

## Projektergebnisse

Das Forschungsprojekt hat die quantitativen und qualitativen Effekte des Einsatzes von zusätzlichem, durch den Qualitätspakt Lehre finanzierten Lehrpersonal untersucht. Ausgangspunkt der Untersuchung war, dass der QPL es den Hochschulen zum ersten Mal seit dem Öffnungsbeschluss 1977 ermöglicht, zusätzliches Personal für die Lehre einzustellen, ohne dass sie dadurch gleichzeitig ihre Ausbildungskapazitäten, also die Zahl der Studienplätze, erhöhen müssen. Im Zentrum stand die Frage, ob und wenn ja, wie das zusätzliche Lehrpersonal strategisch für den Aufbau einer ‚Qualitätskapazität‘ genutzt wird, also für den Aufbau einer Lehrkapazität, die einen kapazitätsneutralen Mehrwert bedeutet. Die Untersuchung folgte drei forschungsleitenden Annahmen über den Einsatz des zusätzlichen Lehrpersonals: (1) Das zusätzliche Lehrpersonal wird konzentriert in bestimmten Studiengängen eingesetzt. Dort verbessern sie die Betreuungsrelationen und heben diese Studiengänge damit von anderen ab (Stratifikation). (2) Das zusätzliche Lehrpersonal wird eingesetzt, um besondere Belastungen in der Lehre auszugleichen (Kompensation). (3) Das Personal wird in zusätzlichen, neu entwickelten Angeboten eingesetzt, die sich von der bisherigen Lehre in dem Bereich unterscheiden (Erweiterung).

In einem ersten Schritt wurde die Qualitätskapazität auf der Grundlage einer Online-Befragung aller QPL-Projekte der ersten Förderphase quantitativ bestimmt. Im Ergebnis lassen sich vier Organisationsmuster des Einsatzes des QPL-Personals unterscheiden: In der **Humboldtschen Universität** werden die QPL-Mittel nicht zur Aufgabenerweiterung, sondern zur Fortschreibung der traditionellen Einheit von Forschung und Lehre genutzt. Der Einsatz des zusätzlichen Lehrpersonals folgt nicht allein lehrbezogenen Erwägungen. Ein Mehrwert wird hier mit der Stärkung der forschungsbasierten Lehre assoziiert. In der **wohltemperierten Organisation** verweist die breite Beteiligung der Fachbereiche und die vornehmliche Beschäftigung von wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen mit hohen Lehrverpflichtungen darauf, dass Leitung und Fachbereiche ein gemeinsames Konzept verfolgen, das nicht oder nur mittelbar von forschungsbezogenen Erwägungen geleitet ist. Insofern dient das zusätzliche Lehrpersonal nicht primär der Kompensation oder der Stratifikation. In der **unternehmerischen Universität** wird die QPL-Lehre als organisationales Angebot gesetzt. Zwar werden Fachbereiche mit eingebunden, die Lehrveranstaltungen sind aber überwiegend zentral und fächerübergreifend angesiedelt. Der Einsatz der QPL-Mittel spiegelt insofern die Schwerpunktsetzungen der Leitung wider. Stratifikation und Aufgabenerweiterung sind für diese gleichermaßen Optionen, sie beziehen sich aber auf die Universität als Gesamtorganisation. Die **flexible Organisation** ähnelt der unternehmerischen Universität, institutionalisiert aber kein Lehrpersonal auf Organisationsebene. Sie operiert vor allem mit Lehrbeauftragten, die flexibel einsetzbar sind und dabei keine nachhaltigen Bindungen erfordern

In einem zweiten Schritt wurden die zwei der vier Organisationsmuster mittels organisationsbezogener Fallstudien qualitativ geprüft. Die Ergebnisse bestätigen die Muster. Die **wohltemperierte Organisation** zeugt von hohem planerischen und kollektiv-orientierten Handeln, das auf die Gesamtorganisation gerichtet ist. Durch die strukturelle Kopplung von zusätzlichen Ressourcen mit Innovationen können hochschulweite Reformen in der Lehre initiiert werden. Legitimität für Programme wird prospektiv und konzertiert erarbeitet. Stratifikation ist nur nach außen gerichtet als Gesamtorganisation denkbar, aber nicht innerhalb der Hochschule. Die **flexible Organisation** operiert vor allem mit Blick auf die Vorläufigkeit der Mittel. Ihre Vorsicht lässt sich aus der rechtlichen Unsicherheit in Bezug auf die

Kapazitätsneutralität erklären. Die Beteiligung der Fachbereiche ist erratisch und von lokalen Interessen geleitet; sie können aber im Einzelfall und lokal begrenzt an andere Organisationsmuster anschließen. Über die Zeit wird Legitimität für die Maßnahmen erarbeitet.

In der Umsetzung der QPL-Projekte an den Hochschulen lassen sich im Kern vier idealtypische Organisationsmuster identifizieren, deren Umsetzung unter dem langen Schatten des Kapazitätsrechts stattfindet. Die wohltemperierte Organisation ist dabei Innovation und Wagnis zugleich, weil sie – anders als die eher partikularen oder vorläufigen Ansätze – versucht, hochschulweit den Imperativ der Lernorientierung durchzusetzen, unter der Maßgabe begrenzter Zeit.

#### *Projektbezogene Veröffentlichungen:*

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten (2018): Qualitätskapazitäten in der Lehre. Zum Einsatz staatlicher Fördermittel zur Verbesserung der Hochschullehre. In: Hochschulmanagement 13 (2), S. 49-55.

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten (2018): Projekt QuaKap: Qualitätskapazität. Organisationsmuster des Einsatzes kapazitätsneutralen Lehrpersonals im Rahmen des Qualitätspakts Lehre. In: Anke Hanft; Franziska Bischoff & Stefanie Kretschmer (Hg.): 3. Auswertungsworkshop der Begleitforschung. Dokumentation der Projektbeiträge, S. 23-31, [https://de.kobf-qpl.de/fyls/143/download\\_file\\_inline/](https://de.kobf-qpl.de/fyls/143/download_file_inline/)

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten (2017): Projekt QuaKap: Qualitätskapazität. Untersuchung des Mehrwerts von zusätzlichem Lehrpersonal des Qualitätspakts Lehre für die akademische Lehre. In: Anke Hanft; Franziska Bischoff & Stefanie Kretschmer (Hg.): Working Paper Hochschulsteuerung. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre, S. 18-22, [https://de.kobf-qpl.de/fyls/113/download\\_file\\_inline/](https://de.kobf-qpl.de/fyls/113/download_file_inline/)

#### *Projektbezogene Vorträge:*

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten: „Mehr Lehrende für wen und zu welchem Zweck? Organisationsmuster des Einsatzes kapazitätsneutralen Lehrpersonals im Rahmen des Qualitätspakts Lehre“ auf der 13. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung, Universität Speyer, 12.-13.4.2018.

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten: „Projekt QuaKap: Qualitätskapazität. Organisationsmuster des Einsatzes kapazitätsneutralen Lehrpersonals im Rahmen des Qualitätspakts Lehre“ auf dem 3. Auswertungsworkshop der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre, veranstaltet von der Koordinierungsstelle der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre (KoBF), Berlin, 11.-12.12.2017.

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten: „Projekt QuaKap: Qualitätskapazität. Untersuchung des Mehrwerts von zusätzlichem Lehrpersonal des Qualitätspakts Lehre für die akademische Lehre. Erste Ergebnisse aus der Projektarbeit“ auf dem Expertenworkshop „Hochschulsteuerung, veranstaltet von der Koordinierungsstelle der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre (KoBF), Berlin, 6.-7.3.2017.

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten: „Qualitätskapazitäten in der Lehre – Zum Einsatz staatlicher Fördermittel zur Verbesserung der Lehre“ auf dem 19. Workshop Hochschulmanagement, veranstaltet von der Wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, 21.-22.2.2017.

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten: „Emerging stratifications in German higher education? How universities transform extra teaching faculty into a surplus in quality“ auf der Jahrestagung der Society for Research into Higher Education (SRHE), Newport/Wales, 7.-9.12.2016.

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten: „Stratification in German higher education – the case of state-funded programs for quality in teaching“ im Symposium “The more, the better? On the effects of special programs for increasing the quality of teaching and learning in higher education“ auf der Higher Education Conference (HEC) 2016, Amsterdam University of Applied Sciences, 13.-15.7.2016.

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Rennert, Christian; Würmann, Carsten: „Time to teach: Revisiting teaching time in German higher education“ auf der internationalen Tagung “Power, Acceleration, and Metrics in Academic Life“, veranstaltet von der Czech Academy of Sciences, Prag, 2.-4.12.2015.

Bloch, Roland; Mitterle, Alexander; Würmann, Carsten: Vorstellung des Projekts „Qualitätskapazität. Untersuchung des Mehrwerts von zusätzlichem Lehrpersonal des Qualitätspakts Lehre für die akademische Lehre“ auf der Auftaktveranstaltung der Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspaktes Lehre, Berlin, 6.10.2015