzept für den Einsatz der QPL-Mittel innerhalb der Hochschule zu erarbeiten. Dabei ist es offen bzw. abhängig von lokalen Kontextbedingungen, ob die über fast alle Fachbereiche verteilte zusätzliche Lehre dem Zweck der Kompensation von einer (temporärer) Überlast oder der qualitativen Erweiterung des Lehrangebotes dient.

Die zu beobachtende Tendenz im zweiten Cluster lässt sich als *Fortschreibung der Humboldtschen Universität* charakterisieren: Einzelne Fachbereiche verfügen über eine hohe Anzahl von vollen Stellen für Professor/innen und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen. Auf der zentralen Hochschulebene ist kaum zusätzliche Lehre bzw. zusätzliches Lehrpersonal angesiedelt. Dieser Befund lässt vermuten, dass die Fachbereiche mit den Lehr- auch ihre Forschungskapazitäten und gleichwertig ausbauen. Die hohe Zahl an Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern, die jedoch in nur wenigen Fachbereichen einer Universität angesiedelt sind, kann sowohl stratifikatorische (im Sinne von Profilbildung in der Lehre und in der Forschung, vgl. Meier & Schimank 2010) als auch kompensatorische (Milderung von Überlast in spezifischen Fachbereichen) Funktionen erfüllen.

Das dritte Cluster umfasst Universitäten, in denen zusätzliches Lehrpersonal vorwiegend auf der zentralen Hochschulebene angesiedelt ist. Bei dem Personal handelt es sich vor allem um Lehrbeauftragte und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen. Diese Tendenz deutet darauf hin, dass die *Hochschulleitung strategisch* operiert (vgl. Krücken & Meier 2006) und unter Umgehung der Fachbereiche über eine ‚Manövriermasse‘ an zusätzlichen Lehrenden verfügt, die – je nach strategischer Ausrichtung der Hochschulleitung – für alle drei postulierten Funktionen der ‚Qualitätskapazität‘ genutzt werden kann.

Die Universitäten des vierten Clusters können als *die ‚Vorsichtigen‘* gelten, die sich nicht durch ein einheitliches Muster hinsichtlich der Allokation der zusätzlichen Lehre auszeichnen.

⁶ Es wurden die Personalkategorien „Professor/in“, „wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in“, „Lehrbeauftragte/r“, „Lehrkraft für besondere Aufgaben“ bei der Clusteranalyse berücksichtigt.

Eine Gemeinsamkeit besteht darin, dass Lehrbeauftragte einen relativ hohen Anteil des zusätzlichen Lehrpersonals ausmachen, jedoch nur in bestimmten Fachbereichen Lehre erbringen. Die ‚Qualitätskapazität‘ kann hier sowohl der Kompensation als auch der Erweiterung der Lehre dienen. Die zeitliche Befristung der zusätzlichen Mittel scheint einen nachhaltigeren Einsatz entgegenzustehen; man operiert hauptsächlich mit dem Typus des flexibel einsetzbaren und disponiblen „Hire-and-Fire-Lehrenden“ (Bloch et al. 2014a: 107). Die quantitativen Befunde der Clusteranalyse verweisen darauf, welche Funktionen die QPL-Mittel in Universitäten erfüllen sollen. Inwiefern diese Funktionen tatsächlich bedient werden, muss allerdings die weitere, derzeit noch laufende qualitative Untersuchung im Rahmen organisationsbezogener Fallstudien erweisen.

3. Transferrelevante Ergebnisse

Das Forschungsprojekt generiert Wissen über die Effekte kompetitiver kapazitätsneutraler Mittel für das Lehrangebot. Es adressiert direkt die Frage, wie durch ein allseits gefordertes Mehr an Mitteln bzw. Personal für die Lehre die Lehr- und Studienbedingungen verbessert werden. Anhand der Bestimmung unterschiedlicher Allokationsmuster und Funktionen der Qualitätskapazität lässt sich zeigen,

- wo und in welchem Umfang das zusätzliche QPL-Personal in der Lehre eingesetzt wird;
- in welcher Form Mehrwert durch das zusätzliche Lehrpersonal für die Lehre erzeugt wird;
- wie nachhaltig das zusätzliche Lehrpersonal eingesetzt wird, d.h. inwiefern es Teil des Profils der Hochschule ist, in einen kontinuierlichen Lehrkörper überführt und in bestehende oder neue Lehr- und Karrierestrukturen eingefügt wird;
- wie die Hochschulen mit der rechtlichen Problematik eines verstetigten Einsatzes kapazitätsneutralen Personals umgehen;
- inwiefern Unterschiede zwischen Hochschultypen zum Tragen kommen.

4. Projektaktivitäten

Informationen über Projektaktivitäten und Veröffentlichungen werden auf der Projekthomepage laufend dokumentiert. Nach Auswertung der organisationsbezogenen Fallstudien werden Round Table Talks an den Hochschulen der jeweiligen QPL-Projekte zur Rückkopplung der Untersuchungsergebnisse in die Praxis und zur Beförderung eines Prozesses der organisationalen Bewusstwerdung bei den lokalen Akteuren durchgeführt, der u.a. zur Entwicklung organisationaler Strategien zum Aufbau einer Qualitätskapazität führen kann.

5. Projektdaten und Kontakt

Projektleitung: Dr. Roland Bloch, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie/Zentrum für Schul- und Bildungsforschung (ZSB), Email: roland.bloch@soziologie.uni-halle.de, Tel. +49 (0)345 55 24147

Kontakt: Dr. Carsten Würmann, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Zentrum für Schul- und Bildungsforschung (ZSB), Email: carsten.wuermann@zsb.uni-halle.de, Tel. +49 (0)345 55 21722

Homepage: <http://www.zsb.uni-halle.de/forschungsprojekte/qualitaetskapazitaet/>
 Projektlaufzeit: 09/2015 – 08/2017

Literatur

- Bloch, R.; Lathan, M.; Mitterle, A.; Trümpler, D.; Würmann, C. (2014a): Wer lehrt warum? Strukturen und Akteure akademischer Lehre an deutschen Hochschulen. Leipzig: Akademische Verlagsanstalt
- Bloch, R.; Kreckel, R.; Mitterle, A.; Stock, M. (2014b): Stratifikationen im Bereich der Hochschulbildung in Deutschland. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 17, S3, S. 243 - 261.
- Bortz, J.; Schuster, C. (2010) Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin u.a.: Springer - Verlag).
- Kemper, L.: Die Förderung von Hochschulen im Qualitätspakt Lehre nach Institutionstypen. Arbeitspapier. Karlsruhe: KIT.
- Krücken, G.; Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, G.S.; Meyer, J.W.; Hwang, H. (Hg.): Globalization and organization. World society and organizational change, Oxford, New York: Oxford University Press, S. 241 - 257
- Meier, F.; Schimank, U. (2010): Mission Now Possible: Profile Building and Leadership in German Universities. In: Whitley, R.; Gläser, J.; Engwall, L. (Hg.), Reconfiguring Knowledge Production. Changing Authority Relationships in the Sciences and Their Consequences for Intellectual Innovation. Oxford: Oxford University Press, S. 211 - 236.
- Mitterle, A.; Bloch, R.; Würmann, C. (2015a): Time to teach: Revisiting teaching time in German higher education. In Management Revue 26 (3), S. 203 - 226
- Mitterle, A.; Würmann, C.; Bloch, R. (2015b): Teaching without faculty: policy interactions and their effects on the network of teaching in German higher education. In: Discourse: Studies in the cultural politics of education 36 (4), S. 560 - 577.
- Teichler, U. (2008): Diversification? Trends and explanations of the shape and size of higher education. In: Higher Education 56 (3), S. 349–379.
- Vaira, M. (2009): Towards unified and stratified systems of higher education? System convergence and organizational stratified differentiation in Europe. In: Kehm, B.; Stensacker, B. (Hg.): University Rankings, Diversity, and the New Landscape of Higher Education. Rotterdam, Taipei: Sense Publishers, S. 135 - 153.

Projekt STEUPAKT – Steuerungswirkungen des Qualitätspakt Lehre

Berthold Wigger, Lars Herberholz und Lorenz Kemper

1. Kurzbeschreibung und Zielsetzung

Das Forschungsprojekt STEUPAKT unterzieht die internen und externen Steuerungswirkungen des Qualitätspakts Lehre einer finanzwissenschaftlich orientierten empirischen Analyse. Das Projekt gliedert sich in drei Teile:

Im ersten Teil werden die Determinanten der Inanspruchnahme von Mitteln und beantragten Fördermaßnahmen im Rahmen des Qualitätspakts Lehre untersucht. Das Projekt wirft zunächst einen deskriptiven Blick auf die Verteilung der Mittel, indem es die Hochschullandschaft auf verschiedenen Ebenen der Aggregation betrachtet. Es folgt eine induktive Betrachtung, die untersucht, ob sich Muster in der Vergabe der Fördergelder erkennen lassen. Diese soll analysieren, welche Hochschulattribute die Förderwahrscheinlichkeit im Qualitätspakt Lehre beeinflussen, das heißt, welche Hochschulen tendenziell Förderung finden. Nach der Klärung der Frage, wer Fördergelder erhält, endet der erste Projektteil mit einer Untersuchung, wofür die Mittel genutzt werden. Das Augenmerk dieser Analyse liegt im Zuge dessen auf der Profilbildung von Hochschulen im Qualitätspakt Lehre.

Der zweite Teil des Forschungsprojekts untersucht, inwiefern es zu Wechselwirkungen zwischen Zuwendungen im Rahmen des Qualitätspakts Lehre und anderen Quellen der Hochschulfinanzierung kommt. Zwar sollen die Mittel aus dem Qualitätspakt Lehre zu einer echten Besserausstattung der Hochschulen mit zusätzlichen finanziellen Mitteln führen. Jedoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass es im Rahmen der Förderung zu einem Crowding-Out öffentlicher Hochschulausgaben kommt. Es stellt sich die Frage, ob einzelne Bundesländer die Gelegenheit nutzen, um eigene Bildungsausgaben zumindest teilweise durch Mittel aus dem Qualitätspakt Lehre zu substituieren. Genauso wäre der umgekehrte Fall vorstellbar, dass die Länder versuchen, den positiven Impuls durch den Qualitätspakt Lehre mit zusätzlichen öffentlichen Hochschulausgaben zu verstärken.

Ziel des Qualitätspakts Lehre ist die Optimierung der Studien- und Lehrsituation an deutschen Hochschulen durch zusätzliches und/oder besser qualifiziertes Personal, wobei die Verbesserung der Personalausstattung kapazitätsneutral erfolgen soll. Von besonderem Interesse sind daher die tatsächlichen Effekte, welche den Fördermaßnahmen zugeschrieben werden können. Im dritten Teilprojekt stehen daher die Auswirkungen auf verschiedene Outputgrößen an den geförderten Hochschulen im Vordergrund. Hier wird untersucht, ob der Qualitätspakt Lehre einen messbaren Effekt auf konventionelle Modelle der Effizienz- und Produktivitätsanalyse im Hochschulsektor hervorruft. Diese Untersuchung wird zuletzt durch eine Fallstudie ergänzt, die die Auswirkungen des Qualitätspakts Lehre aus näherer Perspektive beleuchtet.

2. Schlaglicht Forschungsprozess

Zur Erreichung des ersten Meilensteins werden drei verschiedene Datenquellen herangezogen. Neben amtlichen, hochschulbezogenen Zahlen vom Statistischen Bundesamt können wir auf QPL-spezifische Informationen zurückgreifen. Diese umfassen zum einen die monetären Förderdaten des Projektträgers und zum anderen die in der QPL-Projektdatenbank¹ veröffentlichte Umfrage über die Eckpunkte der geförderten Projekte.

Im ersten Unterprojekt verwenden wir Hochschuldaten des Statistischen Bundesamtes, um die Hochschullandschaft datenbasiert im Zuge eines Clusteringverfahrens in verschiedene homogene Klassen aufzugliedern. Die so gewonnenen Hochschultypen bilden eine mittlere Aggregationsebene der Hochschullandschaft, die wir im Folgeschritt dazu nutzen, sowohl die Verteilung der Fördermittel als auch die Art ihrer Verwendung detaillierter zu beobachten. In Bezug auf den Qualitätspakt Lehre hat sich die Zugehörigkeit zu einem Hochschultyp nur vereinzelt als entscheidend für die Zuteilung von Fördermitteln herausgestellt. Generell kann also resümiert werden, dass der Qualitätspakt Lehre mit wenigen Ausnahmen das Ziel einer breiten Förderung der Hochschullandschaft erreicht (Kemper 2015).

In einem zweiten Unterprojekt stellen wir verschiedene Hypothesen über Tendenzen in der Mittelvergabe auf und überprüfen sie empirisch. Methodisch greifen wir dafür auf einen nicht-linearen Regressionsansatz zur Erklärung der abhängigen Variablen einer Förderung im QPL zurück. Insbesondere die vergangene Drittmittelförderung erweist sich im Zuge dessen als signifikanter Einflussfaktor auf die Förderwahrscheinlichkeit, wodurch der aus den Sozialwissenschaften bekannte Matthäus-Effekt Bestätigung findet.

In einem dritten Unterprojekt untersuchen wir die Entwicklung der fachlichen Profilbildung von deutschen Hochschulen und vergleichen diese mit der fachlichen Schwerpunktsetzung im Qualitätspakt Lehre. Methodisch übertragen wir konventionelle Indizes der Konzentrationsmessung auf den Hochschulfall, wobei wir insbesondere die Veränderung der Indexwerte betrachten. In den letzten beiden Jahrzehnten lässt sich eine gleichbleibende fachliche Spezialisierung der deutschen Universitäten beobachten, während sich sowohl Fachhochschulen als auch private Universitäten zunehmend fachlich diversifizieren. Auch die ersten Ergebnisse unserer Auswertungen lassen auf eine weitere fachliche Diversifikation der Hochschulen im Zuge des QPL schließen (Kemper 2017).

Im zweiten Projektteil werden die Steuerungswirkungen des Qualitätspakts Lehre hinsichtlich seiner externen Wechselwirkungen mit anderen Finanzierungsquellen beurteilt. Ziel der ökonometrischen Analyse ist es, solche Crowding Effekte zu identifizieren. Den methodischen Zugang zur Bestimmung der Wirkungen bildet z. B. die Modellierung von Budgetgleichungen für die einzelnen Bundesländer im Rahmen panelökonometrischer Modelle (Herberholz 2016).

¹ <http://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/projekte-im-qualitaetspakt-lehre-suchen-und-finden.php>

Der dritte Projektteil untersucht die Outputwirkungen des Qualitätspakts Lehre. Methodisch bedienen wir uns in diesem Abschnitt Verfahren der Effizienz- und Produktivitätstheorie – der Data Envelopment Analyse (DEA) und der Stochastic Frontier Analyse (SFA). Beide Methoden sind in der Lage das Input-Output Verhältnis in einer Branche zu modellieren. Das Ziel der Verfahren liegt darin, effiziente Hochschulen gegeben ihrer Input-Output Relation ausfindig zu machen und andere Hochschulen mit diesen effizienten „Peers“ zu vergleichen. Im Rahmen einer DEA wird die konvexe Hülle eines Input-Output Relation mithilfe eines nicht-parametrischen linearen Optimierungsansatz geschätzt. Die SFA schätzt die effiziente Hülle hingegen mithilfe eines ökonometrischen und parametrischen Verfahrens. Die Entwicklung über die Zeit und die Veränderung, die durch die Einführung des QPL hervorgerufen wurde, können mit beiden Ansätzen behandelt werden. Die DEA kann die Veränderung der effizienten Hülle mit sogenannten Malmquist Indizes verfolgen (siehe Färe et al. 1994), während wir in der SFA auf konventionelle ökonometrische Kniffe wie Strukturbrüche oder Panelmodelle zurückgreifen können (z. B. Greene 2005). Erste Ergebnisse der Modellierung des Hochschulsektors haben wir im vergangenen Jahr bereits präsentieren können.

3. Transferrelevante Ergebnisse

Die erste Erkenntnis aus STEUPAKT ist, dass der aus forschungsnahen Drittmittelvergabeprozessen bereits bekannte Matthäus-Effekt auch in der Vergabe von Lehrdrittmitteln besteht (Herberholz und Wigger 2017). Unsere Regressionsanalyse weist darauf hin, dass Hochschulen, die einen größeren Erfolg in der Einwerbung von Forschungsdrittmitteln zeigten auch überproportional häufig im Qualitätspakt Lehre zum Zuge kamen. Unter Berücksichtigung administrativer Fähigkeiten der Hochschulen bleibt dieses Ergebnis bestehen.

Weiter konnten wir Muster in der Verteilung der Fördermittel offenlegen. So profitiert nicht eine deutsche Verwaltungsfachhochschule von den Mitteln. Ebenso fallen die Förderungsanteile in den Kunsthochschulen (61%) und in den sozialwissenschaftlichen Fachhochschulen (54%) vergleichsweise gering aus. Vor allem in den großen Clustern der Universitäten und technisch-wirtschaftswissenschaftlichen Fachhochschulen zeigt sich dagegen eine flächendeckend hohe Förderungsquote. Insgesamt kann die Förderung der Hochschullandschaft nach dem Gießkannenprinzip jedoch als erfolgreich bezeichnet werden (Kemper 2015).

Eine dritte Erkenntnis ist die zunehmende fachliche Diversifikation deutscher Hochschulen. Unter Vorbehalt vorläufiger Ergebnisse zeigt sich, dass die Hochschulen den Qualitätspakt Lehre dazu nutzen, diesen Trend weiter zu verfolgen. Nach unserem Modell haben sich im Zuge des QPL etwa doppelt so viele Hochschulen fachlich diversifiziert wie spezialisiert (Kemper 2017).

Methodisch konnten wir bereits zwei transferrelevante Ergebnisse erarbeiten. Zunächst lässt sich das vorbereitende Clustering im erstgenannten Unterprojekt sowohl methodisch als auch im Ergebnis auf andere Fragestellungen übertragen, die von einer feingliedrigeren Hochschultypisierung profitieren. Schon auf Basis grober institutionsbezogener Daten wie der Hochschulgröße, dem Fächerspektrum und dem Drittmittelanteil ist der Clusteringansatz, der unter anderem auch auf Nebenmethoden wie einer Hauptkomponentenanalyse (PCA) oder einem dichte-basierten Clustering basiert, in der Lage, konventionelle Klassifikationen wie die TU9 oder ehemalige Pädagogische Hochschulen zu identifizieren. Die Gruppe der Pädagogischen Hochschulen (formal & ehemals) konnte beispielsweise bereits als Dummy-Variable in eines unserer Regressionsmodelle integriert werden.

Zweitens arbeiten wir mit der Ableitung des Herfindahl-Hirschman Indexes. Wir konnten diese elegant als Funktion der Einzelkomponente und des HH-Indexwertes selbst formulieren (Kemper 2017). Dieser Ausdruck bringt beispielweise die Erkenntnis, dass jeder Komponentenanteilswert unter dem Indexwert eine negative und jeder darüber eine positive Veränderung des Herfindahl-Hirschman Index mit sich bringt.

4. Projektaktivitäten/Veröffentlichungen

Eine detaillierte Übersicht über die Projektaktivitäten findet sich auf der Homepage des Lehrstuhls für Finanzwissenschaft und Public Management, an dem das Forschungsvorhaben angesiedelt ist.² Auf dieser Website sind neben einer kurzen Projektbeschreibung Informationen zu Tagungsbeiträgen und Veröffentlichungen aufgeführt, die vorrangig aus dem Projekt aber auch aus angrenzender Forschung entstanden sind. Beispielsweise konnte das methodische Wissen über Effizienzanalysen im Hochschulsektor für Vorträge beim „4th Workshop on Efficiency in Education“ in Mailand sowie der Tagung „Leistungsbewertung in der Wissenschaft – Perspektiven aus Forschung, Praxis und Politik“ in München genutzt werden. Weitere Tagungsbeiträge sind im Rahmen des Projekts ebenso vorgesehen wie die Fertigstellung verschiedener Fachpublikationen, die sich aktuell in Vorbereitung befinden.

5. Projektdaten und Kontakt

Projektleitung: Prof. Dr. Berthold U. Wigger, Karlsruher Institut für Technologie

Projektmitarbeit: Dr. Benjamin Bittschi (Postdoc), Lars Herberholz (Doktorand), Lorenz Kemper (Doktorand)

Kontakt: Berthold.Wigger@kit.edu

Homepage: <http://fiwi.econ.kit.edu/>

Projektlaufzeit: 10/2014 – 09/2017

² <http://fiwi.econ.kit.edu/steupakt.php>

Literatur

- Färe, R., Grosskopf, S., Lindgren, B., & Roos, P. (1994). Productivity Developments in Swedish Hospitals: A Malmquist Output Index Approach. In *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Applications* (253-272).
- Greene, W. (2005). Reconsidering heterogeneity in panel data estimators of the stochastic frontier model. *Journal of Econometrics* 126:2 (269-303).
- Herberholz, L. (2016). Interdependenzen in der akademischen Drittmittelfinanzierung. Mimeo.
- Herberholz, L. und Wigger B. U. (2017). Die Allokation der Fördermittel des Qualitätspakts Lehre: Evidenz für den Matthäus-Effekt. Mimeo.
- Kemper, L. (2015). Förderung nach Institutionstyp. Mimeo.
- Kemper, L. (2017). Institutionelle Spezialisierung im Hochschulsektor. Mimeo. (Dissertation)

Projekt *WirQung*: Die Organisation des Qualitätsmanagements – Wirkmechanismen und Wirksamkeit organisationaler Ansätze in Studium und Lehre

Tobias Scheytt, Benjamin Ditzel und Michael Lust

1. Kurzbeschreibung und Zielsetzung



Das Projekt *WirQung* untersucht die Wirkung und Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken an Hochschulen mit Fokus auf das institutionalisierte Qualitätsmanagement. Das Erkenntnisinteresse richtet sich auf hochschulinterne Strukturen und Prozesse des QM, vor allem jedoch auf Diskurse und das Denken und Handeln der Hochschulmitglieder im Leistungsbereich von Studium und Lehre. Ausgangsthese des Projekts ist, dass die Orientierungs- und Handlungsmuster der Akteure – Lehrende wie auch im institutionalisierten QM Tätige – eine besondere Bedeutung für Wirkung und Wirksamkeit von QM-Interventionen besitzen. In traditionellen Forschungsansätzen, die Wirkung und Wirksamkeit von QM rekonstruieren, wird den Orientierungs- und Handlungsmustern allerdings mitunter nicht die entsprechende Bedeutung zugemessen; vielmehr wird zwischen qualitätsbezogenen Steuerungspraktiken und den durch sie verursachten Ergebnissen häufig kausal ‚kurzgeschlossen‘.

Unser Projekt geht von einer anderen Beschreibung des Wirkungszusammenhangs aus: Qualitätsbezogene Steuerungspraktiken sind mit den Orientierungs- und Handlungsmustern von Akteuren in komplexer Weise verflochten und zugleich ganz entscheidend für Erfolg, Wirkung und Wirksamkeit von QM-Interventionen. Ausgehend von einer sozialkonstruktivistischen Forschungsperspektive werden daher im Projekt Wirkung und Wirksamkeit von QM-Interventionen als Bedeutungszuschreibung durch unterschiedliche Akteure und Akteursgruppen gefasst. Der Untersuchungsgegenstand *Qualitätsmanagement* wird folglich aus der Perspektive unterschiedlicher Personengruppen (Hochschulleitung, QM-Akteure, Lehrende usw.) rekonstruiert.

Die *Projektziele* sind gleichermaßen auf Theoriebildung wie auf die Schaffung von Orientierungswissen ausgerichtet. In Hinsicht auf die *Theoriebildung* soll das Projekt den Wissensbestand der deutschsprachigen, organisationsbezogenen Hochschulforschung anreichern. In diesem Zusammenhang sollen Beiträge geleistet werden (a) zum Verständnis der spezifischen Bedingungen der Hochschulorganisation als Faktor, der das QM-Geschehen beeinflusst, (b) zur Rolle von Hochschulprofessorinnen und -professoren als autonome Mitglieder der Hochschule im Rahmen des QM-Geschehens, sowie (c) zu den Möglichkeiten bzw. Grenzen einer intendierten Steuerung von Qualität.

Dem Projektziel *Schaffung von Orientierungswissen* dient der Fokus auf die ‚gelebte‘ QM-Praxis. Die Kooperation mit den Partnerhochschulen innerhalb des Projekts führt bereits zu einem ersten Wissenstransfer: einerseits für die direkt beteiligten Kooperationspartner, indem es ihnen Reflexionsinstrumente zur Weiterentwicklung ihrer QM-Ansätze an die Hand gibt; andererseits für weitere am Qualitätsmanagement Interessierten, indem es durch entsprechende Dokumentationen und andere Formen des Wissenstransfers handlungsrelevantes Wissen zu Wirkung und Wirksamkeit verschiedener Ansätze des QM bereitstellt. Schließlich sollen – im Sinne einer Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre – das Potenzial institutioneller Ansätze des Qualitätsmanagements für Hochschulpraxis, Hochschulforschung und Hochschulpolitik über den Förderzeitraum hinaus sondiert werden.

2. Schlaglicht Forschungsprozess

Im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns wurde ein Multi-Methoden Ansatz gewählt. In einer ersten Erhebungsphase wurde im Rahmen einer qualitativen Fallstudienanalyse eine Dokumentenanalyse und im Anschluss daran semi-strukturierte Interviews in zwei Fallhochschulen mit unterschiedlichen Akteuren (Hochschulleitung, Lehrende in unterschiedlichen Funktionen, QM-Akteure in zentralen und dezentralen Stellen, Hochschuldidaktik) geführt. Die zweite Erhebungsphase teilt sich in zwei Schritte. Im ersten Schritt wurden erste Ergebnisse aus der Interviewauswertung in Fokusgruppen-Workshops in Form zugespitzter Thesen präsentiert und Einzelaspekte in der anschließenden Gruppendiskussion vertieft. Die Fokusgruppen setzen sich aus QM-Akteuren und Lehrenden zusammen – hier wurden andere Akteure als in den Fallhochschulen eingeladen –, wobei die Gruppenzusammensetzung variiert wurde. Parallel dazu wurde eine mehrstufige Delphi-Befragung mit Expertinnen und Experten aus Hochschulpolitik, externer Qualitätssicherung, Hochschulberatung und Hochschul- und Organisationsforschung durchgeführt. Während die Fallstudien und die Fokusgruppen auf die untersuchten bzw. beteiligten Hochschulen ausgerichtet waren, richtet die Delphi-Studie den Blick auf eine allgemeine, übergeordnete Ebene der Hochschulsteuerung und fragt nach dem zukünftigen Stellenwert des QM in der Hochschulsteuerung. Die Rücklaufquoten der Delphi-Befragung (mit zu Beginn über 70 angefragten Expertinnen und Experten) sind mit 50% in der 1. Runde, 76% in der zweiten Runde und 81% in der dritten Runde überdurchschnittlich hoch.

Derzeit befindet sich das Projekt in der abschließenden Auswertungsphase. Im Folgenden werden zentrale Zwischenergebnisse kurz skizziert.

Eine Annäherung an die Wirkungsweise und Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken aus interpretativer Perspektive bedeutet zunächst, zentrale Begriffe als kognitive und soziale Konstruktionen zu begreifen. Effekte und Wirksamkeit, aber auch QM bzw. qualitätsbezogene Steuerungspraktiken werden durch die handelnden Akteure in jeweils spezifischen Kontexten konstruiert. Wirksamkeit lässt sich auf diese Weise im Zuschreibungsprozess durch die handelnden Akteure erkennen. Damit werden aber auch

Vorstellungen einer deterministisch zu beschreibenden Wirkung wie auch objektiven Feststellung von Wirksamkeit problematisiert.

Gleichzeitig ermöglicht eine derartige Forschungsperspektive, über eine Feststellung von Effekten oder Wirksamkeitsurteilen hinauszugehen und den Fokus auf die Rekonstruktion von Bedingungen zu richten, unter denen bestimmten Steuerungspraktiken Wirksamkeit zugeschrieben wird. Durch unterschiedliche Handlungskontexte, Qualitätsvorstellungen, Informationsinteressen, aber auch strukturelle, strategische und kulturelle Vorgaben, entwickeln sich sehr unterschiedliche Sichtweisen auf die Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken. Die Wirksamkeitszuschreibung zu rekonstruieren bedeutet dann, das „Sensemaking“ (Karl Weick) der Akteure zu den Effekten bzw. zur Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken empirisch zu rekonstruieren, indem die Faktoren herausgearbeitet werden, welche die Zuschreibung von Wirksamkeit durch die unterschiedlichen Akteure beeinflussen.

Empirisch beobachtbar bewegen sich die Wirksamkeitszuschreibungen in einem Spektrum zwischen „eher wirksam“ und „eher nicht wirksam“, wobei die Mehrzahl der Einschätzungen sich als „bedingt wirksam“ bezeichnen lässt. Einen wesentlichen Einfluss auf die Bedingtheit der Wirksamkeitszuschreibung haben die Einstellungen zum spezifischen Steuerungskontext (z.B. Managementstile) der Hochschule bzw. zum (fachspezifisch geprägten) Qualitätsverständnis. Hinsichtlich des Qualitätsbegriffs werden regelmäßig die Schwierigkeiten einer eindeutigen und einheitlichen Definition sowie objektiven Messung von Qualität betont. Hinsichtlich des organisationalen Kontextes spielen die individuelle Autonomie der Lehrenden und der ausgeprägte Bezug zur Fachdisziplin eine besondere Rolle. Dadurch orientieren sich Lehrende in erster Linie an den Werten, Normen und Qualitätsvorstellungen der eigenen Disziplin. Gleichzeitig wird als bedeutsam angesehen, dass die Hochschule als organisationaler Akteur weder über wirksame Leistungsanreize noch über Sanktionsmöglichkeiten verfügt.

Diese Vorstellungen vom spezifischen Steuerungskontext, der in den Augen der handelnden Akteure die Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken bestimmt, führen dazu, dass insbesondere formale und managerielle Vorstellungen von Qualitätsmanagement weitgehend infrage gestellt werden. Gleichzeitig offenbaren sich – gleichsam als antizipative Strategie – Anpassungen gegenüber manageriellen Steuerungsvorstellungen. Derartige Anpassungen führen beispielsweise zu einer verstärkt dezentralen Verortung qualitätsbezogener Aktivitäten. Hinsichtlich des Einsatzes von Erhebungsinstrumenten zur Qualität von Studium und Lehre führt das zu einer Ausdifferenzierung, so dass divergierende Informationsinteressen (z.B. lokal vs. zentral; fachspezifisch vs. fachübergreifend) gleichzeitig bedient und sowohl quantitative wie qualitative Qualitätsaspekte auf jeweils unterschiedlichen Aggregationsebenen adressiert werden. Organisationale Regeln wie Ziele und Standards bleiben mitunter in ihrer hochschulweiten Verbindlichkeit abstrakt, um

angesichts der Mehrdeutigkeit lokal unterschiedlicher Interpretationen und Operationalisierungen adaptiert und interpretiert werden zu können.

In Abgrenzung zu direktiven und direkten Steuerungs- sowie deterministischen Wirksamkeitsvorstellungen zeichnen sich seitens des institutionalisierten QM eine verstärkte Bezugnahme auf alternative Steuerungsmodelle ab, die angesichts der Restriktionen des Steuerungskontextes als potenziell wirksamer empfunden werden. Indirekte Steuerungsformen werden als geeigneter angesehen, das Handeln von Akteuren in Studium und Lehre zu beeinflussen. Eine solche indirekte Steuerung bezieht sich darauf, dass nicht versucht wird, die Handlungsweisen der Akteure direkt zu beeinflussen, sondern vermittelt über die Beeinflussung von (organisationalen) Rahmenbedingungen, Wertvorstellungen bzw. Normen oder Interpretationsmustern.

Ein zentraler Faktor, der der Wirksamkeit von QM entgegensteht, ist Widerstand von akademischer Seite, der sich allerdings in sehr differenzierter Form äußert. Die Vielfalt an Formen akademischen Widerstands gegen Anforderungen des institutionalisierten QM lassen sich entlang verschiedener Dimensionen des Widerstands, wie Motive, Formen, Technologien etc. einordnen. Obwohl Widerstand aufgrund der strukturellen Vorgaben als unlösbar einzuschätzen ist, lässt sich aufgrund der empirischen Eindrücke konstatieren, dass ein Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Kontextfaktoren und dem Auftreten von Widerstand besteht. Erkennbar wird, dass ein Bündel an Antizipations- und Handhabungsmustern im Umgang mit Widerstand durch die ‚schwierige‘ Gruppe der Hochschulprofessoren rekonstruiert werden kann, das kontextabhängig als erfolgsversprechend angesehen wird. Auf dieser Basis ist absehbar, dass Handlungsempfehlungen sowohl für die Verantwortlichen im institutionellen QM, als auch für Lehrende gegeben werden können. Ebenso ist absehbar, dass sich theoretische Implikationen zur Konzeptualisierung von Widerstand, wie auch zur Einordnung der akademischen Profession in der Hochschule vor dem Hintergrund von QM-Interventionen ergeben werden.

3. Transferrelevante Ergebnisse

Zum Ende des Projekts ist vorgesehen, einen Reflexions- und Orientierungsrahmen zur Ausgestaltung von QM-Systemen an Hochschulen bereitzustellen. Hierzu ist geplant, einen Reader mit praxisbezogenen Empfehlungen zur Reflexion der Handlungspraxis aus den publizierten Projektergebnissen zusammenzustellen.

Im Verlauf des Projekts wurde ein überraschend hohes Bedürfnis nach Begleitung und Transfer der QM-Praxis signalisiert, was den Anstoß für weitere transferbezogene Leistungen gegeben hat. Diese waren jedoch nicht von Anfang des Projekts vorgesehen und können daher auch nicht innerhalb dieses Projektrahmens geleistet werden. Insbesondere in den durchgeführten Workshops mit Lehrenden und Vertretern des institutionellen QM wird ein ‚fruchtbares‘ Konzept zur Reflexion der bestehenden QM-Praxis in Form moderierter

Fokusgruppen gesehen. Die gleichermaßen auf Impulssetzung und Begleitung ausgerichtete Moderation und Durchführung dieses bewährten Verfahrens gilt es zu verbreiten. Darüber hinaus erhärtet sich der Eindruck, dass projektbezogene Erkenntnisse erfahrungsgemäß über traditionelle Verbreitungsstrategien wie Vorträge oder Publikationen kaum Einzug in die Hochschulpraxis finden. Vor diesem Hintergrund wird über ein Beratungsverfahren in Form mehrstufiger Inhouse-Workshops für einzelne oder Gruppen von Hochschulen nachgedacht. Dieses Verfahren steht jedoch erst am Anfang und müsste zunächst auf seine Tauglichkeit erprobt werden. Da es jedoch auf den Grundsätzen der Fokusgruppenmoderation aufbaut und dieses zu einem mehrstufigen Verfahren ausbaut, werden diesem Verfahren gute Erfolgsaussichten zugesprochen. Die Realisierung dieser transferbezogenen Vorhabens könnte im Rahmen eines neu aufgesetzten Projekts erfolgen, welches mit Blick auf den Transfer fokussiert wird und auf den empirischen und konzeptionellen Erkenntnissen des derzeitig laufenden Projekts aufbaut.

4. Projektaktivitäten/Veröffentlichungen

Im Rahmen der Projektdurchführung wurden erste Projektergebnisse in regelmäßigen Abständen vor einem wissenschaftlichen und praxisbezogenen Fachpublikum vorgestellt und entsprechende Publikationen vorgelegt. Eine Übersicht findet sich unter <https://web.hsu-hh.de/fak/wiso/fach/icu/forschung/projekte/wirnung>

Im Rahmen des Projekts entstehen zwei Dissertationen.

Die Ergebnisse aus der mehrstufigen onlinebasierten Delphi-Befragung werden als ‚expertenbasiertes Meinungsbild‘ zum QM dokumentiert und über unsere Homepage öffentlich bereitgestellt.

Transferleistungen insbesondere in die Hochschulpraxis erfolgten durch Fokusgruppen-Workshops mit unseren Partnerhochschulen, von denen wir insgesamt acht durchgeführt haben.

Gemeinsam mit den BMBF geförderten Projekten *WiQu* und *EIQL* wurde eine wissenschaftliche Tagung „Forschungsperspektiven auf Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen“, im Januar 2016 an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg mit ca. 80 Teilnehmern organisiert. In Planung ist derzeit eine Abschlusstagung mit den Projekten *WiQu* und *EIQL* am 28. und 29. September 2017 mit ca. 200 Teilnehmern.

Darüber hinaus findet eine Kooperation mit den QPL Projekten *StuFHe* und *FideS* statt. So wurde im Rahmen einer Auseinandersetzung zur Rolle von Begleitforschung ein gemeinsamer Workshop mit dem Projekt *StuFHe* beim Dies Academicus der HAW Hamburg und ein gemeinsames Impulsforum auf der DGHD-Tagung mit beiden Projekten in Köln

organisiert. Außerdem findet in gemeinsamen Workshops ein Austausch der Projekte über den Wirkungs- und Wirksamkeitsbegriff statt.

5. Projektdaten und Kontakt

Projektleitung: Prof. Dr. Tobias Scheytt, Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg

Projektmitarbeiter: Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel; Michael Lust, M.A.

Kontakt: Prof. Dr. Tobias Scheytt (scheytt@hsu-hh.de) oder wirkung@hsu-hh.de

Homepage: <http://web.hsu-hh.de/fak/wiso/fach/icu/forschung/projekte/wirkung>

Projektlaufzeit: 10/2014 – 09/2017

TEIL 2: Einordnung und Rolle von Begleitforschung und Evaluation

Qualitätsentwicklung, begleitende Forschung und Hochschulsteuerung: Ein Ordnungsversuch

Tobias Jenert

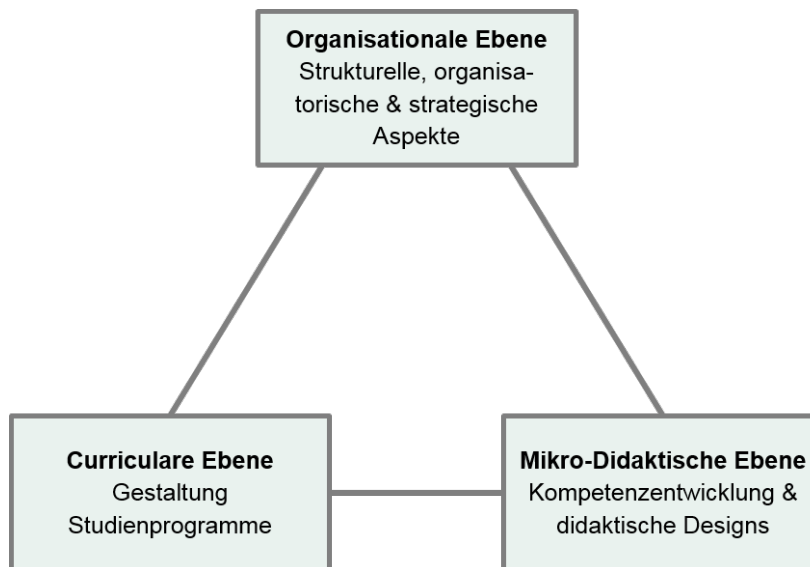
Die Beiträge auf dem KoBF-Blog¹ wie auch die Diskussionen am Expertenworkshop der Begleitforschungsprojekte zum Thema „Hochschulsteuerung“ (6. und 7. März 2017 in Berlin) drehen um Stellenwert und den Handlungsmöglichkeiten wissenschaftlicher Forschung bei der Weiterentwicklung der Hochschullehre.

Eine systematische Auseinandersetzung mit den Diskussionsbeiträgen zeigt, dass es – wie so häufig bei Definitionsfragen – schwer fällt, das Verhältnis von Qualitätsentwicklung in der Lehre, begleitender Forschung und Hochschulsteuerung konsistent zu konzeptionalisieren. Ausgehend von den reichhaltigen Beiträgen der bisherigen Texte im KoBF-Blog möchte ich daher versuchen, verschiedene Dimensionen zu entwickeln, die dabei helfen könnten, das Verhältnis von (a) Lehrentwicklungsprojekten, (b) begleitender wissenschaftlicher Forschung und (c) Hochschulsteuerung zu charakterisieren. Jede der vorgeschlagenen Dimensionen hat verschiedene Ausprägungen, sodass sich mein Vorschlag eher einer Charakterisierung verschiedener möglicher Konstellationen begleitender Forschung denn einen Definitionsversuch darstellt.

1. Dimension: Gegenstand des Lehrentwicklungsprojekts

Eine erste Dimension, die betrachtet werden kann, ist der Gegenstand (-sbereich) den das wissenschaftlich begleitete Lehrentwicklungsprojekt bearbeitet. Hier lassen sich mit Brahm, Jenert und Euler (2016) drei Ebenen unterscheiden: Projekte auf (1) der mikrodidaktischen Ebene adressieren das Lehren und Lernen unmittelbar. Es geht also um didaktische Designs, etwa die Einführung neuer Lehr-/Lernmethoden oder Begleitungsformate. Auf der (2) curricularen Ebene geht es hingegen um die Gestaltung größerer Einheiten, z.B. die Neugestaltung eines Studienprogramms. Auf der (3) organisationalen Ebene schließlich geht es um die Gestaltung lehrbezogener Strukturen und Prozesse, etwa die systematische Einbeziehung von Lehrqualifikationen in Berufungsprozessen oder die Neugestaltung von Prozessen zur Ressourcenallokation in der Lehre.

¹ Siehe: <https://de.kobf-qpl.de/blogs/1> [zuletzt: 20.5.2017]



Der Gegenstand des Lehrentwicklungsprojekts ist insofern von Bedeutung, weil er die Art der Forschungsfragen mitbestimmt, welche die begleitende Forschung zu bearbeiten hat.

2. Dimension: Fragestellungen begleitender Forschung

Der Gegenstand des Lehrentwicklungsprojekts wie auch der angestrebte Verwertungszusammenhang (3. Dimension) beeinflussen die Fragestellung begleitender Forschung. Die Begleitung von Projekten auf mikrodidaktischer Ebene kann beispielsweise eng gefasste Fragen nach der Wirkung einzelner Interventionen auf das Lernen von Studierenden stellen. Daraus ergeben sich Forschungsdesigns, wie sie z.B. für die Lernpsychologie typisch sind. Geht es hingegen um die Etablierung neuer Policies zur Steuerung der Lehre auf Hochschul- oder Fakultätsebene fragt die Begleitende Forschung vielleicht eher nach dem Verlauf von Implementationsprozessen. Daraus ergeben sich Forschungsdesigns, wie sie eher für die Organisationssoziologie typisch sind.

3. Dimension: Verwertungszusammenhang/Steuerungs(-selbst-)verständnis

Die dritte Unterscheidungsdimension für die Charakterisierung begleitender Forschung ist der angestrebte Verwertungszusammenhang. Eng damit verknüpft sind Vorstellungen davon, wie begleitende Forschung zur Entwicklung von Lehre bzw. zur lehrbezogenen Hochschulsteuerung beitragen kann und sollte. In Abbildung 2 ist diese Steuerungsebene als „strategische / politische Ziele für Studium und Lehre“ bezeichnet.

Eine extreme Ausprägung dieses Steuerungs(-selbst-)verständnisses begleitender Forschung wäre die unmittelbare Verflechtung der begleitenden Forschung mit dem jeweiligen Lehrentwicklungsprojekt und der konkreten Mitarbeit ‚vor Ort‘ (z.B. Cendon, 2016). Die begleitende Forschung ist dann sowohl inhaltlich als auch zeitlich an das Lehrentwicklungsprojekt gekoppelt. Demgegenüber stünden Formen ‚reiner‘ Forschung, die abstrakte Erkenntnisse gewinnt und diese in Form wissenschaftlichen Wissens

den Akteuren in der Hochschulsteuerung verfügbar macht (zu unterschiedlichen Formen wissenschaftlicher Wissensproduktion siehe Stokes, 1997). Ein Beispiel wäre die Bereitstellung statistische Ergebnisse zur Wirkung unterschiedlicher didaktischer Gestaltungsformate ohne jegliche weitere Beurteilung (z.B. bezüglich der Passung verschiedener Formate auf den jeweiligen Hochschulkontext).

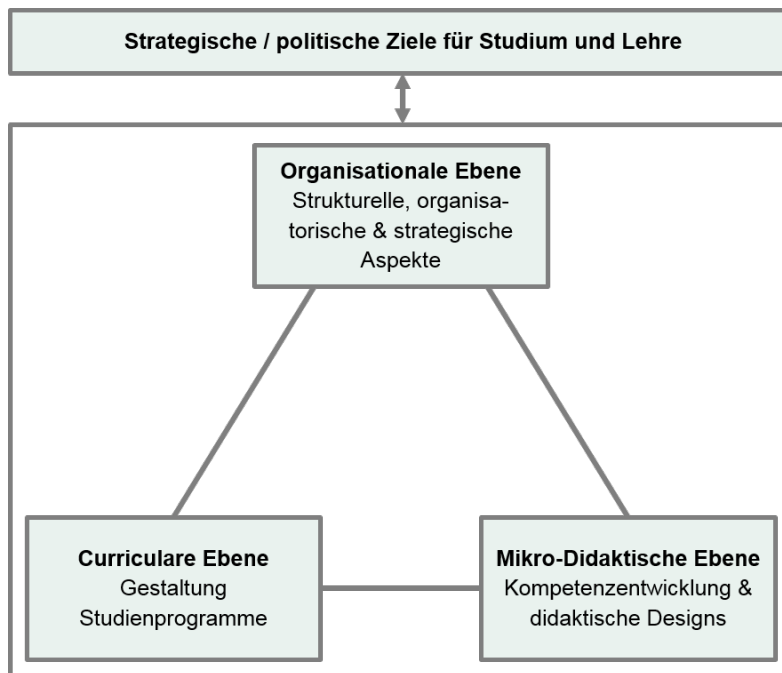


Abb. 2 Lehrentwicklung und Steuerungsebene an Hochschulen (Brahm, Jenert & Euler, 2016)

4. Dimension: Darstellung von Ergebnissen/Kommunikation

Eng mit dem Steuerungs(-selbst-)verständnis hängt auch die Art und Weise der Ergebnisdarstellung und der Kommunikation zusammen (Euler, 1994). Eine Ausprägung wäre hier das aktive Mitprägen strategischer bzw. hochschulpolitischer Entscheidungen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung. Am anderen Ende des Kontinuums stünde die Darstellung von Forschungsergebnissen im Rahmen wissenschaftlicher Publikationen. Dazwischen liegen Formen ‚verarbeiteter‘ Ergebnisse, die im Rahmen der Wissenschaftskommunikation auf bestimmte Zielpublika hin aufbereitet werden (vgl. Brahm & Jenert, 2014).

5. Dimension: Übergreifendes Forschungsverständnis

Zusammenfassend lässt sich für einzelne Projekte im Rahmen begleitender Forschung jeweils ein Forschungsverständnis formulieren. Eine extreme Ausprägung wäre hier die unmittelbar handelnd eingreifende begleitende Forschung als Aktionsforschung (Cendon 2016). Auf der anderen Seite stünde eine neutral-distanzierte ‚Grundlagenforschung‘ ohne unmittelbaren Gestaltungsbezug. Dazwischen liegen verschiedene Ausprägungen so genannter

gestaltungsorientierter Forschung (Barab, 2006), die wissenschaftliche Erkenntnisse für die lokale Verwertung in Form von Gestaltungsprinzipien ausarbeitet.

Die fünf Dimensionen sind weder trennscharf noch erschöpfend. Dennoch könnten sie dabei helfen, einzelne Projekte begleitender Forschung zu verorten und vor allem auf ihre innere Konsistenz zu Prüfen. Passen die Fragestellungen zum angestrebten Verwertungszusammenhang? Werden Ergebnisse so dargestellt, dass sie die beabsichtigten Steuerungswirkungen entfalten können?

Literatur

- Barab, S. (2006). Design-Based Research: A Methodological Toolkit for the Learning Scientist. In R. K. Sawyer (Ed.), *The Cambridge Handbook of the Learning Sciences* (pp. 153-169). Cambridge et al.: Cambridge University Press.
- Brahm, T., Jenert, T. & Euler, D. (2016). (Hrsg.). *Pädagogische Hochschulentwicklung – Von der Programmik zur Implementierung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Brahm, T., & Jenert, T. (2014). Wissenschafts-Praxis-Kooperation in designbasierter Forschung: Im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Gültigkeit und praktischer Relevanz. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik – Beihefte (ZBW-B)*, Band 27, 45-62.
- Cendon, E. (2016). Gemeinsam forschen. Action Research als Arbeitsform der wissenschaftlichen Begleitung. In E. Cendon, A. Mörth, & A. Pellert (Hrsg.), *Theorie und Praxis verzahnen. Lebenslanges Lernen an Hochschulen* (S. 25–44). Münster, New York: Waxmann. Open Access Version: <https://de.offene-hochschulen.de/wb2011-2015/teilstudien>
- Euler, D. (1994). *Didaktik einer sozio-informationstechnischen Bildung*. Köln: Botermann und Botermann.
- Stokes, D. E. (1997). *Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation*. Washington: Brookings Institution Press.

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

Uwe Schmidt

Wissenschaft als System und Hochschulen als Organisation sind seit jeher projektorientiert. Dies galt über lange Zeit insbesondere für die Befassung mit Forschung, die zumindest dann, wenn sie drittmittelfinanziert ist, auch projektförmig organisiert ist. Betrachtet man die vergangenen Jahre, so lassen sich allerdings zwei Entwicklungen beobachten, die Hochschulen vor besondere Herausforderungen stellen: Zum einen ist der Anteil drittmittelfinanzierter Projekte insgesamt gestiegen und liegt an Universitäten mittlerweile zwischen 30 und 40%. Zum anderen werden mehr und mehr Mittel auch im Bereich der Lehre befristet und an den Erfolg von Projekten gebunden vergeben, so dass zumindest partiell auch Aufgaben, die als Regelaufgaben anzusehen sind, in Form von Projekten realisiert werden.

Diese Veränderungen haben unterschiedliche Konsequenzen für die Hochschulen, aber auch für das Hochschul- und Wissenschaftssystem insgesamt. Neben den vielerorts genannten indirekten Kosten, die durch die Einwerbung von Drittmitteln in Form von genutzten Räumlichkeiten und personeller Infrastruktur entstehen, sowie den sich aus der befristeten Projektfinanzierung ergebenden prekären Beschäftigungsverhältnissen sind es nicht zuletzt Fragen der Steuerung bzw. der evidenzbasierten Steuerung – damit aber auch Fragen der Evaluations- und Wirkungsforschung –, die hier zum Tragen kommen.

Steuerungs- und Governancestrukturen von Projekten

Betrachtet man den aktuellen Diskurs um Fragen des Qualitätsmanagements an Hochschulen, so wird Aspekten der evidenzbasierten Steuerung unter der Perspektive projektförmiger Organisation bislang noch vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Vielmehr konzentriert sich das Qualitätsmanagement häufig auf regelhafte, wiederkehrende Prozesse. Im Rahmen projektförmiger Organisation interessieren allerdings Fragen, die im Wesentlichen an die Tradition der Programmevaluation und weniger an Verfahren der institutionellen Evaluation anschließen und auf die Messung und Erklärung intendierter und nicht intendierter Effekte von Projekten abstellen, um daran anschließend Prioritäten und Posterioritäten im Hinblick auf die Weiterführung und die Sicherstellung der Nachhaltigkeit von Projekten festlegen zu können.

Grundlage für die nachfolgenden Überlegungen sind Erfahrungen aus der ersten Evaluationsphase des „Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre“ (Qualitätspakt Lehre). Dieser Bezug bietet sich insofern an, als die Größenordnung des Programms, dessen vergleichsweise lange Laufzeit, wie auch die Vielzahl der beteiligten Hochschulen systematischere Rückschlüsse darauf zulassen, in welcher Weise Projekte mit Blick auf die Gesamtsteuerung der Hochschule implementiert werden. Die grundsätzliche Frage ist hierbei, ob Projekte überhaupt im Sinne eines strategischen Arrangements gesteuert werden und welchen Einfluss Programme, wie der Qualitätspakt

Lehre, auf strategische Überlegungen und Steuerungsentscheidungen haben. Unter Berücksichtigung vieler paralleler Fördermaßnahmen, wie spezifische Fördermittel aus dem Hochschulpakt auf Landesebene, Initiativen von Stiftungen, Kompensationsmittel für vormalige Studiengebühren oder weitere Förderprogramme des Bundes (Offene Hochschule u.a.), ist zudem zu fragen, welche Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Programmen zu beobachten sind und wie die Steuerung dieser parallelen Maßnahmen an Hochschulen gelingt.

Der Qualitätspakt Lehre unterstützte in der ersten Förderphase von 2012-2106 Projekte an insgesamt 186 Hochschulen. Hierbei ist zu differenzieren nach Maßnahmen auf Ebene einzelner Hochschulen und Verbundvorhaben, die durch mehrere Hochschulen getragen wurden. Zudem zeigen sich mit Blick auf Steuerungsfragen aufgrund der thematischen Vielfalt der Fördermaßnahmen wie auch der hohen Zahl der geförderten Projekte zum Teil große Unterschiede zwischen den Hochschulen, die sich sowohl auf die Größe und Fachdifferenzierung, als auch auf die Vorerfahrungen mit Projektförderung und die jeweilige Hochschulkultur beziehen.

Dementsprechend zeigen sich auch Differenzen u.a. bezüglich der Steuerungsmodi im Rahmen der Antrags- und Durchführungsphase im Qualitätspakt Lehre an einzelnen Hochschulen. Grob lässt sich hierbei danach unterscheiden, ob die Projekte eher thematisch breit angelegt und in der Regel durch einen Bottom-up-Prozess an den Hochschulen initiiert wurden, oder ob sie thematisch stärker geschlossen sind, was in der Regel auch mit einer zentralen, hochschulleitungsnahen Projektsteuerung verbunden ist. Projekte, die thematisch weiter ausdifferenziert sind, sind hingegen eher auf Ebene der Fachbereiche angesiedelt bzw. wurden durch diese initiiert. Die lassen sich durch eine ‚additive‘ oder lose gekoppelte Projektstruktur charakterisieren, indem sie in den Fächern bzw. Fachbereichen oder Fakultäten verortet sind und zentral durch eine ‚weichere‘ zentrale Struktur, bspw. in Form eines koordinierenden Gremiums, gesteuert werden.

Betrachtet man unter dieser Perspektive die Projektstruktur, so zeigt sich, dass immerhin 40 % der (formalen) Projektleitungen zugleich auch Mitglied der Hochschulleitung sind. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die operativen Projektleitungen häufig in spezifischen Einrichtungen – wie solche, die für Fragen des QM oder hochschuldidaktische Angebote zuständig sind – oder Verwaltungsbereichen verortet sind, die in der Regel eine primär organisatorische und inhaltlich unterstützende Funktion wahrnehmen und seltener eine strukturell-strategische Perspektive einnehmen (vgl. Altfeld et al. 2017).

Eine weitere Differenzierung lässt sich entlang der Funktionen vornehmen, die durch die Projekte primär adressiert werden. So lassen sich Projekte mit Blick auf den hier behandelten Kontext danach unterscheiden, ob sie eine Ergänzungsfunktion, eine Kompensationsfunktion, eine Anpassungs- bzw. Veränderungsfunktion oder eine Innovationsfunktion einnehmen.

Projekte, die primär einer Ergänzungsfunktion folgen sind solche, die Themenfelder in den Blick nehmen, die bislang nicht zum Spektrum der Hochschule gehörten und neue Aufgaben umschreiben, wie bspw. Career Center.

Projekte mit Kompensationsfunktion hingegen beziehen sich auf Aufgabenfelder, die originär im Portfolio der Hochschule liegen, die jedoch nicht oder nicht ausreichend mit anderen Mitteln geleistet werden können. Zu nennen wären hier bspw. Projekte im Bereich der Lehrorganisation oder Studienberatung.

Eine Anpassungs- oder Veränderungsfunktion ist solchen Projekten inhärent, mit denen bestehende Strukturen oder Prozesse an neue Herausforderungen angepasst werden oder – wenn sie als nicht optimal eingeschätzt werden – verändert werden sollen. Solche Projekte werden häufig dann initiiert, wenn eine Veränderung unter den gegebenen Strukturen und personellen Verankerungen als nicht zielführend erscheint. Diese Art der Projekte hat mithin in der Regel das stärkste Interventionsmoment, wobei unterschiedliche Interventionsmodi zum Tragen kommen können (vgl. hierzu u.a. Gerholz 2011).

Schließlich sind Projekte zu nennen, die wesentlich der Innovation dienen. Dies sind in dem hier behandelten Kontext bspw. Projekte, die auf die didaktische Neugestaltung von Lehrveranstaltungen zielen.

Diese Typisierung ist selbstredend nicht trennscharf, sondern Projekte weisen in der Regel Aspekte auf, die unterschiedlichen Funktionen zugeordnet werden können. Betrachtet man die Bedeutung der funktionalen Ausrichtung von Projekten für Steuerungsfragen, so ist wesentlich, inwiefern überhaupt Entscheidungsspielräume gegeben sind, die bspw. bei Projekten mit Anpassungs- oder Veränderungsfunktion sowie bei innovativen Projekten größer sind als bspw. bei Projekten, die bestehende Finanzierungsdefizite für Regelaufgaben kompensieren.

Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung

Spielte Evaluation noch in den 1990er Jahren im Hochschulbereich – und hier insbesondere in der Lehre und auf der Ebene von Förderprogrammen – eine vergleichsweise untergeordnete Rolle, so hat sich dies in den vergangenen zwei Jahrzehnten grundlegend geändert und auch die Mehrzahl der Förderlinien von Bund, Ländern und Stiftungen wird sowohl einer umfassenden Evaluation unterzogen als auch häufig wissenschaftlich begleitet bzw. – wie im Qualitätspakt Lehre – durch ein Programm zur wissenschaftlichen Begleitung ergänzt. Betrachtet man die unterschiedlichen Rollen zwischen Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung, so liegen diese nicht in den jeweils verwendeten wissenschaftlichen Methoden, sondern zum einen darin, dass Evaluation stets eine bewertende Perspektive unter Zugrundelegung eines spezifischen Maßstabs einnimmt. Dieser Maßstab ist im Bereich der Programmevaluation typischerweise der Abgleich zwischen intendierten Zielen und erreichten Ergebnissen. Denkbar ist allerdings auch, dass andere Maßstäbe herangezogen werden, wie bspw. normative Qualitätsmaßstäbe oder der

Vergleich zwischen unterschiedlichen Projekten. Der zweite Unterschied zwischen wissenschaftlicher Begleitung und Evaluation lässt sich in der divergierenden Verwertungsperspektive sehen. Während Evaluationen in erster Linie zusammenfassende, bewertende Rückmeldungen (summative Evaluation) oder prozessbegleitendes Feedback (formative Evaluation) im Hinblick auf intendierte und nicht intendierte Effekte geben, kann der Fokus einer wissenschaftlichen Begleitung zwar auch auf Prozessrückkoppelungen liegen, jedoch geht es hierbei wesentlich um feldspezifische, inhaltliche Aspekte, die keinen primär bewertenden Charakter haben. Zudem ist die wissenschaftliche Begleitung gewöhnlich in der Ergebnisverwertung freier als Evaluation.

Gemeinsam ist wissenschaftlicher Begleitung und Evaluation, dass – sowohl auf Ebene einzelner Projekte als auch des Gesamtprogramms – ein wesentliches Problem darin besteht, Wirkungen von Projekten und Programmen in einem komplexen Umfeld, das auf vielfältige Kontextvariablen verweist, messbar zu machen. Dies aber ist gerade mit dem Anspruch einer evidenzbasierten Steuerung eine wesentliche Aufgabe, die sich Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung stellt. Die Operationalisierung vergleichsweise unspezifischer, zum Teil auch unrealistischer Zielsetzungen bedarf der Entwicklung von Wirkungsmodellen und Wirkketten, die in der Regel nicht vollständig empirisch erfasst werden können. Hierzu bietet es sich an Wirkketten unter Zugrundelegung vorhandener empirischer Ergebnisse zu schließen oder auch zu rekonstruieren. So ist bspw. die Messung, ob bspw. die Implementierung eines Mentoring-Programms auf die Reduktion des Studienabbruchs oder allgemeiner auf den Studienerfolg wirkt, häufig nicht angemessen zu realisieren, wogegen der Einfluss auf Indikatoren (wie bspw. auf Durchhaltevermögen oder Selbstdisziplin), die aus der Forschung bekannte Effekte auf den Studienerfolg aufweisen, durchaus empirisch überprüfbar. Aufgabe wissenschaftlicher Begleitung und Evaluation ist damit gleichermaßen ein Rekurs auf Forschungsergebnisse, was für die wissenschaftliche Begleitung in der Regel fraglos, im Bereich der Evaluationspraxis nicht immer hinreichend der Fall ist.

Ausgewählte Ergebnisse aus der Programmevaluation des Qualitätspakts Lehre

Die Ergebnisse der Programmevaluation des Qualitätspakts Lehre stellen auf die Wirkungen des Programms und selbstredend weniger auf die Wirkung einzelner Projekte ab; diese werden nur als Indikator für die Gesamtwirkung herangezogen. Bei der folgenden Darstellung exemplarischer Ergebnisse soll daher nicht auf die Wirkung von Einzelprojekten, sondern auf die Bedeutung der jeweiligen Projekte des Qualitätspakts Lehre aus Sicht der Projektleitungen und Lehrenden für die Hochschul-Governance eingegangen werden. Grundlage hierfür sind neben den Befragungen aller Projektleitungen Ergebnisse aus Befragungen von Lehrenden an ausgewählten Hochschulen, an denen vertiefende Fallanalysen durchgeführt wurden (vgl. zu den nachfolgenden Ergebnisse Altfeld et al. 2017).

Befragt nach der Bedeutung der im Rahmen des Qualitätspakts Lehre realisierten Projekte auf die Strategie- und Entwicklungsplanung in der Hochschule zeigt sich, dass die Projektleitungen weit überwiegend (mehr als 60 %) eine hohe bzw. sehr hohe diesbezügliche Bedeutung konstatieren.¹ Ein äußerst geringer Anteil von unter 5 % sieht keine oder eine geringe Bedeutung, die von den Projekten des Qualitätspakts Lehre auf die Struktur- und Entwicklungsplanung ausgeht.

Vergleicht man diese Ergebnisse aus der Befragung der Projektleitungen im Jahr 2016 mit jenen Aussagen, die zu Beginn der ersten Förderphase im Jahr 2013 gemacht wurden (hier waren es noch weniger als 30 %, die dem Qualitätspakt eine entsprechend hohe oder sehr hohe Bedeutung zugeschrieben haben), so zeigt sich, dass die Relevanz des Qualitätspakts Lehre im Verlauf der Förderphase sichtbar gewachsen ist.

Aus der Perspektive der Lehrenden an ausgewählten Hochschulen ist ebenfalls eine insgesamt positive Einschätzung der Effekte des Qualitätspakts Lehre zu beobachten. Befragt nach der Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen, wie auch im Hinblick auf die Frage, inwieweit der Qualitätspakt Lehre neue Impulse bei der Entwicklung bzw. Umsetzung bedarfsgerechter Maßnahmen in Studium und Lehre setzt, stimmen die Befragten jeweils zu ca. der Hälfte (voll und ganz) zu. Umgekehrt liegt der Anteil derjenigen, die entschieden nicht dieser Meinung sind, bei jeweils nur ca. 10 %.

Von Interesse ist schließlich, in welcher Weise Ergebnisse aus Evaluationen und wissenschaftlichen Begleitprojekten dazu geführt haben, dass die Projekte an den geförderten Hochschulen modifiziert wurden. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Befragten aus Universitäten einerseits sowie (Fach)Hochschulen und Kunst- und Musikhochschulen andererseits. Während an Universitäten mehr als 60 % der Befragten eine starke oder sehr starke Anpassung der Projekte infolge von Evaluationen wahrnehmen, liegt der entsprechende Anteil an (Fach)Hochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen nur zwischen 30 und 35 %. Dies mag damit zusammenhängen, dass an Universitäten projektförmig organisierte Maßnahmen und daran anschließende Evaluationserfahrungen eine etwas längere Tradition haben.

Nach dieser Darstellung von exemplarischen Ergebnissen aus der Programmevaluation des Qualitätspakts Lehre sollen abschließend einige wenige Überlegungen zu Fragen der Bedingungen und der Hindernisse für die Wirkung von Evaluation und wissenschaftlicher Begleitung dargelegt werden. Wirkungen von Evaluationen, so lässt sich mit Helmke und Hosenfeld (2005) folgern, sind gebunden an einen mehrstufigen Prozess, der die Verfügbarkeit der Ergebnisse, deren Rezeption und Nutzung abbildet. Legt man die Überlegungen von Kirkpatrick & Kirkpatrick (2010) zugrunde, die Wirkungen von

¹ Die Befragten konnten auf einer 7-Punkt-Likert-Skala ihre Einschätzungen abgeben, wobei die beiden positiven bzw. negativen Werte sowie die drei mittleren Werte für die Darstellung zusammengefasst wurden.

Maßnahmen im Bereich der Weiterbildung in den Blick genommen haben, so kann man noch einen Schritt weitergehen und neben der Qualität des Prozesses und der Rezeption sowie Nutzung auch die Wirkung der Nutzung selbst betrachten.

Bei beiden Ansätzen werden sowohl hohe Erwartungen an die Evaluatorinnen und Evaluatoren bzw. im Fall von Kirkpatrick & Kirkpatrick an die Weiterbildung, aber auch an die Nutzenden gestellt. Von denjenigen, die Ergebnisse aus Evaluationen oder wissenschaftlicher Begleitung präsentieren, wird eine Form der Darstellung erwartet, die auch von Fachleuten nachzuvollziehen ist. Gleichzeitig sollte dies nicht dazu führen, dass Ergebnisse zu vereinfacht dargelegt werden, so dass Komplexitätsreduktion nicht zugleich auch zu einer Reduktion notwendiger Ergebnisdifferenzierung führt.

Aber auch Steuerungsakteure in Hochschulen sind nicht immer in der Lage, Ergebnisse aus Evaluationen und wissenschaftlicher Begleitung angemessen zu interpretieren. Auch hier gilt – in Anlehnung an Mintzberg – die Perspektive der Hochschule als Expertenorganisation, die unmittelbare Intervention zumindest erschwert und die dazu führt, dass häufig eine Steuerung auf Grundlage von Plausibilitäten und individuellem Erfahrungswissen erfolgt. Entsprechend sind Steuerungsakteure in Hochschulen wesentlich auf das Vertrauen in Evaluierende bzw. in die methodischen Prämissen der Evaluation angewiesen.

Daneben ist zu konstatieren, dass Steuerungsakteure in Hochschulen auf divergierende Referenzsysteme rekurren. Neben der für Wissenschaft konstitutiven Differenz zwischen Wissenschaft als System und Hochschule als Organisation lassen sich zunehmend weitere Relevanzsysteme beobachten: zum einen der Bereich der Hochschulpolitik, der interessanterweise mit wachsender Autonomie der Hochschulen als mittelbarer Steuerungsakteur an Bedeutung gewinnt; zum anderen – und damit verbunden – Gesellschaft in einem weiteren Sinne, deren Präsenz im Steuerungshandeln insbesondere durch eine starke Medialisierung der Hochschulen und ihrer Leistungen Ausdruck findet. So ist bspw. – betrachtet man die Präsentation des Qualitätspakts Lehre in Pressemitteilungen der Hochschulen – der wesentliche Effekt im Hinblick auf die Außenwirkung von Projekten vor allem ihre Einwerbung, nicht oder nur selten ihre konkrete Umsetzung.

Fazit

Die zunehmende projektförmige Organisation in allen Leistungsbereichen von Hochschulen bringt besondere Anforderungen an Steuerung mit sich, die im Sinne einer Evidenzbasierung auf valide Ergebnisse aus Evaluationen und wissenschaftlicher Begleitung angewiesen ist. Im Vordergrund steht hierbei die Analyse von Wirkungen einzelner Projekte und Programme, für die mit Blick auf das Projektdesign allerdings häufig die Voraussetzungen fehlen, so dass unterstellte Wirkketten mit externen Daten bzw. Untersuchungsergebnissen ergänzt werden sollten.

Insgesamt weisen die Ergebnisse der Evaluation des Qualitätspakts Lehre darauf hin, dass der Einfluss von Projekten wie auch der damit verbundenen Evaluationen auf Fragen der

Steuerung und Strukturentwicklung an Hochschulen als vergleichsweise hoch wahrgenommen wird. Dies deutet darauf hin, dass Hochschulen zunehmend Steuerungsmodi entwickeln, in denen der projektförmigen Organisation ein höherer Stellenwert im Kontext der mittelfristigen Strukturentwicklung zukommt.

Literatur

- Altfeld, S.; Katrin da Costa André, K.; Faaß, M.; Heinzemann, S.; Schmidt, U.; Schulze, K. (2017): Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) Abschlussbericht über die 1. Förderphase 2011-2016. Mainz
- Gerholz, K.-H. (2011): Design universitären Wandels – Interventionen als Gestaltungsinstrument von universitären Veränderungsprozessen. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 6, Heft 3, S. 38-58.
- Helmke, A. & Hosenfeld, I. (2005). Leistungsmessung in Grundschulen: Vorbereitung und Nutzung von Vergleichsarbeiten. *Der Klexer*, Heft 14, Januar 2005, S. 3-5
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2010). *Evaluating training programs: The four levels* (3. ed., [Nachdr.]). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York.

Organisationale Verankerung der Projekte des Qualitätspaktes Lehre

Stefanie Kretschmer und Franziska Bischoff

1. Hintergrund und Fragestellungen

Die Mittel aus dem Qualitätspakt Lehre (QPL) bieten den geförderten Hochschulen die Möglichkeit, innovative Maßnahmen und Instrumente in Studium und Lehre zu entwickeln und zu erproben. Um die Ergebnisse nachhaltig zu implementieren, ist die organisatorische Verankerung der Projekte und der von ihnen entwickelten Maßnahmen innerhalb der Hochschule bedeutsam. Strategien zur nachhaltigen Implementierung der Projektergebnisse sollten den organisationalen Kontext frühzeitig einbeziehen. Wie andere Förderprogramme zeigen, sind solche Überlegungen in der Projektlaufzeit von eher untergeordneter Bedeutung (Hanft & Maschwitz, 2016). Eine diesbezügliche Analyse der Qualitätspakt Lehre-Projekte steht gegenwärtig allerdings noch aus.

Die Relevanz frühzeitiger Überlegungen und Strategien zur organisationalen Verankerung bestätigen die Ergebnisse der Fallstudien der wissenschaftlichen Begleitung zu dem Förderprogramm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (AdB:oH) (Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz & Stöter, 2016). Fragen der nachhaltigen organisatorischen Verankerung der entwickelten Angebote wurden von den Verantwortlichen in der ersten Förderphase zumeist zurückgestellt (ebd., S. 35). Zudem zeigte sich, dass die systemische Integration der Projektergebnisse in diesem auf die Etablierung von weiterbildenden Studiengängen ausgerichteten Programm u.a. wesentlich von verschiedenen Kontextfaktoren abhing, insbesondere davon, ob Projekte auf ein professionelles (Weiterbildungs-)Management, beispielsweise als in der Hochschule etablierte, zentrale Einrichtung, zurückgreifen konnten (ebd., S. 250). Als Erfolgsfaktoren im Sinne der Nachhaltigkeit erwiesen sich zudem Projektleitungen, die ihre Rolle im Sinne einer strategischen (Projekt-)Steuerung in die Hochschule hinein wahrnahmen und Projektkoordinationen, die aufgrund ihrer Position und des damit verbundenen Mandats ihrer „Schlüsselfunktion“ gerecht wurden und für eine erfolgreiche Umsetzung und Kommunikation des Projektes sorgten.

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse erfolgte in einem explorativen Zugang eine Analyse der organisationalen Verankerung der QPL-Projekte, um Hinweise darauf zu erhalten, ob ähnliche Befunde auch in den QPL-Projekten feststellbar sind.

Die unserer Analyse zugrundeliegenden Fragestellungen lauteten wie folgt:

- Wo sind die Qualitätspakt Lehre-Projekte strukturell verankert?
- Welche Funktion haben die Projektleitungen in den Qualitätspakt Lehre-Projekten und wo sind sie strukturell verankert?
- Welche Funktion haben die Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren in den Qualitätspakt Lehre-Projekten und wo sind sie strukturell verankert?
- Welche weiteren Akteure sind am Qualitätspakt Lehre-Projekt beteiligt und wo sind diese Akteure strukturell in der Hochschule verankert?

Der vorliegende Beitrag stellt die zentralen Ergebnisse der deskriptiven, sich in erster Linie auf die Projekt- und Hochschulwebseiten beziehenden Analyse dar, zeigt im Rahmen der Diskussion erste Interpretationen auf und verweist auf weiterführende Fragestellungen.

2. Methodisches Design und Stichprobenauswahl

Die Analyse wurde als Webseitenrecherche auf Basis der Projekt- und Hochschulwebseiten sowie ergänzend auf Basis der Projektdarstellung in der BMBF-Projekt Datenbank durchgeführt. Die Grundgesamtheit bildeten die in der BMBF-Projekt Datenbank aufgeführten Qualitätspakt Lehre-Einzelvorhaben an Universitäten und Fachhochschulen (FH) der 2. Förderperiode (2016/2017-2020). Hierbei handelte es sich zum Zeitpunkt der Stichprobenkonstruktion (Dezember 2016) um 51 Einzelvorhaben an Fachhochschulen und 53 Einzelvorhaben an Universitäten. Der Stichprobenkonstruktion zugrunde gelegt wurde die Annahme, dass sich die organisationale Verankerung der Qualitätspakt Lehre-Projekte sowie die Verankerung der Projektleitungen und Projektkoordinationen bezogen auf den Hochschultyp und hinsichtlich der Größe der Hochschule (Studierendenzahl) unterscheiden. Vor dem Hintergrund dieser Annahme sowie bedingt durch forschungspragmatische Überlegungen wurde mit einem Stichprobenplan gearbeitet, der Hochschulen aus allen Bundesländern in die Auswahl einbezog.

Die Grundgesamtheit der Einzelvorhaben an Universitäten und Fachhochschulen wurde zunächst jeweils in drei Cluster gegliedert, die die Größe der Hochschule widerspiegeln.

Cluster Universitäten	Cluster Fachhochschulen
unter 10.000 Studierende	unter 5000 Studierende
10.000 bis 25.000 Studierende	5000 bis 10.000 Studierende
über 25.000 Studierende	über 10.000 Studierende

Jeweils für die Universitäten und die Fachhochschulen wurde aus jedem Cluster eine Stichprobe von je zehn Einzelvorhaben gezogen. Die Stichproben wurden hinsichtlich einer möglichst gleichgewichtigen Verteilung der Bundesländer überprüft und diesbezüglich teilweise angepasst. Die Analyse bezog sich somit auf je 30 Einzelvorhaben an Universitäten und je 30 Einzelvorhaben an Fachhochschulen zusammen.

Die Webseitenrecherche wurde in einem ersten Schritt deduktiv, d.h. kategorienbasiert angelegt. Die Kategorien lauteten:

1. Strukturelle Verankerung des Projekts
2. Funktion und strukturelle Verankerung der Projektleitung
3. Funktion und strukturelle Verankerung der Projektkoordination
4. Weitere involvierte Akteure in der Hochschule und deren strukturelle Verankerung

Diese vier Kategorien wurden im Laufe der Recherche sukzessiv durch die (induktive) Bildung von Unterkategorien ausdifferenziert. Die Auswertung wurde als Kategorienauszählung vorgenommen.

Die ursprüngliche Intention, die Recherche neben dem Aspekt der strukturellen Verankerung auch auf den Aspekt der projektinternen Steuerungsstrukturen auszuweiten, wurde zurückgestellt, da auf Basis der Webseitenrecherche diesbezüglich keine hinreichenden bzw. konsistenten Informationen auffindbar waren.

Trotz der durch die Anlage der Untersuchung als Internet-Recherche begrenzten Aussagekraft, bieten die Ergebnisse interessante Ansatzpunkte für erste Interpretationen und daraus resultierende weiterführende Überlegungen.

3. Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse der Auszählung der jeweiligen Kategorien erfolgte unter Zugrundelegung eines exemplarischen Hochschulorganigramms. Dieses Organigramm sowie das Vorgehen der Ergebnisdarstellung erfolgt in Orientierung an den im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung zu „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ durchgeführten Untersuchungen (Hanft et al., 2016, S. 33).

3.1 Universitäten

Die folgenden Ausführungen fassen die Ergebnisse der Webseitenrecherche für die Stichprobe der *Universitäten* zusammen. Zur Frage der *strukturellen Verankerung* der QPL-Projekte an den Universitäten ist festzuhalten, dass diese überwiegend in zentralen Einheiten verankert sind, darüber hinaus auf der Vizepräsidiums-/Prorektoratsebene sowie auf der Ebene von Stabsstellen und in der Hochschulverwaltung. In absoluten Zahlen ausgedrückt stellen sich die Ergebnisse wie folgt dar: an 14 von 30 Universitäten sind die QPL-Projekte in zentralen Einrichtungen verankert, darunter neun Projekte in zentralen, aus QPL-Mitteln gegründeten Einrichtungen. Jeweils fünf Projekte sind auf der Vizepräsidiums-/Prorektoratsebene, in Stabsstellen und in der Hochschulverwaltung verankert. Lediglich in einem Fall konnte eine strukturelle Verankerung des QPL-Projektes dezentral auf der Fachbereichsebene festgestellt werden. Die zentrale Verankerung der Projekte kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass Universitäten mit ihren QPL-Projekten eine hochschulweite Zielsetzung verfolgen.

Die *Projektleitungen* der QPL-Projekte sind an den Universitäten in der Regel auf der Vizepräsidiums-/Prorektoratsebene verankert. Dies ist bei 15 von 30 Universitäten der Fall. Die Projektleitung wird somit in der überwiegenden Anzahl der Fälle zumeist von Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten bzw. Prorektorinnen und Prorektoren wahrgenommen. In acht von 30 Hochschulen sind die Projektleitungen in zentralen Einrichtungen verankert, darunter in fünf Fällen in zentralen, aus QPL-Mitteln gegründeten Einrichtungen, d.h. die Einrichtungsleitung fungiert zugleich als Projektleitung. In vier Universitäten konnte eine strukturelle Verankerung der Projektleitung in der Hochschulverwaltung recherchiert werden, in einem Fall auf der Ebene einer Stabsstelle. Auch hier spielt die Verankerung auf der Fachbereichsebene eine untergeordnete Rolle; nur an zwei Universitäten befand sich die Projektleitung in einem Fachbereich.

Die Ergebnisse der strukturellen Verankerung der Projektleitungen wurden den Ergebnissen der strukturellen Verankerung der *Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren* gegenübergestellt, die wesentliche koordinierende und steuernde Aufgaben in den Projekten übernehmen. Für die Universitäten ergab diese Gegenüberstellung, dass Projektleitungen und Koordinatoren organisatorisch getrennt verankert sind. Die Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren sind in elf von 30 Universitäten in zentralen Einrichtungen tätig, darunter in sechs Hochschulen auf der Ebene zentraler, aus QPL-Mitteln gegründeter Einrichtungen. In diesen Fällen fungierten sie sowohl als Leitungen dieser Einrichtungen, aber auch als Mitarbeitende, denen in dieser Funktion die Projektkoordination obliegt. An den anderen Universitäten zeigte sich hinsichtlich der Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren ein diverses Bild: in jeweils fünf Fällen konnte eine strukturelle Verankerung auf der Ebene von Stabsstellen und in der Hochschulverwaltung festgestellt werden; in vier Fällen befand sich die Projektkoordination auf der Vizepräsidiums-/Prorektoratsebene. An einer Universität der untersuchten Stichprobe ist die Projektkoordination auf der Fachbereichsebene verortet. Bei vier der 30 untersuchten Universitäten konnten keine Angaben zur Projektkoordination gefunden werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass leitende und koordinierende Funktionen im Projekt organisatorisch entkoppelt verankert sind, was Fragen hinsichtlich der *projektinternen Steuerungsstrukturen* aufwirft. Diese stellen sich auch in der Betrachtung der *am QPL-Projekt beteiligten weiteren Akteure* und deren struktureller Verankerung an der Universität. Betrachtet wurden hierbei nicht ausschließlich über QPL-Mittel finanzierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch projektassoziierte Akteure. An den Universitäten sind diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl zentral als auch dezentral verankert, wobei die Verankerung auf der Fachbereichsebene dominiert. Des Weiteren sind die am Projekt beteiligten Akteure insbesondere in zentralen Einrichtungen (Qualitätsmanagement, Hochschuldidaktik, Lehren/Lernen inklusive E-Learning) und in unterschiedlichen Abteilungen/Dezernaten innerhalb der Hochschulverwaltung tätig. Auch auf dieser Ebene sind die Mitarbeitenden und weiteren assoziierten Akteure im Projekt entkoppelt von der Projektkoordination verankert. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Projektkoordination auf Basis dieser Ausgangssituation in der Lage ist, zum einen ihre Schnittstellenfunktion zwischen Projektleitung und Mitarbeitenden wahrzunehmen, zum anderen, die Kommunikation und Steuerung auf der Mitarbeiterebene sicherzustellen. Bei den dezentral tätigen Mitarbeitenden stellt sich zudem die Frage, ob ihre Zuordnung zu Hochschulprofessorinnen und Hochschulprofessoren Auswirkungen auf ihre Projektstätigkeit hat.

3.2 Fachhochschulen

In den untersuchten Fachhochschulen sind die QPL-Projekte häufig in zentralen Einheiten *strukturell verankert*. Das können zentrale Qualitätsmanagement-Abteilungen sein, Zentren für Lehre und Lernen oder zentrale Einrichtungen, die direkt aus dem QPL-Projekt heraus gegründet

wurden. Die Mehrzahl der QPL-Projekte aber sind direkt dem Präsidium, genauer im Vizepräsidium/Prorektorat für Lehre und Studium zugeordnet. Diese Anbindung an die Leitungsebene deutet darauf hin, dass die organisatorische Struktur an Fachhochschulen sehr viel schlanker angelegt ist, was sicherlich auch in ihrer Größe begründet ist.

Die *Projektleitung* der QPL-Projekte an Fachhochschulen liegt ebenfalls größtenteils bei Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten bzw. Prorektorinnen und Prorektoren. In vier Fällen sogar direkt bei Präsidenten und Präsidentinnen, bzw. Rektorinnen und Rektoren. Fünf von 30 FHs haben eine Projektleitung, die gemäß der online verfügbaren Angaben nur im Projekt tätig ist, bzw. extra dafür eingestellt wurde. D.h. hier gibt es keine Kopplung des Projektes durch die Projektleitung zu anderen Bereichen der Hochschule. Auffallend ist, dass bei beinahe der Hälfte der untersuchten Projekte an Fachhochschulen keine Projektleitungen auf den Webseiten auffindbar waren (zwölf Fälle). Die Informationen zu den Projektleitungen ließen sich nur über Umwege auf dem QPL-Portal des BMBF¹ finden. Das spiegelt ein grundsätzliches Unterscheidungsmerkmal der QPL-Projekte an Fachhochschulen gegenüber universitären QPL-Projekten wider: Häufig sind nur wenige Informationen online verfügbar; sechs von 30 untersuchten FHs haben sogar gänzlich auf eine eigene Projektwebseite verzichtet (das Projekt ist hier nur über das Pressearchiv auffindbar). Die Außendarstellung der FH-Projekte scheint auch durch die Größe der FHs beeinflusst zu sein: fünf der sechs Projekte ohne eigene Webseite waren in der Stichprobe der FHs mit unter 5.000 Studierenden.

Bei den *Projektkoordinationen* findet sich ein ähnliches Muster: Beinahe die Hälfte der Projekte machen keine Angaben zur Projektkoordination auf den Webseiten. Bei einem Drittel der untersuchten Projekte ist die Koordination direkt im Projekt verankert, ohne dass eine weitere funktionale Anbindung zu anderen organisatorischen Einheiten der Hochschule erkennbar wird. Projekte operieren demnach strukturell entkoppelt von den hochschulinternen Organisationseinheiten. Kooperationen mit anderen Funktionen und Aufgabenfeldern der Hochschule erfolgen projektförmig außerhalb der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation.

Die *Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter* sind größtenteils in den Fachbereichen verankert. Die nächstgrößere Gruppe ist an der zentralen Einheit für Qualitätsmanagement angebunden, gefolgt von Akteuren aus Dezernaten sowie Stabstellen oder Referaten. Hier fällt im Vergleich zu Universitäten eine breitere Streuung der Projektbeteiligten in verschiedene Einrichtungen und Bereichen der Hochschule auf.

Sowohl in Universitäten als auch – in unterschiedlicher Ausprägung – in Fachhochschulen sind die in den Projekten tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überwiegend dezentral in den Fachbereichen oder Fakultäten verankert, während die Leitungsebene zentral organisiert ist. Das wirft für die Steuerung der Projekte interessante Fragen auf, denen wir im Folgenden nachgehen wollen.

¹ Siehe: <http://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/massnahmen-und-themenfelder-der-geforderten-projekte-suchen-und-finden-1745.php> [zuletzt: 18.4.2017]

4. Diskussion der Ergebnisse

Bei der von uns durchgeführten Webseitenrecherche handelt es sich zunächst um eine strukturelle Analyse, die nur erste Hinweise auf mögliche Schwierigkeiten einer systemischen Integration der QPL-Projektergebnisse ermöglicht. Dabei erscheinen uns vor allem folgende Befunde bedeutsam:

Die QPL-Projekte sind auf der zentralen Hochschulebene verankert: In Universitäten zumeist durch die Anbindung an zentrale Einrichtungen, in Fachhochschulen operieren die QPL-Projekte dagegen häufig unabhängig von bestehenden organisatorischen Einheiten.

Die Koordinatorinnen und Koordinatoren der Projekte sind organisatorisch eng an ihre Vorhaben gebunden und somit in Universitäten in zentralen Einrichtungen und in Fachhochschulen in den Projekten verankert.

Als Projektleitungen fungieren sowohl an Fachhochschulen als auch an Universitäten in der überwiegenden Anzahl der Fälle die Hochschulleitungen, zumeist die für Studium und Lehre verantwortlichen Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten.

Die Mehrheit der Mitarbeitenden in den Projekten ist dezentral organisiert, in Fakultäten oder Fachbereichen oder breit gestreut in verschiedenen organisatorischen Einheiten.

Die organisatorische Verankerung der QPL-Projekte in von den Kernaufgaben in Studium und Lehre weitgehend entkoppelt operierenden zentralen Einrichtungen oder in reinen Projektstrukturen birgt Vor-, aber auch Nachteile. In Anlehnung an Weick (1976) haben entkoppelt operierende Einheiten den großen Vorteil, Gestaltungsraum für neuartige Lösungen zu ermöglichen, die sich nicht gleich an den – unterschiedlichen – Kulturen, Restriktionen und Gewohnheiten der bestehenden organisatorischen Einheiten messen lassen müssen. Dies ermöglicht die Entfaltung kreativer Kräfte losgelöst von zentralistischen Planungsverfahren. Scheitern solche Initiativen, ist das Risiko für die Gesamtorganisation gering, da die Regelprozesse nicht berührt sind. Am Ende der Laufzeit können QPL-Projekte aufgelöst werden, ohne dass die Hochschule in der Gesamtheit Konsequenzen verspüren muss. Ein wesentlicher Nachteil allerdings ist, dass die Entkopplung eine Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten erheblich erschwert. Hierzu bedarf es gut strukturierter projekt- und einrichtungsübergreifender Steuerungselemente, die wir in unseren Recherchen allerdings nicht identifizieren konnten.

Ein weiteres Problem der von uns identifizierten Strukturen dürfte darin bestehen, dass die drei wichtigsten Akteurs-Ebenen der Projekte, nämlich Projektleitungen, -koordinatoren und -mitarbeiterinnen und -mitarbeiter in unterschiedlichen organisatorischen Einheiten verankert sind. Projektleitungen kommt vor allem in Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben wie dem QPL die wichtige Aufgabe zu, die Ziele und Anliegen der Projekte als Prozess-, Macht- und Fachpromotoren zu unterstützen (Witte, 1973). Übernehmen Hochschulleitungen diese Funktion, dann stellt sich die Frage, inwieweit sie diese zusätzliche Aufgabe neben ihren Regelaufgaben bewältigen können. Aus der wissenschaftlichen Begleitung AdB:oH (Hanft et al.,

2016) wissen wir, dass Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren die Projektleitungen nicht ersetzen können. Diese sind zudem oftmals völlig damit ausgelastet, die Umsetzung der Projektziele gegenüber den verstreut in den Fakultäten bzw. Fachbereichen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln, denn diesen stehen ihre in Forschung und Lehre anfallenden Aufgaben häufig näher als die Projektziele. Aus der entkoppelten organisatorischen Verankerung der verschiedenen Akteurs-Ebenen kann ein zentrales Steuerungsproblem erwachsen, wenn diese Problematik von den Verantwortlichen nicht ausreichend zur Kenntnis genommen wird. Tatsächlich konnten wir in AdB:oH beobachten, dass die an die Projektkoordination gestellten Erwartungen oftmals nicht klar kommuniziert wurden, so dass es bezüglich der Aufgabenteilung, Verantwortungs- und Rollenklärung zwischen der Projektleitung, der Projektkoordination und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erheblichen Unsicherheiten kam (ebd., S. 83). Diese Spezifika konnten den Verlauf der Projekte beeinträchtigen und erschwerten u.a., dass die Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren ihre „Schlüsselfunktion in der erfolgreichen Umsetzung der Projektziele“ (ebd., S. 84) einnehmen konnten.

Als wesentliche *Gelingensbedingungen* für eine mit Blick auf die Nachhaltigkeit erfolgreiche Umsetzung der Projekte konnten wir in AdB:oH folgende Aspekte identifizieren:

- eine Hochschulleitung, die die Ziele des Projektes unterstützt,
- eine Projektleitung, die als Fach- und Machtpromotorin und -promotor in die Hochschule hineinwirkt und Leitung als strategische Steuerung und (Organisations-) Gestaltung versteht,
- eine Projektkoordination, die ihr „Handwerk“ versteht und über die Kompetenzen verfügt, ihre Schnittstellen- und Koordinationsfunktion hochschulweit auszuüben,
- eine frühzeitige organisationale Anbindung des Projektes an die Regelstrukturen der Hochschule.

Um diese Ergebnisse auf die QPL-Projekte übertragen zu können, bedarf es allerdings einer weitergehenden strategischen Analyse. Die Ergebnisse unserer explorativen Untersuchung lassen jedoch die Vermutung zu, dass die QPL-Projekte mit ähnlichen Konstellationen und Rahmenbedingungen konfrontiert sind wie die AdB:oH-Projekte.

Literatur

- Hanft, A. & Maschwitz, A. (2016). Reformen in Studium und Lehre durch Projektförderungen? Eine Analyse am Beispiel aktueller Förderprogramme. In: Schmidt, U. et al. (Hrsg.), Handbuch für Qualität in der Lehre.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen". Band 2. Münster: Waxmann.

- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly. 1976(1). S. 1–19.
- Witte, E. (1973). Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwartz.

INFORMATIONEN:
www.kobf-qpl.de

