Mit dem Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre „Qualitätspakt Lehre“ stehen zwischen 2011 und 2020 insgesamt zwei Milliarden Euro in allen 16 Bundesländern zur Verfügung. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt damit breitenwirksam die Verbesserung der Studienbedingungen und der Lehrqualität an den Hochschulen.

Sina Altfeld, Katrin da Costa André, Marcel Faaß,
Susanne Heinzelmann, Uwe Schmidt, Katharina Schulze

Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre)

Abschlussbericht

über die 1. Förderphase 2011-2016

Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 23
Hrsg.: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

Sina Altfeld
Uwe Schmidt
Katharina Schulze

Prognos AG

Katrin da Costa André
Marcel Faaß
Susanne Heinzelmann

Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre)
Abschlussbericht über die 1. Förderphase 2011-2016

Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 23
Hrsg.: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)
Mainz 2017

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung.

ISBN: 3-935461-22-4
978-3-935461-22-1
ISSN: 1616-5799

INHALTSVERZEICHNIS

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis v

ZUSAMMENFASSUNG 1

1 HINTERGRUND UND EVALUATIONSAUFTRAG 9

2 METHODISCHES VORGEHEN 13

2.1 Evaluationsmodell 13

2.2 Fragestellungen der Evaluation - Arbeitspakete 17

2.3 Analyse- und Erhebungsinstrumente 20

3 ERGEBNISSE DER EVALUATION 25

3.1 Strukturen und Rahmenbedingungen auf der Programmebene 25

3.1.1 Einordnung in das Förderumfeld 26

3.1.2 Antrags-, Auswahl-, und Bewilligungsverfahren 31

3.2 Strukturen, Rahmenbedingungen und Umsetzung auf der Projektebene 38

3.2.1 Maßnahmenbreite und Ziele 38

3.2.2 Vorerfahrungen und strukturelle Rahmenbedingungen der Hochschulen 40

3.2.3 Aufstellung und Steuerung der Projekte 41

3.2.4	Austausch und Vernetzung	48
3.2.5	Zusammenarbeit mit dem Projektträger (DLR-PT)	55
3.2.6	Zusammenarbeit mit den Länderministerien	57
3.2.7	Finanzielle Ressourcen und Projektlaufzeit	59
3.2.8	Begleitende Evaluation und Indikatoren	62
3.2.9	Hochschulinterne und –externe Kommunikation von Ergebnissen	66
3.3	**Wirkungen des Qualitätspakts Lehre**	**71**
3.3.1	Anreize für Lehrengagement	72
3.3.2	Akzeptanz und Zielgruppenerreichung in den Hochschulen	80
3.3.3	Entwicklung der Bedeutung von Lehre: Kultur- und Einstellungswandel	87
3.3.4	Entwicklung von Strukturdaten zu Studium und Lehre	95
3.3.5	Wechselwirkungen des Qualitätspakts Lehre in den Hochschulen mit bestehenden Steuerungsstrukturen	106
3.3.6	Zentrale Erfolge des Qualitätspakts Lehre aus Sicht der Projektleitungen	109
3.4	**Transfer und Nachhaltigkeit bewährter Maßnahmen und Projektelemente**	**111**
3.4.1	Hochschulinterne und –externe Übertragung von Ergebnissen	112
3.4.2	Verankerung projektbezogener Erkenntnisse und Ergebnisse in der Hochschulpraxis	115
3.4.3	Allgemeine Einschätzungen zur Nachhaltigkeit und zu relevanten Rahmenbedingungen	117

3.4.4 Einschätzungen zur Nachhaltigkeit bei ausgeschiedenen Projekten 122

4 RESÜMEE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN 127

5 AUSBLICK AUF DIE EVALUATION DER ZWEITEN FÖRDERPERIODE 2017-2020 135

6 ANHANG 137

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Überblick über die geförderten Projekte (nach Rahmendaten).....	11
Tab. 2:	Rücklaufquoten (Onlinebefragungen der Projektleitungen)…….....	22
Tab. 3:	Stärken und Schwächen des Antragsverfahrens.....	34
Tab. 4:	Stärken und Schwächen des Auswahlverfahrens…..	35
Tab. 5:	Stärken und Schwächen des Bewilligungsverfahrens.....	36

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ebenen der Evaluation.....	14
Abb. 2:	Dimensionen nach Parsons und beispielhafte Operationalisierung auf Programmebene …….....	15
Abb. 3:	Dimensionen nach Parsons und beispielhafte Operationalisierung auf Projektebene ……....	16
Abb. 4:	Bedeutung von einzelnen Aspekten der Projektsteuerung.……..….....	47
Abb. 5:	Ebenen des Austauschs.....	51
Abb. 6:	Einschätzungen zum Mehrwert des Austauschs.....	53
Abb. 7:	Mehrwert der programmbegleitenden Veranstaltungen (hier: Fachkonferenzen).....	54
Abb. 8:	Zufriedenheit mit der Beratung/Unterstützung durch DLR-PT im Projektverlauf…… ……...	57
Abb. 9:	Zufriedenheit mit der Beratung/Unterstützung durch die Länderministerien im Projektverlauf.....	59
Abb.10:	Einschätzungen zu den bewilligten Projektmitteln...	60
Abb.11:	Passung der verbleibenden Projektlaufzeit für eine erfolgreiche Umsetzung..….....	61

Abb. 12:	Nachsteuerung durch Evaluationsergebnisse.....	65
Abb. 13:	Ziele der hochschulinternen Kommunikation von Ergebnissen.....	68
Abb. 14:	Ziele der hochschulexternen Kommunikation von Ergebnissen.....	69
Abb. 15:	Anreizsetzung durch den Qualitätspakt Lehre an der Hochschule.....	78
Abb. 16:	Akzeptanz des Qualitätspakts Lehre an der Hochschule.....	83
Abb. 17:	Einschätzungen zur Impulssetzung durch den Qualitätspakt Lehre nach Position.....	90
Abb. 18:	Einschätzungen zur Impulssetzung durch den Qualitätspakt Lehre nach Hochschultyp.....	91
Abb. 19:	Einschätzung der Lehrenden zum Einstellungswandel.....	92
Abb. 20:	Einschätzung der Projektleitungen zum Einstellungswandel.....	93
Abb. 21:	Verteilung der Weiterbildungsstunden (Projekte der 1. Förderrunde).....	104
Abb. 22:	Verteilung der Weiterbildungsstunden (Projekte der 2. Förderrunde).....	104
Abb. 23:	Einfluss des Qualitätspakts Lehre auf bestehende Verfahren der Steuerung.....	107
Abb. 24:	Bedeutung des QPL für die hochschulinterne Strategie- und Entwicklungsplanung.....	108
Abb. 25:	Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen der hochschulinternen Übertragung von Maßnahmen.....	113
Abb. 26:	Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen der hochschulexternen Übertragung von Maßnahmen....	114
Abb. 27:	Nachhaltige Verankerung in der Hochschulpraxis....	117

Abb. 28: Einschätzungen zur Nachhaltigkeit..... 120

Abb. 29: Einschätzungen zur Anschlussfinanzierung von Projekt- und Hochschulleitungen..... 121

Abb. 30: Einschätzungen zur selbstständigen Weiterfinanzierung gelungener Maßnahmen bei ausgeschiedenen und weitergeförderten Projekten..... 123

Abb. 31: Einschätzungen zur Anschlussfinanzierung bei ausgeschiedenen Projekten..... 125

ZUSAMMENFASSUNG

Mit dem vorliegenden Abschlussbericht werden zentrale Ergebnisse der Evaluation über die erste Förderperiode (2011-2016) des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) dargelegt. Vor dem Hintergrund steigender Studierendenzahlen, einer zunehmenden Heterogenität der Studierendenschaft sowie einem gestiegenen bzw. veränderten Lehr- und Verwaltungsaufwand im Kontext der Studienreform stellt der Bund im Rahmen des Förderprogramms in den Jahren 2011-2020 rund zwei Milliarden Euro zu Verfügung und leistet damit einen Beitrag zur Unterstützung der Betreuung von Studierenden sowie zur Verbesserung der Lehrqualität an den in der ersten Förderperiode insgesamt 186 geförderten Hochschulen. Als zentrale Programmziele werden eine Verbesserung der Personalausstattung von Hochschulen für Lehre, Betreuung und Beratung, die Unterstützung von Hochschulen bei der Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung ihres Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung sowie die Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre angestrebt.

Auftrag und Vorgehen der Evaluation

Seit Januar 2013 erfolgt eine begleitende Programmevaluation des Qualitätspakts Lehre durch ein Konsortium bestehend aus dem Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der Prognos AG. Gemäß der o.g. Programmziele fokussiert die Evaluation folgende Schwerpunkte, die unterschiedliche Blickwinkel auf das Programm und dessen Wirkungsweise eröffnen:

- die Ausgestaltung des Förderprogramms sowie des Auswahl- und Bewilligungsverfahrens der ersten Förderphase;
- das Profil und die Wirkungen des Förderprogramms;
- der Grad des Kultur- und Einstellungswandels zur Wertschätzung „guter Lehre“;
- der Grad des Erkenntnistransfers zwischen den geförderten Hochschulen;
- die Analyse des Förderumfeldes unter Berücksichtigung vorhandener Fördermaßnahmen als auch regulärer Hochschulsteuerungsinstrumente;

- die Darstellung der (auch nicht-intendierten) Wirkungen des Programms auf die geförderten Hochschulen und die Studienqualität (in struktureller, quantitativer und qualitativer Hinsicht), anhand derer Aussagen über die Zielerreichung des Programms getroffen werden können.

Die Evaluation rekurriert auf ein Qualitätsmodell, das Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität umfasst und sowohl die Programm- als auch die Projektebene in den Blick nimmt, um auf Grundlage dieser Strukturierung eine systematische Herangehensweise an das Förderprogramm insgesamt sowie die äußerst heterogenen Projekte zu ermöglichen. Mit Blick auf eine ausgewogene Programmevaluation kommen hierbei quantitative und qualitative Erhebungsinstrumente (u.a. Dokumentenanalysen, Onlinebefragungen, Experteninterviews sowie insgesamt 25 Fallstudien) zum Einsatz.

Nachfolgend werden die wesentlichen Ergebnisse der Evaluation der ersten Förderperiode zusammengefasst.

Strukturen und Rahmenbedingungen auf der Programmebene

Wie die Analyse des Förderumfelds zu Beginn der ersten Förderphase zeigte, war bzw. ist ein breites Spektrum an Förderungen von Bund, Ländern und Stiftungen zur Unterstützung und Weiterentwicklung der Hochschullehre vorhanden, das verschiedene thematische Anschlussmöglichkeiten für den Qualitätspakt Lehre bietet. Als anschlussfähig zeigen sich insbesondere die Maßnahmen des Hochschulpakts 2020 und weiterer Förderungen der Hochschulinfrastruktur und -ausstattung sowie Fördermaßnahmen im Bereich innovativer Studienmodelle bzw. Lehr-Lern-Konzepte. Vor diesem Hintergrund stellt die gezielte Nutzung entsprechender Anknüpfungsmöglichkeiten eine zentrale Herausforderung für die geförderten Hochschulen dar. Der Qualitätspakt Lehre erscheint angesichts des hohen aktuellen Bedarfs an Unterstützung im Bereich der Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Lehre als adäquates und zeitlich passendes Förderinstrument.

Mit Blick auf das Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren für die erste Förderperiode ist insgesamt eine positive Bewertung und hohe Zufriedenheit von allen Beteiligten festzustellen, wenngleich Anregungen im Detail bzw. zu den einzelnen Schritten des Verfahrens gegeben werden. So konnten als wesentliche Stärken eine hohe Transparenz und

Nachvollziehbarkeit der einzelnen Verfahrensschritte, die breite Aufstellung des Programms insgesamt, die von den Hochschulen eingeforderten Stärken-Schwächen-Analysen sowie die Besetzung und das hohe Engagement des Experten- und Auswahlgremiums identifiziert werden. Schwächen sind hingegen jeweils im Bereich der zeitlichen Organisation der einzelnen Verfahrensschritte, der Divergenz zwischen wettbewerblichem Verfahren und Anwendung des Verteilungsschlüssels, dem Nachweis von Nachhaltigkeit und begleitender Erfolgsmessung der Maßnahmen sowie in einer von Seiten der Antragsteller/-innen teils wahrgenommenen Intransparenz bzgl. der formalen und inhaltlichen Auswahlkriterien sowie hinsichtlich der Rückmeldungen zu benennen.

Strukturen, Rahmenbedingungen und Umsetzung auf der Projektebene

Wie die Ergebnisse der Evaluation zeigen, spiegelt sich die inhaltliche Heterogenität der im Rahmen des Qualitätspakts Lehre geförderten Projekte insbesondere auf der Maßnahmenebene wider. Als Schwerpunkte bei der Gewichtung der Maßnahmen können hochschuldidaktische Weiterbildungen, die Verbesserung der personellen Situation sowie Maßnahmen zu kompetenzorientiertem Lehren und Lernen identifiziert werden. Bei der Umsetzung können zahlreiche Projekte auf Vorerfahrungen aus bereits abgeschlossenen thematisch ähnlichen Projekten zurückgreifen, was als wichtiger Mehrwert und positiver Faktor bei der Aufstellung neuer Projekte festgehalten werden kann. Die hohe Anschlussfähigkeit des Qualitätspakts Lehre geht insoweit auch mit der Notwendigkeit einer gezielten Einpassung in die Gesamtstrategie und weiteren Initiativen an der jeweiligen Hochschule einher, was bislang noch nicht überall bzw. umfassend erfolgt ist.

Hinsichtlich der Aufstellung und Steuerung der Projekte sind vielfältige Ansätze festzustellen. Werden insbesondere größere und vielteilige Projekte häufig zentral über eine Koordinierungsstruktur zusammengeführt und in ihrer Gesamtheit (z.B. über eine Stabstelle) gesteuert, sind Teilprojekte vielfach in einzelnen Fakultäten bzw. Fachbereichen oder weiteren Hochschuleinheiten verankert. Als zentrale Gelingensbedingungen der Umsetzung erscheinen hierbei die enge Abstimmung zwischen Koordination bzw. zentraler Steuerung und dezentralen Mitarbeitern/-innen, die Unterstützung seitens der Hochschulleitung sowie eine insgesamt hohe Transparenz hinsichtlich der Entscheidungen.

Des Weiteren weisen die Ergebnisse der Evaluation darauf hin, dass sowohl hochschulintern als auch -extern ein vielfältiger Austausch und eine Vernetzung in und zwischen den durch den Qualitätspakt Lehre geförderten Hochschulen stattfindet, insbesondere bei thematisch ähnlich gelagerten Projekten. Dabei wird die Kosten-Nutzen-Relation in Bezug auf die Vernetzung mit anderen Projekten im Allgemeinen sehr positiv bewertet. Ebenfalls ist als positives Ergebnis festzuhalten, dass die Konkurrenzwahrnehmung unter den Projekten nur schwach ausgeprägt ist. Als besonders förderlich für den Austausch werden in diesem Zusammenhang auch die seitens der Programmsteuerung angebotenen Programm- sowie Fachkonferenzen bewertet, die von nahezu allen geförderten Projekten wahrgenommen werden.

Im Rahmen der Evaluation hat sich ferner gezeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Projektnehmern und Projektträger (DLR-PT) grundsätzlich gut gelingt und von gegenseitigem Vertrauen getragen ist, wobei insbesondere der Aspekt der Erreichbarkeit entsprechender Ansprechpartner/-innen beim DLR Projektträger positiv hervorgehoben wird. Schwierigkeiten ergeben sich teils hinsichtlich der Flexibilität des administrativen Verfahrens, insbesondere bei Umwidmungen im Falle von Abweichungen bzgl. der ursprünglichen Planungen. Ebenfalls ist die Zusammenarbeit der Projektnehmer mit den Länderministerien Gegenstand der Erhebungen gewesen, wobei sich hier die Ausgestaltung entsprechender Beratungs- und Unterstützungsangebote äußerst heterogen zeigt und im Wesentlichen im Rahmen der Antragsstellung für einen Teil der Projekte von Bedeutung war. Waren entsprechende Angebote vorhanden und wurden durch die Hochschulen in Anspruch genommen, ist dabei überwiegend eine hohe Zufriedenheit festzustellen. Die Einschätzungen zu den bereitgestellten finanziellen Ressourcen sowie zur Laufzeit der Förderung von nahezu zehn Jahren (unter Einbezug der zweiten Förderphase bis 2020) fallen insgesamt sehr positiv aus. Das Förderprogramm stellt aus der Sicht von beteiligten Hochschulakteuren sowie Experten/-innen einen relevanten (Dritt-)Mittelfaktor dar, wodurch die Wahrnehmung und Aufmerksamkeit für den Qualitätspakt Lehre sowie das Thema Lehre insgesamt stark profitiere. Gleichzeitig weist eine differenzierte Betrachtung darauf hin, dass sich Hochschulen vielfach einer grundsätzlichen Finanzierungsproblematik gegenübersehen, die mit rückläufigen Grundmittelvolumina und Kürzungsvorgaben der Landeshaushalte in Zusammenhang stehen.

Gleichwohl eine Vielzahl der geförderten Projekte begleitende Evaluationen und/oder ein Projektmonitoring durchführen, die als zentrale Voraussetzung(en) für eine Identifizierung von Projekterfolgen und Wirkungen gelten können, weisen die Ergebnisse der Programmevaluation auf äußerst heterogene Voraussetzungen sowie Ausgestaltungen dieser Evaluationen/Projektmonitorings innerhalb der Hochschulen hin.

Wirkungen des Qualitätspakts Lehre

Vor dem Hintergrund der übergreifenden Programmziele des Qualitätspakts Lehre lassen sich die bisherigen Erfolge des Förderprogramms wie folgt zusammenfassen:

Programmziel I: Verbesserung der Personalausstattung von Hochschulen für Lehre, Betreuung und Beratung

Grundsätzlich wirken sich die im Rahmen des Qualitätspakts Lehre geförderten Stellen für Lehre, Betreuung und Beratung aufgrund ihrer Kapazitätsneutralität positiv auf die Betreuungssituation in einzelnen Studienfächern aus, auch wenn sich die Effekte durch zum Teil überlagernde Entwicklungen (drastischer Anstieg der Studierendenzahlen insbesondere in MINT-Fächern, Umstrukturierungen von Studiengängen/Fachbereichen etc.) und methodische Herausforderungen nicht quantitativ abbilden lassen. Gleichsam zeigt sich, dass der Qualitätspakt Lehre in Zusammenwirkung mit weiteren Fördermitteln und Initiativen (z.B. Hochschulpakt 2020) einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Personalausstattung leistet. Insbesondere in den Gesprächen mit verschiedenen Hochschulakteuren wurde deutlich, dass sowohl neu geschaffene Professuren und Gastprofessuren als auch neu eingestellte wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen und studentische Tutoren/-innen und Mentor/-innen eine essentielle Unterstützungsarbeit bei der Bewältigung steigender Studierendenzahlen und einer zunehmenden Heterogenität von Studienanfänger/-innen leisten. Auch die Einstellung von nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen (im Rahmen der Projekte häufig als Studienreferenten/-innen oder auch Studienmanager/-innen bezeichnet) trägt zu einer Entlastung des bestehenden Lehrpersonals bei.

Programmziel II: Unterstützung von Hochschulen bei der Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung ihres Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung

Neben der Einstellung zusätzlichen Lehrpersonals setzen die geförderten Projekte im Rahmen des Qualitätspakts Lehre auf vielzählige und vielfältige Ansätze und Angebote im Bereich der didaktischen Weiterbildung bzw. -qualifizierung des Personals. So lassen sich sowohl dezentrale als auch zentrale Angebote festmachen, die sich an das gesamte Hochschulpersonal oder aber an bestimmte Zielgruppen richten – letztere insbesondere im Rahmen neu geschaffener hochschuldidaktischer Zentren. Die Betrachtung der durch den Qualitätspakt Lehre finanzierten und wahrgenommen Weiterbildungsstunden zeigt, dass die Inanspruchnahme entsprechender Angebote über die Hochschulen hinweg in den vergangenen Semestern deutlich zugenommen hat und sich zuletzt auf einem deutlich höheren Niveau stabilisiert. Zahlreiche Gespräche mit Hochschulakteuren, aber auch die Befragungen der Projektleitungen weisen im Zusammenhang mit Weiterbildungsaktivitäten auf eine zunächst in vielen Hochschulen erforderliche Überzeugungsarbeit hin. Mithilfe entsprechender Anreizsysteme, die sich sowohl auf monetäre als auch auf nicht-materielle Anreize stützen (so wurden beispielsweise Lehrpreise neu eingerichtet oder angepasst bzw. spezifische exklusive Veranstaltungsformate generiert) konnten auch zunächst weniger zugängliche Personengruppen erreicht und in vielen Hochschulen ein breiteres Verständnis für die Bedeutung didaktischer Weiterbildung etabliert werden.

Programmziel III: Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre

Die Evaluationsergebnisse weisen den Qualitätspakt Lehre bereits zum jetzigen Zeitpunkt als einen wichtigen Impulsgeber für eine Bewusstseinsänderung in den Hochschulen aus. Über die Förderung konnten der Stellenwert und die Wertschätzung guter Lehre spürbar erhöht und die Thematik in der Hochschullehre (nachhaltig) etabliert werden. Somit ist der Grad des Kultur- und Einstellungswandels als ein wesentlicher Erfolgsindikator des Förderprogramms zu betrachten, auch wenn dieser nicht unmittelbar (quantitativ) messbar ist. Dennoch kann anhand vielzählig erreichter Meilensteine, wie sie in zahlreichen Zwischenberichten der Projekte und den Erhebungen der Programmevaluation benannt werden, bereits ein institutioneller Wandel aufgezeigt werden, der jedoch bei weitem nicht als abgeschlossen, sondern vielmehr als noch laufender bzw. angestoßener Prozess gesehen werden sollte. Der Qualitätspakt Lehre hat an diversen Hochschulen bereits eine wichtige Bedeutung für die Strategie- und Entwicklungsplanung. Insgesamt zeigt sich jedoch insbesondere im universitären Kontext noch häufig eine

Asymmetrie hinsichtlich der (strategischen) Bedeutung von Forschung und Lehre.

Transfer und Nachhaltigkeit bewährter Maßnahmen und Projektelemente

Damit die aufgeführten (bisherigen) Erfolge des Qualitätspakts Lehre auch über die Förderung hinaus Wirkung entfalten können, kommt Konzepten der Verstetigung und nachhaltigen Verankerung gelungener Maßnahmen eine hohe Bedeutung zu. Dazu gilt es rechtzeitig entsprechende Maßnahmen der hochschulinternen und -externen Übertragung sowie der institutionellen Verankerung in die Wege zu leiten. Während die interne Übertragung erfolgreicher Ansätze auf andere Studiengänge und/oder Fachbereiche bereits zahlreich stattfindet, sind solche Effekte für die Übertragung entsprechender Ideen in die Hochschullandschaft bislang kaum zu beobachten. Auch die strukturelle bzw. institutionelle Nachhaltigkeit beispielsweise über curriculare Verankerungen bzw. eine Verstetigung aufgebauter Zentren etc. ist bislang nur in Ansätzen zu beobachten.

Handlungsempfehlungen

Aus den vorliegenden Ergebnissen der begleitenden Programmevaluation können zum Abschluss der ersten Förderperiode folgende zentrale Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

- Sicherung von Transparenz und angemessenen zeitlichen Fristen in Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren
- Gezielte Nutzung von Synergieeffekten/Anknüpfungsmöglichkeiten im Förderumfeld des Qualitätspakts Lehre
- (Weiterhin) Unterstützung der Vernetzung der geförderten Projekte/Hochschulen
- Sicherung einer flexiblen und konsistenten Ausgestaltung struktureller und prozessualer Aspekte der Programmsteuerung/-durchführung
- Stärkere Fokussierung auf die (gesamt-)strategische Einbettung der Projekte
- Beförderung des Transfers und Sicherung von Nachhaltigkeit

1 HINTERGRUND UND EVALUATIONSAUFTRAG

Mit dem Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) wurde der Hochschulpakt 2020 um eine im Vorfeld vielfach geforderte Qualitätskomponente ergänzt, welche auf zentrale Herausforderungen der Lehre in den Hochschulen reagiert.

Die Hochschulen sehen sich seit einigen Jahren nicht nur mit ansteigenden Studierendenzahlen und einer zunehmenden Heterogenität der Studierendenschaft konfrontiert, sondern verzeichnen auch einen aufgrund der Studienreform gestiegenen bzw. veränderten Lehr- und Betreuungsaufwand sowie eine wachsende Notwendigkeit zur Weiterqualifizierung des Lehrpersonals. Um die Betreuung der Studierenden und die Lehrqualität an den Hochschulen dauerhaft zu verbessern, stellt der Bund in den Jahren 2011-2020 rund zwei Milliarden Euro zu Verfügung und leistet somit einen wesentlichen Beitrag, im Anschluss an die in den vergangenen Jahren dominante Strukturdebatte im Kontext des Bologna-Prozesses, Fragen der Studienqualität und der damit verbundenen Determinanten stärker in den Vordergrund zu rücken.

In der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 Nummer 2 a.F. des Grundgesetzes über ein gemeinsames Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre vom 30. September 2010 sind die Programmziele in §1 festgeschrieben. Angestrebt werden demnach

a) „eine Verbesserung der Personalausstattung von Hochschulen für Lehre, Betreuung und Beratung,
b) die Unterstützung von Hochschulen bei der Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung ihres Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung und
c) die Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre.“

Diese Ziele sollen mit einer möglichst breit angelegten Förderung erreicht werden. Diesem Anspruch gemäß wurde sowohl auf eine regionale und strukturelle Ausgewogenheit geachtet als auch über unterschiedlich gestaltbare Maßnahmenfelder einer Vielzahl an (innovati-

ven) Ideen und Konzepten Raum gegeben, um die jeweils hochschulspezifischen Bedarfe der Studierenden und Lehrenden angemessen aufzugreifen.

In zwei Auswahlrunden der ersten Förderperiode wurden insgesamt 186 Hochschulen aus allen Ländern ausgewählt bzw. 178 Projektanträge (Einzel- und Verbundanträge) bewilligt, darunter 75 Universitäten, 72 Fachhochschulen[1], 24 Musik- und Kunsthochschulen sowie 7 Verbünde mit verschiedenen Hochschultypen. Da an einer Vielzahl von Hochschulen sowohl ein Einzel- als auch ein Verbundprojekt unterstützt werden, ergibt sich eine Gesamtanzahl von 253 geförderten Projekten[2] (vgl. Tab. 1).

Auf Basis der Fortsetzungsanträge wurden 2015 insgesamt 156 Hochschulen bzw. 137 Projektanträge ausgewählt, ihre Konzepte und Ideen im Rahmen einer zweiten Förderperiode bis 2020 weiter zu vertiefen und auf weitere Hochschulbereiche zu übertragen.[3]

[1] Die Bezeichnung „Fachhochschulen“ schließt auch „Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ sowie „Technische Hochschulen“ ein.
[2] Die höhere Anzahl an Projekten im Vergleich zu den Projektanträgen ergibt sich aufgrund der im Rahmen der Verbundvorhaben unter einen einzigen Verbundantrag zusammengefassten geförderten Projekte.
[3] Weitere Informationen zum Qualitätspakt Lehre können der Internetpräsentation zum Förderprogramm unter http://www.qualitaetspakt-lehre.de/index.php entnommen werden (letzter Zugriff am 24.10.2016).

Tab. 1: Überblick über die geförderten Projekte der ersten Förderperiode (nach Rahmendaten)

Merkmal	Ausprägung	Anzahl
Projekttyp	Einzelprojekt	159
	Verbundprojekt	19
Gesamtförder-volumen	bis unter 500.000€	11
	500.000 bis unter 1,25 Mio. €	36
	1,25 Mio. € bis unter 3 Mio. €	42
	3 Mio. € bis unter 7 Mio. €	45
	mehr als 7 Mio. €	44
Hochschulgröße	bis unter 5.000 Studierende	67
	5.000 bis unter 20.000 Studierende	65
	20.000 Studierende und mehr	35
	Verbund mit unterschiedlichen Hochschul-größen	11
Hochschultyp	Universität	75
	Fachhochschule	72
	Musik- und Kunsthochschule	24
	Verbund mit verschiedenen Hochschultypen	7
Hochschulen nach Bundes-land	Baden-Württemberg	29
	Bayern	28
	Berlin	10
	Brandenburg	9
	Bremen	3
	Hamburg	5
	Hessen	8
	Mecklenburg-Vorpommern	4
	Niedersachsen	17
	Nordrhein-Westfalen	27
	Rheinland-Pfalz	6
	Saarland	3
	Sachsen	13
	Sachsen-Anhalt	7
	Schleswig-Holstein	8
	Thüringen	9

Quelle: BMBF/DLR-PT (Liste der geförderten Hochschulen), ZQ/Prognos AG 2015, eigene Darstellung

Seit Januar 2013 erfolgt gemäß § 8 der o.g. Verwaltungsvereinbarung eine begleitende Programmevaluation des Qualitätspakts Lehre durch ein Konsortium bestehend aus dem Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der Prognos AG. Die Evaluation fokussiert folgende Schwerpunkte, die unterschiedliche Blickwinkel auf das Programm und dessen Wirkungsweise eröffnen:

- Ausgestaltung des Förderprogramms sowie des Auswahl- und Bewilligungsverfahrens der ersten Förderphase, um ggf. Anpassungen für die Zwischenbegutachtung und die weitere Programmlaufzeit vornehmen zu können;
- Profil und Wirkung des Förderprogramms, welche maßgeblich von der Auswahl der beantragten Projekte und dadurch entstehenden Schwerpunktsetzungen, aber auch von einer erfolgreichen Implementierung und nachhaltigen Verstetigung der einzelnen Maßnahmen in den Projekten vor Ort abhängen;
- Grad des Kultur- und Einstellungswandels zur Wertschätzung „guter Lehre“;
- Grad des Erkenntnistransfers, der sich auf Grundlage eines Austauschs zwischen den einzelnen Hochschulen und der Weitergabe der gemachten Erfahrungen und Ergebnisse in die gesamte Hochschullandschaft ergibt;
- Analyse des Förderumfeldes unter Berücksichtigung vorhandener Fördermaßnahmen als auch regulärer Hochschulsteuerungsinstrumente, um Aussagen über wünschenswerte und problematische Wechselwirkungen treffen zu können;
- Darstellung der (auch nicht-intendierten) Wirkungen des Programms auf die geförderten Hochschulen und die Studienqualität (in struktureller, quantitativer und qualitativer Hinsicht), anhand derer Aussagen über die Zielerreichung des Programms getroffen werden können.

2 METHODISCHES VORGEHEN

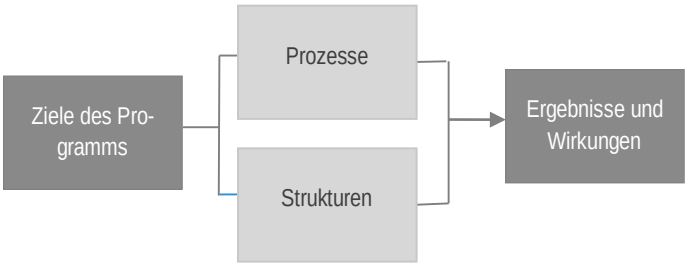
Als besondere Herausforderung an das Evaluationsdesign wie auch an die einzusetzenden Methoden ist die spezifische Struktur des Qualitätspakts Lehre zu sehen, da auf Ebene der Hochschulen häufig nicht nur kohärente Einzelprojekte, sondern zum Teil Bündel an Einzelmaßnahmen gefördert werden, die in unterschiedlicher Stärke miteinander korrespondieren. Hinzu kommt, dass neben der Förderung einzelner Hochschulen auch Verbundprojekte gefördert werden, womit im Rahmen der Evaluation Fragen der Vernetzung und Kooperation in besonderer Weise zu akzentuieren sind. Die Evaluation fokussiert daher sowohl die Programm- als auch die Projektebene, wobei im Mittelpunkt der Analyse auf Projektebene nicht die Einzelprojekte der Hochschulen, sondern die typisierende Betrachtung möglicher hemmender Aspekte oder unterstützender Erfolgsfaktoren steht.

2.1 Das Evaluationsmodell

Als Rahmen für die Evaluation dient ein Qualitätsmodell, das an die Arbeiten von Donabedian anschließt und zwischen drei Qualitätsebenen unterscheidet: der Struktur-, der Prozess- und der Ergebnisqualität. Der Grundgedanke des Modells ist, dass gute Ergebnisse von positiven strukturellen Voraussetzungen (u.a. materielle und personelle Ressourcen, räumlichen und sachlichen Rahmenbedingungen) und angemessenen Prozessen (Arbeits- und Organisationsprozesse, Kommunikationsprozesse etc.) abhängig sind.

Für den Evaluationskontext wurde das Modell (vgl. Abb. 1) um die Zielqualität erweitert, da davon auszugehen ist, dass gute Strukturen und Prozesse nur dann zu guten Ergebnissen führen, wenn diese sinnvoll mit den zu Grunde gelegten Zielsetzungen korrespondieren.

Abb. 1: Ebenen der Evaluation



Quelle: ZQ/Prognos AG 2012

Dieses Modell findet – wenn auch mit veränderten Prämissen – seine Entsprechung in dem insbesondere durch Talcott Parsons vertretenen differenzierungstheoretischen, strukturfunktionalistischen Paradigma. Auch hier wird grundsätzlich zwischen vier Dimensionen unterschieden, die sich für den Kontext der Evaluation nutzbar machen lassen. Dies ist an dieser Stelle insofern relevant, als die Bewertung des Qualitätspakts Lehre über den klassischen Ansatz einer Programmevaluation hinausgeht, da insbesondere auch Effekte auf institutioneller Ebene zu erwarten sind. Die initiierten Programme und Projekte des Qualitätspakts Lehre sollen nicht nur „für sich“ wirken, sondern zugleich auch in die Hochschulen als komplexe organisatorische Einheiten ausstrahlen.

Die vier Dimensionen nach dem sogenannten AGIL-Modell von Parsons weisen vor allem im Hinblick auf Strukturen und Prozesse Ähnlichkeiten mit dem zuvor skizzierten Modell von Donabedian auf (vgl. Abb. 2 und Abb. 3). Der wesentliche Unterschied besteht zum einen in der breiteren Einbindung kultureller Aspekte, zum anderen darin, dass Parsons davon ausgeht, dass Systeme vor allem dann funktional sind, wenn es ihnen gelingt, allen vier Dimensionen in vergleichbarer Weise gerecht zu werden.

Abb. 2: Dimensionen nach Parsons und beispielhafte Operationalisierung auf Programmebene[4]

Kultur, Ziele	**Grundlagen des Programms**: Passung in aktuelle Erfordernisse der Hochschullandschaft **Programmprofil:** Inhaltliche Schwerpunkte des Programms auf Basis der bewilligten Projekte	**Programmorganisation:** Antrags- und Auswahlverfahren, Bewilligungsphase, Kooperationen etc. **(Weiter-)Entwicklung des Programms:** Entwicklung von 1. Förderphase und 2. Förderphase **Betreuung der geförderten Projekte:** Kommunikation mit Projektnehmern und Beitrag zum Erkenntnistransfer, z.B. durch Veranstaltungen	**Prozesse**
Ressourcen, Strukturen	**Förderumfeld:** Handlungsumfeld des Programms, verstärkende oder schwächende Einflüsse durch andere bestehende Förderprogramme/Steuerungsinstrumente **Situation der Projektnehmer:** Ressourcen und Strukturen der geförderten Hochschulen **Personal:** quantitativ und qualitativ adäquates Personal **Rahmenbedingungen:** ausreichendes Fördervolumen, zeitliche Rahmenvorgaben	**Quantitative Verbesserung:** angemessene(re) Personalsituation in den Bereichen Lehre und Studierendenbetreuung **Qualitative Verbesserung:** Weiterbildungsmaßnahmen, Konzepte zur Verbesserung der Studienbedingungen **Veränderte Einstellung zu Lehre und Studierendenbetreuung:** Wertschätzung guter Lehre, dauerhaftes Engagement für gute Studienbedingungen **Erkenntnistransfer:** Sichtbarkeit der Programmergebnisse und Übertragbarkeit auf andere Hochschulen **Nachhaltigkeit:** Wirkungen des Programms nach Programmende	**Outcome, Output**

Quelle: ZQ/Prognos AG 2012

Die Strukturierung der zugrundeliegenden Fragestellungen für die Evaluation des Qualitätspakts Lehre mit Hilfe dieses Modells gewährleistet

[4] Vgl. zur Operationalisierung dieses Modells u.a. Schmidt, U.; Roch, A. P: (2012): Forschungsqualität als Handlungsbalance. In: AQA - Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hg.): Braucht Forschung Qualitätsmanagement? S.39-46 sowie Schmidt, U; Dreyer, M. (2007): Perspektiven für ein fachübergreifendes und integrierendes Modell der Bewertung von Forschungsleistungen. In: Qualität in der Wissenschaft 1 (2007), S. 88-94.

eine systematische Herangehensweise an ein sehr umfangreiches Förderprogramm. Das modellgeleitete Qualitätsverständnis bildete dabei den Ausgangspunkt für die Auswahl angemessener Indikatoren und stellt dadurch ein geeignetes Analyseraster für die Betrachtung der 178 bewilligten Projekte bereit, wobei die Anschlussfähigkeit der Analyse auf Projektebene an die Analyse auf Programmebene gewährleistet ist.

Abb. 3: Dimensionen nach Parsons und beispielhafte Operationalisierung auf Projektebene[5]

Kultur, Ziele	**Profil des Projekts:** Passung mit Programmzielen, Schwerpunktsetzung in den Projekten **Zielsetzungen** des Projektes	**Projektorganisation:** Projektsteuerung, Kommunikationsabläufe **Vernetzung:** Austausch innerhalb des Projekts und mit anderen Projektnehmern/Hochschulen **Umsetzung von Maßnahmen:** Implementierungsprozesse, Akzeptanz der Maßnahmen bei Studierenden, Lehrenden und Verwaltung **Partizipation:** Beteiligung einzelner Statusgruppen an der Projektkonzeption und -durchführung **Qualitätssicherung:** Umsetzung von Evaluationsergebnissen im Projektverlauf	**Prozesse**

[5] Vgl. ebd.

Ressourcen, Strukturen			Outcome, Output
	Personal: Personelle Ausstattung des Projektes im Hinblick auf Quantität und Qualifikation des Personals **Sachmittel:** Fördervolumen für die Durchführung des Projektes **Rahmenbedingungen:** vorhandene Strukturen, Grundausstattung der Projektnehmer **Wissensbestände:** Vorerfahrungen mit vergleichbaren Projekten	**Quantitative Verbesserung:** angemessene(re) Personalsituation in den Bereichen Lehre und Studierendenbetreuung **Qualitative Verbesserung:** Weiterbildungsmaßnahmen, Konzepte zur Verbesserung der Studienbedingungen **Einstellung zu Lehre und Studierendenbetreuung**: Wertschätzung guter Lehre, dauerhaftes Engagement für gute Studienbedingungen **Erkenntnistransfer:** Sichtbarkeit der Projektergebnisse und Übertragbarkeit auf andere Hochschulen **Nachhaltigkeit:** Dauerhafte Verbesserung der Studienbedingungen und Lehrqualität	

Quelle: ZQ/Prognos AG 2012

Eine Betrachtung von Programm- und Projektebene sowie deren Verknüpfung miteinander sind notwendig, da der Erfolg und die Wirkung einzelner Projekte auch Indikatoren für den Erfolg und die Wirkung des Förderprogramms beinhalten. Auf der Programmebene liegt hierbei der Fokus auf der inhaltlichen Ausrichtung des Qualitätspakts Lehre (Programmziele), den von Bund und Ländern zur Verfügung gestellten Ressourcen, den gegebenen Strukturen und Prozessen sowie den daraus resultierenden Ergebnissen im Hinblick auf das Programm.

Auf der Projektebene werden die 178 Projekte im Hinblick auf deren Ziele, Strukturen und Prozesse sowie die daraus resultierenden Ergebnisse analysiert. Im Mittelpunkt steht hier nicht die Evaluation der Einzelprojekte, sondern die typisierende Darstellung der Bedeutung für das gesamte Programm sowie die Erörterung typischer Monita oder positiver Erfahrungen.

2.2 Fragestellungen der Evaluation – Arbeitspakete

Die zuvor aufgezeigten Dimensionen auf der Programm- und Projektebene wurden in die folgenden drei Arbeitspakete überführt. Die Ergebnisse zu den Arbeitspaketen 1, 2a und 3a wurden bereits in den zuvor

veröffentlichten Zwischenberichten ausführlich dargestellt[6] und werden im Rahmen dieses Abschlussberichts zusammenfassend aufgegriffen.

Arbeitspaket 1:
Prozessuale Bewertung der Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsphase

Fragestellungen zu Arbeitspaket 1

- Inwiefern ist die Ausgestaltung des Förderprogramms (Förderinstrument, Antragsverfahren einschließlich Förderkriterien, Bewilligungsverfahren und Durchführung des Förderverfahrens) wirksam und geeignet zur Erreichung der Programmziele?

- Welche Anpassungen in der organisatorischen und verfahrensmäßigen Ausgestaltung des Förderprogramms sind für die zweite Förderphase angeraten?

Arbeitspaket 2:
Einordnung in das Förderumfeld, Erkenntnistransfer

Arbeitspaket 2 untergliedert sich in zwei übergeordnete Fragestellungen: Es befasst sich einerseits mit der Programmumwelt (Arbeitspaket 2a), andererseits mit dem Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Hochschulen sowie dem Erkenntnistransfer in die Hochschullandschaft (Arbeitspaket 2b).

Fragestellungen zu Arbeitspaket 2a

- Welche Wechselwirkungen und Anschlussmöglichkeiten bestehen zu anderen relevanten Fördermaßnahmen von Bund, Ländern und Stiftungen?

- Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen dem Förderprogramm und einschlägigen Steuerungsinstrumenten der

[6] Die Zwischenberichte der Programmevaluation Qualitätspakts Lehre sind unter http://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/3606.php verfügbar (letzter Zugriff am 24.10.2016).

Hochschulpolitik (z.B. Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe, Verfahren zur Qualitätssicherung und Akkreditierung)?

Fragestellungen zu Arbeitspaket 2b

• Inwiefern gibt es einen Erfahrungsaustausch zwischen den geförderten Hochschulen und unter welchen Bedingungen gelingen die Verbreitung von gelungenen Beispielen und der Transfer von Erkenntnissen und Ergebnissen in die Hochschullandschaft?

• Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich, um die Ergebnisse der Förderung zu verstetigen und zu verbreitern?

Arbeitspaket 3:
Erhebungen und Auswertungen zu Profil und Wirkung des Förderprogramms

Arbeitspaket 3 wurde ebenfalls aufgeteilt, da die Erfassung des Förderprogrammprofils (Arbeitspaket 3a) bereits zu Beginn der Evaluation erfolgen konnte, die Wirkungen des Förderprogramms (Arbeitspaket 3b) allerdings erst in einer späteren Phase analysiert werden können.

Fragestellungen zu Arbeitspaket 3a

• Welche Schwerpunkte unterschieden nach Themen, Adressatengruppen und Maßnahmen umfassen die geförderten Maßnahmen? Bestehen Unterschiede nach Größe der Hochschule und Hochschultyp?

• Inwiefern greifen Umfang und Gewichtung dieser Schwerpunkte die angestrebten Programmziele auf?

Fragestellungen zu Arbeitspaket 3b

• Welche (zusätzlichen) Anreize hat das Förderprogramm in den Hochschulen geschaffen, um Strategien, Konzepte und Maßnahmen zur Verbesserung von Studienbedingungen und Lehrqualität zu entwickeln?

• Welche quantitativen, qualitativen und strukturellen Wirkungen hat die Förderung hinsichtlich relevanter Parameter (z.B. Personalausstattung, Betreuungsrelation, Studienerfolg) erzeugt? Haben die geförderten Maßnahmen zur Wertschätzung guter Lehre sowie zur Akzeptanz entsprechender Ansätze in den Hochschulen und bei den Lehrenden positiv beigetragen? Wie hat sich die Beurteilung der Studienqualität durch Studierende verändert?

• Welche Indikatoren erscheinen besonders geeignet, um den Erfolg der Förderung im Sinne der Programmziele zu messen?

• Hat die Förderung zur Verdrängung vorrangiger Finanzierungsquellen geführt oder andere unerwünschte Anreize erzeugt? Können nicht-intendierte Folgewirkungen beschrieben werden?

2.3 Analyse- und Erhebungsinstrumente

Der umfangreiche Ansatz der begleitenden Programmevaluation zum Qualitätspakt Lehre macht es notwendig, ein breites Spektrum unterschiedlicher methodischer Zugänge zu berücksichtigen, um allen Analyseebenen und Fragestellungen gerecht zu werden. Aus diesem Grund wurden sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungsinstrumente eingesetzt und deren Ergebnisse miteinander verknüpft. So wurden auch im Rahmen des Projektverlaufs neue Erhebungsinstrumente (insb. Fragebögen und Interviewleitfäden) stets unter Berücksichtigung und Einbezug der jeweils zuvor erhobenen und ausgewerteten Daten konzipiert. Des Weiteren sollten im Rahmen der Evaluation die Sichtweisen möglichst vieler Stakeholder (Vertreter/-innen der Hochschulpolitik, Hochschulexperten/-innen, Hochschulleitungen, Projektleitungen, Projektmitarbeiter/-innen, Lehrende und Studierende) in die Analyse einbezogen werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Instrumente der Datenerhebung vorgestellt:

Indikatorensystem

Vor dem Hintergrund des bereits skizzierten Qualitätsverständnisses wurde zu Beginn der Evaluation ein Indikatorensystem erarbeitet. Es

diente der Evaluation als „roter Faden“ und beinhaltet, differenziert nach den vier Qualitätsebenen (Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) sowie den Erhebungsinstrumenten, spezifische Fragestellungen und dazugehörige quantitative und qualitative Indikatoren sowohl für die Programm- als auch für die Projektebene.

Dokumentenanalyse

Neben dem Indikatorensystem boten auch eine umfassende Analyse der Programmliteratur sowie verfügbarer Dokumente und Daten, wie die Projektdatenbank und Projektanträge, eine Analysegrundlage für die begleitende Programmevaluation. Dabei lieferte die Auswertung der Programmliteratur wichtige Informationen für Fragen der Zielqualität und für die Erstellung und Analyse von Projektprofilen. Zusätzlich wurden auf Basis weiterer Recherchearbeiten Materialien zum Förderumfeld analysiert, um eine adäquate Einordung des Qualitätspakts Lehre in das Gesamtförderumfeld vorzunehmen. Im späteren Verlauf der Programmevaluation dienten Projektanträge und Zwischenberichte als eine weitere Grundlage zur Vorbereitung auf die Fallstudien.

Onlinebefragungen

Im Rahmen der Onlinebefragungen wurden die Projektleitungen aller 253 Projekte[7] zu verschiedenen Schwerpunktthemen befragt. Hierzu wurde den operativen Projektleitern/-innen jährlich[8] eine E-Mail-Einladung mit einem Link zur Befragung übersandt. Die Onlinebefragungen wurden mittels der Evaluations- und Umfragesoftware „EvaSys“ durchgeführt und die Ergebnisse anschließend mit der Statistiksoftware „SPSS“ ausgewertet. Einzelne Fragenblöcke (insbesondere zum Projektverlauf und -erfolg) wurden wiederholt abgefragt und lassen somit eine Auswertung im Längsschnitt zu. Aus diesem Grund erfolgten die Befragungen zunächst nicht anonym, sondern wurden über die Angabe des Förderkennzeichens miteinander in Beziehung gesetzt und anschließend anonymisiert ausgewertet. Die Themen und Rücklaufquoten

[7] Die Grundgesamtheit der Onlinebefragungen der Projektleitungen stellten alle Einzel- und Verbund(einzel-)projekte dar, d.h. es wurden alle Verbundpartner/-innen berücksichtigt, womit sich eine Gesamtanzahl von 253 Befragten ergibt.

[8] Aufgrund des Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahrens für die zweite Förderrunde wurde die Befragung 2015 in die Monate Januar – März 2016 verschoben.

der Onlinebefragungen können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden:

Tab. 2: Rücklaufquoten (Onlinebefragungen der Projektleitungen)

Jahr	Thema	Rücklauf-quote
2013	Einschätzungen zum Antrags-, Auswahl und Bewilligungsverfahren; Netzwerk und Zusammenarbeit	86% (218)
2014	Netzwerk und Zusammenarbeit (Rahmenbedingungen)	83% (211)
2016 (1)	Erfahrungsaustausch und Erkenntnistransfer sowie Nutzung projektbezogener Ergebnisse	77% (195)
2016 (2)	Einschätzungen zu Steuerungsmechanismen und Förderwirkungen	69% (174)

Quelle: ZQ/Prognos AG 2016

Experteninterviews und Fachgespräche

Zu Beginn der Evaluation wurden 29 leitfadengestützte Experteninterviews mit den für die Ausgestaltung des Qualitätspakts Lehre Verantwortlichen beim BMBF (2 Interviews), in den Länderministerien (11 Interviews) und beim Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR-PT) (ein Gruppeninterview mit 4 Vertretern/-innen), mit Mitgliedern des Experten- und Auswahlgremiums (11 Interviews), Vertreter/-innen von Stiftungen und Verbänden (2 Interviews) sowie Hochschulexperten/-innen (2 Interviews) geführt. Im Vordergrund der Gespräche standen Einschätzungen der jeweiligen Personengruppen zu hochschulpolitischen Rahmenbedingungen, der Programmausgestaltung und den dazugehörigen Programmzielen, zum Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren sowie zur Programmsteuerung und der Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Die Fragen bezogen sich demzufolge überwiegend auf die Programmebene.

Fallstudien und Lehrendenbefragung

Eine detailliertere Betrachtung von Programm- und Projektebene lieferten hingegen die Fallstudien. Im Rahmen dieser erfolgte eine umfassende Betrachtung von 25 Projekten, die anhand verschiedener Krite-

rien (Förderschwerpunkte, regionale Verteilung, Projektstruktur, Hochschultyp und -größe) ausgewählt wurden, um der Heterogenität der geförderten Projekte des Qualitätspakts Lehre Rechnung zu tragen. Im Erhebungszeitraum 2014-2016 wurden insgesamt 132 leitfadengestützte Interviews mit 443 Personen geführt. An den einzelnen Hochschulen wurden alle Statusgruppen berücksichtigt und die Perspektiven von Hochschulleitungen, Projektleitungen, Fachbereichsleitungen und Leitungen zentraler Einrichtungen, Lehrender und Studierender einbezogen. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und im Nachgang verschriftlicht. Die Auswertung der Transkripte bzw. Gesprächsprotokolle erfolgte mit Hilfe der Software „MAXQDA“. In 23 von 25 Fallstudien[9] wurden Lehrende zusätzlich in Form einer Onlinebefragung zu Einschätzungen in Bezug auf die Ziele, die bisherige Umsetzung und die Wirkungen des Qualitätspakts Lehre sowie im Allgemeinen zu den Entwicklungen im Bereich Studium und Lehre an ihrer jeweiligen Hochschule befragt. Der Datensatz beläuft sich auf insgesamt 2.927 Rückmeldungen.[10]

Datenabfrage

Die Entwicklung hochschulstatistischer Kennziffern (Betreuungsquoten, Studienabbruch- bzw. Schwundquoten etc.) ist von vielfältigen Parametern bestimmt und daher als Bewertungsmaßstab eines einzelnen Stimulus, beispielsweise eines Förderprogramms, nur mit Einschränkungen geeignet. Eine Beobachtung der grundsätzlichen Entwicklung der Kennzahlen, kann jedoch für die weiteren Erhebungen und Analysen Hinweise und vertiefende Fragestellungen liefern. Daher wurde zunächst im Jahr 2013 eine Abfrage hochschulstatistischer Daten durchgeführt. Hierzu wurde ein ausfüllbares PDF-Dokument parallel zur ersten Onlinebefragung an die Projektleitungen gesandt. Da in diesem ersten Anlauf deutlich wurde, dass die Datenlage der Hochschulen äußerst heterogen ist, konnten die Daten keiner zielführenden Auswertung unterzogen werden. Im Frühjahr 2016 wurde mit Hilfe einer nochmals angepassten Abfrage der Versuch einer entsprechenden Annäherung über allgemeine Kennziffern wiederholt. Es erfolgte eine Konzentration auf

[9] Zwei Hochschulen erklärten sich nicht bereit, die Lehrendenbefragung durchzuführen bzw. konnten an diesen Hochschulen keine Daten erfasst werden.

[10] Die Rücklaufquoten bewegten sich je nach Fallstudienhochschule zwischen ca. 13 und 40%.

drei Kennzahlen (Angaben zur Betreuungssituation und -relation, Weiterbildungsstunden sowie Verbleibs- bzw. Schwundquoten nach dem dritten Fachsemester). Diese wurden über eine Onlineabfrage mittels „EvaSys“ retrospektiv für das Wintersemester 2010/11 bis zum Wintersemester 2015/16 abgefragt.

3 ERGEBNISSE DER EVALUATION

Innerhalb der im Folgenden thematisch gegliederten Ergebniskapitel werden alle gewonnenen Eindrücke und Informationen aus den zuvor dargestellten Analysen und Erhebungen aufbereitet und zueinander in Beziehung gesetzt. Hierzu werden zunächst Strukturen und Rahmenbedingungen auf der Programmebene (Förderumfeld und Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren) betrachtet. Daran anschließend werden die operative Umsetzung, Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse der geförderten Hochschulen beleuchtet. In diesem Zusammenhang werden themenspezifisch interessante Ansätze und Gelingensbedingungen („Interesting Practice“) der Umsetzung sowie Hemmfaktoren benannt. Eine zentrale Position nehmen weiterhin die ersten Ergebnisse zu Erfolgen und Förderwirkungen des Qualitätspakts Lehre ein, die aus den Perspektiven verschiedenster Hochschulakteure zusammengetragen werden. Unter Berücksichtigung, dass der Qualitätspakt Lehre für die Mehrheit der Projekte zum Ende der ersten Förderperiode einen Halbzeitstand der Förderung beschreibt, werden abschließend vor allem erste Einschätzungen zur Verstetigung bewährter Maßnahmen und Konzepte sowie deren Übertragung und Verankerung in die Hochschulpraxis dargelegt.

3.1 Strukturen und Rahmenbedingungen auf der Programmebene

Entsprechend des der Evaluation zu Grunde gelegten Qualitätsverständnisses bilden geeignete strukturelle Voraussetzungen neben angemessenen Prozessen und korrespondierenden Zielen zentrale Voraussetzungen für gute Ergebnisse und Wirkungen im Rahmen des Programms. Vor diesem Hintergrund wird zunächst eine grundlegende Einordnung des Qualitätspakts Lehre in das Förderumfeld vorgenommen, anschließend werden die Stärken- und Schwächen des Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren des Förderprogramms beleuchtet. Beide Kapitel rekurrieren auf die detaillierten Analysen des ersten und zweiten Zwischenberichtes und werden im Rahmen des vorliegenden Abschlussberichts zusammenfassend dargestellt.

3.1.1 Einordnung in das Förderumfeld

Die Förderung und Weiterentwicklung des Wissenschaftsstandorts Deutschland ist Gegenstand vielfältiger politischer Initiativen. Im Rahmen der Evaluation wurde daher auch solchen Fragen nachgegangen, welche Wechselwirkungen und Anschlussmöglichkeiten des Qualitätspakts Lehre zu anderen Fördermaßnahmen von Bund, Ländern und Stiftungen bestehen und inwiefern inhaltliche und strukturelle Überschneidungen oder auch Lücken in der Förderlandschaft vorhanden sind. Zur Beantwortung dieser Fragen wurde zu Beginn der Evaluation (2013) eine Förderumfeldanalyse durchgeführt.[11]

Programmförderung

Im Rahmen der Analyse wurden insbesondere Programme mit Bezug zu den thematischen Handlungsfeldern des Qualitätspakts Lehre betrachtet.

Seitens des Bundes sind in diesem Zusammenhang unter anderem die Programme „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen", „Qualitätsoffensive Lehrerbildung" sowie der Förderschwerpunkt „Hochschulforschung" zu nennen. Mit dem Programm „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen"[12] (2011-2020) werden bundesweit neue Studienangebote und Konzepte für lebenslanges Lernen an Hochschulen gefördert. Zielgruppe sind insbesondere Berufstätige bzw. Berufsrückkehrer/-innen und Personen mit Familienpflichten. Die „Qualitätsoffensive Lehrerbildung"[13] (2014-2023) zielt über die Förderung inno-

[11] Einbezogen wurden zum Zeitpunkt der Analyse aktuelle, zeitlich befristete Fördermaßnahmen von Bund, Ländern und Stiftungen zum Thema Studium und Lehre (ohne Grundfinanzierung sowie weiterführende Entwicklungsförderungen, wie z.B. die Zukunftskonzepte im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder). Auch damals bereits ausgelaufene Förderprogramme wurden nicht aufgenommen. Ziel der Analyse war zudem keine erschöpfende Darstellung, vielmehr sollte exemplarisch veranschaulicht werden, ob und in welcher Weise unterschiedliche Fördermaßnahmen miteinander korrespondieren. Eine detaillierte Darstellung der Analyse findet sich im ersten Zwischenbericht der Evaluation aus dem Jahr 2013.

[12] http://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/ (letzter Zugriff am 14.11.2016).

[13] https://www.qualitaetsoffensive-lehrerbildung.de/ (letzter Zugriff am 14.11.2016).

vativer Konzepte auf eine Verbesserung und Spezifikation der Vorbereitung der Lehramtsstudierenden auf ihren späteren Berufsalltag. Damit einhergehend soll die Stellung der Lehrerbildung in den Hochschulen gestärkt werden. Über den Förderschwerpunkt „Hochschulforschung“[14] werden Forschungs- und Entwicklungsvorhaben gefördert, die sich mit dem System und der Organisation „Hochschule“ selbst auseinandersetzen. Seit einigen Jahren nahmen bzw. nehmen unterschiedliche Förderlinien des Schwerpunkts auch den Bereich Studium und Lehre in den Blick (v.a. die bereits abgeschlossene Förderlinie „Professionalisierung der Hochschullehre“, die Förderlinie „Kompetenzmodellierung und Kompetenzerfassung im Hochschulsektor“ sowie die Förderlinie zur „Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre“).

Förderungen im Bereich Studium und Lehre waren und sind zudem häufiger Fokus von **Stiftungen** (z.B. „Exzellente Lehre“[15], „Bologna – Zukunft der Lehre“[16], „Lehre hoch n“[17], „Ars legendi-Preis“ für exzellente Hochschullehre[18], Fellowships für Innovationen in der Hochschullehre[19]). Auch die **Länder** verausgab(t)en weitere Fördermittel in wettbewerblichen Verfahren mit dem Ziel neue Studienmodelle oder

[14] http://www.hochschulforschung-bmbf.de/index.php (letzter Zugriff am 14.11.2016).
[15] http://www.exzellente-lehre.de/ (letzter Zugriff am 14.11.2016); https://www.stifterverband.org/charta-guter-lehre (letzter Zugriff am 14.11.2016).
[16] https://www.volkswagenstiftung.de/foerderung/personenundstrukturen/hochschulederzukunft.html (letzter Zugriff am 14.11.2016).
[17] http://www.lehrehochn.de/home/ (letzter Zugriff am 14.11.2016).
[18] https://www.stifterverband.org/ars-legendi-preis (letzter Zugriff am 14.11.2016).
[19] https://www.stifterverband.org/lehrfellowships (letzter Zugriff am 14.11.2016).

Lehr-Lern-Konzepte zu unterstützen (z.B. Innovations- und Qualitätsfonds des Landes Baden-Württemberg[20], „Erfolgreicher MINT-Abschluss an bayerischen Hochschulen – BestMINT-Projekt“[21] in Bayern). Hinzu kommt in vielen Ländern zudem die Vergabe eines Landeslehrpreises.[22]

In den Bereich der Verbesserung der Personalausstattung fällt u.a. das seit 2007 von Bund und Ländern gemeinsam geförderte „Professorinnen-Programm“[23]. Über Berufungen von Frauen auf unbefristete W2- und W3-Professuren zielt es auf eine Förderung der Gleichstellung. Hinzu kamen bzw. kommen einzelne Initiativen der Länder.

Im Bereich Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung an Hochschulen zeigten sich zu Beginn der ersten Förderphase kaum weitere Förderangebote. Lediglich einzelne Länder waren in diesem Feld aktiv. Verknüpfungen bestehen bzw. bestanden in diesem Zusammenhang eher über Akkreditierungsverfahren und hochschulische Steuerungsinstrumente, wie z.B. Zielvereinbarungen.

Förderung aufgrund festgelegter Verteilungsschlüssel

Die Form einer Indikatoren-gestützten Förderung wird v.a. für den Kapazitätsausbau (z.B. für Infrastruktur- und Personalvorhaben), für Maßnahmen im Bereich Organisation und Management von Hochschulen sowie zur Optimierung von Studienbedingungen eingesetzt. Ein zentrales Beispiel bildet der „Hochschulpakt 2020“[24] (2007-2023). Mit diesem wird von Bund und Ländern eine Erhöhung der Studienkapazitäten zur Aufnahme zusätzlicher Studienanfänger/-innen an den Hochschulen unterstützt. Gefördert werden einerseits Infrastrukturmaßnahmen

[20] Vgl. verschiedene frühere Pressemitteilungen unter https://mwk.baden-wuerttemberg.de (letzter Zugriff am 14.11.2016).
[21] https://www.km.bayern.de/studenten/wissenschaftspolitik/erfolgreicher-mint-abschluss.html (letzter Zugriff am 14.11.2016).
[22] Eine Übersicht über Lehrpreise in Deutschland findet sich auf den Internetseiten des Stifterverbandes unter http://www.stifterverband.de/lehrpreise/ (letzter Zugriff am 14.11.2016).
[23] https://www.bmbf.de/de/das-professorinnenprogramm-236.html (letzter Zugriff am 14.11.2016).
[24] https://www.bmbf.de/de/hochschulpakt-2020-506.html (letzter Zugriff am 14.11.2016).

(Räume, Ausstattung) und zusätzliche Personalstellen für die Hochschulen, andererseits Maßnahmen der Länder und Hochschulen, die sich an die Studienanfänger/-innen richten.

Weitere Förder- und Finanzierungsaktivitäten

Des Weiteren erfolg(t)en auf Länderebene unterschiedlich breit ausgerichtete Förder- bzw. Steuerungsaktivitäten in den Bereichen Hochschulbau und Förderung sozialer Infrastruktur (z.B. Wohnheime, Mensen, etc.), Hochschulmanagement und -service (z.B. Auf-/Ausbau bzw. Optimierung von Beratungs- und Betreuungsstrukturen, Finanzierung von zusätzlichem Personal für Beratung und Betreuung) oder auch im Bereich des Lehrdeputats (z.B. über eine Erhöhung der Regellehrverpflichtung bzw. der Anteile der Lehraufträge und Tutorenstunden) und der Lehrgestaltung (z.B. Auf- bzw. Ausbau innovativer Studienmodelle, E-Learning). Weiterhin kommen bzw. kamen in einigen Ländern Kompensationsmittel für die Hochschulen nach dem Wegfall von Studiengebühren hinzu.

Anknüpfungspunkte des Qualitätspakts Lehre zu anderen Förderaktivitäten

Insgesamt zeigen sich innerhalb der Förderlandschaft thematisch verschiedene Überschneidungen bzw. Anknüpfungspunkte mit dem Qualitätspakt Lehre. Möglichkeiten, an die bereits bestehenden Förderinitiativen anzuknüpfen bieten sich für die Projekte des Qualitätspakts Lehre v.a. im Bereich der (Weiter-)Qualifizierung von Personal und der Anreizsysteme zur Nutzung von Weiterbildung. Durch die breite Ausrichtung des Qualitätspakts Lehre konnten viele Hochschulen auch spezifische, bislang weniger im Förderfokus stehende Weiterentwicklungsbedarfe im Bereich Studium und Lehre aufgreifen.

Im Rahmen der Fallstudien werden Anschlusspotenziale z.B. beim Ausbau von spezifischen Zentren zur hochschuldidaktischen Weiterbildung deutlich. Vielfältig fachlich sowie personell anschlussfähig zeigen sich zudem die Maßnahmen des Hochschulpakts 2020 sowie weiterer Förderungen der Hochschulinfrastruktur und -ausstattung, als auch bestehende Fördermaßnahmen zur Entwicklung und Erprobung innovativer Studienmodelle bzw. von Lehr-Lern-Konzepten. Entsprechende Verbindungen zu bereits bestehenden Projekten werden insbesondere auch im Rahmen der Fallstudien als wichtige Grundlagen der Arbeit im

Qualitätspakt Lehre beschrieben. Vor allem auch mit Blick auf die Aufstellung und Steuerung der Projekte sowie den internen Austausch werden inhaltliche Vorerfahrungen bzw. bereits in den Themen erfahrenes Projektpersonal als positiver Einflussfaktor für die Umsetzung und den Erfolg der Arbeit benannt.

Der inhaltliche Bezug zu anderen Programmen wird auch in den Ergebnissen der ersten Onlinebefragung der Projektleitungen 2013 deutlich (n=218), in der zu inhaltlichen Zusammenhängen zwischen dem eigenen Projekt und anderweitigen aktuellen bzw. beendeten Hochschulprojekten befragt wurde. Dabei geben gut zwei Drittel der jeweiligen Projektleitungen an den Hochschulen (ca. 67%) an, dass sie weitere Projekte an der eigenen Hochschule in einem inhaltlichen Zusammenhang mit dem Qualitätspakt Lehre-Projekt sehen. 44% der Befragten verweisen zudem darauf, dass es in der Vergangenheit Projekte mit einer inhaltlichen Verbindung zu dem durch den Qualitätspakt Lehre geförderten Projekt gab. Wurde das Vorhandensein entsprechender Projekte bejaht, wurde jeweils um eine Spezifizierung der gegenwärtig laufenden sowie vergangenen Projekte gebeten. Die entsprechenden Erläuterungen zu Anschlussmöglichkeiten an weitere Projekte der eigenen Hochschule spiegeln insgesamt das Spektrum der im Rahmen der Analyse des Förderumfelds genannten Fördermaßnahmen wider. Diese umfassen sowohl wettbewerblich ausgerichtete Förderprogramme als auch anderweitige Unterstützungs- und Finanzierungsmaßnahmen der Länder, wie z.B. die beschriebenen Kompensationsmittel aus dem Wegfall von Studiengebühren oder zusätzliche Personalmittel. Ferner werden eigenständig umgesetzte interne Projekte, die Partizipation in regionalen bzw. lokalen Initiativen sowie auch die Nutzung von Angeboten von anderen Akteuren wie dem DAAD oder der Hochschulrektorenkonferenz genannt, die in einem inhaltlichen Zusammenhang mit dem Qualitätspakt Lehre-Projekt gesehen werden.

Die Einbettung des Qualitätspakts Lehre in das Förderumfeld wurde zu Beginn der Evaluation auch im Rahmen von leitfadengestützten Interviews mit Hochschulexperten/-innen diskutiert. Diese äußern vereinzelt Bedenken in Bezug auf die Vielfalt an bestehenden Förderungen. Neben einer möglichen Überforderung insbesondere der kleinen Hochschulen aufgrund unterschiedlicher Fördermaßnahmen werden vereinzelt auch möglicherweise auftretende Zielkonflikte in den Hochschulen, die das Verhältnis zwischen Forschung und Lehre betreffen, vermutet. Die Nutzung von Anschlussmöglichkeiten und die stringente

Verfolgung einer Gesamtstrategie stellt daher nach Ansicht der Experten/-innen eine der zentralen Herausforderungen an den Hochschulen dar.

Die Bedeutung der Einpassung der Förderung des Qualitätspakts Lehre in ein „Gesamtkonzept" Lehre der Hochschule wurde auch im Rahmen der Fallstudien von mehreren Hochschulleitungen bestätigt und herausgestellt. Je nach bisheriger Aufstellung werden teilweise gezielte Strategien der Hochschulen zur Vernetzung von bestehenden Ansätzen mit dem Qualitätspakt Lehre deutlich. Als Hemmschuh der strategischen Ausgestaltung und Einpassungsmöglichkeit wird teilweise jedoch auch die allgemeine Schwierigkeit einer stagnierenden bzw. rückläufigen Grundausstattung thematisiert. Allgemeine Sparzwänge und Konsolidierungsanforderungen erschweren aus Sicht der Befragten eine synergetische Weiterentwicklung von Initiativen. Zielkonflikte hinsichtlich der Förderung von Forschung einerseits und Lehre andererseits werden seitens der Hochschulvertreter/-innen mehrheitlich nicht gesehen. Vielmehr bewerten viele Befragte im Rahmen der Fallstudien den Qualitätspakt Lehre – neben dem Hochschulpakt 2020 – als wichtiges „Gegengewicht" zur Forschungsförderung insgesamt (insbesondere der Exzellenzinitiative) und als gute und breite Ergänzung zu bestehenden kleineren Förderoptionen. Durch die offene Programmstruktur werde häufig überhaupt erst die Möglichkeit einer eigenen strategischen Schwerpunktsetzung eröffnet. Vor dem Hintergrund des hohen aktuellen Bedarfs der Weiterentwicklung und Unterstützung einer adäquaten und qualitativ hochwertigen Hochschullehre verweisen darüber hinaus verschiedene Hochschulvertreter/-innen auf Leitungs- wie Lehrendenebene auf die zeitlich passende Einsetzung des Qualitätspakts Lehre.

3.1.2 Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren

Ebenfalls zu Beginn der ersten Förderperiode wurde das Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren analysiert. Die Untersuchung bezog sich dabei auf unterschiedliche methodische Bausteine: Die Analyse von Dokumenten zum Verfahren, leitfadengestützte Gespräche mit Mitgliedern des Experten- und Auswahlgremiums, ergänzende Gespräche mit Vertretern/-innen von Länderministerien, relevanten Experten/-innen von Stiftungen und Verbänden sowie Hochschulexperten/-innen wie auch auf Einschätzungen der (erfolgreichen) Antragsteller/-innen im Rahmen der ersten Onlinebefragung der Projektleitungen 2013. Im

weiteren Verlauf der Evaluation wurde das Vorgehen innerhalb der Hochschulen im Zuge der Antragstellung zudem im Rahmen der Fallstudien thematisiert.

Die Prozesse der Erarbeitung der Anträge gestalteten sich in den einzelnen Hochschulen sehr unterschiedlich. Im Rahmen der Fallstudien beschreiben die Verantwortlichen dabei eine hohe Bandbreite von sehr stark dezentralen und partizipativen Bottom-Up-Prozessen, bis hin zu klar zentralisierten Antragsstellungen seitens der Hochschulleitung. Teilweise wird von einem zunächst freien Aufruf zu Vorschlägen in alle Fakultäten/Fachbereiche berichtet, in anderen Fällen erfolgte ein Einbezug bereits auf Grundlage einer spezifischen Antragsausrichtung auf konkrete Fach- bzw. Themenbereiche. Insbesondere bei den partizipativen Ansätzen wird dabei der zusätzliche Mehrwert einer gemeinsamen Identifikation und bereits im Antragsgeschehen entstehenden Sensibilisierung für das Thema herausgestellt. Gleichzeitig wird vielfach jedoch auch die Bedeutung einer Spezifikation und Koordinierung von Teilprojekten im Sinne einer klaren Linie und Strategie des Gesamtprojekts thematisiert. Gewisse Unterschiede im Erstellungsprozess, jedoch keine spezifischen Muster lassen sich in diesem Zusammenhang zwischen Hochschulen feststellen, die bereits über (breite) Ansätze zur Verbesserung der Qualität der Lehre verfügten und solchen, die im Rahmen des Qualitätspakts Lehre entsprechende Initiativen neu angestoßen haben. Erfolgte in den Hochschulen mit (Projekt-)Vorerfahrungen in den Förderbereichen meist ein Anschluss bzw. eine Ergänzung (z.B. in Form des Ausbaus von bereits bestehenden Zentren oder der spezifischen Förderung eines noch nicht berücksichtigten Bereichs etc.), wurde bei bislang weniger aktiven Hochschulen oftmals auf die Initiative von engagierten (Fach-)Vertreter/-innen oder auch der Leitungsebene hin ein Antrag entwickelt.

Der Ablauf und die Gestaltung des Verfahrens der Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsphase war Gegenstand einer Ende 2013 durchgeführten Stärken-Schwächen-Analyse. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Analyse nochmals zusammengefasst:[25]

Das **Antragsverfahren** wird von allen Beteiligten insgesamt positiv bewertet. Verbunden mit einer hohen Transparenz des Verfahrens, be-

[25] Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Perspektiven der Befragten findet sich im ersten Zwischenbericht der Evaluation (2013).

stand bei den Befragten sowohl zu Zielen und Inhalten der Ausschreibung sowie bezüglich der formalen Auswahlkriterien überwiegend Klarheit. Entsprechend wird kaum von Problemen bei der formlosen Antragsstellung berichtet. Als besondere Stärke des Verfahrens und der Programmausschreibung insgesamt werden die Breite des Programms und die hochschulspezifische Auseinandersetzung mit Handlungsbedarfen im Rahmen der geforderten Stärken-Schwächen-Analyse benannt. Durch diese sei insbesondere die passgenaue Aufnahme von Entwicklungsbedarfen ermöglicht worden. Darüber hinaus wird seitens der Hochschulvertreter/-innen wie auch der Vertreter/-innen des Experten- und Auswahlgremiums die Beschäftigung mit der Antragsstellung (Stärken-Schwächen-Analyse) bereits als Mehrwert für eine differenzierte Thematisierung der Verbesserung der Lehre eingeschätzt. Auch mit Unterstützungsangeboten seitens des Projektträgers (DLR-PT) und der Länderministerien zeigen sich die Befragten überwiegend sehr zufrieden.

Schwächen werden vor allem in (unterschiedlichen) Rahmenbedingungen des Verfahrens gesehen. Beispielsweise gab es nicht für alle Hochschulen gleichermaßen Beratungs- und Unterstützungsangebote durch die Länderministerien (siehe auch Kapitel 3.2.6). Des Weiteren bewerten einzelne Befragte die gesetzten Fristen der formlosen Antragsstellung als zu knapp. Antragsinhaltlich wird seitens der Mitglieder des Experten- und Auswahlgremiums zudem kritisiert, dass in den Anträgen aufgeführte Überlegungen zur Nachhaltigkeit der Maßnahmen sowie zur Qualitäts- und Erfolgsmessung oftmals zu wenig ausgereift waren.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die zentralen Aspekte der Stärken-Schwächen-Analyse des Antragsverfahrens.

Tab. 3: Stärken und Schwächen des Antragsverfahrens

Antragsverfahren	
Stärken	**Schwächen**
▪ Zielsetzung, Inhalt der Ausschreibung und formale Auswahlkriterien waren verständlich und transparent ▪ Kaum Schwierigkeiten bei formlosen Anträgen ▪ Antragsverfahren verständlich und transparent ▪ Spielraum zur hochschulspezifischen Differenzierung gemäß Stärken-Schwächen-Analyse ▪ Hohe Zufriedenheit mit Unterstützung durch DLR-PT sowie – soweit angeboten – durch Länderministerien bei formalen, finanziellen und inhaltlichen Fragen	▪ Beratung und Unterstützung der Hochschulen durch Länderministerien nicht in allen Fällen gegeben ▪ Nachweis von Nachhaltigkeit der Maßnahmen sowie Darstellung einer Qualitäts-/Erfolgsmessung der Maßnahmen/des Projekts aus Sicht der Mitglieder des Experten- und Auswahlgremiums häufig unzureichend ▪ Vereinzelt wurden die Fristen für die formlosen Anträge von Antragstellern/-innen als zu kurz empfunden

Quelle: ZQ/Prognos AG 2013

Auch das Verfahren zur **Projektauswahl** wird in der ersten Förderperiode überwiegend positiv bewertet. Besonderes Lob erfährt in diesem Zusammenhang insbesondere das Experten- und Auswahlgremium: Sowohl hinsichtlich der Besetzung, als auch mit Blick auf die konkrete Arbeit (hohes Engagement, angemessenes Vorgehen, Abstimmung und Auslegung der Begutachtungskriterien und Herstellung von Konsens). Hohe Zufriedenheit besteht zudem mit der Bereitstellung von Informationen und Daten durch den Projektträger (DLR-PT) und die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK). Als positive Überraschung wird von einigen Interviewten auch die Auswahl der zahlreichen Musik- und Kunsthochschulen hervorgehoben.

Problematisiert wird vor allem der zeitliche Ablauf des Auswahlverfahrens. Vor dem Hintergrund der Vielzahl der Anträge bewerten die Beteiligten den hierfür gegebenen Zeitraum als zu knapp. Dieser Aspekt wird insbesondere mit Blick auf die Beteiligung von Studierenden im Auswahlgremium betont. Hinsichtlich der Zusammensetzung des Auswahlgremiums wird als weitere Schwäche das Fehlen von Vertreter/-innen aus Musik- bzw. Kunsthochschulen benannt[26]. Heterogen bewertet wird die Komponente eines länderbezogenen Verteilungsschlüssels

[26] Im Auswahlverfahren zur zweiten Förderperiode wurde dieser Aspekt bereits berücksichtigt. Die Betrachtung des zweiten Auswahlverfahrens wird jedoch erst im weiteren Verlauf der Evaluation erfolgen.

im Rahmen des grundsätzlich wettbewerblichen Verfahrens des Qualitätspakts Lehre. Auch waren nicht allen Antragsteller/-innen die Auswahlkriterien bzw. die Rückmeldungen zur Förderentscheidung vollständig transparent bzw. verständlich.

Die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse für das Auswahlverfahren sind nachfolgend tabellarisch zusammengefasst.

Tab. 4: Stärken und Schwächen des Auswahlverfahrens

Auswahlverfahren	
Stärken	**Schwächen**
▪ Besetzung des Auswahlgremiums (fachlich/institutionell) und dessen Engagement ▪ Vorgehen und Abstimmung im Experten- und Auswahlgremium zur Auswahl der Projektanträge ▪ Unterschiedliche Voten wurden durch Verfahren (Diskussion im Gremium) zum Konsens gebracht ▪ Informationsbereitstellung und Aufbereitung der Daten durch DLR-PT und GWK; Bereitstellung des Online-Tools zur Begutachtung	▪ Hoher zeitlicher Aufwand für Mitglieder des Experten- und Auswahlgremiums ▪ Enger Zeitrahmen für die Begutachtung angesichts des zu bearbeitenden Volumens ▪ Insbesondere zeitliche Überforderung der studentischen Vertreter/-innen ▪ Kein Vertreter/keine Vertreterin von Musik- oder Kunsthochschulen im Experten- und Auswahlgremium ▪ Divergenz zwischen wettbewerblichem Verfahren und Anwendung des Verteilungsschlüssels ▪ Insbesondere formale und inhaltliche Auswahlkriterien sowie Rückmeldungen zur Auswahl werden nicht von allen Antragstellern/-innen als transparent bewertet

Quelle: ZQ/Prognos AG 2013

Das **Bewilligungsverfahren** bewerten die Befragten als gut nachvollziehbar und äußern zudem eine hohe Zufriedenheit hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem DLR Projektträger.

Kritisch wiederum wird jedoch der zeitliche Ablauf thematisiert. Späte Übermittlungen von Bewilligungsbescheiden führten in diesem Zusammenhang zu verschiedenen Verzögerungen der tatsächlichen Aufsetzung der Projekte. Viele Projektleitungen, insbesondere von größeren Projekten mit hohem Finanzvolumen, berichten des Weiteren von Schwierigkeiten mit den förmlichen Zuwendungsanträgen (AZA). Diese beziehen sich v.a. auf die fehlende Passung der Antragsvorlagen auf die Projektspezifika im Bereich Studium und Lehre. Ebenfalls als

schwierig und (zu) zeitaufwändig werden technische und fördermitteladministrative Aufgaben im Rahmen der Bewilligung von den Befragten bewertet.

Tabelle 5 fasst Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse des Bewilligungsverfahrens zusammen.

Tab. 5: Stärken und Schwächen des Bewilligungsverfahrens

Bewilligungsverfahren	
Stärken	**Schwächen**
▪ Durchschnittlich hohe Zufriedenheit mit DLR-PT in der Zusammenarbeit ▪ Schritte des Bewilligungsverfahren sind nachvollziehbar	▪ Späte Zusagen (Eingang des Bewilligungsbescheids nach Projektstart) und Nicht-Übertragbarkeit von Mitteln ins nächste Jahr ▪ Schwierigkeiten bei den förmlichen Zuwendungsanträgen (AZA) bei 45% der Projekte, v.a. im Hinblick auf die Logik und Passung des Verfahrens für den Bereich von Studium und Lehre und bzgl. technischer Probleme und des Aufwands – insbesondere bei Projekten mit höheren Volumina ▪ Zu knappe Fristen ▪ Kleinteilige Mittelkalkulation bei AZA-Anträgen; (Bsp.: „Angabe von Dienstreisen bis 2016“) ▪ Verwaltung von Bundesmitteln für (kleine) Hochschulen ressourcen- und zeitaufwändig (z.B. Abrechnungsverfahren)

Quelle: ZQ/Prognos AG 2013

Auf Basis der Stärken-Schwächen-Analyse der Evaluation wurden 2013 Empfehlungen für die Ausgestaltung der zweiten Förderperiode formuliert. Diese bezogen sich insbesondere auf:

- die Optimierung der zeitlichen Ausgestaltung des Auswahl- und Bewilligungsverfahrens
- eine verbesserte Unterstützung für studentische Vertreter/-innen und sichtbare Anerkennung der Leistungen der Mitglieder des Experten- und Auswahlgremiums
- die Erhöhung der Transparenz des Auswahlverfahrens
- eine Konkretisierung der Vorgaben in Projektanträgen
- eine Präzisierung der Bewertungskriterien für die zweite Förderrunde
- die Anpassung des formalen Antragsverfahrens zu Projekten im Bereich Studium und Lehre

- eine Optimierung der Beratungs- und Unterstützungsangebote im formalen Antragsverfahren sowie
- die Nutzung bedienungsfreundlicherer IT-Tools und die Einrichtung einer Hotline für technische Schwierigkeiten.

Die Empfehlungen wurden seitens des BMBF für die Gestaltung des Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahrens der zweiten Förderphase bereits aufgegriffen. Eine konkrete Analyse und Reflexion der Umsetzung des Prozesses erfolgt im Rahmen der Evaluation im Jahr 2017. Bislang liegen – neben den formalen Aspekten – zum zweiten Verfahren lediglich erste Hinweise und Eindrücke aus den Fallstudien vor, die im Rahmen einer erneuten Befragung aller am Verfahren Beteiligten in den weiteren Erhebungen vertiefend untersucht werden.

Neben Ablauf und Gestaltung des Verfahrens wurde im Zusammenhang mit dem ersten Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren auch die wettbewerbliche Ausrichtung des Qualitätspakts Lehre mit den einzelnen Akteuren thematisiert. Neben der Annahme positiver Effekte hinsichtlich der Wertschätzung der Förderung werden in diesem Zusammenhang von Seiten der befragten Experten/-innen und Landesvertreter/-innen auch mögliche strukturelle Benachteiligungen von weniger erfahrenen Antragssteller/-innen vermutet. Seitens der Mitglieder des Auswahlgremiums wird im Hinblick auf die wettbewerbliche Vergabe der Förderung v.a. die Frage der Gewichtung eines „Best Win"-Prinzips vor dem Hintergrund der Idee einer breiten Förderung sowie der vielfältigen strukturellen Unterschiede zwischen den Hochschulen thematisiert. Die Projektleitungen und Hochschulleitungen im Rahmen der Fallstudien (somit die erfolgreichen Antragsteller/-innen) befürworten zwar überwiegend die Wettbewerblichkeit, bewerten diese aber in ihrer Bedeutung unterschiedlich: Beschreiben einige diese als Vorteil und wünschen sich eher eine stärkere Betonung und Mittelallokation für die wettbewerblich als vielversprechendste Ansätze ermittelten Projekte, sehen andere diesen Faktor eher als nachgeordnet an. Da über den Qualitätspakt Lehre insgesamt sehr viele Hochschulen in einem breiten Förderfeld berücksichtigt werden, wird die moderate Wettbewerbsstruktur jedoch überwiegend – auch von antragsungeübteren Hochschulen – als adäquat angesehen.

3.2 Strukturen, Rahmenbedingungen und Umsetzung auf der Projektebene

Nachdem zuvor anhand des Förderumfelds und des Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahrens strukturelle Rahmenbedingungen auf der Programmebene dargelegt wurden, wird darauf aufbauend in den folgenden Kapiteln die operative Umsetzung in den Projekten näher beleuchtet. Diese bezieht sich insbesondere auf die inhaltliche Ausgestaltung, Vorerfahrungen und strukturelle Rahmenbedingungen der Hochschulen und Projekte, die Aufstellung und Steuerung der Projekte, finanzielle Ressourcen und Projektlaufzeit, die Zusammenarbeit und der Austausch innerhalb der Hochschule bzw. des Verbundes, mit anderen Projekten bzw. weiteren Institutionen sowie dem Projektträger (DLR-PT) und den Länderministerien. Am Ende des Kapitels wird zudem auf projektinterne Evaluationen und wissenschaftliche Begleitungen eingegangen und die Kommunikation der dabei gewonnenen Ergebnisse in die Hochschule sowie in andere Einrichtungen skizziert. Anhand der Analyse der operativen Ausgestaltung der Projekte können zudem wesentliche Gelingens- und Misslingensbedingungen der Umsetzung identifiziert werden.

3.2.1 Maßnahmenbreite und Ziele

Vor dem Hintergrund, dass der Qualitätspakt Lehre sowohl in Bezug auf die Anzahl und Unterschiedlichkeit der geförderten Hochschulen, als auch auf die vergleichsweise offene Definition der drei Förderbereiche breit angelegt ist, gestaltet sich auch die operative Umsetzung der Projekte vielfältig.

Entsprechend divers zeigt sich die inhaltliche Schwerpunktsetzung der im Rahmen des Qualitätspakts Lehre geförderten Projekte auf der Maßnahmenebene. Um einen Überblick hierüber zu erhalten, wurden zu Beginn der ersten Förderperiode zum einen die Anträge der geförderten Projekte mit Blick auf die geplanten Maßnahmen analysiert. Zum anderen wurden die Projektleitungen im Rahmen der Onlinebefragungen zur Relevanz bzw. Gewichtung der umgesetzten Maßnahmen um Einschätzungen gebeten.[27]

[27] Eine ausführliche Darstellung der Analysen findet sich im zweiten Zwischenbericht der Evaluation von 2015.

Im Rahmen der Analyse der Anträge der ersten Förderphase wurde insbesondere deutlich, dass sich keine Einzelmaßnahme in allen Projekten wiederfindet. Auch die Zahl der jeweils vorgesehenen Einzelmaßnahmen pro Hochschule bzw. Verbund differiert stark zwischen den Hochschulen. Während sich einige Projekte auf eine einzige Fördermaßnahme konzentrieren (v.a. an den 24 Musik- und Kunsthochschulen, von denen 12 Hochschulen im Rahmen eines gemeinsamen Verbundprojekts für den Aufbau von Qualitätssicherungsmaßnahmen gefördert werden), umfassen die Aktivitäten anderer Projekte bis zu 22 einzelne Fördermaßnahmen. Rund zwei Drittel der Projekte platzieren dabei Maßnahmen in allen drei Förderbereichen, etwa ein Viertel in zwei Förderbereichen, die restlichen ca. 10% fokussieren lediglich einen Förderbereich.

Als Einflussfaktoren für die Maßnahmenaufstellung zeigen sich in der Analyse dabei insbesondere der Vorhabentyp (Verbund- oder Einzelprojekt) und der Hochschultyp (Universitäten, Fachhochschulen, Musik- und Kunsthochschulen sowie Verbünde mit verschiedenen Hochschultypen) wie auch das Fördervolumen. So konzentrieren sich die in der Regel thematisch fokussierten Verbundprojekte erwartungsgemäß auf weniger Förderbereiche und Einzelmaßnahmen als Einzelprojekte und sind vor allem im zweiten und dritten Förderbereich aktiv.

Einschätzungen zur Relevanz bzw. Gewichtung der umgesetzten Maßnahmen wurden von den Projektleitungen jeweils im Rahmen der Onlinebefragungen in den Jahren 2013, 2014 und 2016 erhoben[28]. Die Daten zeigen sich dabei über alle Befragungszeitpunkte hinweg konstant und weisen keine nennenswerten Veränderungen auf. Besonders häufig genannt werden seitens der Projektleitungen Maßnahmen in den Bereichen **hochschuldidaktische Weiterbildungen**, **Einstellung von wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen** sowie **kompetenzorientiertes Lehren und Lernen.** Benannt werden somit Maßnahmen aus allen drei Förderbereichen mit einem leichten Schwerpunkt im Bereich der Maßnahmen zur Optimierung der Studienbedingungen.

[28] In Abstimmung mit der Programmsteuerung erfolgte die Bewertung in Anlehnung an die vorgenommene Kategorisierung innerhalb der Projektdatenbank auf Ebene konkreter (Einzel-)Maßnahmen (z.B. „Einrichtung eines Schreibzentrums“).

Lediglich leichte Schwerpunktunterschiede zeigen sich nach Hochschultypen. So bewerten Projektleitungen von Universitäten v.a. Maßnahmen der **hochschuldidaktischen Weiterbildung**, **der Einstellung von wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen** sowie **Tutorien bzw. Mentorien** als besonders relevant. Die Fachhochschulvertreter/-innen nennen insbesondere die **Einstellung wissenschaftlicher Mitarbeiter/-innen**, **Tutorien bzw. Mentorien** sowie **Maßnahmen zum kompetenzorientierten Lehren und Lernen**.

3.2.2 Vorerfahrungen und strukturelle Rahmenbedingungen der Hochschulen

Wichtige Einflussfaktoren für die Umsetzung der jeweiligen Projekte und Ausgestaltung der Maßnahmen bilden bereits bestehende Vorerfahrungen, die unterschiedlichen Ausgangslagen und die je aktuelle Aufstellung der Hochschulen in förderrelevanten Bereichen sowie flankierende Förderungen.

Im Rahmen der Onlinebefragung 2013 wurden die Projektleitungen daher auch gebeten, über parallel laufende bzw. abgeschlossene Projekte Auskunft zu geben, die in einem inhaltlichen Zusammenhang mit dem Projekt im Qualitätspakt Lehre stehen bzw. standen (siehe auch Kapitel 3.1.1). Knapp über zwei Drittel der Befragten benennen dabei laufende Projekte (z.B. in den Bereichen innovative Lehrprojekte, Qualitätssicherung/-management, E-Learning oder Studieneingangsphase), weiterhin verweisen 44% auf bereits abgeschlossene Projekte.

Die Möglichkeiten auf bestehende Strukturen und Vorerfahrungen aufzubauen bzw. diese im Rahmen des Qualitätspakts Lehre weiter auszubauen, werden insbesondere auch im Rahmen der Fallstudien von den Hochschulakteuren als positive Faktoren für die Umsetzung der Maßnahmen herausgestellt. Betont wird in diesem Zusammenhang v.a. eine schon bestehende Sichtbarkeit und Sensibilität für entsprechende Ansätze (z.B. bereits bestehende hochschuldidaktische Weiterbildungseinrichtungen, Unterstützungsangebote für Studierende) sowie ggf. auch eine die Projektumsetzung erleichternde personelle Kontinuität über verschiedene Projekte hinweg (siehe auch Kapitel 3.2.3). Zwar wird der Qualitätspakt Lehre als hoch anschlussfähig für vielfältige Ansätze beschrieben, gleichzeitig wird jedoch auch die Notwendigkeit einer gezielten Einpassung in die Gesamtstrategie und die weiteren Ansätze an der jeweiligen Hochschule betont. Die Gesprächsergebnisse zeigen, dass das Ansetzen an vorhandenen Stellen auch mit Rollenkonflikten

bei Beteiligten einhergehen kann. Daher hat die Koordinierung bzw. Abstimmung mit weiteren Initiativen bei der Aufstellung eine hohe Bedeutung. Vorerfahrungen gilt es zielführend zu nutzen, um Dopplungen und Konkurrenzen zu vermeiden. Seitens der Projektleitungen hervorgehoben wird zudem der Aspekt einer adäquaten Kommunikation von Maßnahmen und Ansätzen in die Hochschule hinein.

Für die operative Umsetzung des Projekts stellt zudem auch die allgemeine Projekterfahrenheit der Hochschulen und der jeweiligen Mitarbeiter/-innen einen Einflussfaktor dar. Dies wird insbesondere im Hinblick auf die Projektsteuerung sowie die Projektbewirtschaftung in Zusammenarbeit mit dem DLR Projektträger deutlich (siehe auch Kapitel 3.2.5).

Unterschiede in den Umsetzungs- und Anknüpfungsmöglichkeiten sind auch in vielfältiger Weise mit der jeweiligen Ausrichtung der Hochschule, der Finanzsituation (z.B. bei entsprechenden Landesvorgaben zur Haushaltskonsolidierung etc.) sowie weiteren Strukturunterschieden (z.B. Hochschultyp, Hochschulgröße) verbunden. Analog ist auch im Hinblick auf Wirkungserwartungen und Prozess(fort-)schritte die Heterogenität und die Vielfalt der geförderten Hochschulen mit zu berücksichtigen. So sind differierende Entwicklungen immer auch vor dem Hintergrund der jeweiligen Ausgangsbasis (bereits vorhandene Strukturen, Ausrichtung etc.) und Rahmenbedingungen (Hochschultyp, Ressourcen etc.) zu bewerten.

3.2.3 Aufstellung und Steuerung der Projekte

Als Projektleitung bzw. Gesamtsteuerung der einzelnen Projekte des Qualitätspakts Lehre fungiert (formal) die Hochschulleitung (i.d.R. der/die Vizepräsident/-in/Prorektor/-in Lehre bzw. in kleineren Einheiten der/die Präsident/-in/Rektor/-in). Im Rahmen der abschließenden Onlinebefragung 2016 geben insgesamt 40% der befragten Projektleitungen an, gleichzeitig auch Mitglied der Hochschulleitung zu sein. Bei der Mehrheit der Projekte ist für die operative Projektleitung bzw. Koordination eine Stelle eingesetzt. Diese wird häufig durch eine/-n spezifisch als Projektkoordination eingesetzte/-n Mitarbeiter/-in, eine Stabsstellenleitung oder auch eine/-n Lehrstuhlinhaber/-in wahrgenommen. In Verbundprojekten hat diese Funktion häufig eine Steuerungsgruppe inne. Die operative Projektsteuerung ist bei der überwiegenden Mehrheit der Projekte sowohl mit organisatorischen und inhaltlichen

Aspekten, seltener hingegen mit finanziellen Fragen sowie strukturell-strategischen Aspekten des Projekts beschäftigt.

Bei Hochschulen, an welchen bereits frühere inhaltlich nahe Projekte umgesetzt wurden, wird auch zu über drei Vierteln entsprechend vorerfahrenes Personal in die Projektarbeit des Qualitätspakts Lehre einbezogen. An Hochschulen, an denen es weitere aktuell laufende Projekte gibt, die in einem inhaltlichen Zusammenhang mit den Qualitätspakt Lehre-Maßnahmen stehen, sind vielfach (59%) Mitarbeiter/-innen auch in diese Projekte eingebunden. Hinsichtlich der Koordinierung und des Austauschs (siehe auch Kapitel 3.2.4) wurden somit durch personelle Maßnahmen bereits Verbindungen angelegt. Ungeachtet der beschriebenen Herausforderungen einer gelingenden Einpassung, wird von fast allen Befragten, bei welchen Mitarbeiter/-innen in mehrere thematisch nahe Projekte einbezogen sind bzw. waren, die Überschneidung als Vorteil für die Projektarbeit bewertet.

Teilweise schwierig gestaltete sich die Gewinnung von neuem Personal. Die Befristung von zu besetzenden Stellen wird – wie häufig in Projektkontexten – in den Fallstudien sowie offenen Antworten der Befragungen teilweise als Hemmschuh thematisiert. Allerdings wird die vergleichsweise lange Laufzeit des Qualitätspakts Lehre grundsätzlich sehr positiv und auch mit Qualifikationsstellen als gut zu vereinbarende Zeitspanne bewertet. Vor allem für die Anfangsphase der Programmlaufzeit thematisieren mehrere Hochschulvertreter/-innen auch die Schwierigkeit der parallelen Personalsuche der geförderten Projekte. Insbesondere Vertreter/-innen von kleineren und ländlicheren Hochschulstandorten verweisen in den Gesprächen in diesem Kontext auf Rekrutierungsprobleme bzw. -verzögerungen sowie unterschätzte Einarbeitungszeiten. Mehrfach wird zudem die Besetzung von Professuren bzw. die Gewinnung von hochqualifiziertem Personal als unvorhergesehene Schwierigkeit angesprochen. Insbesondere Berufungen hätten sich teilweise sehr lange hingezogen. Hinzu kommen Fluktuationen und Nachbesetzungen während der Projektlaufzeit.

Als positiver Faktor der Aufstellung wird – v.a. bei Maßnahmen, welche sich an Lehrende als Zielgruppe richten (z.B. Weiterbildungsangebote etc.) – ein Wissenschafts- bzw. Forschungsbezug der Projektmitarbeitenden benannt. Mit einem entsprechenden Zuschnitt unterstütze häufig bereits die Ausrichtung der Stelle bzw. der eingesetzten Person

die Akzeptanz der Projektaktivitäten und trage somit zu einer gelingenden Umsetzung bei.

Über die Arbeit des konkreten Projektteams hinaus, erfolgt die Umsetzung der Qualitätspakt Lehre-Projekte in vielen Hochschulen unter breiter Beteiligung verschiedener Hochschulangehöriger. Bereits zu Beginn der Laufzeit der ersten Förderperiode geben jeweils über 40% der jeweiligen Projektleitungen im Rahmen der Onlinebefragung 2013 an, dass wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen, Professoren/-innen sowie Dekane/-innen in hohem Maße an dem jeweiligen Projekt beteiligt seien.

Das Engagement bzw. die Beteiligung der weiteren Hochschulangehörigen an den Projekten wird in den Fallstudien teilweise auch vor dem Hintergrund der hochschultypspezifischen Rahmenbedingungen thematisiert. So verweisen u.a. mehrere (Fach-)Hochschulvertreter/-innen darauf, dass eine Beteiligung von Lehrenden aufgrund zu knapper zeitlicher Spielräume und des grundsätzlich hohen Lehrdeputats kaum möglich sei. Der Einbezug von Studierenden erfolge über die Mitarbeit als wissenschaftliche Hilfskraft (Hiwis), Tutoren/-innen etc. in den Projekten sowie beispielsweise über die Beteiligung in Gremien oder auch spezifischen Arbeitskreisen zur Antragsstellung und Maßnahmenentwicklung (siehe auch Kapitel 3.3.3).

Wie insbesondere auch in den Fallstudien differenziert deutlich wird, werden (v.a. größere und vielteilige) Projekte oft zentral über eine Koordinierungsstruktur zusammengeführt und in ihrer Gesamtheit gesteuert. Die Koordinierungsstelle ist dabei häufig in einer Stabsstelle des Präsidiums oder in einer zentralen Einrichtung (teilweise im Rahmen der Maßnahmen neu geschaffene bzw. ausgebaute Zentren) angesiedelt. Teilprojekte sind dagegen vielfach in einzelnen Fakultäten/Fachbereichen bzw. weiteren Hochschuleinheiten verankert. Im Rahmen der Fallstudien wird in diesem Zusammenhang eine enge Abstimmung zwischen Koordination bzw. zentraler Steuerung und dezentralen Mitarbeitern/-innen als wesentliche Gelingensbedingung herausgestellt. Korrespondierend hierzu werden auch im Rahmen der Abschlussbefragung eine zu starke Ausdifferenzierung des Projekts in verschiedene Teilprojekte sowie „die Fehlerwartung, dass sich Teilprojekte selbst steuern können“ von einzelnen Befragten als größte Hemmfaktoren benannt.

Um die Gesamtzielsetzungen im Blick zu behalten und gleichzeitig auch in den Fakultäten/Fachbereichen Akzeptanz und Wirkungsmöglichkeiten entfalten zu können, setzen verschiedene Projekte Unterstützungskräfte in den einzelnen Fakultäten/Fachbereichen ein. So werden beispielsweise neue Unterstützungsstellen in Dekanaten bzw. Beauftragtenstellen für bestimmte Themen (z.B. Qualitätsmanagement) geschaffen. Deren Bedeutung betonen auch die Gesprächspartner/-innen in den Fallstudien: Ein/-e spezifische/r Ansprechpartner/-in im bzw. v.a. auch aus dem Fach könne als Türöffner/-in und dezentrale Schnittstelle oftmals deutlich mehr bewirken als zentral angesiedelte Mitarbeiter/-innen. Hinzu komme teilweise auch der Mehrwert einer fachlichen und projektthematischen Verschränkung. Eine entsprechende Struktur hat sich nach Einschätzung der Akteure mehrerer Hochschulen insbesondere für die Bekanntmachung und das Wirken in die einzelnen Fakultäten bzw. Fachbereiche hinein sehr gut bewährt. Weitere Vorteile des gesamthochschulischen Austauschs und Verständnisses biete die Netzwerkarbeit zwischen den einzelnen Beauftragten. Diese benötige jedoch auch Zeit sowie entsprechende personelle Ressourcen zur gelebten Umsetzung. Teilweise musste – je nach hochschulischen Vorstrukturen – zunächst eine gewisse „Abteilungslogik“ überwunden und eine Arbeitskultur entwickelt werden, die ein bereichsübergreifendes Verständnis zur Grundlage hat, so der Eindruck aus einzelnen Fallstudiengesprächen sowie aus offenen Rückmeldungen der Projektleitungen.

Auch die Ansiedelung beim Präsidium oder Rektorat bzw. der Einbezug von Vizepräsident/-in oder Prorektor/-in wird von mehreren Projektvertretern/-innen als wichtiger Einfluss- und Gelingensfaktor der Umsetzung und Steuerung genannt. Neben der grundlegenden Sichtbarkeit und Bedeutungszuweisung („Chefsache“) werden dabei auch die direkte Möglichkeit der hochschulpolitischen Thematisierbarkeit von Projektthemen und die unmittelbare Entscheidungsmöglichkeit herausgestellt. Gleichzeitig gelte es in manchen Bereichen jedoch auch die Stellung des Projekts in diesem Kontext weiter zu definieren, so dass spezifische Unterstützungsangebote beispielsweise nicht den „verlängerten Arm des/der Prorektors/-in“ bildeten, sondern gerade bei Fragen der Verbesserung der eigenen Lehre auch ein „geschützter Raum“ bestehe. Bei der Ansiedelung an zentralen Einrichtungen wird in den Fallstudiengesprächen in diesem Zusammenhang häufig die Unabhängigkeit, Dienstleistungsfunktion und Intermediärstellung seitens der Projektverantwortlichen betont (siehe auch Kapitel 3.3.2).

Als weitere „Strategie der Steuerung“ wird von einzelnen Projektvertretern/-innen auch das Nutzbarmachen eines „Drucks von unten“ (Studierende) benannt. Beispielsweise könne die Einführung von veränderten Lehrformaten oder auch von E-Learning-Angeboten durch die Implementation in einzelnen Veranstaltungen, den Austausch der Studierenden untereinander und den Aufbau einer entsprechenden Erwartungshaltung der Projektfortschritt weiter unterstützt werden.

Insgesamt werden ein enges Projektmonitoring wie auch die Einrichtung einer Projektkoordination von vielen Projektleitungen sowie befragten Lehrenden und Funktionsträgern/-innen der Hochschulen als bedeutsam für eine zielführende Projektumsetzung beschrieben. Umgekehrt sprechen einige Projektvertreter/-innen, bei welchen (zu Beginn) keine entsprechende Koordinierung vorgesehen war, von der Problematik der adäquaten Projektsteuerung und verweisen auf partielle nachträgliche Umstrukturierungen. Wiederum verbunden mit den jeweiligen hochschulischen Rahmenbedingungen gestaltet sich beispielsweise eine Detailsteuerung von Tutoren/-innen in einer Fachhochschulstruktur ohne Mittelbau schwieriger, wodurch einer Projektkoordination bzw. weiteren Unterstützungsstelle wiederum mehr Gewicht zukommt. Seitens größerer Hochschulen wird hervorgehoben, dass es zum Teil aufwändig und langwierig sei, „alle Stakeholder mit ins Boot zu nehmen“ und Wechsel innerhalb der Leitungspositionen und Gremien häufig neue „Überzeugungs- und Wertschätzungsaktionen“ erforderten.

Als zentral für die Projektarbeit werden von einem Großteil der Akteure die Transparenz der Entscheidungen sowie ein grundlegendes Vertrauensverhältnis herausgestellt. Dies betreffe sowohl die Projektsteuerung als auch die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen. So gelte es beispielsweise stets, eine Sensibilität hinsichtlich der jeweiligen Aufgabenbereiche und Fachkompetenzen der einzelnen Hochschulangehörigen zu gewährleisten, um Akzeptanz und Zusammenarbeit zu befördern. Neben dem sich vielfach bewährenden Einsatz von spezifischen Fachvertreter/-innen als Schnittstellen in die einzelnen Fakultäten und Fachbereiche hinein, wird im Rahmen der Fallstudien als weitere förderliche Rahmenbedingung einer gelingenden Steuerung und Umsetzung mehrfach auf die Bedeutung der Authentizität und des Engagements der einzelnen Mitarbeiter/-innen in der Zusammenarbeit verwiesen.

Von Verbundprojektvertreter/-innen werden insbesondere vorherige gemeinsame Projekte und die gegenseitige Kenntnis der Akteure als positive Einflussfaktoren für die Umsetzung von Maßnahmen benannt. Eine bereits zuvor bestehende enge Verbindung zwischen den Akteuren mache auch die weiterführende gemeinsame Projektarbeit und Steuerung der Projekte für die Akteure einfacher. Gleichzeitig beschreiben einige Projektvertreter/-innen v.a. zu Beginn der Projektarbeit vergleichsweise zeitaufwändige Abstimmungsnotwendigkeiten und die Bedeutung einer regelmäßigen Koordination. Teils dient dies auch zur Klärung möglicher Konkurrenzen und damit verbunden von ggf. „zu weitreichenden Einblicken" in die jeweilige hochschulstrategische Aufstellung. Entsprechend wird gerade auch bei der Verbundaufstellung auf Transparenz und ein grundlegendes Vertrauensverhältnis als notwendige Basis verwiesen. Gleichzeitig wird insbesondere bei kleineren Hochschulen auch eine genuine Notwendigkeit zur Vernetzung und somit zur Verbundaufstellung bei der Umsetzung von größeren Projekten thematisiert, da diese von der einzelnen Hochschule alleine nicht geleistet werden könnten.

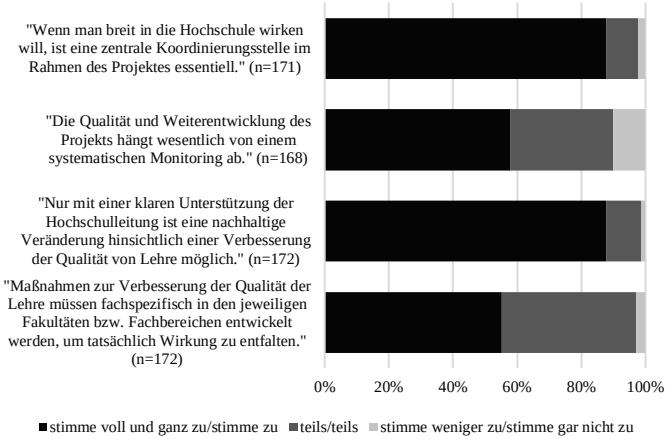
Wie die Ergebnisse der Onlinebefragung 2013 zeigen, werden Steuerungsentscheidungen in Verbundprojekten beim überwiegenden Teil der Verbundprojekte gemeinsam von den beteiligten Hochschulen getroffen. Lediglich vier der befragten Projektverantwortlichen geben an, dass nur eine leitende Hochschule entscheide. Überwiegend partizipative Steuerungs- bzw. Koordinierungsansätze zeigen sich auch bei den in den Fallstudien einbezogenen Verbundprojekten.[29]

Im Rahmen der abschließenden Onlinebefragung der ersten Förderperiode 2016 wurden die Projektverantwortlichen nach einer Einschätzung zur Bedeutung unterschiedlicher Steuerungsaspekte befragt. Dabei werden einige der bereits als bedeutsam herausgestellten Einschätzungen nochmals bestätigt. Für die Breitenwirkung der Projekte wird eine zentrale Koordinierungsstelle innerhalb der eigenen Hochschule von den Projektleitungen als besonders bedeutsamer Faktor angesehen (88% stimmen (voll und ganz) zu). Des Weiteren wird die bereits in den

[29] Offenen Anmerkungen der Projektleitungen zufolge können in diesem Zusammenhang auch Schwierigkeiten auftreten. Im Einzelfall habe sich die Ansiedelung des Projektteams an verschiedenen Hochschulen bei gleichzeitigem Fehlen einer „disziplinarischen Führung" an nur einer Hochschule als ein wesentlicher Hemmfaktor für das Gelingen des Projekts herausgestellt.

vorhergehenden Befragungen sowie den Fallstudien herausgestellte Bedeutung der Unterstützung seitens der Hochschulleitung als essentielle Gelingensbedingung für die nachhaltige Verbesserung der Qualität von Lehre bestätigt (88% stimmen (voll und ganz) zu). Etwas heterogener stellen sich die Einschätzungen zur Bedeutung eines systematischen Monitorings des Projekts sowie zur Frage, inwieweit die Wirkungen der Maßnahmen von ihrer fachspezifischen Entwicklung in den jeweiligen Fakultäten bzw. Fachbereichen abhängig sind, dar (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Bedeutung von einzelnen Aspekten der Projektsteuerung[30]



Quelle: Abschlussbefragung der Projektleitungen zur ersten Förderperiode 2016

Verschiedene offene Antworten zu weiteren Möglichkeiten der Projektsteuerung stützen die quantitativen Ergebnisse dahingehend, dass vergleichsweise etwas häufiger ein zentrales Vorgehen beschrieben wird,

[30] Die hier aufgeführten Einschätzungen zu einzelnen Aspekten der Projektsteuerung wurden innerhalb der Onlinebefragung anhand einer 7er Skala (z.B. 1 = stimme voll und ganz zu bis 7 = stimme gar nicht zu) erfasst. Für eine übersichtliche Darstellung wurde diese 7-stufige Skala zu drei Kategorien zusammengefasst (z.B. Wert 1-2 = stimme voll und ganz zu/stimme zu; Wert 3-5 = teils/teils; Wert 6-7 = stimme weniger zu/stimme gar nicht zu). Diese Umcodierung wurde auch für die entsprechenden Abbildungen im weiteren Verlauf des Berichtes vorgenommen.

das sich bewährt habe. Gleichzeitig wird vielfach gerade die Verschränkung von zentralen Top-Down- und dezentralen Bottom-Up-Ansätzen als besonders zielführendes Modell bei der Steuerung des geförderten Projekts angeführt, wobei die Anmerkungen teils explizit auf die Gegenüberstellung zentraler und dezentraler Ansätze Bezug nehmen. Neben einer zentralen Koordinierungsstelle sei – insbesondere an einer kleinen Hochschule – „eine Koppelung des Projektes an alle Fakultäten gewinnbringend, so dass Entwicklungen stets fakultätsübergreifend vorangetrieben werden (ähnlich einer Matrixorganisation)“.[31] Konkret seien Projektmitarbeiter/-innen beispielsweise zentral angestellt, würden jedoch an die Fachbereiche „entliehen“, um Maßnahmen bedarfsgerecht zu entwickeln. Wichtig sei darüber hinaus, an bereits vorhandene Strukturen und Einrichtungen anzuknüpfen – beispielsweise an etablierte hochschulische Gremien, ein bereits vorhandenes Qualitätsmanagement- oder Qualitätssicherungssystem oder auch gezielt an sogenannte „Schlüsselpersonen“. Im Sinne einer hohen Transparenz sowie einer möglichst flächendeckenden Herstellung von Synergieeffekten sei zudem eine institutionalisierte Berichterstattung und Dissemination von Ergebnissen aus der Projektarbeit essentiell. Verschiedene Nennungen weisen ferner auf die hohe Bedeutung der Etablierung eines Steuerungskreises bzw. Projektbeirates für die erfolgreiche Umsetzung der Ziele hin.

3.2.4 Austausch und Vernetzung[32]

Zusammenarbeit und Austausch innerhalb der Hochschule bzw. des Verbundes

Die Zusammenarbeit und Kommunikation im Rahmen der Projekte erfolgt innerhalb von Einzelhochschulen meist über institutionalisierte Abstimmungsrunden bzw. persönliche Treffen sowie bedarfsabhängige Absprachen. Bei Verbundprojekten dominieren in der alltäglichen Zusammenarbeit v.a. bedarfsabhängige Abstimmungen sowie institutionalisierte (nicht-persönliche) Absprachen. Alle Verbundprojekte sehen

[31] Ergänzend finden sich auch in den Anmerkungen zum größten Erfolg bzw. wichtigsten Ergebnis des Projekts Hinweise darauf, dass sich die organisatorische Verankerung in Kombination von zentralen und dezentralen Ansätzen als ein wesentlicher Gelingensfaktor herausgestellt hat.

[32] Detailliertere Ergebnisse zur Vernetzung und dem Erfahrungsaustausch zwischen geförderten Hochschulen finden sich insbesondere im zweiten Zwischenbericht der Evaluation aus dem Jahr 2015.

jedoch auch in regelmäßigen Abständen persönliche Austauschmöglichkeiten vor. Eindrücke aus Verbundprojekten im Rahmen der Fallstudien bestätigen die besondere Bewährtheit persönlicher Austauschformate insbesondere bei konkreten inhaltlichen Anliegen, so beispielsweise zur Abstimmung einer einheitlichen (didaktischen) Orientierung zwischen verschiedenen am Projekt beteiligten Fachvertretern/-innen.

Am häufigsten werden innerhalb der Teams inhaltliche und organisatorische Fragen geklärt. Dies bezieht sich auf Einzel- sowie Verbundprojekte gleichermaßen. Im Unterschied zur Kommunikation im Verbund spielen finanzielle Fragen im (Gesamt-)Projekt an der eigenen Hochschule jedoch eine größere Rolle.

Die projektinterne Zusammenarbeit an der eigenen Hochschule sowie im Verbund wird von den Projektverantwortlichen bereits zu Beginn der Projektlaufzeit 2013 insgesamt positiv bewertet (77% der Einzelprojekte bzw. 62% der Projekte im Rahmen eines Verbundes waren mit dieser sehr zufrieden/zufrieden). Vereinzelte Angaben zu Schwierigkeiten beziehen sich vor allem auf die Koordination der Verbundpartner/-innen sowie heterogene strukturelle Bedingungen wie z.B. unterschiedliche Organisationsformen der Hochschulen und differierende Rechtslagen. Bedeutung wird v.a. der Bereitschaft und Offenheit der Akteure sowie der Partnerschaftlichkeit der Zusammenarbeit beigemessen. Als grundlegender Vorteil für eine reibungsfreie Projektzusammenarbeit im Verbund werden in den Fallstudien insbesondere auch die gegenseitige Kenntnis und ein bereits bestehendes Vertrauensverhältnis (siehe auch Kapitel 3.2.3) benannt. Auch erleichtere die regionale Nähe die alltägliche Zusammenarbeit. Innerhalb eines im Rahmen der Fallstudien untersuchten Verbundprojekts hat sich zudem die Nutzung eines eigenen Teilprojekts im Rahmen der Förderung zum Aufbau einer weiterführenden Community innerhalb der beteiligten Hochschulen bewährt, um die Zusammenarbeit und Umsetzung zu befördern, sowie im späteren Verlauf Ergebnisse besser und einfacher weiterverbreiten zu können (siehe auch Kapitel 3.4).

Als größte Mehrwerte der Zusammenarbeit im Verbund sehen die befragten Verbundprojektleitungen zu Beginn der ersten Förderphase v.a. die Chance zur Umsetzung in die Praxis, einen verstärkten disziplinären Austausch sowie die unterschiedlichen, im Projekt repräsentierten, Fachzugänge. Insbesondere der Aspekt der praktischen (nachhaltigen) Nutzung und des Transfers wird auch im Rahmen der Fallstudien als Mehrwert der Verbundarbeit herausgestellt.

Die Kommunikation und Verbreitung der Zielsetzungen der Projekte in die Hochschulen hinein erfolgt, nach Angaben der ersten Onlinebefragung, v.a. über Gespräche mit Projektbeteiligten sowie über die hochschulischen Gremien (z.B. Senat). Gemeinsame Auftaktveranstaltungen werden zwar etwas seltener benannt, jedoch von den nutzenden Projektleitungen als sehr bewährt eingeschätzt. Weiter befragt nach der Einschätzung der Transparenz der Projektziele bei den einzelnen Hochschulakteuren, verweisen die Projektleitungen insbesondere auf Dekane/-innen als in hohem Maße informierte Gruppe. Deutlich heterogener fallen die Einschätzungen zu Studierenden und zu den nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen aus. Dies korrespondiert wiederum mit dem Einbezug bzw. der jeweiligen Beteiligung der einzelnen Gruppen an der Umsetzung der Projekte (siehe auch Kapitel 3.2.3)

Wurde bzw. wird neben dem eigenen Projekt noch ein weiteres Einzel- bzw. Verbundprojekt an der eigenen Hochschule gefördert, geben 91% der Projektverantwortlichen zum Zeitpunkt der Onlinebefragung 2013 an, bereits Kontakt mit diesem Projekt aufgenommen zu haben, was u.a. auch auf die bereits beschriebene, häufige personelle Überschneidung in der Projektkoordination und/oder den Teams zurückgeführt werden kann.

Des Weiteren waren zum Zeitpunkt der Befragung an vielen Hochschulen (67%) weitere Projekte vorhanden, die zwar nicht durch den Qualitätspakt Lehre gefördert, aber dennoch von den Projektleitungen in einem inhaltlichen Zusammenhang gesehen werden. In so gut wie allen diesen Fällen (99%) findet, nach Angaben der Projektleitungen, ein Austausch mit diesen statt. Dieser ist – ähnlich wie auch mit Projekten außerhalb der eigenen Hochschule – insbesondere fachlich-inhaltlich geprägt (vgl. hierzu auch den nachfolgenden Abschnitt zu Zusammenarbeit und Austausch mit anderen Projekten bzw. weiteren Institutionen).

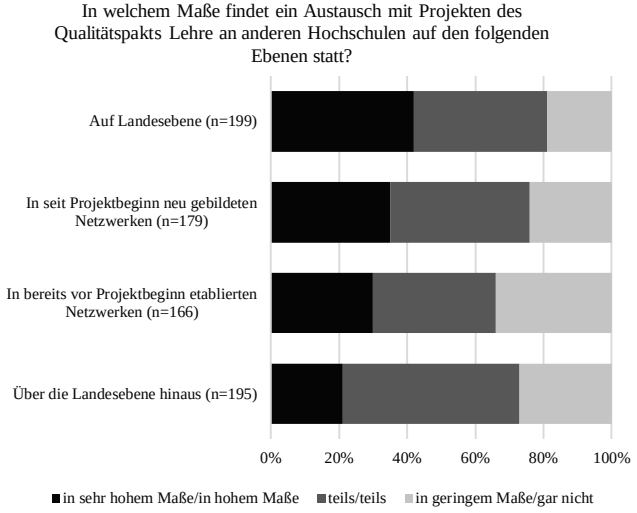
Zusammenarbeit und Austausch mit anderen geförderten (hochschulexternen) Projekten bzw. weiteren Institutionen

Wie bereits anhand der Ergebnisse der Onlinebefragung 2013 deutlich wird, steht die überwiegende Mehrheit der Projekte des Qualitätspakts Lehre mit anderen geförderten Projekten in Kontakt. Unterschiede zeigen sich im Rahmen der Befragung dabei insbesondere nach Hochschultyp. Während über drei Viertel der Universitäten und Pädagogischen Hochschulen sowie der Fachhochschulen angeben, mit anderen

geförderten Projekten in Kontakt zu stehen, ist dies nur bei etwa der Hälfte der Musik- und Kunsthochschulen der Fall. Als Themen des Austauschs zwischen den geförderten Projekten werden insbesondere inhaltliche Fragen herausgestellt, je gut ein Drittel der Befragten verweisen zudem auf organisatorische und strukturell-strategische Angelegenheiten.

Im Rahmen der Onlinebefragung 2014 wurden die Projektleitungen nochmals vertiefend zum Erfahrungsaustausch mit anderen geförderten Projekten befragt. Von etwas über 40% der Befragten wird dabei v.a. der Austausch auf Landesebene herausgestellt (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Ebenen des Austauschs



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen 2014

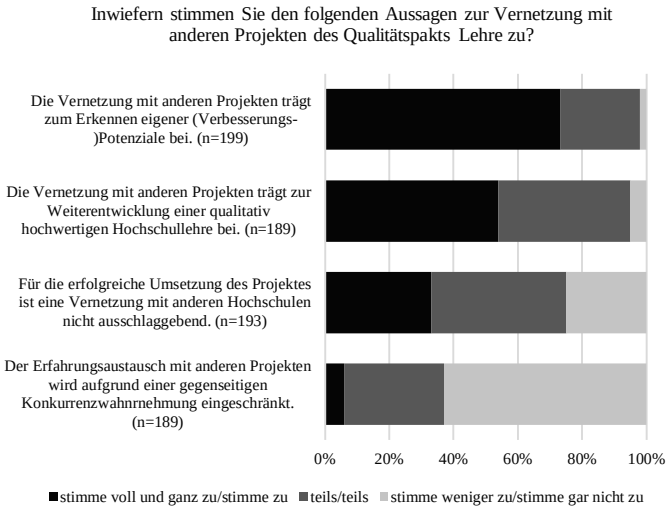
Unterschiede zeigen sich wiederum zwischen Einzel- und Verbundprojekten. Insbesondere von Verbundprojektvertretern/-innen wird dabei der Austausch in bereits vor Projektbeginn etablierten Netzwerken angegeben. Dies entspricht wiederum den Angaben, dass viele Verbundprojekte aus bereits bestehenden Kooperationen und Netzwerken hervorgegangen sind. Von den Projektleitungen von Einzelprojekten werden als Austauschebene dagegen eher neu gebildete Netzwerke beschrieben. Tendenzielle Bestätigung finden diese Ergebnisse auch in

den Fallstudiengesprächen, in denen Beteiligte von Verbundprojekten häufiger darauf hinweisen, dass Arbeitszusammenhänge bereits vor der Förderung bestanden und gezielt an diese angeknüpft werden konnte.

Ein Interesse an der Vernetzung besteht nach Ergebnissen der Onlinebefragungen v.a. auf der konkreten Arbeitsebene sowie zwischen den (operativen) Projektleitungen. Kriterien für die Auswahl der jeweiligen Projekte für einen Austausch sind v.a. thematische Verbindungen bzw. ähnliche Interessen und Problemstellungen in einem spezifischen Maßnahmenbereich (z.B. E-Learning). Geringere Bedeutung kommt für die meisten Befragten dem Hochschultyp bzw. dem regionalen Bezug zu. Allein bei Vertreter/-innen von Musik- und Kunsthochschulen zeigt sich eine klare Präferenz für eine Vernetzung mit Hochschulen gleichen Typs. Begründet wird dieser Wunsch vielfach mit der Unterschiedlichkeit zwischen den künstlerischen bzw. musisch-ästhetischen Kontexten und dem (fach-)wissenschaftlichen Bereich. Dies wird vielfach auch im Rahmen der Fallstudiengespräche mit Vertreter/-innen von Musik- und Kunsthochschulen deutlich. Zwar wurde der Austausch mit Projekten anderer Hochschultypen als interessanter Einblick bewertet, konkrete inhaltliche Anknüpfungspunkte für die eigene Arbeit seien daraus jedoch – aufgrund der unterschiedlichen Grundausrichtung – kaum zu generieren.

Im Rahmen der Onlinebefragung 2014 wurden die Projektleitungen des Weiteren gebeten, Einschätzungen zur Aufwand-Nutzen-Relation des Austauschs zu geben (vgl. Abb. 6). Diese bewerten die meisten Befragten als grundsätzlich angemessen. Mehrwerte des Austauschs werden von den Projektverantwortlichen v.a. im Hinblick auf das Erkennen eigener (Verbesserungs-)Potenziale durch den Austausch mit anderen geförderten Projekten und in einem Beitrag zur Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre gesehen. Die Mehrheit der Befragten sieht die Vernetzung unter den im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekten dabei nicht durch gegenseitigen Konkurrenzdruck belastet.

Abb. 6: Einschätzungen zum Mehrwert des Austauschs



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen 2014

Kontakte im Rahmen der programmbegleitenden Veranstaltungen des BMBF/DLR-PT sind für gut ein Drittel der Projekte von (hoher) Bedeutung, wobei Einzelprojekte im Vergleich zu Verbünden die Chance zur Vernetzung im Rahmen solcher Veranstaltungen etwas stärker genutzt haben.

An der Programmkonferenz 2013, der Fachkonferenz zur Studieneingangsphase 2014 und zu Lehr- und Lernformen 2015 haben die befragten Projektleitungen (bzw. deren Mitarbeitern/-innen[33]) zu 89, 59 bzw. 58% teilgenommen.[34]

Während hinsichtlich der Programmkonferenz 2013 von den Projektleitungen der Erkenntnisgewinn über das Spektrum der geförderten Maßnahmen und Themenfelder als bedeutendster Mehrwert benannt

[33] Auf der ersten Programmkonferenz in Berlin waren vor allem die Projektleitungen anwesend. Bei den Fachkonferenzen 2014 und 2015 überwiegend Projektmitarbeiter/-innen.
[34] Bei den Konferenzen 2014 und 2015 handelte es sich um Veranstaltungen mit spezifisch thematischer Ausrichtung.

wird, wird für die Fachkonferenz 2014 insbesondere die Möglichkeit zum fachlichen Austausch herausgestellt. Für die Fachkonferenz 2015 wird der jeweilige Mehrwert in allen Bereichen im Gegensatz zur Konferenz im Vorjahr etwas zurückhaltender eingeschätzt (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Mehrwert der programmbegleitenden Veranstaltungen (hier: Fachkonferenzen)

Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen 2014

Im Rahmen der Fallstudien wird ebenfalls die grundlegende Informations-, Kennenlern- und Austauschfunktion der Fachkonferenzen betont. Über diese könne auch weiterführende inhaltliche Vernetzung initiiert werden.

Auf die Frage nach weiteren Wünschen an Vernetzungsangeboten geben viele Projektverantwortliche v.a. ein Interesse an weiteren themenbezogenen Veranstaltungen an. Teilweise wird zudem angeregt in entsprechende Veranstaltungen auch nicht-geförderte Hochschulen einzubeziehen.

Erkenntnisse von anderen geförderten Projekten nehmen die Projektverantwortlichen nach den Ergebnissen der dritten Onlinebefragung 2016 v.a. durch Vorträge und Workshops bzw. Workshop-Reihen in unterschiedlichen Kontexten wahr (Vernetzungsveranstaltungen,

selbst- oder durch Dritte organisierte Veranstaltungen). Circa ein Drittel der Befragten verweisen darüber hinaus auf Websites anderer Projekte sowie auf eine Rezeption von (wissenschaftlichen) Publikationen. Die bereits in vorhergehenden Befragungen gegebene Anregung, für die gelingende Verbreitung von Erkenntnissen und Ergebnissen noch weitere Unterstützung anhand fach- und themenbezogener Veranstaltungen zu geben, wird seitens verschiedener Projektleitungen – vor dem Hintergrund der fortgeschrittenen Laufzeit der Projekte und dem damit verbundenen Wissensstand in den entwickelten Maßnahmen – auch in der Abschlussbefragung noch einmal aufgegriffen. Ferner ist verschiedenen Rückmeldungen zu entnehmen, dass es deutlich begrüßt würde, wenn im Rahmen weiterer Veranstaltungen der Programmsteuerung in der zweiten Förderphase eine möglichst frühe Diskussion darüber eröffnet wird, wie erfolgreiche Projekte nach 2020 weitergeführt werden können.

3.2.5 Zusammenarbeit mit dem Projektträger (DLR-PT)

Die Zusammenarbeit mit dem DLR Projektträger wurde insbesondere zu Beginn der Evaluation (bei der Analyse des Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahrens und des ersten Förderjahres) sowie im weiteren Verlauf in den Fallstudien betrachtet. Im Rahmen der Onlinebefragungen 2013 und 2014 wurden in diesem Kontext die Nutzung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten von Seiten des DLR Projektträgers sowie die Zufriedenheit der Projektleitungen mit einzelnen Angeboten erhoben. Des Weiteren wurden die allgemeine Zufriedenheit in Bezug auf den Informationsfluss zwischen DLR Projektträger und dem Projekt, die Erreichbarkeit des DLR Projektträgers, die administrative Abwicklung sowie die Beratung hinsichtlich Berichtsanforderungen thematisiert.

Sowohl in der Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsphase, als auch im Laufe des ersten Projektjahrs hat die Mehrheit der Projektleitungen Beratungs- und Unterstützungsangebote des DLR Projektträgers in Anspruch genommen[35]. Die Bewertung der abgefragten Aspekte fällt dabei zu beiden Zeitpunkten sehr ähnlich aus. Positiv herausgestellt wird

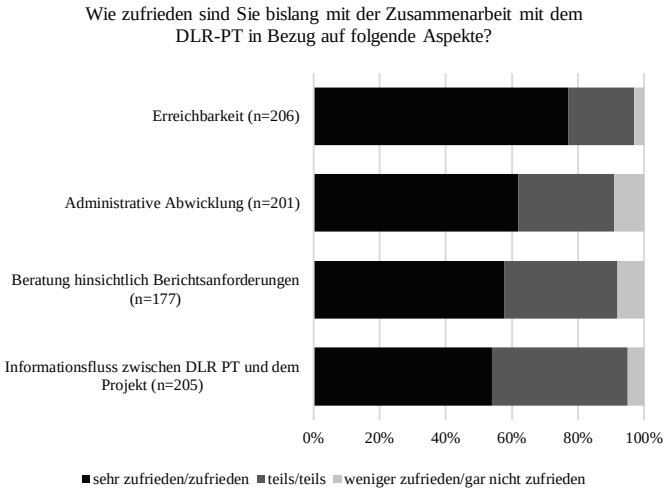
[35] 73% der befragten Projektleitungen geben an, während der Antragsphase Beratungs- und Unterstützungsangebote des DLR-PT genutzt zu haben. Über 90% nutzen die Angebote laut den Onlinebefragungen 2013 und 2014 im weiteren Projektverlauf.

von den meisten Befragten insbesondere die Erreichbarkeit. Etwas kritischer aber trotz allem überwiegend positiv äußern sich die befragten Projektleitungen zur Beratung hinsichtlich der Berichtsanforderungen, zur administrativen Abwicklung sowie zum Informationsfluss zwischen DLR Projektträger und Projekt (vgl. Abb. 8).

In ergänzenden Antworten auf offene Fragen werden die Ansprechpartner/-innen des DLR Projektträgers vielfach als engagiert, kompetent und hilfsbereit beschrieben. Vereinzelt werden aber auch Kommunikationsprobleme angesprochen. Diese beziehen sich dabei zumeist auf Einschätzungen einer zu formalistischen und bürokratischen Abwicklung und teils zu vage bleibenden Aussagen (z.B. zu Mittelverwendungsmöglichkeiten in Folgejahren) oder auch auf die Bearbeitungsdauer von Anfragen zu Anpassungen.

Im Rahmen der Fallstudien wird ebenfalls eine grundsätzlich gute und lösungsorientierte Zusammenarbeit mit dem DLR Projektträger benannt. Hauptkritikpunkte verschiedener Projektvertreter/-innen – ähnlich auch zu Erfahrungen in anderen Förderprogrammen – beziehen sich dabei auf Fragen der Flexibilität bei Veränderungen gegenüber den ursprünglichen Planungen und Möglichkeiten der Umwidmung. Als schwierig wird dabei teilweise der Umgang mit entsprechenden Entscheidungen empfunden. So werden nach Einschätzung von einzelnen Projektnehmern Spielräume von bearbeitenden Personen unterschiedlich genutzt bzw. Regelungen unterschiedlich starr interpretiert, was in der Wahrnehmung der Projektnehmer wiederum zu teils nicht nachvollziehbaren Unterschieden im Hinblick auf die Anpassungsmöglichkeiten führt. Mit Blick auf die projektnehmenden Hochschulen selbst erscheint in diesem Zusammenhang auch die Erfahrung mit ähnlichen Förderprojekten von Bedeutung. Entsprechende Vorerfahrungen sind dabei sowohl für die Gestaltung der Anträge bzw. der jeweiligen Maßnahmenplanung als auch im Hinblick auf das Wissen um eher unproblematische Anpassungsüberlegungen bei Änderungen von Relevanz.

Abb. 8: Zufriedenheit mit der Beratung/Unterstützung durch DLR-PT im Projektverlauf [36]



Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen 2014

3.2.6 Zusammenarbeit mit den Länderministerien

Eine Zusammenarbeit der Projekte mit den jeweiligen Länderministerien fand insbesondere im Zuge der Analyse des Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahrens statt. Die Ergebnisse der Onlinebefragung 2013 zeigen dabei, dass nicht allen Hochschulen gleichermaßen Beratung und Unterstützung durch die Länderministerien zur Verfügung stand bzw. auch nicht allen Hochschulen entsprechende Angebote bekannt waren. Geben Befragte an, dass Unterstützungsangebote seitens des jeweiligen Landesministeriums existierten bzw. dass diese bekannt waren[37], haben fast alle diese Angebote auch genutzt. Die Ausgestaltung und Umsetzung der Beratung und Unterstützung zeigt sich dabei

[36] Da es kaum Abweichungen der Ergebnisse zu 2013 gibt, werden mit Blick auf die Übersichtlichkeit an dieser Stelle nur die Ergebnisse aus der Onlinebefragung 2014 dargestellt.

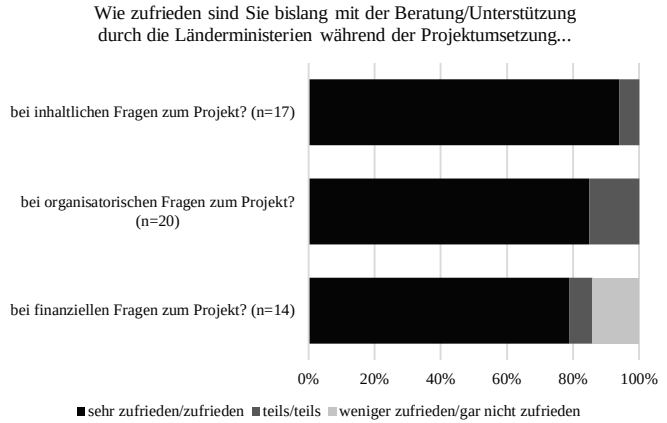
[37] In der Onlinebefragung 2013 gaben 45% der befragten Projektleitungen an, dass es Beratungs- und Unterstützungsangebote seitens der Länderministerien

sehr unterschiedlich zwischen den Ländern. Nach Angaben der befragten Ländervertreter/-innen sowie von Projektleitungen im Rahmen der Fallstudien reicht das Spektrum von einer losen „Steuerung auf Abstand“ (Ausgestaltung durch die Hochschulen selbst, lediglich Kenntnisnahme und Weiterleitung der Anträge) über die konkrete Bereitstellung von Informationen (z.B. zu Kriterien, technischen Erfordernissen des Antragsverfahrens, relevanten Hochschulstatistiken) bis hin zu intensiven Einzelberatungen und detaillierten Vereinbarungen über die Größenordnung der Anträge. Positiv bewertet wird eine enge Zusammenarbeit seitens der Hochschulen insbesondere vor dem Hintergrund der gemeinsamen Erarbeitung von erreichbaren Zielen und Maßnahmen.

Während der Projektumsetzung im ersten Jahr geben deutlich weniger der befragten Projektleitungen an, dass es (weitere) Beratungs- und Unterstützungsangebote seitens der Länderministerien gab bzw. dass diese in Anspruch genommen wurden. Diejenigen Projektleitungen, die Angebote zur Beratung und Unterstützung der Länderministerien allerdings weiterhin genutzt haben, zeigen sich dabei überwiegend sehr zufrieden. Lediglich bei finanziellen Fragen zum Projekt zeigen sich sowohl 2013 als auch 2014 (vgl. Abb. 9) etwas geringere Zustimmungswerte.

in der Antragsphase gab. 20% der Projektleitungen konnten dies für den weiteren Projektverlauf bis 2013 bestätigen. In der Onlinebefragung 2014 waren es noch immer 19%.

Abb. 9: Zufriedenheit mit der Beratung/Unterstützung durch die Länderministerien im Projektverlauf [38]



Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen 2014

Im Rahmen der Antworten auf offene Fragen wird sowohl 2013 als auch 2014 teilweise die sehr gute und engagierte Zusammenarbeit betont. Von einzelnen Hochschulen wird zudem auch die Abstimmung mit anderen Hochschulen des Landes sowie zwischen Verbundpartnern/-innen als Thema bei der Beratung durch die Länderministerien benannt.

3.2.7 Finanzielle Ressourcen und Projektlaufzeit

Insgesamt wurde der Qualitätspakt Lehre im Rahmen der ersten Förderphase mit rund 950 Mio. Euro gefördert. Die Fördersummen pro Einzel- bzw. Verbundprojekt reichten dabei von unter 400.000 Euro bis zu rund 27 Mio. Euro.

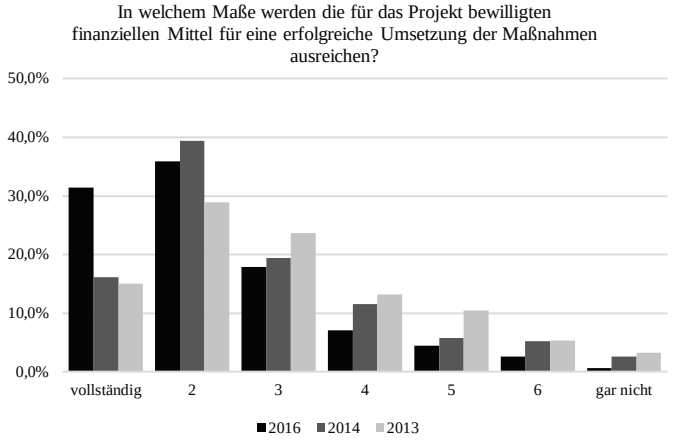
Der finanzielle Umfang des Qualitätspakts Lehre wird seitens der Hochschulen in den Fallstudien bzw. in den offenen Antwortmöglichkeiten der Onlinebefragungen insgesamt sehr positiv bewertet. Zudem

[38] Im direkten Vergleich zu den Ergebnissen aus der Onlinebefragung der Projektleitungen 2013 hat die Zufriedenheit mit den einzelnen Dimensionen der Beratung/Unterstützung in der Onlinebefragung 2014 nochmals zugenommen.

stellt dieser aus Sicht der Projektverantwortlichen bzw. Hochschulleitungen einen relevanten (Dritt-)Mittelfaktor dar, was die Wahrnehmung der und Aufmerksamkeit für die Förderung stärke. Einige Hochschulen thematisieren in diesem Zusammenhang jedoch eine grundsätzliche Finanzierungsproblematik, der sie sich auf Grund von rückläufigen Grundmittelvolumina und weiterführenden Kürzungsvorgaben der Landeshaushalte gegenübersehen.

Im Rahmen der Onlinebefragungen wurden die Projektverantwortlichen in den Jahren 2013, 2014 und 2016 auch dazu befragt, ob bzw. inwiefern die für das Projekt bewilligten finanziellen Mittel für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen ausreichen (vgl. Abb. 10).

Abb. 10: Einschätzungen zu den bewilligten Projektmitteln



Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen 2013, 2014 & 2016 (n=159)

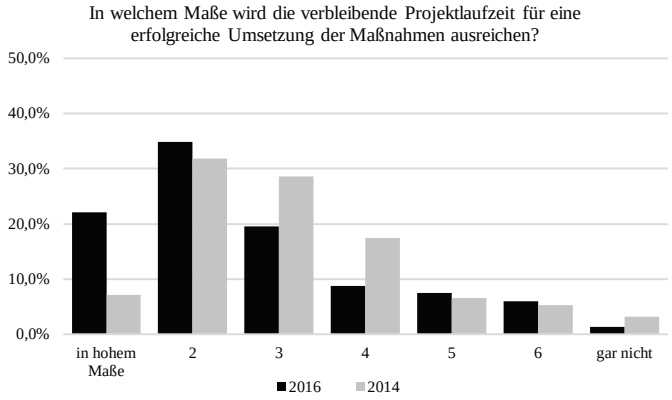
Im Vergleich der Ergebnisse über die Befragungsjahre hinweg zeigt sich bei den Befragten eine zunehmende Sicherheit, dass die bewilligten Fördermittel für eine erfolgreiche Umsetzung ausreichen. Projekte mit sehr hohem Fördervolumen (>7.000.000 Euro) zeigen sich dabei bereits 2014 am optimistischsten in ihren Einschätzungen, während Projekte mit einem Finanzvolumen bis unter 500.000 Euro etwas stärker auf die mittleren Antwortkategorien ausweichen. Vor diesem Hintergrund zeigen sich auch gewisse Differenzierungen nach Hochschultyp bzw. Finanzierungsvolumen: die Projektleitungen der häufig mit höheren Fördermitteln ausgestatteten Universitäten äußern sich etwas

zuversichtlicher als ihre Kollegen/-innen der Fachhochschulen bzw. der Musik- und Kunsthochschulen.

Antworten auf offene Fragen in den Erhebungen sowie auch in den Fallstudien benannte Schwierigkeiten bezüglich einer ausreichenden Finanzierung für die erfolgreiche Umsetzung beziehen sich vielfach auf Personalkostensteigerungen (Tariferhöhungen) sowie Fragen der Nachhaltigkeit und Fortführung der Maßnahmen. Teilweise werden von den Projektleitungen zudem Kostenpositionen genannt, die insbesondere bei der Planung der Projekte zunächst unterschätzt worden waren. Hierzu zählen beispielsweise (Personal-)Kosten für Koordinationsaufgaben im Rahmen der Projektarbeit oder personelle bzw. finanzielle Aufwände zum Austausch mit anderen Projekten.

Neben Einschätzungen zum bewilligten Finanzvolumen wurden die Projektleitungen 2014 sowie Anfang 2016 gebeten, die für das Projekt verbleibende Projektlaufzeit für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen zu bewerten. Auch in diesem Kontext zeigt sich über die beiden Befragungszeitpunkte hinweg eine zunehmende Sicherheit bei den Befragten, dass der zeitliche Umfang genügen müsste (vgl. Abb. 11). Diese Einschätzung korrespondiert des Weiteren mit der grundlegend als angemessen und ausreichend bemessenen Zeitspanne der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre insgesamt (vielfach unter Einbezug einer zweiten Förderphase bis 2020).

Abb. 11: Passung der verbleibenden Projektlaufzeit für eine erfolgreiche Umsetzung



Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen 2013, 2014 & 2016 (n=159)

Im Rahmen der offenen Fragen wird wiederum v.a. auf Aspekte der Nachhaltigkeit und Weiterführung von Maßnahmen Bezug genommen (siehe auch Kapitel 3.4). Betont wird von einigen Befragten zudem, dass auch über die Projektlaufzeit hinaus weiterhin Bedarf für die Angebote bestehe.

3.2.8 Begleitende Evaluationen und Indikatoren

Begleitende Evaluationen und Projektmonitoring sind hilfreiche Instrumente, um die Strukturen und Prozesse auf Projektebene zu bewerten, anhand der Ergebnisse ggf. nachzujustieren sowie Projekterfolge und Wirkungen aufzuzeigen. Von Interesse ist im Folgenden, in welcher Weise die im Rahmen des Qualitätspakts Lehre geförderten Projekte Evaluationen bzw. eine Begleitforschung eingesetzt haben und welche Indikatoren als besonders geeignet angesehen werden, um den Erfolg der Förderung im Sinne der Programmziele zu messen.

Hierzu wurden in der dritten Onlinebefragung Anfang 2016 die Projektleitungen zunächst gefragt, ob das jeweilige geförderte Projekt durch eine Evaluation bzw. projektinterne Begleitforschung flankiert wird. Diese Frage bejahen 141 von 195 Projekten (72%). Bei ca. 18% der in dieser Befragung rückgemeldeten Projekte findet keine Evaluation statt. In weiteren 10% der Hochschulen befand sich eine Evaluation bzw. interne Begleitforschung zum Zeitpunkt der Befragung in Planung.

Die Voraussetzungen für Evaluationen und ein kontinuierliches Projektmonitoring sowie deren Umsetzung und Umfang sind verschieden und insbesondere von Hochschultyp und -größe sowie der jeweils umgesetzten Maßnahme abhängig. Die Unterschiede nach Hochschultyp und -größe sind dabei wiederum insbesondere im Zusammenhang mit der grundlegenden Aufstellung der Hochschule im Bereich Evaluation bzw. der Erfahrung mit entsprechenden Projekten zu interpretieren. Dies zeigt sich auch auf Grundlage der Fallstudienergebnisse sowie der Analyse der Projektanträge: In einigen Hochschulen wurde eine Evaluation der Maßnahmen bereits im Projektantrag mitgedacht und zum Teil hochschulintern mit den bereits bestehenden Instrumenten bzw. durch Einrichtungen der Qualitätssicherung umgesetzt. Vielfach wurden in diesem Fall Qualitätspakt Lehre-spezifische Fragestellungen in bestehende Instrumente integriert und/oder bereits vorhandene Feed-

backbögen für Qualitätspakt Lehre-Maßnahmen eingesetzt.[39] In anderen Projekten – meist kleinere Hochschulen bzw. Musik- und Kunsthochschulen – war hingegen die Etablierung eines Qualitätsmanagements bzw. Qualitätssicherungssystems oder die Überarbeitung bzw. Neuausrichtung von Qualitätskreisläufen erst im Rahmen des durch den Qualitätspakts Lehre geförderten Projekts vorgesehen. Daraus ergeben sich deutlich heterogene Ausgangssituationen hinsichtlich vorhandener oder neu zu entwickelnder Instrumente, aber auch unterschiedliche Erfahrungshintergründe an den Hochschulen. Ferner wurde in einigen Projekten auf externe Expertise zurückgegriffen und eine externe Projekt- und/oder Maßnahmenevaluation in Auftrag gegeben.

Wie insbesondere die Rückmeldungen von Seiten der Hochschulleitungen und Projektverantwortlichen in den Fallstudien zeigen, finden Evaluationen zumeist bezogen auf einzelne Maßnahmen statt, während eine Verknüpfung der Evaluationsergebnisse und deren Aggregation bislang häufig noch ausbleibt. Ergebnisse hochschulweiter Erhebungen sind oft nicht speziell auf den Qualitätspakt Lehre zugeschnitten und auch hier ist die Zusammenführung aller Ergebnisse zu einer „Gesamtevaluation" häufig nicht vorgesehen. Nur selten werden quantitative Kennzahlen erhoben und ausgewertet, vielmehr wird auf „weiche" Indikatoren wie individuelle Rückmeldungen sowie wahrnehmbare Veränderungen der studentischen Zufriedenheit verwiesen.[40] Häufig verwendete Befragungs- und Erhebungsinstrumente sind unter anderem klassische Lehrveranstaltungsbefragungen, zentrale oder dezentrale Studierendenbefragungen, Absolventenbefragungen, die Erfassung von Nutzer/-innenzahlen der Angebote, sowie Feedbackbögen für einzelne Maßnahmen. Gezielte Wirkungsmessungen beispielsweise anhand von Längsschnittstudien – wie individuelle Verlaufsanalysen oder Kohortenvergleiche – finden allerdings vereinzelt (teilweise über speziell dafür eingerichtete Professuren) Berücksichtigung. Einige Hochschulen erwarten zudem

[39] In Einklang hierzu geben 49% der befragten Projektleitungen im Rahmen der Onlinebefragung 2013 an, dass das Förderprogramm in (sehr) hohem Maße Einfluss auf bestehende Strukturen der Qualitätssicherung/-management und Akkreditierung habe.

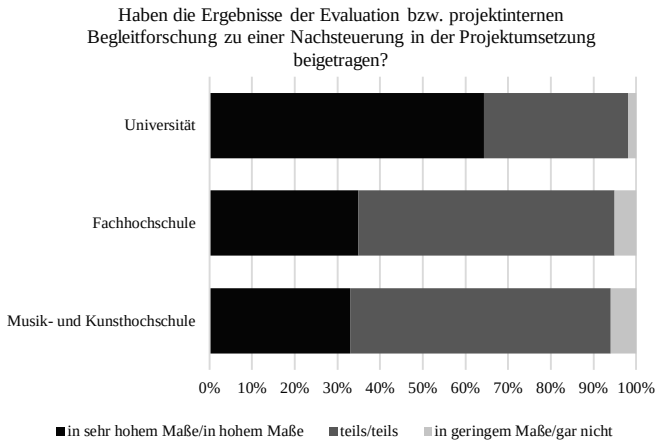
[40] Die Schwierigkeiten und Hindernisse bezüglich der Erhebung und Interpretation quantitativer Kennzahlen im Hochschulkontext werden in Kapitel 3.3.4 *Entwicklung von Strukturdaten zu Lehre und Studium* ausführlich beschrieben.

evidenzbasierte Ergebnisse auf Grundlage der Teilnahme an den Begleitforschungsprojekten zum Qualitätspakt Lehre.[41]

Wenngleich eine weiterreichende Erfolgsmessung auf der Ergebnis- bzw. Wirkungsebene noch selten Anwendung findet, kann auf Basis der Ergebnisse aus der dritten Onlinebefragung durchaus davon ausgegangen werden, dass Ergebnisse der eingesetzten Befragungen und Untersuchungen in vielfältiger Weise die Projektumsetzung beeinflussen. Projektleitungen wurden hierbei um ihre Einschätzungen hinsichtlich der Nachsteuerung des eigenen Projekts auf Basis von Evaluationen gebeten. Es zeigt sich, dass Evaluationsergebnisse bei etwa der Hälfte der Projekte (49%) in hohem Maße zu einer Nachsteuerung in der Projektumsetzung beigetragen haben. Die Differenzierung nach Hochschultyp macht deutlich, dass insbesondere an Universitäten eine Nachjustierung durch Evaluationsergebnisse gängige Praxis ist, was sich ggf. mit einer breiteren Erfahrung im Umgang mit Evaluationen und Begleitforschungen einerseits, sowie mit einer höheren Routine im Bereich der Steuerung und Umsetzung komplexer Förderprojekte andererseits erklären lässt (vgl. Abb. 12).

[41] Die Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre ist nicht gleichzusetzen mit den internen Begleitforschungen einzelner Projekte. So haben einige Hochschulen im Rahmen des Qualitätspakts Lehre Professuren beantragt, um evidenzbasierte Fragestellungen im Rahmen ihres Projektes zu untersuchen. Mit der Begleitforschung zum Qualitätspakt war hingegen eine erneute wettbewerbliche Ausschreibung verbunden. Entsprechende Informationen können der Internetpräsentation des BMBF entnommen werden: http://www.hochschulforschung-bmbf.de/de/1622.php (letzter Zugriff am 14.11.2016).

Abb. 12: Nachsteuerung durch Evaluationsergebnisse



Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen 2016

Wie sich den projektspezifischen Erläuterungen zur Frage entnehmen lässt, kann es sich sowohl um inhaltliche und organisatorische Anpassungen einzelner Maßnahmen oder Arbeitspakete als auch um größere Weiterentwicklungen eines (Teil-)Projekts handeln. So sind beispielsweise in einem Fall auf Basis einer projektbegleitenden Wirkforschung pilothaft umgesetzte Propädeutika zeitlich ausgeweitet sowie inhaltlich auf einen stärkeren Anwendungsbezug hin ausgerichtet worden. In einem anderen Fall hat die flächendeckende Umsetzung von Blended Learning-Formaten an der Hochschule zum Aufbau einer neuen Serviceeinheit für diesen Bereich geführt, die Lehrende zukünftig bei der Umsetzung von Projekten unterstützen soll. Häufig orientiert sich die Nachsteuerung des Projekts bzw. einzelner Projektelemente an der Nachfrage und Bewertung von Angeboten und/oder geschieht auf Grundlage der begleitenden Ermittlung weiterer Bedarfe auf Seiten der Zielgruppen. So habe beispielsweise die Erkenntnis eines erhöhten Beratungsbedarfs zum wissenschaftlichen Arbeiten zur Einrichtung einer zentralen Schreibberatung an einer Hochschule geführt. Den Anmerkungen ist ferner zu entnehmen, dass Evaluationsergebnisse auch Hinweise darauf gaben, dass anvisierte Zielgruppen bislang noch nicht im vorgesehenen Maße erreicht werden konnten, was zu einer Neu- bzw. Weiterentwicklung von Angeboten geführt habe, die gezielter auf diese

zugeschnitten sind (z.B. Unterstützungsmaßnahmen für leistungsschwächere Studierende).

Im Rahmen der Fallstudien wurde der Umgang mit Evaluationsergebnissen insbesondere auch in den Gesprächen mit Hochschul- und Projektleitungen thematisiert. Vereinzelt würden Evaluations- und Monitoringergebnisse seitens Hochschulleitungen als Voraussetzung für die Mittelzuweisung für einzelne Maßnahmen eingefordert. Vielfach werden Ergebnisse auch in hochschulinternen Sitzungen und Gremien diskutiert. Des Weiteren fungierten sie in vielen Projekten als Grundlage und Orientierungshilfe für die Folgeanträge im Rahmen der zweiten Förderperiode.

3.2.9 Hochschulinterne und –externe Kommunikation von Ergebnissen

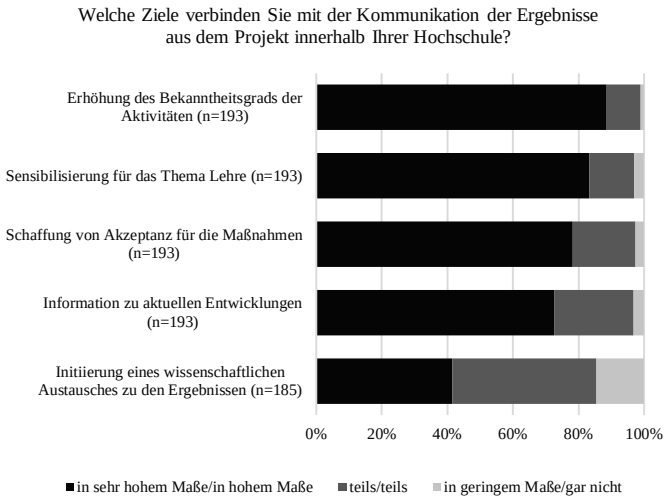
Hochschulinterne Ergebniskommunikation

Insgesamt besteht ein reger Erfahrungsaustausch zwischen den geförderten Projekten des Qualitätspakts Lehre wie auch zwischen inhaltlich verwandten Projekten innerhalb der jeweiligen Hochschulen. Im Rahmen der dritten Onlinebefragung wurden Projektleitungen vertieft nach Einschätzungen zur Bekanntmachung von Projekterkenntnissen und (ersten) Ergebnissen befragt. Es zeigt sich, dass die Erkenntnisse zum Zeitpunkt der Befragung bereits an knapp zwei Drittel (64%) der geförderten Hochschulen in hohem Maße intern kommuniziert wurden. In Einklang hierzu wird die Bedeutung der hochschulinternen Kommunikation von Erkenntnissen für die Umsetzung der Projektziele insgesamt als sehr hoch/hoch eingeschätzt. Als hauptsächliche Adressaten/-innen erweisen sich Hochschulleitungen, zentrale Einrichtungen sowie Fachbereiche. Gut die Hälfte der Hochschulen kommuniziert darüber hinaus Ergebnisse in hohem Maße an Lehrende und Studiengangs-/Curriculumsverantwortliche. Die Einschätzungen im Hinblick auf die Kommunikation der Ergebnisse an Studierende fallen hingegen deutlich heterogener aus (56% „teils/teils“). Im Wesentlichen erfolgt die Bekanntmachung in informeller Form (81% in (sehr) hohem Maße) sowie im Rahmen hochschulinterner (Gremien-)Sitzungen (73% in (sehr) hohem Maße). Auch interne Publikationen und Veranstaltungen werden von einer Vielzahl der Hochschulen zur Kommunikation der Ergebnisse genutzt (65% bzw. 63% in (sehr) hohem Maße). Im Fokus stehen dabei

die Erhöhung des Bekanntheitsgrads der Projektaktivitäten, eine Sensibilisierung für das Thema Lehre sowie die Schaffung von Akzeptanz. Die Initiierung eines wissenschaftlichen Diskurses ist hingegen von eher geringerer Bedeutung (vgl. Abb. 13).

Wie sich den Erläuterungen der Projektleitungen entnehmen lässt, kann als wesentlicher Gelingensfaktor für die hochschulinterne Verbreitung von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen der Projektarbeit die Unterstützung seitens der Hochschulleitung, der Fachbereichsleitungen sowie relevanter hochschulischer Gremien identifiziert werden. Auch ist es nach Ansicht der Projektleitungen wichtig, dass entweder bereits etablierte gut funktionierende Kommunikationswege sowie bestehende Netzwerke unter Lehrenden genutzt werden, oder aber, dass ebensolche Strukturen aufgebaut und gepflegt werden. Ebenfalls sei es von Bedeutung, dass nicht nur die Leitungsebene, sondern auch weitere Multiplikatoren/-innen in den Fachbereichen und Akteure zentraler Einrichtungen den Transfer unterstützen. Als Rahmenbedingungen, die sich hinderlich auswirken, werden insbesondere begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen genannt. Im Einzelnen würden geförderte Projekte mit Blick auf eine mögliche Fortführung auch als Konkurrenz um begrenzte finanzielle Mittel in der Hochschule wahrgenommen. Begrenzte zeitliche und personelle Ressourcen werden ferner auch innerhalb der geförderten Projekte als eine grundlegende Erschwernis für den Transfer von Ergebnissen genannt. Es finden sich außerdem einzelne Hinweise darauf, dass nicht von allen Hochschulakteuren Interesse an bzw. Akzeptanz für die Maßnahme besteht (siehe auch Kapitel 3.3.2), was teils mit persönlichen Widerständen, teils mit parallelen Strukturen und Überschneidungen in der Zuständigkeit zusammenhänge. In wenigen Fällen führe auch ein (noch) zu geringer Stellenwert von Lehre an der eigenen Hochschule zu Schwierigkeiten, Erkenntnisse und Ergebnisse des Projekts zu streuen.

Abb. 13: Ziele der hochschulinternen Kommunikation von Ergebnissen



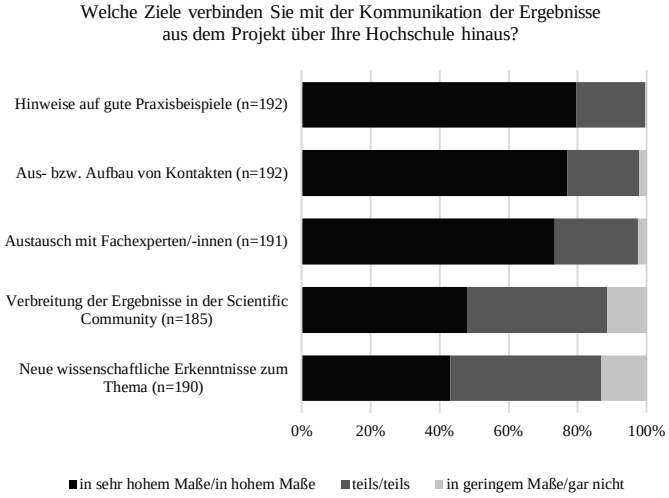
Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen 2016

Hochschulexterne Ergebniskommunikation

Eine vergleichende Betrachtung der hochschulexternen Bekanntmachung von Erkenntnissen und Ergebnissen der Projekte deutet auf eine etwas geringere Bedeutung hin: Knapp die Hälfte der befragten Hochschulen (46%) trägt Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse aus dem Projekt in hohem Maße in andere Hochschulen bzw. die Hochschullandschaft. Korrespondierend hierzu wird auch die Relevanz externer Kommunikation für die Umsetzung der Projektziele vergleichsweise geringer eingeschätzt. Findet eine Verbreitung von Ergebnissen statt, stehen hierbei im Wesentlichen andere geförderte Projekte im Fokus, während eine Adressierung von Hochschulen bzw. Projekten auf nationaler Ebene über den Qualitätspakt Lehre hinaus nur teilweise von Bedeutung zu sein scheint. Wie bereits für den allgemeinen Erfahrungsaustausch festgestellt (siehe auch Kapitel 3.2.4), ist auch in diesem Kontext die thematische Verbindung das wesentliche Kriterium (78% „in hohem Maße“). Eher selten richtet sich die Kommunikation gezielt an Akteure aus der Bildungspolitik, die interessierte Öffentlichkeit sowie Hochschulen bzw. weitere Akteure auf internationaler Ebene. Die Verbreitung erfolgt insbesondere über die projekteigene Website und über

Vorträge, in geringerem Maße auch in Form wissenschaftlicher Publikationen.[42] Ziele der externen Kommunikation sind insbesondere Erkenntnisse zu guten Praxisbeispielen, der Auf- bzw. Ausbau von Kontakten sowie der Austausch mit Fachexperten/-innen. Eine deutlich geringere Rolle scheinen hingegen die Verbreitung der Ergebnisse in der Scientific Community sowie die Bereitstellung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse zu spielen (vgl. Abb. 14).

Abb. 14: Ziele der hochschulexternen Kommunikation von Ergebnissen



Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen 2016

Zur Frage nach förderlichen Rahmenbedingungen für die Verbreitung von Erkenntnissen in die Hochschullandschaft verweisen befragte Projektleitungen am häufigsten auf verschiedene Veranstaltungsformate wie z.B. Fachtagungen, Konferenzen und Workshops, und insbesondere auf die Qualitätspakt Lehre spezifischen Vernetzungsveranstaltungen der Programmsteuerung. Auch bestehende Netzwerke und Kooperationen werden genannt. Besonders bewährt habe sich ferner der systematische, konzentrierte Austausch im Rahmen von „Klausurtagun-

[42] Bei diesen handelt es sich im Wesentlichen um Artikel in Fachzeitschriften (52%), Praxisberichte (48%) sowie Artikel in Sammelbänden (42%).

gen“, welche jenseits der Arbeitsorte der jeweiligen Projekte stattfinden. In Einklang mit den quantitativen Ergebnissen wird mehrfach auf die hohe Bedeutung einer thematischen Verbindung zwischen beteiligten Projekten hingewiesen. Verschiedene Nennungen verdeutlichen zudem, dass entsprechende Aktivitäten nur mit einer angemessenen personellen und finanziellen Ressourcenausstattung möglich seien. Ein günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis biete insbesondere die regionale Vernetzung mit Hochschulen, die inhaltlich ähnliche Projekte im Qualitätspakt Lehre gestalten. Hingegen werden im Einzelnen Schwierigkeiten auf projektspezifischer bzw. inhaltlicher Ebene geäußert. So seien Erkenntnisse und Ergebnisse häufig spezifisch für die Rahmenbedingungen und Problemlagen des Projekts bzw. der Hochschule und hierdurch Möglichkeiten der Übertragbarkeit erschwert. Eine Konkurrenzwahrnehmung zwischen Projekten bzw. Hochschulen sowie projektinterne Schwierigkeiten, die einer erfolgreichen Weitergabe von Erkenntnissen und Ergebnissen entgegenstehen, werden nur sehr vereinzelt genannt (siehe auch Kapitel 3.2.4).

Wie die Analyse ferner zeigt, sind mit 93% nahezu in allen Projekten Ergebnisse und Erkenntnisse anderer Projekte bekannt. Die Information erfolgt dabei insbesondere durch Vorträge und Veranstaltungen der Programmsteuerung und weiterer Anbieter sowie teilweise auch durch projekteigene Websites und Publikationen. Eine konkrete Nutzung dieser gewonnenen Anregungen findet hingegen noch eher selten statt[43]. Gleichwohl beschreiben Projektleitungen einen wechselseitigen Abgleich von Informationen, die (informelle) Sammlung und Diskussion von Ideen sowie Anpassungen einzelner Konzepte. Teilweise benennen die Befragten bereits konkrete Formate (z.B. Online Mathematik Propädeutika), die als „Best Practice“-Beispiele anderer Hochschulen weitgehend adaptiert wurden. In einigen Fällen wird auch die (Neu-)Entwicklung von Standards bzw. Qualitätskriterien (z.B. Leitfaden „Gute Lehre“) auf Basis der Ergebnisse anderer Projekte geschildert. Anmerkungen zu möglichen Schwierigkeiten deuten darauf hin, dass auch hier eine Erschwernis in der hochschulspezifischen Ausgestaltung zahlreicher Projekte und einem damit einhergehenden hohen Aufwand der Übertragung von konkreten Ideen und Erkenntnissen gesehen wird. So seien beispielsweise die Ergebnisse aus Universitätsprojekten *„auf-*

[43] 16% der befragten Projekte geben an, Erkenntnisse anderer Projekte zur Weiterentwicklung in (sehr) hohem Maße, 53% teilweise sowie 31% kaum bzw. gar nicht für die Weiterentwicklung des eigenen Projekts zu nutzen.

grund einer anderen Fachkultur, einem anderen Professionsverständnis von Künstler/-innen/Professoren/-innen, geringerer Infrastruktur und geringerer Anzahl von Studierenden" nur bedingt von Kunsthochschulen nutzbar. Auch weisen Projektleitungen auf die Bedeutung weiterer Aspekte hin: *„Eine große forschungsstarke Universität bspw. zieht ganz andere Studierende und Lehrende an als eine kleine ländliche Universität, die um Studierende werben muss."* Des Weiteren werden (in geringerem Umfang) auch fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen beschrieben, die eine Nutzung von Erkenntnissen anderer Projekte erschweren.

Mit Blick auf Rahmenbedingungen, die die erfolgreiche Nutzung unterstützen, werden insbesondere ein etablierter vertrauensvoller Austausch auf der Arbeitsebene, institutionalisierte Netzwerke bzw. hochschulübergreifende Communities sowie einschlägige Fachtagungen, Workshops und (Qualitätspakt Lehre-)Konferenzen genannt. Korrespondierend zu den dargestellten Hindernissen gehören eine ähnliche inhaltliche Ausrichtung bzw. ähnliche Problemlagen sowie eine Vergleichbarkeit der Rahmenbedingungen (z.B. Hochschultyp, Hochschulgröße, Bundesland) zu den förderlichen Voraussetzungen für die Nutzung von Ideen und Erkenntnissen anderer geförderter Projekte.

3.3 Wirkungen des Qualitätspakts Lehre

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Strukturen und Rahmenbedingungen der geförderten Projekte sowohl auf der Programm- als auch der Projekt- bzw. hochschulinternen Ebene erörtert wurden, soll im Folgenden ein Überblick über die bisherigen Erfolge und Wirkungen des Qualitätspakts Lehre gegeben werden. Die Ergebnisse sind dabei als ein Zwischenstand anzusehen, da die Mehrheit der Projekte in der zweiten Förderperiode an die bereits umgesetzten Maßnahmen anknüpfen wird. Darüber hinaus können auf Grundlage der bisherigen Evaluationsergebnisse vorerst kurz- und mittelfristige Wirkungen und Erfolge an den Hochschulen nachgezeichnet werden. Die Analyse längerfristiger Wirkungen („Impacts") bedarf eines deutlich umfassenderen Untersuchungszeitraums. Gleichsam lassen sich über Einschätzungen der Akteure zu weiterführenden Wirkungen und Aspekten der Nachhaltigkeit

erste Anhaltspunkte für erwartete bzw. erwartbare Impacts der Förderung beschreiben. [44]

Zunächst werden der Anreizsetzung für „gute Lehre“, der Akzeptanz- und Zielgruppenerreichung sowie dem Kultur- und Einstellungswandel jeweils separate Kapitel gewidmet, in denen auf Grundlage verschiedener methodischer Zugänge und Perspektiven relevanter Stakeholder entsprechende Entwicklungen und Effekte des Qualitätspakts Lehre aufgezeigt werden. Im Anschluss daran erfolgt ein Überblick über strukturelle Wirkungen des Qualitätspakts Lehre hinsichtlich des Programmerfolgs sowie eine Diskussion um die Erfassbarkeit, Güte und Interpretierbarkeit relevanter „quantifizierbarer“ Kennzahlen. Das Kapitel schließt ab mit einer Zusammenfassung der größten Erfolge aus Sicht der Projektnehmer.

3.3.1 Anreize für Lehrengagement

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, inwiefern seitens der Projekte bzw. beteiligten Hochschulen Anreize für Engagement in der Lehre umgesetzt werden und welche Anreize sich als besonders zielführend und wirksam erweisen. Differenziert werden dabei verschiedene Formen der Anreizsetzung wie Lehrpreise, Lehrfreisemester und monetäre Leistungen sowie die jeweiligen Erfahrungen hinsichtlich der Wirksamkeit in den Hochschulen. Die Analyse bezieht sich im Wesentlichen auf Ergebnisse aus der dritten und vierten Onlinebefragung sowie aus den geführten Fallstudiengesprächen.

Lehrpreise

Eine häufig implementierte Möglichkeit, Anreize zur Verbesserung von Lehre zu setzen sowie zur Wertschätzung von guter Lehre beizutragen, stellt die Vergabe von Lehrpreisen dar. Neben der symbolischen Auszeichnung des/-r Preisträgers/-in können Lehrpreise auch mit der Bereitstellung von zusätzlichen zeitlichen, personellen und/oder finanziellen Ressourcen verbunden sein.[45] Anhand der quantitativen Ergebnisse

[44] Für eine nähere Betrachtung und Diskussion über die Erfolgsmessung in Förderprogrammen: Altfeld, S.; Schmidt, U. & Schulze, K. (2015): Wirkungsannäherung im Kontext der Evaluation von komplexen Förderprogrammen im Hochschulbereich. Qualität in der Wissenschaft, Bd. 9, H. 2, S. 56-63.

[45] vgl. Stifterverband (2015): Lehrpreise in Deutschland. Online-Ressource: http://www.stifterverband.de/lehrpreise/ (letzter Zugriff am 25.10.2016).

der Abschlussbefragung aller Projektleitungen (2016) lässt sich aufzeigen, dass an der Hälfte der befragten Hochschulen (51%) ein Lehrpreis verliehen wird. Bei 10% wurde dieser Lehrpreis im Rahmen der Förderung neu eingeführt. Bei 41% dieser Hochschulen gab es den Lehrpreis bereits vor der Förderung. Eine Veränderung des bereits etablierten Lehrpreises durch die Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre wurde in knapp einem Viertel (24%) der Fälle vorgenommen. Wie sich den Erläuterungen zu umgesetzten Veränderungen entnehmen lässt, besteht beispielsweise in Ergänzung zum Lehrpreis einer Hochschule die Möglichkeit, im Rahmen eines wettbewerblichen Verfahrens zusätzliche finanzielle Mittel aus einem hochschulinternen Innovationsfonds zu erhalten. Auch seien Lehrpreise im Rahmen des Projekts deutlich stärker an didaktischen Kriterien ausgerichtet oder aber bestehende Kriterien überarbeitet oder präzisiert worden.[46] Darüber hinaus deuten einzelne Rückmeldungen darauf hin, dass Lehrpreise im Rahmen der Förderung finanziell erheblich aufgewertet wurden. Ferner sei im Rahmen der Förderung im Qualitätspakt Lehre beispielsweise auch eine Jury zur jährlichen (Vor-)Auswahl des/-r Lehrpreisträgers/-in neu eingerichtet worden (Zusammensetzung: Vizepräsident/-in, Professoren/-innen, Nachwuchswissenschaftler/-innen und Studierende). Auch wurden im Rahmen eines Verbundprojekts neue Lehrpreise an verschiedenen Partneruniversitäten eingerichtet.

Die Etablierung von Lehrpreisen sowie deren Bedeutsamkeit waren auch Gegenstand zahlreicher Gespräche an Fallstudienhochschulen, wobei die Einschätzungen insgesamt deutlich positiv sind, im Detail jedoch hinsichtlich der Art und Weise der Wirksamkeit als Anreizstruktur differieren. Verschiedene Gesprächspartner/-innen weisen darauf hin, dass sich der hochschuleigene Lehrpreis zunächst etablieren musste, inzwischen aber als ein wichtiges Instrument für die Erhöhung der Sichtbarkeit von Lehre angesehen wird, weniger im Bereich der individuellen akademischen Karriere, sondern vielmehr als Pendant zur Vergabe von Forschungspreisen.[47] Die Bedeutung für die Lehrenden zeige sich dabei nicht nur in steigenden Bewerber/-innenzahlen, sondern auch in

[46] Wie insbesondere in den Fallstudiengesprächen deutlich wird, können im Verfahren verschiedene Vergabemodalitäten und -kriterien zur Anwendung kommen, z.B. kann die Auswahl des/-r Preisträgers/-in auf Grundlage von Evaluationsergebnissen oder aber auf der Basis begründeter Vorschläge, wie eingereichter Empfehlungsschreiben seitens Studierender erfolgen.

[47] Wenngleich einzelne Einschätzungen darauf hinweisen, dass Lehrpreisen bislang noch eine vergleichsweise geringere Bedeutung zukomme.

einer kontinuierlichen Zunahme der Qualität der Bewerbungen sowie einem positiv konnotierten Wettbewerb unter Lehrenden. Es wird deutlich, dass Lehrpreise nicht nur als ein extrinsischer Anreiz, sondern insbesondere auch als ein Instrument zur Anregung von Kommunikation über Lehre und ihre Weiterentwicklung verstanden werden. Während von Seiten interviewter Hochschulleitungen insbesondere auf fruchtbare Diskussionen zu eingereichten Lehrideen innerhalb des Gremiums zur Preisvergabe hingewiesen wird, schätzen Lehrende selbst vor allem das damit verbundene Feedback zu ihrem Engagement, das die unmittelbaren Rückmeldungen seitens Studierender ergänzt. Ferner sei die Verleihung des Lehrpreises mit einer Wahrnehmung als Experte/-in an der Hochschule verbunden und motiviere zur Weiterbeschäftigung mit Lehrmethoden. In diesem Sinne schätzen auch befragte Studierende den hochschulischen Lehrpreis als ein „Markenzeichen mit hoher Strahlkraft“ ein, das Gewicht bei der Wahl der Lehrveranstaltungen habe und nicht zuletzt auch Diskussionen zwischen Lehrenden anrege, welche sich damit auseinandersetzen, „was der Preisträger besser mache“. Gleichzeitig wird in vielen Gesprächen mit Lehrenden deutlich, dass für bereits engagierte Lehrende ein Lehrpreis v.a. als Instrument der Wertschätzung und Sichtbarkeit des Themas eine Rolle spielt. Bei fehlendem Engagement in der Lehre gestalte sich die Anreizwirkung des Preises selbst jedoch eher gering und sei vielmehr im Sinne einer längerfristigen Kulturveränderung zu verorten.[48]

Anhand der Gespräche lassen sich verschiedene Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren für Lehrpreise insgesamt sowie für bestimmte Formate bzw. Vergabeverfahren identifizieren. Grundsätzlich sollte aus Hochschulleitungssicht auf eine maßvolle Vergabe von Preisen geachtet werden, um deren Bedeutung nicht zu konterkarieren. Mit Blick auf eine Erhöhung der Motivation zur Beteiligung an Lehrveranstaltungsevaluationen sei es zudem förderlich, diese als eine Voraussetzung für die Bewerbung bzw. Empfehlung festzulegen. In Gesprächen mit Lehrenden wird deutlich, dass eine mangelnde Transparenz der Bewertungskriterien als ein deutliches Hindernis für die Bewerbung gesehen wird,

[48] Gleichwohl wird seitens einer Hochschulleitung positiv angemerkt, dass Lehrpreise sich nicht negativ auf die intrinsische Motivation Lehrender auswirken würden. In Einklang hierzu wird in verschiedenen Gesprächen mit Lehrenden deutlich, dass diese sich im Wesentlichen intrinsisch motiviert sehen bzw. das aktive Einfordern von guter Lehre seitens Studierender belohnenden bzw. motivierenden Charakter habe, auch wenn Lehrpreise als ergänzende Wertschätzung durchaus positiv zu bewerten seien.

besonders motivierenden Charakter habe hingegen ein Verfahren, das die Auswahl des/-r Lehrpreisträgers/-in auf Grundlage von Empfehlungen seitens Studierender vorsieht. Korrespondierend zu Anmerkungen anderer Akteursgruppen, die teils eine geringe Beteiligung von Studierenden an entsprechenden Verfahren konstatieren, wird von Studierenden selbst der hohe Aufwand problematisiert, der mit dem Verfassen eines Empfehlungsschreibens verbunden sei. Sowohl von Seiten interviewter Projektleitungen als auch Lehrender wird die teilweise praktizierte Verbindung der symbolischen Anerkennung mit einer Vergabe zusätzlicher Hilfskraftmittel als ein besonders wirksamer Anreiz eingeschätzt, deren Wirkung beispielsweise auch persönlichen Leistungsprämien deutlich überlegen sei. Einen zusätzlichen Anreiz biete ferner ein zweistufiges Verfahren, das eine Nominierung des/-r Lehrpreisträgers/-in der Hochschule für einen Landeslehrpreis – sofern vorhanden – vorsieht.

Lehrdeputatsreduktionen

Im Rahmen der Fallstudien wurden weitere Anreizstrukturen insbesondere in den Gesprächen mit Projektverantwortlichen und Lehrenden vertieft thematisiert. Eine in verschiedenen Gesprächen diskutierte Möglichkeit, Freiräume zur Weiterentwicklung von Lehre zu schaffen, betrifft die Reduktion von Lehrdeputaten. Vor dem Hintergrund des deutlich höheren Lehrdeputats von Personal an Fachhochschulen ist grundsätzlich von einer hochschultypspezifisch divergierenden Nutzung und Bedeutung entsprechender Maßnahmen auszugehen, was sich tendenziell auch im Rahmen der Fallstudien andeutet. In diesem Rahmen werden entsprechende Angebote insbesondere von einzelnen Fachhochschulen berichtet, während Gesprächspartner/-innen seitens Universitäten eine Reduktion von Lehrdeputaten weniger als Anreizstruktur vorsehen. Werden entsprechende Angebote im Rahmen des geförderten Projekts umgesetzt, beispielsweise im Rahmen eines Fellowship-Programms für Lehrprojekte, das für erfolgreiche Bewerbern/-innen neben finanzieller und fachlicher Unterstützung auch eine Reduktion des Lehrdeputats um zwei Semesterwochenstunden vorsieht, so werden diese aus Sicht der Gesprächspartner/-innen gut angenommen und wertgeschätzt. Teils befanden sich entsprechende Anreizstrukturen zum Zeitpunkt der Gespräche auch noch in der Entwicklung. Perspektivisch sei beispielsweise an einer Hochschule vorgesehen, bis zu einem Viertel des Lehrdeputats für die Produktion von E-Learning-Inhalten nutzen zu können.

Tage der Lehre bzw. weitere lehrbezogene Veranstaltungen

Über alle Fallstudien hinweg werden außerdem regelmäßige, z.B. jährliche Veranstaltungen wie Tage der Lehre bzw. hochschuldidaktische Tage als grundsätzlich wichtige und sinnvolle Möglichkeit der Anreizsetzung benannt. Gleichwohl werden von verschiedenen Interviewten auch typische Schwierigkeiten bzw. Grenzen der Formate angesprochen. Wichtig für das Gelingen solcher Angebote seien interessante, aktuelle Fragestellungen bzw. Rahmenthemen sowie die Vorstellung von „Best Practice"-Beispielen, die Teilnehmenden ein Anknüpfen an die eigene Lehre und spezifische damit verbundene Herausforderungen ermöglichen. Im Wesentlichen erreiche man mit entsprechenden Veranstaltungen jedoch v.a. bereits engagierte und aktive Lehrende. Aus Lehrendensicht ist in diesem Kontext insbesondere auch die „Vorbildfunktion" von Personen mit Leitungsfunktion ein wichtiger Faktor. Vor diesem Hintergrund wird von einigen Gesprächspartnern/-innen auch eine eher seltene Teilnahme der Leitungsebene an entsprechenden Angeboten als Hemmfaktor beschrieben. Gleichzeitig gestalte es sich jedoch auch schwierig, die Wahrnehmung der Angebote Top-Down zu steuern, so die Anmerkung einer Hochschulleitung.

Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM)

Als eine förderliche Rahmenbedingung für die Setzung von Anreizen zur Verbesserung und Weiterentwicklung von Lehre wird u.a. die im Rahmen der Reform des Professorenbesoldungsreformgesetzes eingeführte W-Besoldung genannt, die im Gegensatz zur C-Besoldung gewisse Spielräume zulasse. Auch aus universitärer Leitungsperspektive wird von einigen Befragten eine zukünftig höhere Bedeutung der Lehre im Rahmen der Leistungsorientierten Mittelvergabe sowie im Rahmen von Zielvereinbarungen begrüßt. Aktuell bestehe eine entsprechende Verbindung jedoch kaum.[49] In einigen Gesprächen mit Lehrenden wird

[49] Diese Einschätzung von Seiten der Vertreter/-innen der Hochschulleitung korrespondiert tendenziell mit Ergebnissen aus der ersten Onlinebefragung der Projektleitungen zu der Frage, inwieweit das Förderprogramm Einfluss auf bestehende Verfahren der Steuerung an der Hochschule nimmt. Hier geben zwei Drittel (67%) der Befragten an, dass das Förderprogramm kaum bzw. gar keinen Einfluss auf Verfahren der Leistungsorientierten Mittelvergabe habe. Da Effekte des Qualitätspakts Lehre bzgl. der leistungsorientierten Mittelvergabe nicht-intendiert sind, ist dies entsprechend positiv zu bewerten. Wechselwirkungen mit Zielvereinbarungen der Länder scheint es hingegen

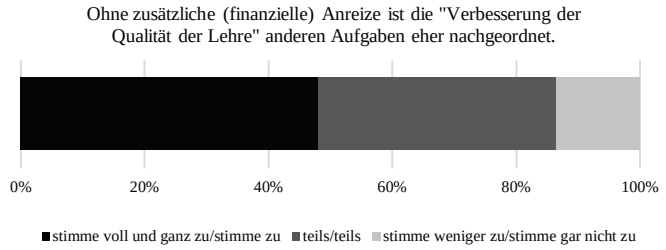
die LOM – in ihrem aktuellen Umfang – jedoch insgesamt als kein wesentlicher Anreizfaktor beschrieben. In einzelnen Gesprächen wird zudem darauf verwiesen, dass es nicht immer einfach sei, Anreize für Lehrbeauftragte zu setzen, da dies nicht über eine finanzielle Vergütung möglich ist.

Um eine Einschätzung, inwieweit zusätzliche (finanzielle) Anreize für die Verbesserung der Qualität der Lehre von Bedeutung sind, wurden Lehrende auch im Rahmen der Kurzbefragung gebeten. Im Vergleich zu den dargestellten Ergebnissen der Fallstudiengespräche, weisen die Ergebnisse der Befragung auf eine tendenziell höhere Zustimmung zur Relevanz systematischer Anreize hin (48% stimmen (voll und ganz) zu), wenngleich auch hier ein recht hoher Anteil der Angaben auf die mittleren Skalenwerte entfällt (38% stimmen teilweise zu) (vgl. Abb. 15). Wie die Differenzierung nach Hochschultyp verdeutlicht, sind Lehrende von Fachhochschulen sowie Musik- und Kunsthochschulen vergleichsweise kritischer hinsichtlich der Anreizwirkung.[50] Mit 56% Zustimmung äußern sich die befragten wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen mit befristeten Qualifikationsstellen gegenüber den weiteren Statusgruppen (Professoren/-innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen mit festen Stellen) überdurchschnittlich kritisch. Im Rahmen der offenen Antwortmöglichkeiten zeigen sich Hinweise darauf, dass insbesondere von diesen die grundlegende Anerkennung und Wertschätzung von Lehrleistungen – auch im Vergleich zu Publikationsleistungen – als zu gering angesehen wird.

aus Sicht der Befragten zumindest teilweise zu geben (47% teils/teils, 35% in geringem Maße/gar nicht) (siehe auch Kapitel 3.3.5).

[50] In Verbindung mit den gewonnenen Eindrücken aus den Fallstudien könnte dies im Falle der Fachhochschulen möglicherweise mit einem per se höheren Stellenwert von Lehre zusammenhängen. Für Musik- und Kunsthochschulen könnten wiederum die deutlich anders akzentuierte Lehr-Lern-Kultur sowie die (eher) geringe Konkurrenz zu Forschungsaktivitäten eine Rolle spielen.

Abb. 15: Anreizsetzung durch den Qualitätspakt Lehre an der Hochschule



Quelle: Lehrendenbefragung (n=1.163)

Weitere Anreize des Förderprogramms zur Verbesserung der Lehre

Ferner finden sich auch zu der Frage nach möglichen weiteren Folgewirkungen des Förderprogramms verschiedene Rückmeldungen von Lehrenden, die auf hochschulweiter Ebene eine erhebliche Beförderung des Austauschs unter Lehrenden sehen sowie auf eine vermehrte Reflexion der eigenen Lehre hinweisen. Der hochschulinterne Diskurs über „zu verbessernde Parameter" von Lehraspekten sei stimuliert und es sei mittels gezielter unterstützender Maßnahmen ein Bewusstsein für Probleme in der Lehre geschaffen worden, so die Schilderung eines/-r Befragten, die sich ähnlich auch in vielen weiteren Rückmeldungen der Befragten wiederfindet. Die konkrete Verdeutlichung von Mehrwerten im Rahmen der Projektaktivitäten, wie z.B. eine langfristige Arbeitserleichterung durch den Einsatz von E-Learning, erhöhe auch bei zurückhaltenden Lehrenden die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der eigenen Lehre. Insgesamt habe sich auch die Wertschätzung für die Qualität der Lehre bzw. die (Fach-)Didaktik im Vergleich zur Forschung erhöht*: „Durch die Würdigung guter Lehre können Dozenten/-innen, die im Bereich der Lehre ausgeprägte Stärken haben, mehr aus dem Schatten der guten Forscher/-innen heraustreten."* Bereits engagierte Lehrende würden „viel deutlicher als früher ihre Selbstwirksamkeit in den Veränderungsprozessen" wahrnehmen. Verbesserungen seien darüber hinaus im Bereich des hochschulinternen Klimas bzw. der internen Kooperationsbereitschaft wahrzunehmen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit sei über Fakultätsgrenzen hinweg deutlich befördert worden und „es bestehe Hoffnung" auf eine Verstetigung dieser Zusammenarbeit. Positive Auswirkungen auf die Lehre sowie auch auf beteiligte Studierende hat aus Sicht verschiedener Lehrender auch die verstärkte Koope-

ration mit weiteren Hochschulen im Rahmen der Förderung. Studierende seien zudem deutlich stärker in die Evaluation des Lehrangebots und der Unterrichtsmethoden eingebunden, was zu sehr sinnvollen Vorschlägen für Verbesserungen geführt habe. Der Qualitätspakt Lehre sei insgesamt „eine extrem wichtige, längst überfällige Maßnahme" für den Kulturwandel an deutschen Hochschulen (siehe auch Kapitel 3.3.3) sowie zur Steigerung der Bedeutung von Lehre, da es bislang nur wenig Anreize für gute Lehre gäbe.

Ergänzende Perspektiven seitens der Projektleitungen konnten im Rahmen der dritten Onlinebefragung (2016) gewonnen werden. Es wird deutlich, dass Anreizstrukturen nicht nur für die Akzeptanz und Nutzung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Lehrqualität eine hohe Bedeutung zukommt, sondern auch als eine wesentliche förderliche Rahmenbedingung für den weiteren hochschulinternen Transfer sowie die Verankerung von Erkenntnissen und Ergebnissen des Projekts in der Hochschulpraxis gesehen wird. Funktionierende Möglichkeiten der Anreizsetzung seien beispielsweise die Freistellung von Mitarbeitenden von Dienstpflichten für die Teilnahme an hochschuldidaktischen Qualifizierungen, die Einrichtung fakultäts- und themenspezifischer Zertifikatsprogramme oder auch das Angebot von Lehrfreisemestern für die Weiterentwicklung der eigenen Lehre. In Einklang hierzu wird das Fehlen systematischer Anreizsysteme zur Motivation der Lehrenden auch als ein besonders hinderlicher Faktor für den Erkenntnis- und Ergebnistransfer sowie insbesondere die Verankerung von Projekterkenntnissen und -ergebnissen genannt. Problematisiert werden an dieser Stelle die eingeschränkten Möglichkeiten zur Intervention „von außen" sowie die fehlende Verpflichtung zur hochschuldidaktischen Aus- bzw. Weiterbildung. Anmerkungen befragter Lehrender weisen allerdings darauf hin, dass diese sich eine „Steuerung per Überzeugung" wünschen, weniger hingegen eine als „Zwang" empfundene Verpflichtung zu Qualitätssicherungsmaßnahmen.

Anreize für Studierende

Zusätzlich zu möglichen Anreizen für das Engagement in der Lehre, wurden im Rahmen der Fallstudien in verschiedenen Gesprächen auch Möglichkeiten der Aktivierung von Studierenden zur Wahrnehmung der geschaffenen Angebote thematisiert. Für diese Zielgruppe finden sich vergleichsweise häufig Einschätzungen, die darauf hindeuten, dass im Wesentlichen mit extrinsischen Anreizen gearbeitet werden müsse, da angesichts der wahrgenommenen begrenzten zeitlichen Ressourcen

die Kosten-Nutzen-Abwägung bei vielen Studierenden im Vordergrund stehe. Angesichts strukturell bedingter Herausforderungen wie z.B. erhöhte Workloads in einzelnen Studiengängen sind nach Ansicht der Gesprächspartner/-innen insbesondere die Anrechenbarkeit von erbrachten Leistungen (z.B. die Vergabe von ECTS-Punkten für die Teilnahme an einem Vorkurs) oder auch die Vergabe eines Zertifikats, das Studierenden einen wahrnehmbaren Vorteil für die spätere Bewerbung um einen Masterstudienplatz bietet, wesentliche Anreize. Ferner wurden Anreize für die Beteiligung Studierender an der Umsetzung von Projektmaßnahmen thematisiert. In diesem Zusammenhang gehört der Einsatz von Mitteln für studentische Hilfskräfte aus Sicht der Projektverantwortlichen und Lehrenden zu den wirksam(st)en Anreizen, beispielsweise für die Akquise von Tutoren/-innen im Rahmen entsprechender Unterstützungsangebote.

3.3.2 Akzeptanz und Zielgruppenerreichung in den Hochschulen

Die Akzeptanz durch Lehrende und Studierende ist eine der zentralen Gelingensbedingungen auf Ebene der Einzelmaßnahmen wie auch der Projekte insgesamt. Nicht nur die Wahrnehmung und Nutzung der Projektmaßnahmen, auch der hochschulinterne Transfer sowie die erfolgreiche Verankerung von Erkenntnissen und Ergebnissen des Projekts in die Hochschulpraxis sind von der Unterstützung seitens der Hochschulakteure abhängig. Im folgenden Kapitel wird dazu auf aggregierter Ebene nachgezeichnet, wie sich die Akzeptanz und die Nachfrage nach Angeboten in den Hochschulen im Projektverlauf entwickelt haben und welche Ansätze guter Praxis in diesem Zusammenhang identifiziert werden können. Die Analyse bezieht sich im Wesentlichen auf Perspektiven aus den Fallstudiengesprächen sowie der Lehrendenbefragung und wird durch Einschätzungen der Projektleitungen aus der dritten Onlinebefragung ergänzt.

Akzeptanz durch Lehrende und Studierende

Die Analyse der Fallstudiengespräche zeichnet ein insgesamt positives Bild: Fall- sowie akteursübergreifend überwiegen tendenziell positive Einschätzungen zur Frage der Akzeptanz von Maßnahmen. Im Detail auf Projektebene zeigt sich dies beispielsweise an Angaben der Befragten, dass nahezu alle Studienanfänger/-innen mittels im Projekt umgesetzter Vorkurse für den Bereich der MINT-Fächer erreicht worden sind oder auch eine sehr hohe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten eines neu eingerichteten Zentrums für Hochschullehrende zu verzeichnen

ist. Einzelne Hochschulen verweisen – stets mit dem Hinweis auf die Berücksichtigung vielfältiger Wirkungszusammenhänge – darauf, dass auch die Zufriedenheitswerte der Studierenden seit Beginn der Förderung deutlich angestiegen sind. Gleichzeitig finden sich in nahezu gleichem Maße auch etwas geteilte bzw. differenzierende Perspektiven, die beispielsweise nur für eine bestimmte Teilmenge der Zielgruppe(n) eine gute Annahme der Angebote konstatieren. Nicht selten wird insbesondere in den Gesprächen mit Vertretern/-innen der Hochschulleitung sowie Projektverantwortlichen problematisiert, dass der grundsätzlich guten Annahme der Angebote zum Teil entgegenstehe, dass nicht immer die adressierten Zielgruppen, z.B. bislang wenig engagierte Lehrende oder auch leistungsschwache Studierende, erreicht werden. So spielen nach Aussage der Befragten beispielsweise das Alter und/oder die Statusgruppe auf Seiten der Lehrenden sowie auf Seiten der Studierenden das allgemeine Engagement und die Motivation für das Studium eine Rolle für die jeweilige Akzeptanz der Maßnahmen. Tendenziell wird über alle Gespräche und Akteure hinweg eine höhere Akzeptanz von geförderten Maßnahmen bei jüngeren sowie neuberufenen Lehrenden wahrgenommen. Insbesondere von Seiten Projektverantwortlicher wird häufig der Eindruck geäußert, „man renne bei jüngeren Lehrenden offene Türen ein“, wohingegen ältere bzw. erfahrenere Lehrende (teils deutlich) schwieriger zu erreichen seien. In diesem Zusammenhang wird in vielen Gesprächen der fortlaufende „Generationenwechsel“ als ein Faktor benannt, der einer zunehmenden Akzeptanz von Seiten Lehrender zuträglich sei. Auch mit Blick auf Studierende sei zu beobachten, dass Angebote teils eher von leistungsstarken Studierenden zur weiteren Verbesserung der eigenen Kompetenzen wahrgenommen werden, während Leistungsschwächere schwieriger zu erreichen seien.

Gleichzeitig ist auf Grundlage der geführten Gespräche als auch der offenen Rückmeldungen seitens der Projektleitungen festzuhalten, dass die Maßnahmen eine gewisse „Anlaufzeit“ benötigen und beispielsweise hochschuldidaktische Beratungsangebote für Lehrende oder neue problemorientierte Lehr-Lern-Konzepte für Studierende zunächst eher zögerlich angenommen wurden, sich im weiteren Verlauf der Umsetzung jedoch verstärkt etablieren konnten. Eine insgesamt (eher) negative Einschätzung der Akzeptanz und Wertschätzung von Projektmaßnahmen an der Hochschule ist nur sehr vereinzelt in den Gesprächen festzustellen. Zugleich finden sich einzelne Fälle, in denen auf hohe Herausforderungen bei der Überwindung von Widerständen und Vorbehalten gegenüber neuen Ansätzen in der Hochschule hingewiesen

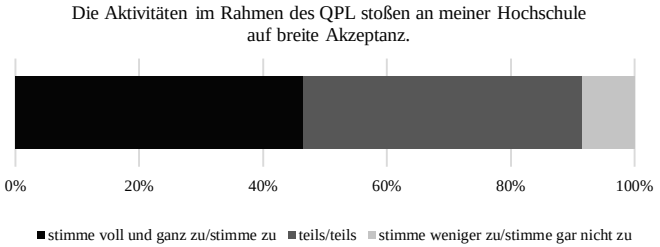
wird. Hier berichten einzelne Gesprächspartner/-innen von der Wahrnehmung einer „bislang abwartenden Mehrheit“, die den umgesetzten Maßnahmen beispielsweise im Bereich von E-Learning weiterhin mit deutlicher Skepsis und Zurückhaltung begegne, was wiederum ein kontinuierliches hohes Maß an „Überzeugungsarbeit“ seitens der Projektbeteiligten erfordere.

Die vergleichende Analyse der Perspektiven aller Akteursgruppen innerhalb der einzelnen Fallstudien weist darauf hin, dass insgesamt eine weitgehend übereinstimmende Einschätzung der Befragten zur Akzeptanz der jeweiligen Projektaktivitäten festzustellen ist. Deutliche Diskrepanzen zwischen den Einschätzungen (z.B. zwischen der Wahrnehmung Lehrender und Studierender einer Fallstudienhochschule) treten lediglich vereinzelt auf. Gleichzeitig wird deutlich, dass Eindrücke je nach Akteursgruppe in sehr unterschiedlichen Kontexten gewonnen und für die Beurteilung herangezogen werden. So schätzen einzelne Gesprächsteilnehmern/-innen die Akzeptanz und Wertschätzung seitens der Lehrenden und/oder Studierenden weniger auf Grundlage konkreter Evidenzen ein (z.B. erhobene Daten zur Nachfrage der Angebote, vergleichende Erhebungen der Zufriedenheit) als vielmehr auf Basis punktueller Einblicke. Seitens Vertretern/-innen der Hochschulleitung könnten Eindrücke hierzu beispielsweise im Rahmen von Berufungsverfahren gewonnen werden, in denen die Attraktivität der im Rahmen des Projekts geschaffenen Angebote für Neuberufene deutlich würde. Ein hohes Maß an Wertschätzung für die Maßnahmen von Seiten Studierender sei beispielsweise auch im Rahmen der Verabschiedung von Bachelorabsolventen/-innen spürbar gewesen, bei welcher sich Studierende persönlich bei Projektbeteiligten für das Engagement bedankten, so die Schilderung in einem Lehrendengespräch.

Über die Fallstudiengespräche hinaus wurden Lehrende auch im Rahmen der Kurzbefragung um eine Einschätzung zur Akzeptanz der geförderten Maßnahmen an der eigenen Hochschule gebeten. Der Aussage „Die Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre stoßen an meiner Hochschule auf breite Akzeptanz“ stimmen 47% der Befragten (voll und ganz) zu, weitere 45% der Angaben entfallen auf die mittleren Skalenwerte, eine geringe bzw. gar keine Akzeptanz geben 8% der befragten Lehrenden an (vgl. Abb. 16). Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der Gesamttendenz auf aggregierter Ebene in den Fallstudiengesprächen wider. Wie die Differenzierung der Befragungsergebnisse nach Hochschultyp und Statusgruppe zeigt, weichen Lehrende von Musik-

und Kunsthochschulen sowie Lehrbeauftragte in Ihren Einschätzungen ab und stimmen einer breiten Akzeptanz von Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre an der eigenen Hochschule tendenziell seltener zu als dies für die weiteren Gruppen der Fall ist (35% bzw. 29% stimmen (voll und ganz) zu).

Abb. 16: Akzeptanz des Qualitätspakts Lehre an der Hochschule



Quelle: Lehrendenbefragung (n=1.107)

Hemmfaktoren

Von besonderem Interesse für die Weiterentwicklung des Qualitätspakts Lehre als „lernendes Programm“ sind in diesem Zusammenhang auch Eindrücke zu möglicherweise bestehenden Hindernissen, die der Wahrnehmung und Akzeptanz der Maßnahmen entgegenstehen. Anhand der differenzierten Betrachtung der Fallstudiengespräche lässt sich feststellen, dass Erklärungen für mögliche Vorbehalte und Widerstände je nach Akteursgruppe differieren können. Der von verschiedenen Gesprächspartner/-innen geäußerte Eindruck, dass Angebote im Rahmen der Projekte im Wesentlichen durch jüngere und/oder bereits motivierte und engagierte Lehrende genutzt würden, wird seitens Projektverantwortlicher u.a. vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Lehrsozialisation von Dozenten/-innen und einer entsprechend differierenden Bereitschaft, innovative Lehr-Lern-Konzepte umzusetzen, gesehen. Vor diesem Hintergrund spiele es auch eine Rolle, dass Innovationen, insbesondere im Bereich von E-Learning nicht selten zunächst mit einem höheren Arbeitsaufwand verbunden seien und Mehrwerte eher langfristig sichtbar würden. Insofern beschränke sich die Nutzung zunächst häufig auf die „Pioniere“ des Bereichs. Auch Lehrende nehmen mögliche Widerstände im Wesentlichen bei älteren Kollegen/-innen wahr. Neben einer ggf. auch altersbezogenen höheren Distanz zu

einigen neueren Lehrformen werden in diesem Kontext auch die langjährige Erfahrung in der Lehre und das auf die eigene Methodik gründende Selbstbewusstsein sowie eine allgemein hohe Aufgabendichte als Einflussfaktoren benannt. Zur Begründung der Ablehnung hochschuldidaktischer Maßnahmen wird jedoch beispielsweise auch „die Freiheit der Kunst“ bzw. allgemein der Lehre angeführt. Auch stoßen teilweise Formate der Lehr- und Qualitätsentwicklung auf Misstrauen und geringes Engagement, in welchen Lehrende sich in Ihren Fachkompetenzen angegriffen fühlen würden oder für die eine zu geringe Passgenauigkeit hinsichtlich der konkreten Bedarfe gesehen werde. Problematisch seien zudem Maßnahmen, die von Seiten der Fachbereiche bzw. Fakultäten „Top-Down verordnet“ würden. „Ein Projekt, das Lösungen für ein Problem etabliert, das viele gar nicht als Problem sehen, ist am Anfang ein Stück weit ein Fremdkörper“, so die Einschätzung eines Lehrenden. Eine grundsätzliche Problematik sei zudem, dass Forschung nach wie vor einen höheren Stellenwert als Lehre einnehme, wodurch die Motivation für vermehrtes Engagement in der Lehre herabgesetzt würde.

Auch Studierende nehmen gewisse Vorbehalte seitens Ihrer Lehrenden wahr, die teils zu einer personenabhängigen Umsetzung neuer Konzepte führe. So sei bei der Einführung und Weiterentwicklung von Maßnahmen im Bereich E-Learning auf Seiten Lehrender die Befürchtung zum Tragen gekommen, dass der Einsatz von Vorlesungsaufzeichnungen mit einem allgemeinen Rückgang von Präsenzlehre sowie einer geringeren Teilnahmebereitschaft Studierender einhergehe. Einzelne Studierende nehmen in diesem Zusammenhang wiederum eine Art von „Generationenkonflikt“ unter Lehrenden wahr. Ferner wird von Seiten der Hochschulleitungsvertreter/-innen thematisiert, dass Widerstände seitens Lehrender auch im Zusammenhang mit möglichen Begehrlichkeiten hinsichtlich der im Projekt neu geschaffenen Stellen zu sehen seien. Ergänzend lassen sich auch im Rahmen der Lehrendenbefragung Anhaltspunkte für mögliche hinderliche Faktoren finden, die mit einer geringeren Akzeptanz der Maßnahmen einhergehen. So sei beispielsweise nach Ansicht einer/-s Lehrenden die geförderte Maßnahme wenig akzeptiert worden, da mit der Weiterführung der entwickelten Konzepte eine zusätzliche, nicht vergütete Arbeitsbelastung erwartet wird. Neben einzelnen persönlichen Widerständen werden zudem allgemeine Rahmenbedingungen von wissenschaftlichen Karrieren problematisiert, die mit einer verringerten Akzeptanz und Motivation von Seiten

Lehrender in Zusammenhang gesehen werden („Wer schreibt, der bleibt, wer lehrt wird nicht geehrt“).

Auch zu möglichen Hemmfaktoren für die Akzeptanz von Maßnahmen seitens Studierender konnten unterschiedliche Erfahrungen beobachtet werden. Als eine typische Herausforderung, die in verschiedenen Fallstudiengesprächen mit Projektverantwortlichen und Lehrenden problematisiert wird, erscheint die vergleichsweise geringere Nachfrage und Akzeptanz von Angeboten für Studierende, die nicht verpflichtend durchgeführt und/oder mittels Creditpoints versehen werden. Tendenziell korrespondieren diese Einschätzungen mit Anmerkungen seitens Studierender, die auf fehlende Anreize hinweisen, da beispielsweise Leistungen in Vorkursen oder Tutorien nicht angerechnet würden. Gleichzeitig sind allerdings auch Einschätzungen Studierender zu konstatieren, die insbesondere Tutorien als grundsätzlich für alle Studierenden relevant erachten und die entsprechend auch ohne zusätzliche Anreize eine breite Akzeptanz erfahren würden. Ferner finden sich sowohl in verschiedenen Gesprächen als auch im Rahmen der vierten Onlinebefragung Hinweise darauf, dass Maßnahmen teils eher durch leistungsstarke Studierende angenommen werden, wohingegen die oft primär anvisierte Zielgruppe leistungsschwächerer Studierender deutlich schlechter zu erreichen ist. Dies wird zum einen mit einer seitens Studierender wahrgenommenen „Defizitorientierung“ entsprechender Angebote, zum anderen mit fehlenden zeitlichen Ressourcen in Zusammenhang gebracht. In einzelnen Projekten wurde bereits mit einer entsprechenden Nachsteuerung der Ansprache auf diese Herausforderung reagiert. Der von einzelnen Akteuren beschriebene Eindruck, Studierende würden größtenteils „konservative Maßnahmen“ bevorzugen und aktivierende, kompetenzorientierte Lehrformate vergleichsweise schlechter annehmen, korrespondiert mit einzelnen Einschätzungen Studierender. Diese nehmen zum Teil Widerstände seitens Ihrer Kommilitonen/-innen wahr, die sie wiederum in Zusammenhang mit einem erhöhten Arbeitsaufwand sehen, der mit neu eingeführten Konzepten der Projektarbeit naturgemäß einhergehe. Grundsätzlich sei die Nutzung seitens Studierender aber im Wesentlichen von der Bekanntheit der Angebote und dementsprechend einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit abhängig. Zudem wird das Fehlen zeitlicher Ressourcen als ein limitierender Faktor für zusätzliche Angebote jenseits der Pflichtveranstaltungen genannt.

Gelingensfaktoren

Trotz der beschriebenen Herausforderungen finden sich zahlreiche Hinweise auf wirksame Strategien zur Herstellung bzw. Erhöhung von Akzeptanz sowie auch zum Abbau von möglichen Widerständen. Als entscheidend für die Erhöhung der Akzeptanz seitens Lehrender wird v.a. die Identifizierung und Einbindung von Schlüsselpersonen, wie z.B. Studiendekanen/-innen, die positiv auf Lehrende einwirken und das Projekt unterstützen, benannt. Essentiell seien darüber hinaus auch sogenannte „Early Adopters", die sowohl informell über „Mund-zu-Mund-Propaganda" als auch gezielt über hochschulinterne Veranstaltungen Beispiele guter Praxis verbreiten und somit zu einer erhöhten Akzeptanz des Projekts beitragen. Seitens Projektverantwortlicher wird in verschiedenen Gesprächen darauf hingewiesen, dass eine Akzeptanz der Projekte schließlich auch eine Frage des strategischen Ansatzes und dabei insbesondere der zugestandenen Partizipationsmöglichkeiten seitens der Fachbereiche/Fakultäten sei. Durch die bewusste Berücksichtigung von Vorschlägen aller Bereiche sowohl in finanziellen wie auch in inhaltlichen Fragen könne die Akzeptanz der Maßnahmen deutlich erhöht werden. Des Weiteren zeigt sich, dass insbesondere auch die Positionierung neu geschaffener Zentren eine wesentliche Rolle für die Akzeptanz von Maßnahmen spielen kann. Im Gespräch mit Lehrenden wurde deutlich, dass ein hochschuldidaktisches Zentrum, das authentisch als „neutraler Partner" auftritt, vergleichsweise mehr Akzeptanz erfahren könne als dies ein/-e Kollege/-in aus dem eigenen Studiengang oder eine unbekannte externe Person erreiche. Als wichtig wird hierbei auch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Lehrenden beschrieben, so dass beispielsweise Auswahl und Umsetzung von (didaktischen) Maßnahmen in erster Linie durch Lehrende des jeweiligen Fachs erfolgen. Didaktische Konzepte fachfremder Experten/-innen können zwar Anregungen geben, „müssten aber kritisch auf ihre tatsächliche Wirksamkeit im konkreten Fach hinterfragt werden", so die Einschätzung eines befragten Lehrenden.

In verschiedenen Fallstudiengesprächen wird ferner auf die besondere Bedeutung der Unterstützung seitens der Hochschulleitung hingewiesen (siehe auch Kapitel 3.2.3). Hinsichtlich des Stellenwerts von Lehre im Allgemeinen wie auch der Maßnahmen im Besonderen müsse die Hochschulleitung „proaktiv auf Lehrende wirken" sowie durch Engagement überzeugen. Wichtig sei es hierbei, konkrete Mehrwerte wie z.B. mögliche Ressourceneinsparungen oder eine langfristige Arbeits-

entlastung zu verdeutlichen. Gleichzeitig sei die Herstellung von Akzeptanz auch eine Frage des „Diffundierens in das Bewusstsein der Fakultäten und Institute über Gewöhnungsprozesse“. Insbesondere Vorhaben, die „mit tiefgreifenden kulturellen und strukturellen Änderungen“ einhergehen, seien mit einer gewissen „Systemträgheit“ konfrontiert, so eine Rückmeldung zu wahrgenommenen Hemmfaktoren seitens befragter Projektleitungen. Notwendig seien hier „hartnäckige, langwierige, partizipative und diskursive Kommunikationsprozesse mit den Akteuren der Hochschule“, um Partikularinteressen in den Fachbereichen bzw. Fakultäten mit übergreifenden Zielen der Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre in Einklang zu bringen. Für die Zielgruppe der Studierenden lässt sich aus der Sicht der Projektverantwortlichen eine erhöhte Akzeptanz insbesondere durch die Verankerung des außercurricularen Angebots im Wahlbereich erreichen – eine Einschätzung, die tendenziell auch mit den Perspektiven verschiedener Studierender korrespondiert, die einen höheren Verpflichtungsgrad als förderlich für die Wahrnehmung der Angebote halten.

Resümierend kann festgehalten werden, dass die Ausgestaltung des Qualitätspakts Lehre mit Blick auf die Herstellung von Akzeptanz im Einzelnen unterschiedlich, insgesamt jedoch positiv bewertet wird. Vereinzelten pessimistischen Einschätzungen, die eine geringe Akzeptanz des Förderprogramms aufgrund der Wahrnehmung als „Third Space Projekt“ bzw. problem- und bedarfsorientiertes Instrument am „Krisenherd“ konstatieren, sind vielfältige positive Aussagen gegenüberzustellen. So wird der vergleichsweise lange Förderzeitraum des Qualitätspakts Lehre hervorgehoben und als adäquat eingeschätzt, „um Lehre und Hochschuldidaktik zu stärken, ihr zu höherer Akzeptanz zu verhelfen und auch in einzelnen Fällen zur Institutionalisierung zu führen“.

3.3.3 Entwicklung der Bedeutung von Lehre: Kultur- bzw. Einstellungswandel

Mit der Projektförderung und der damit einhergehenden Fokussierung auf Fragestellungen aus dem Bereich Studium und Lehre ist auch ein Einstellungswandel an den Hochschulen intendiert. Die zuvor berichteten Entwicklungen hinsichtlich der Anreizsetzung, Akzeptanz und Wertschätzung „guter Lehre“ zeigen bereits, dass sich das Bewusstsein um den Stellenwert der Lehre an den Hochschulen verändert. Der Grad des Kultur- und Einstellungswandels kann somit als ein wesentlicher

Indikator für den Erfolg des Qualitätspakts Lehre gesehen werden. Zwar ist ein solcher institutioneller Wandel nicht unmittelbar messbar, der Aspekt wurde aber im gesamten Verlauf der Programmevaluation aus vielfältigen Perspektiven beleuchtet. Sowohl in den Onlinebefragungen der Projektleitungen als auch im Rahmen der Fallstudien und Expertengespräche wurden die verschiedenen Akteursgruppen um ihre Einschätzung bezüglich eines Kultur- und Einstellungswandels gebeten.

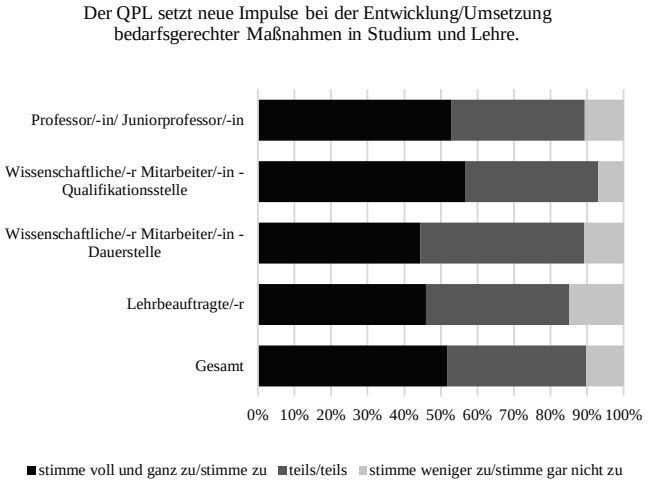
Insbesondere in den Fallstudiengesprächen zeigen sich – bedingt durch den jeweiligen Hochschultyp – recht heterogene Hintergründe eines solchen Wandels. Während es in Universitäten vorrangig darum geht, die Lehre neben der Forschung spürbar aufzuwerten und herausragende Leistungen nicht nachrangig hinter gute Forschungsleistungen zu stellen, versuchen Fachhochschulen vielmehr die – schon immer stark fokussierte – Lehre durch Forschungs- und Praxisorientierung nachhaltig qualitativ zu verbessern. In Musik- und Kunsthochschulen steht hingegen im Vordergrund das hier exklusiv vorherrschende Schüler-Lehrer-Verhältnis durch didaktische Fragestellungen ein Stück weit „aufzubrechen“ und systematisch Qualitätskreisläufe zu etablieren. Allen Hochschultypen ist jedoch gemeinsam, dass eine wachsende Diskussion um gute Lehre und um jeweils spezifische didaktische Herausforderungen im Sinne eines „Shift from teaching to learning“ als wesentliches Kriterium für eine nachhaltige Verbesserung der Qualität der Lehre anzusehen ist.

Den bisherigen Ergebnissen der Evaluation zufolge können über alle Hochschultypen und Akteursgruppen hinweg zweifelsohne eine Impulssetzung und ein verstärkter Diskurs über die Qualität in der Lehre an den Hochschulen festgehalten werden. Dieser Diskurs wird einerseits als zunehmender informeller Austausch unter Lehrenden beschrieben (an einer Universität sprach die Hochschulleitung in diesem Zusammenhang anstelle eines Kultur- bzw. Einstellungswandels auch von einem Kommunikationswandel), es werden andererseits aber auch quantifizierbare Indikatoren für eine zunehmende Relevanz und Verankerung der Thematik innerhalb institutioneller Strukturen genannt. So wird das Thema Lehre laut den Fallstudiengesprächen beispielsweise vermehrt in hochschulischen Gremien, neu eingerichteten Qualitätszirkeln und Jahresberichten diskutiert. Wie die Abschlussbefragung zeigt, sind an gut einem Drittel (35%, n=170) der befragten Hochschulen neue hochschulische Gremien eingerichtet worden. Dabei handelt es sich

häufig um Lenkungskreise, Beiräte oder Begleitkommissionen, die unter gesamthochschulischer Beteiligung z.B. mit der konzeptionellen und organisatorischen Weiterentwicklung des geförderten Projekts, in einigen Fällen jedoch auch mit Fragen der hochschulischen Gesamtstrategie im Bereich der Lehre betraut sind. Weiteren Anmerkungen ist zu entnehmen, dass beispielsweise auch eine interne Akkreditierungskommission oder auch eine Qualitätssicherungskommission zur jährlichen Evaluierung des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule eingerichtet wurden.

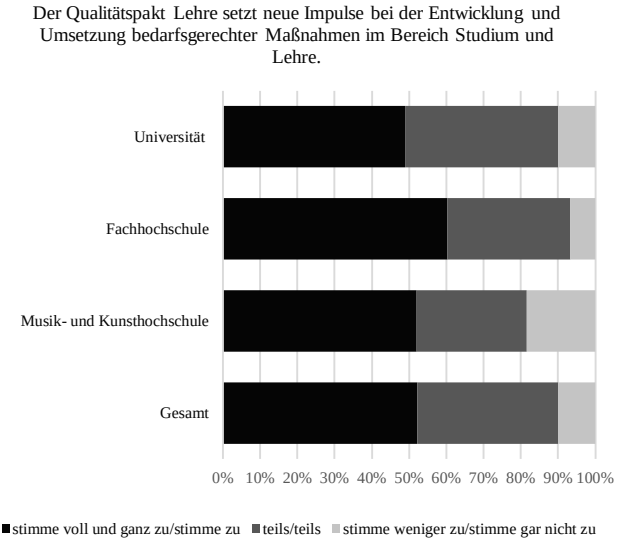
Auch im Rahmen der Befragung der Lehrenden – insbesondere bei wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen mit Qualifikationsstellen (vgl. Abb. 17) wird der Qualitätspakt Lehre mehrheitlich als Impulsgeber für die Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Maßnahmen im Bereich Studium und Lehre gesehen. Im Vergleich zwischen Hochschultypen scheint die Impulssetzung in den Fachhochschulen etwas ausgeprägter als in Universitäten und Musik- und Kunsthochschulen zu sein (vgl. Abb. 18). Die Ergebnisse werden untermauert durch die zunehmend häufigere Inanspruchnahme didaktischer Weiterbildungs- und Weiterqualifizierungsangebote durch Lehrende (siehe auch Kapitel 3.3.4) wie sie in den Fallstudien beschrieben wird. Ein institutioneller Wandel spiegelt sich aber auch in der Überarbeitung und Umstellung hochschulischer Ordnungen sowie in der wachsenden Berücksichtigung guter Lehre als Auswahl- und Qualitätskriterium in Einstellungs- und Berufungsverfahren wider (siehe auch Kapitel 3.4.2).

Abb. 17: Einschätzungen zur Impulssetzung durch den Qualitätspakt Lehre nach Position



Quelle: Lehrendenbefragung (n=1.123, ohne sonstige Personen)

Abb. 18: Einschätzungen zur Impulssetzung durch den Qualitätspakt Lehre nach Hochschultyp



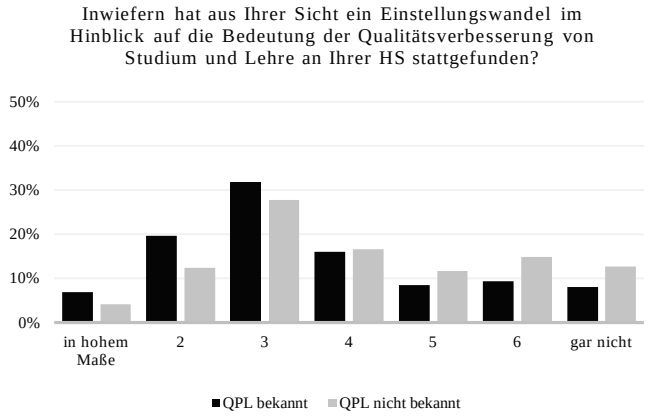
Quelle: Lehrendenbefragung (n=1.191, ohne sonstige Hochschultypen)

Während also weitestgehend Einigkeit darüber besteht, dass die im Qualitätspakt Lehre umgesetzten Projekte und Maßnahmen einen Wandel angestoßen haben, gehen die Meinungen darüber, in welchem Maße ein solcher Kultur- und Einstellungswandel in den Hochschulen bereits fortgeschritten ist, auseinander. Wie den Abbildungen 19 und 20 zu entnehmen ist, bewerten Lehrende die Frage deutlich zurückhaltender als befragte Projektleitungen. Hier gilt es jedoch zu beachten, dass die Frage zur Einschätzung bezüglich eines Einstellungswandels allen an der Befragung teilnehmenden Lehrenden gestellt wurde, unabhängig davon, ob ihnen der Qualitätspakt Lehre bzw. das an der jeweiligen Hochschule geförderte Projekt bekannt sind oder nicht.[51] Der Vergleich

[51] Es wurde auch geprüft, wie sich die Mittelwerte zwischen denjenigen unterscheiden, die das an der Hochschule geförderte Projekt kennen/nicht kennen bzw. denjenigen, die am Projekt beteiligt sind/nicht beteiligt sind. Hier zeigen sich ähnliche Werte.

zwischen diesen beiden Gruppen zeigt, dass die Einschätzung bezüglich eines Einstellungswandels bei denjenigen, denen der Qualitätspakt Lehre bekannt ist, tendenziell zuversichtlicher ist (vgl. Abb. 19).

Abb. 19: Einschätzung der Lehrenden zum Einstellungswandel



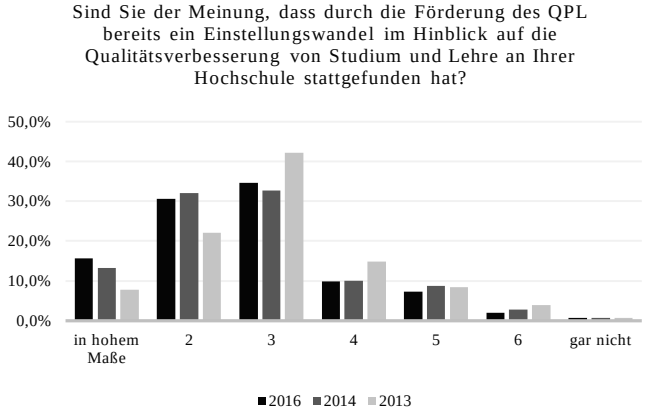
Quelle: Lehrendenbefragung (n=2.204, Mittelwert QPL bekannt=3,6 & QPL nicht bekannt=4,1)

Bei den Projektleitungen, denen die Frage bezüglich eines Einstellungswandels im Zeitverlauf gestellt wurde, zeigt sich eine zunehmend optimistischere Haltung (vgl. Abb. 20). Während die Projektleitungen zu Projektbeginn im Rahmen der ersten Onlinebefragung mehrheitlich eher unentschlossen sind, ordnen sie sich in den Folgebefragungen zur Projektmitte hin verstärkt auf den höheren (zustimmenden) Skalenwerten ein. Auch dies kann als ein Indikator dafür gesehen werden, dass ein Wandel an den Hochschulen stattfindet, dieser jedoch als ein noch laufender Prozess verstanden werden sollte.

Auch alle Akteure in den Fallstudiengesprächen sind sich darin einig, dass eine wesentliche Bedingung für einen Kultur- und Einstellungswandel der Faktor Zeit ist. Somit bewerten sie befristete Projektmittel zwar als ungünstig, um einen Wandel nachhaltig anzustoßen, die bei positiver Zwischenbegutachtung vorgesehene Projektlaufzeit von nahezu zehn Jahren wird jedoch vielfach als Alleinstellungsmerkmal und wesentliche Gelingensbedingung des Förderprogramms positiv hervor-

gehoben. Daneben bedarf es nach Ansicht der Befragten dem unbedingten Rückhalt durch die Hochschulleitung sowie einer frühzeitigen Akzeptanz- und Bewusstseinsschaffung für Qualität in der Lehre in der gesamten Hochschule (siehe auch Kapitel 3.3.2). So sollten Nachwuchswissenschaftler/-innen beispielsweise von Beginn an für die Thematik sensibilisiert werden. Im Rahmen eines Fallstudiengesprächs an einer großen Universität sprach ein Lehrender von seiner Hochschule als „Institution des Wandels" und gibt damit zum Ausdruck, dass ein Change-Management als dauerhaftes Projekt begriffen werden müsse und auch projektfinanzierte Maßnahmen so angelegt sein sollten, dass sie einen institutionellen Wandel mitvollziehen können. So müsse man ständig in Bewegung bleiben und sich permanent an neue Herausforderungen und Entwicklungen anpassen. In diesem Zusammenhang wird von anderer Stelle aber auch betont, dass es eine weitere Gelingensbedingung sei, einen institutionellen Wandel „verdaubar zu machen" und gleichzeitig einer Ermüdung bzw. Reaktanzen entgegenzuwirken.

Abb. 20: Einschätzung der Projektleitungen zum Einstellungswandel



Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen 2013, 2014 & 2016 (n=159, Mittelwert 2016=2,7; 2014=2,8 & 2013=3,1)

Es ist weiterhin davon auszugehen, dass sich die Hochschulen zu Beginn der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre hinsichtlich eines Diskurses um „gute Lehre" äquivalent zur Anreizsetzung und Akzeptanz in unterschiedlichen Ausgangssituationen befanden. Im Rahmen

einiger Fallstudien wird in diesem Zusammenhang betont, dass ein Kultur- und Einstellungswandel bereits durch Vorläufer-Programme bzw. Projekte initiiert wurde, der Qualitätspakt Lehre nun aber als „treibender Motor" fungiere, der Wandel weiter vorantreibe.

Neben dem Einstellungswandel bei Lehrenden und Verantwortlichen im Bereich Studium und Lehre wurden im Rahmen der Fallstudien auch Veränderungen innerhalb der Studierendenschaft hinsichtlich einer zunehmenden Einforderung „guter" und innovativer Lehre und der aktiven Mitgestaltung dieser diskutiert. Die Meinungen hierzu sind – auch von Studierenden selbst – insgesamt ambivalent. Zum einen habe der Qualitätspakt Lehre dazu beigetragen, dass Studierende die Bemühungen engagierter Lehrender stärker respektieren und schätzen lernen und Lehre zum Teil aktiv mitgestalten. Zum anderen müssten aber auch Studierende an neue Lehr- und Lernformate, die nicht selten auch ein erhöhtes Engagement und interaktives Arbeiten von den Studierenden einforderten, herangeführt und von den Vorteilen beispielsweise hinsichtlich der Erweiterung persönlicher und beruflicher Kompetenzen überzeugt werden. Insgesamt bleibt an dieser Stelle auch zu betonen, dass die geschaffenen Angebote zur Verbesserung der Studienbedingungen und auch die durch den Qualitätspakt Lehre zusätzlich finanzierten Lehrpersonen an den Hochschulen insbesondere von den jüngeren Studierenden einerseits als „Normalität" verstanden werden und andererseits Veränderungen bzw. die Einführung zusätzlicher Angebote in der Regel auch nicht bestimmten Förderprogrammen und Drittmittelgebern zugeordnet werden können.

Resümierend kann festgehalten werden, dass für den fortlaufenden Prozess des Kultur- und Einstellungswandels an Hochschulen auch künftig von einer hohen Bedeutung der vielfältigen Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre auszugehen ist. Nicht zuletzt deutet sich dies in verschiedenen Rückmeldungen von Projektleitungen zu wahrgenommenen Hemmfaktoren an, die auf ein Konkurrenzverhältnis bzw. eine Asymmetrie zwischen Forschung und Lehre hinweisen, die an verschiedenen Stellen zum Tragen komme. Ungeachtet der bereits errungenen Erfolge seien auf der globalen Ebene noch immer eine insgesamt „geringe Reputation von Lehre" bzw. „ein Primat der Gewinnung von Forschungsgeldern" spürbar, was sich auch im Zusammenhang mit der aktuellen strategischen Ausrichtung der eigenen Hochschule sowie auf der Ebene der Einstellungen einzelner Akteursgruppen („Forschungsorientierung der Professoren/-innen") widerspiegele.

3.3.4 Entwicklung von Strukturdaten zu Lehre und Studium

Neben Einschätzungen zur Anreizsetzung, Zielgruppenerreichung und Bewusstseinsänderung in Bezug auf die Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre durch den Qualitätspakt Lehre ist im Rahmen der Programmevaluation ebenfalls von Interesse, ob bzw. inwieweit Effekte auf Ebene „quantifizierbarer" Kennzahlen zu beobachten sind. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass anhand der im Rahmen einer entsprechenden Datenabfrage erfassten Kennzahlen keine unmittelbaren kausalen Rückschlüsse auf die Zielerreichung und den Erfolg der umgesetzten Projekte und Maßnahmen gezogen werden können, da von vielen weiteren Einflussfaktoren (Anstieg der Studierendenzahlen insbesondere in MINT-Fächern, Umstrukturierungen von Studiengängen/Fachbereichen etc.) auszugehen ist, die außerhalb der Wirkung der Förderinitiative liegen. Um dennoch eine quantifizierbare Annäherung an die Entwicklung der für die drei zentralen Zielsetzungen des Qualitätspakts Lehre interessanten übergreifenden Kennziffern zu erreichen, wurde für jedes Programmziel mit der Erfassung der Schwundquoten, der Veränderung der Betreuungsrelationen sowie der Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten im Bereich der Lehre jeweils ein Indikator gewählt, der – sofern möglich – seitens der Hochschulen erfasst werden sollte. Aufgrund der bereits in Kapitel 2 geschilderten methodischen Herausforderungen, die mit diesem Vorgehen verbunden sind, werden für alle drei Bereiche bzw. Kennzahlen jeweils auch die Schwierigkeiten im Hinblick auf die Erfassung und Interpretation entsprechender Daten diskutiert. Hierbei wird auch auf die Ergebnisse der Fallstudiengespräche zurückgegriffen, die am Ende des jeweiligen Abschnitts zusammenfassend erläutert werden.

Schwundquoten

Alle geförderten Projekte zielen auf die Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre, die wiederum als eine wichtige Einflussmöglichkeit zur Reduzierung von Studienabbrüchen bzw. zur Erhöhung des Studienerfolgs wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund setzen sich viele geförderte Maßnahmen – im Anschluss an die Leistungsbeschreibung – direkt oder indirekt mit Fragen des Studienabbruchs oder des Studienerfolgs auseinander, unabhängig davon, ob beispielsweise neue Lehr-Lernformate und Studienmodelle erprobt werden, mehr Personal

zur Betreuung und Beratung eingestellt wird oder die didaktischen Fähigkeiten der Lehrenden durch gezielte Weiterbildungsangebote ausgebaut werden.

In verschiedenen Studien, die sich mit Studienabbruch oder Studienerfolg auseinandersetzen, finden sich Hinweise darauf, dass das Thema Studienabbruch vor allem in den MINT-Fächern ein Problem darstellt. So lag beim Absolventenjahrgang 2012 (in Bezug auf die Studienanfänger/-innen 2008/2009) die Studienabbruchquote im Bachelorstudium laut den Berechnungen des DZHW bei 39% in Mathematik und Naturwissenschaften und bei 36% in den Ingenieurswissenschaften und somit über der durchschnittlichen Quote von 33% in allen Fächergruppen[52]. Innerhalb der Projekte des Qualitätspakts Lehre sprechen viele Maßnahmen bzw. Handlungsfelder direkt Studierende der MINT-Fächer an. In einigen Ländern wurden auch hochschulübergreifende Verbünde initiiert, die eine Verbesserung der Studienbedingungen für MINT-Studierende als Zielsetzung verfolgen.

Im Rahmen der Datenabfrage wurden die Hochschulen gebeten, für Studiengänge, in denen Maßnahmen des Qualitätspakts Lehre umgesetzt werden bzw. wurden, die jeweilige Anzahl der Studierenden im ersten Fachsemester und für die gleiche Kohorte drei Semester später für die Jahrgänge 2009/10 und 2014/15 anzugeben. Die erhobenen Schwundquoten nach dem dritten Fachsemester im Rahmen der Datenabfrage zeigen, dass die jeweiligen Trends zwischen den Hochschulen, aber auch zwischen den Fächern sehr stark variieren.[53]

[52] vgl. Heublein, U.; Richter, J.; Schmelzer, R. & Sommer, D. (2014): Die Entwicklung der Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2012. Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW), Hannover.

[53] Von 154 Projekten geben 102 Projekte an, Maßnahmen mit dem Ziel der Reduzierung von Studienabbruch bzw. der Erhöhung von Studienerfolg umzusetzen. 92 Projekte machen entsprechende Angaben zur Schwundquote, von denen wiederrum 23 Fälle aufgrund unplausibler Daten aus der Auswertung herausgenommen werden mussten. Für 69 Fälle liegen Daten in befriedigender Qualität zu den Schwundquoten vor, von denen jedoch nicht alle auf Studiengangsebene, sondern einige auch auf Fachbereichsebene angegeben werden. Für das Fach Mathematik liegen beispielsweise plausible Daten für 17 Hochschulen vor, für die eine durchschnittliche Schwundquote von rd. 31%

Im Rahmen der Datenabfrage konnten jedoch vielfältige Schwierigkeiten und intervenierende Effekte im Zusammenhang mit der Erhebung von Schwundquoten registriert werden, sodass sich die Interpretation der hier erhobenen Kennzahlen schwierig gestaltet. Hinsichtlich der Erfassung der Daten machen hochschulspezifische Entwicklungen, wie die Zusammenlegung, Neugründung oder Auflösung von Studiengängen oder gar Hochschulen einen Zeitvergleich teilweise unmöglich. Auch parallel verlaufende Entwicklungen, wie die in vielen Fächern zum Teil drastische Erhöhung der Studienanfängerzahlen unter anderem aufgrund der Aussetzung der Wehrpflicht und doppelter Abiturjahrgänge sowie die im erfragten Zeitraum zum Teil noch laufende Umstellung auf die neuen Studiengangstrukturen (BA/MA), lassen eine Zielüberprüfung hinsichtlich des Einflusses des Qualitätspakts Lehre auf die Entwicklung von Abbrecherzahlen bzw. Schwundquoten zum jetzigen Zeitpunkt als wenig aussagekräftig erscheinen. Hinzu kommt, dass die Schwundquoten nach Eigenaussage der Hochschulen auch durch die in einigen Ländern erfolgte Abschaffung der Studiengebühren teils gestiegen sind, da diese zu vermehrten Einschreibungen von sogenannten „Ticket-Studierenden“ bzw. Wartestudierenden in NC-freie Studiengänge geführt habe.[54]

Auch im Rahmen der Fallstudiengespräche finden sich unterschiedliche Einschätzungen zu der Frage, inwieweit Studienabbruchquoten und deren Senkung grundsätzlich ein angemessenes Ziel darstellen und als Indikator für ein qualitativ hochwertiges Studium zu interpretieren sind. Im Einzelnen berichten Projektverantwortliche, sich zu Beginn durchaus bewusst gegen die Messung von Kennzahlen wie Studienabbruchquoten als Grundlage für die Bewertung des Projekterfolgs entschieden

---

im ersten Zeitraum (WiSe 2009/10 - 2010/11) und rd. 42% im zweiten Zeitraum (WiSe 2014/15 – 2015/16) berechnet wurde. Im Fach Informatik stieg die Schwundquote bei 25 Hochschulen von durchschnittlich rd. 26% im ersten Zeitraum auf rd. 30% im zweiten Zeitraum. Für das Fach Bauingenieurwesen konnte über 15 Hochschulen hinweg hingegen eine leichte Reduzierung von durchschnittlich rd. 22% auf rd. 20% festgestellt werden. Aufgrund der sehr geringen Fallzahlen sind die genannten Ergebnisse jedoch nicht repräsentativ, zumal sie auf Eigenangaben der geförderten Projekte beruhen und können aus diesem Grund nur als Tendenzen herangezogen werden.

[54] In diesem Zusammenhang kann jedoch anhand der vorliegenden Datenbasis nicht eruiert werden, wie schwer solche Einschreibungen tatsächlich ins Gewicht fallen und welche Unterschiede sich hier zwischen NC-Fächern und zulassungsfreien Fächern tatsächlich zeigen.

zu haben und vielmehr auf projektspezifische Meilensteine zurückzugreifen (siehe auch Kapitel 3.3.6). Festzuhalten ist außerdem, dass Abbruchquoten für Musik- und Kunsthochschulen keine bzw. kaum eine Rolle zu spielen scheinen, da hier unter anderen eine hohe Selektivität bereits im Rahmen von Aufnahmeprüfungen erreicht wird.

Gleichwohl erheben einzelne Fallstudienhochschulen Studienabbruchquoten und berichten in diesem Zusammenhang von sehr unterschiedlichen Entwicklungen im Zeitraum der Förderung. In einzelnen Fällen sei eine Reduzierung der Schwundquote bis zum dritten Semester um die Hälfte eingetreten, in anderen Fällen, so die Einschätzung unterschiedlicher Akteure an den Hochschulen, habe keinerlei mess- bzw. spürbare Veränderung bzw. sogar eher eine Verschlechterung stattgefunden. Direkte kausale Rückschlüsse auf das geförderte Projekt werden von nahezu allen Befragten als äußerst problematisch eingeschätzt, wobei auf bereits zuvor genannte Störfaktoren wie z.B. der Anstieg der Studierendenzahlen, die Abschaffung von Studiengebühren sowie Veränderungen der Zulassungsbeschränkungen verwiesen wird. Verschiedene Gesprächsteilnehmer/-innen werfen ein, dass zumindest frühe Abbrüche im Studium auch positiv im Hinblick auf eine rasche Neuorientierung zu werten seien. Wichtig sei v.a. die Analyse der Gründe für den Abbruch des Studiums und die Frage, ob nicht vielmehr ein Wechsel in andere Studiengänge oder an andere Hochschulen als ein tatsächliches Ausscheiden aus dem Hochschulsystem stattfinde, so der Hinweis in einem Lehrendengespräch. Anmerkungen Studierender weisen zudem darauf hin, dass nicht immer ein bestimmtes Fach wie z.B. Mathematik ausschlaggebend sein müsse, sondern vielmehr eine Diskrepanz zwischen den eigenen Erwartungen an das Studium und der erlebten Realität sowie vielfältige persönliche Aspekte zu einem Studienabbruch führen können.

Es bleibt festzuhalten, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen der Verbesserung von Studienbedingungen und der Reduktion von Studienabbrüchen bzw. Schwundquoten in der Studieneingangsphase aufgrund der beschriebenen Vielzahl von Einflussfaktoren und individuellen Spezifika von Studienabbruchsentscheidungen zum jetzigen Zeitpunkt nicht herstellbar ist.

Betreuungssituation bzw. -relation

Mit Blick auf eine Optimierung der Qualität von Studium und Lehre, ist auch die Verbesserung der Personalausstattung in den Hochschulen

für Lehre, Betreuung und Beratung als übergreifendes Programmziel im Rahmen des Qualitätspakts Lehre formuliert.

Nach Daten des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2014 entfielen fächerübergreifend (ohne Humanmedizin) durchschnittlich 19,2 Studierende auf eine Vollzeitstelle des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und 24,9 Studierende an Fachhochschulen. Differenziert betrachtet nach Fächergruppen, zeigten sich dabei deutliche Unterschiede. In den MINT-Fächern verschlechterten sich die Betreuungsrelationen seit 2004 (in Mathematik und Naturwissenschaften von 15,1 auf 18,3 im Jahr 2014; in den Ingenieurswissenschaften von 16,5 auf 22,6), in den Sprach- und Kulturwissenschaften blieb sie unverändert bei 24,1 und in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ist eine leichte Verbesserung von 31,1 auf 28,2 zu beobachten. Im direkten Vergleich zwischen den Fächergruppen waren die Betreuungsquoten 2014 insbesondere für den letztgenannten Bereich trotz des Anstiegs jedoch noch immer am ungünstigsten, wobei auch deutliche regionale Unterschiede verzeichnet werden konnten[55].

Die Verwendung dieser Daten als Referenz zur Beurteilung der Entwicklung von Betreuungsrelationen im Rahmen der vorliegenden Evaluation, ist allerdings aufgrund der vorgenommenen Zusammenfassung zu Fächergruppen (mit teils erheblichen Unterschieden zwischen den einzelnen Fächern) als problematisch anzusehen. Aus diesem Grund wurde versucht, entsprechende Daten über die Abfrage an den geförderten Hochschulen auf Studiengangs- bzw. Fachebene zu erfassen.

Grundsätzlich führen Stellen, die im Rahmen des Qualitätspakts Lehre gefördert werden, zu einer besseren Betreuungsrelation, da sie nicht kapazitätsrelevant sind. Hiermit werden insbesondere solche Fächer entlastet, in denen eine Zulassungsbeschränkung besteht. Bei zulassungsfreien Studiengängen ist – wie auch bei den Schwundquoten – zu berücksichtigen, dass die erwarteten Effekte zum Teil durch parallele Entwicklungen, wie den Anstieg der Studierendenzahlen insgesamt, überlagert sein können. Die Datenabfrage bei den geförderten Hochschulen bekräftigt diese Vermutung. Hier wurden die Projekte um die Angabe der Studierendenanzahl und die Anzahl an Professoren/-innen bzw. des

[55] Vgl. Buschle, N. & Hähnel, S. (2016): Hochschulen auf einen Blick. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

gesamten wissenschaftlichen und künstlerischen Personals für die Wintersemester 2010/11 und 2015/16 für alle Studiengänge gebeten, in denen zusätzliches Lehrpersonal durch den Qualitätspakt Lehre finanziert wird oder wurde. Es zeigt sich, dass insbesondere in den MINT-Fächern die Studierendenzahlen teilweise sehr stark angestiegen sind, wobei mit Blick auf die vorherigen Anmerkungen zu hinterfragen ist, inwieweit die Studiengänge in den technischen und naturwissenschaftlichen Fächern zum Wintersemester 2010/11 hinsichtlich der Aufnahmekapazitäten bereits ausgelastet waren, wovon mit einigen Ausnahmen sowohl auf Fach- als auch Standortebene nicht auszugehen ist. Zudem gestaltet sich der Zeitvergleich insofern schwierig, als einige neue BA- und MA-Studiengänge entstanden sind, dafür aber vorherige Diplom-Studiengänge geschlossen wurden. Hinsichtlich der Betreuungsrelationen zeigen sich äquivalent zu den Daten des Statistischen Bundesamtes auch im vorliegenden Datenmaterial teils immense fachliche und regionale Unterschiede.[56]

Die Anmerkungen, Kommentare und auch Rückfragen von Seiten der geförderten Hochschulen verweisen ebenfalls auf einige Besonderheiten bei der Erfassung und insbesondere der fach- und studiengangspezifischen Differenzierung. Ein zentrales Problem stellt in diesem Zusammenhang dar, dass das durch den Qualitätspakt Lehre finanzierte wissenschaftliche Personal selten einzelnen Studienfächern zugeordnet werden kann, sondern die damit geschaffene zusätzliche Lehrkapazität in mehreren Studiengängen zum Tragen kommt. Entsprechend konnten häufig nur aggregierte Daten entweder auf der Ebene einer je nach Hochschule unterschiedlich definierten Lehreinheit bzw. eines Fachbereichs oder für die Hochschule insgesamt bereitgestellt werden.[57]

[56] Von 154 Projekten bejahen 77 Projekte, dass im Rahmen des geförderten Projektes zusätzliches Lehrpersonal finanziert wird/wurde. Hiervon machen 66 Projekte entsprechende Angaben, von denen wiederrum nur 40 Fälle als plausibel in die Berechnungen aufgenommen werden konnten. Auch unter diesen 40 Projekten ist die Ebene der Differenzierung der Studiengänge bzw. Fächer noch immer inkongruent und auch die Fallzahlen einzelner Fächer sind sehr klein, sodass keine detaillierteren Berechnungen möglich sind.

[57] Darüber hinaus geht aus Teilen der Kommentare und Anmerkungen hervor, dass für verschiedene Fächer und Fachgruppen unterschiedliche Auswahlkriterien bei der Datenzusammenfassung eine Rolle gespielt haben. So gibt es einerseits Hinweise darauf, dass entweder Fallzahlen oder Kopfzahlen als Be-

Zahlreiche Projektnehmer weisen zudem darauf hin, dass die Fördermittel in fachbereichsübergreifende Projekte fließen, die z.B. der Verbesserung der Mentoring- und Beratungsangebote sowie der Erweiterung des Qualifikationsangebots (z.B. Vermittlung von Schlüsselqualifikationen) dienen.

Des Weiteren geben zahlreiche geförderte Hochschulen zu bedenken, dass Veränderungen auf struktureller Ebene, wie Umstrukturierungen und Fusionen von Fachbereichen, die Einführung und Abschaffung von Zulassungsbeschränkungen, Doppeljahrgänge durch G8 und die Aussetzung der Wehrpflicht, die positiven Effekte der eingesetzten Fördermittel überlagern und dementsprechend Kennzahlen wie die Betreuungsquote den Projekterfolg nicht hinreichend abbilden können.

Schließlich bleibt darauf hinzuweisen, dass die Finanzierung von zusätzlichem Lehrpersonal auch mithilfe anderer Finanzierungsquellen und Förderinitiativen realisiert wird (darunter insbesondere der Hochschulpakt oder auch die in einigen Ländern verfügbaren Kompensationsmittel für den Wegfall von Studiengebühren). Mitunter werden einzelne Personen auch aus unterschiedlichen Quellen finanziert, so dass die Betrachtung der Betreuungsrelation zwar grundsätzlich als geeigneter Indikator für die Verbesserung der Ausstattung erscheint, im konkreten Fall allerdings aufgrund der kaum eindeutigen Zuordenbarkeit wie auch der vielfältigen parallelen Entwicklungen den Prozess nicht angemessen erklärt.

Weiterbildungsbeteiligung

Um die Qualität der Lehre mittel- und langfristig zu steigern, setzen die geförderten Hochschulen neben der Einstellung zusätzlichen Lehrpersonals auch neue Ansätze und Angebote im Bereich der Weiterbildung um. Wie bereits eine im Rahmen der Evaluation durchgeführte Dokumentenanalyse der bewilligten 178 Förderanträge zeigte, haben insgesamt 140 von 178 Projekten Maßnahmen im Bereich der (Weiter-)Qua-

rechnungsgrundlage angegeben wurden und andererseits geht aus den Kommentaren hervor, dass für Fächer, in denen keine eindeutige Zuordnung der Anzahl der Studierenden und des Lehrpersonals vorgenommen werden konnte, diese nicht mit aufgeführt oder die Erfassungskriterien modifiziert wurden.

lifizierung des Personals und der Sicherung der Lehrqualität vorgesehen[58]. Dabei lässt sich insbesondere zwischen fortlaufenden und systematischen Weiterbildungsangeboten für das gesamte Hochschulpersonal sowie Weiterbildungs- und Weiterqualifizierungsformaten für bestimmte Zielgruppen unterscheiden.

Die durch den Qualitätspakt Lehre geförderten Weiterqualifizierungsangebote werden durch die Hochschulen selbst organisiert. Die inneruniversitäre Anbindung variiert zwischen den Hochschulen, wobei der Größe der Hochschule eine wesentliche Rolle zukommt. So werden Weiterbildungsangebote sowohl durch Abteilungen zur Personalfortbildung als auch durch gesonderte Einheiten – dies insbesondere im Bereich der Hochschuldidaktik – verantwortet. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass zentrale Angebotsstrukturen die Regel darstellen.

Im Rahmen der Datenabfrage wurden die Hochschulen um die Angabe der durch den Qualitätspakt Lehre finanzierten und durch das Hochschulpersonal wahrgenommenen Weiterbildungsstunden gebeten[59]. Die Daten wurden retrospektiv für die jeweiligen Wintersemester 2011/12 bis 2015/16 erhoben. Für Projekte der zweiten Förderrunde wurden die Daten aufgrund des späteren Projektbeginns erst ab dem Wintersemester 2012/13 ausgewertet[60] (vgl. Abb. 21 und Abb. 22). Ziel war es, über den Zeitraum der gesamten ersten Förderperiode hinweg einen Überblick über die Entwicklung der durch Hochschulangehörige wahrgenommenen Weiterbildungsstunden zu erhalten. Analog zu den Ergebnissen zur Akzeptanz und Zielgruppenerreichung (siehe auch Kapitel 3.3.2) zeigt sich, dass die Stunden, die auf die ersten Semester seit Projektförderung entfallen – proportional zu der Gesamtanzahl der hier erfassten finanzierten Stunden – zunächst deutlich geringer ausfallen

[58] Weiterführende Ergebnisse können dem zweiten Zwischenbericht (2015) entnommen werden.

[59] Die Stunden sollten entsprechend um die Anzahl der Teilnehmer/-innen der Angebote multipliziert werden.

[60] Die Datenabfrage wurde von insgesamt 154 Projekten beantwortet. Von 154 Projekten bejahen 106 Projekte (69%), dass entsprechende Weiterbildungs- und Weiterqualifizierungsangebote durch Projektmittel des Qualitätspakts Lehre finanziert wurden. 100 Projekte übermittelten entsprechende Daten. Hiervon konnten jedoch 12 Datensätze aufgrund fehlender oder unplausibler Angaben nicht in die Berechnung einbezogen werden. Es gilt außerdem zu beachten, dass einige Hochschulen nur Schätzungen zu den wahrgenommenen Weiterbildungsstunden geben konnten.

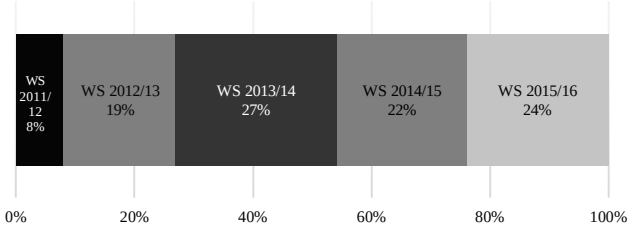
als im weiteren Projektverlauf. Zu berücksichtigen ist hierbei allerdings, dass die jeweils vorgesehenen Erhebungszeitpunkte nicht von allen Projekten mit Daten unterlegt werden konnten, da Weiterbildungsangebote teils zunächst konzipiert wurden und entsprechend erst zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt und von Hochschulangehörigen wahrgenommen werden konnten, sodass insbesondere der erste Erhebungszeitpunkt häufig mit null Stunden angegeben wurde. Zum anderen mussten laut den Gesprächen mit Projektverantwortlichen und Lehrenden in der Anfangsphase viel Überzeugungsarbeit geleistet und Multiplikatoren/-innen, die solche Angebote an ihre Kollegen/-innen herantragen, gefunden werden. Weiterhin auffällig ist der leichte Abfall der Stundenanzahl gegen Ende der ersten Förderperiode, womit sich ein Sättigungseffekt vermuten lässt. Laut den Fallstudiengesprächen zeigt sich zwar in einigen Hochschulen eine Entwicklung hin zu einem höheren Verpflichtungsgrad, der bislang aber – entsprechend der übergreifenden personellen Steuerungsmöglichkeiten – vorrangig für Neuberufene gilt, die in Relation zum gesamten Lehrpersonal einen vergleichsweise geringen Anteil ausmachen. Es ist also davon auszugehen, dass Lehrende aus eigener Überzeugung oder auch aufgrund positiver Erfahrungen und Berichte von Kollegen/-innen die Angebote zur Projektmitte hin sehr breitflächig genutzt haben und sich danach die Zahl der Stunden in vielen Hochschulen wieder etwas reduziert hat, um sich auf einem jedoch deutlich höheren Niveau als zu Beginn der Förderung einzupendeln.

Trotz einer insgesamt etwas besseren Datenlage zeigen sich auch hier Schwierigkeiten bei der Datenerhebung, die eine entsprechend vorsichtige Interpretation der angegebenen Kennzahlen nahelegen. So wird seitens der Befragungsteilnehmer/-innen angemerkt, dass an einzelnen Hochschulen keine nach Semestern getrennte Erfassung der wahrgenommenen Weiterbildungsangebote erfolgt und entsprechend auch Angebote im Zeitraum des Sommersemesters einberechnet oder aber jährliche Gesamtzahlen zum Zwecke der Datenabfrage halbiert wurden. Einzelne Projektnehmer weisen zudem darauf hin, dass zum Zeitpunkt der Befragung die im Wintersemester 2015/2016 wahrgenommenen Weiterbildungsstunden noch nicht vollständig erfasst und entsprechend nicht angegeben werden konnten.

Des Weiteren lässt sich den inhaltlichen Ergänzungen entnehmen, dass an den geförderten Hochschulen beispielsweise auch hochschuldidak-

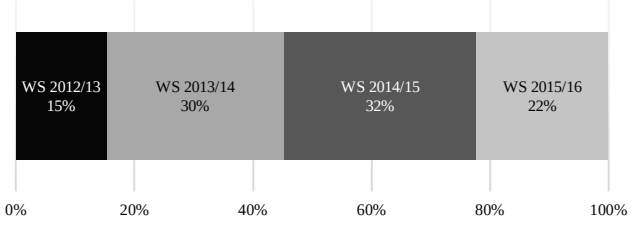
tische Weiterbildungsangebote im Bereich des Selbststudiums, der Nutzung digitaler Medien in der Lehre oder auch hochschulübergreifende Angebote in Form sogenannter „Webinare“ geschaffen wurden, deren Nachfrage durch Hochschulangehörige sich nicht in wahrgenommenen Stunden abbilden lässt. Darüber hinaus deuten die Anmerkungen darauf hin, dass im Einzelnen z.B. auch individuelle Beratungen, Lehrcoachings und Hospitationen durchgeführt wurden, die innerhalb der Erhebung seitens der Projektverantwortlichen jedoch nicht als Weiterbildungsangebote definiert wurden oder bei denen eine rückblickende Erfassung der wahrgenommenen Stunden nur unter erheblichem Aufwand möglich wäre und die entsprechend keine Berücksichtigung fanden.

Abb. 21: Verteilung der Weiterbildungsstunden (Projekte der 1. Förderrunde)



Quelle: Datenabfrage 2016 (n=45 Projekte/Hochschulen) - die Berechnungen basieren auf einer Gesamtzahl von 237.894 Stunden, die jedoch nicht die Anzahl aller finanzierten Stunden durch den Qualitätspakt Lehre abbilden

Abb. 22: Verteilung der Weiterbildungsstunden (Projekte der 2. Förderrunde)



Quelle: Datenabfrage 2016 (n=43 Projekte/Hochschulen) - die Berechnungen basieren auf einer Gesamtzahl von 212.612 Stunden, die jedoch nicht die Anzahl aller finanzierten Stunden durch den Qualitätspakt Lehre abbilden

Ergänzend hierzu lassen sich aus den Fallstudienanalysen weitere Hinweise zur Einschätzung der Beteiligung an Weiterbildungsangeboten gewinnen. So werden in den geführten Gesprächen hochschuldidaktische Angebote wie z.B. Zertifikatsprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler oder auch spezifische (exklusive) „Lounges" der Hochschulleitung für Professoren/-innen beschrieben, die seitens der Zielgruppen sehr gut angenommen und wertgeschätzt würden. Zudem ist auch einzelnen offenen Anmerkungen im Rahmen der Lehrendenbefragung zu entnehmen, dass sich Lehrende durch Weiterbildungen besser ausgebildet fühlen und entsprechende Maßnahmen z.B. im Bereich des Mittelbaus zu einer erhöhten Sensibilität für die Bedeutung guter Lehre beitragen. Schilderungen, die auch insgesamt eine positive Entwicklung hinsichtlich der Akzeptanz für Weiterbildung in der Lehre nachzeichnen, sind jedoch auch Einschätzungen gegenüberzustellen, die es weiterhin als eine große Herausforderung ansehen, vorhandene Widerstände abzubauen und Lehrende für Weiterbildung im Bereich der Lehre zu begeistern und die insbesondere einen hohen Bedarf weiterer Anreize (z.B. Unterstützungsstrukturen und Aufwandsentschädigungen) konstatieren (siehe auch Kapitel 3.3.1 und Kapitel 3.3.2). Auch sind Hinweise seitens einzelner Lehrender zu berücksichtigen, die die Möglichkeiten der Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten angesichts begrenzter zeitlicher Ressourcen im Lehralltag als eingeschränkt oder aber aufgrund einer zu geringen Passgenauigkeit zu eigenen Bedarfen als wenig zielführend einschätzen. Darüber hinaus finden sich wiederholt Anregungen bzgl. einer verstärkten, insbesondere auch finanziellen Unterstützung von Lehrbeauftragten bei der Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten.

Dessen ungeachtet deuten die Ergebnisse der dritten Onlinebefragung darauf hin, dass im Rahmen der Projekte konzipierte bzw. umgesetzte Weiterqualifizierungsangebote für Lehrende auch über die konkreten Maßnahmen hinaus zu einem festen Bestandteil der Hochschulpraxis werden können. Optionale hochschuldidaktische Qualifizierungsmaßnahmen für Lehrende schätzen 65% der Befragten als bereits in (sehr) hohem Maße nachhaltig verankert ein. Obligatorische Qualifizierungsmaßnahmen für Lehrende spielen hingegen noch eine eher untergeordnete Rolle (17% in sehr hohem/hohem Maße). Wie sich den Erläuterungen der Befragten entnehmen lässt, sind beispielsweise auch über das konkrete Projekt hinaus hochschuleigene finanzielle Mittel für ein obligatorisches Weiterqualifizierungsprogramm eingesetzt worden, das

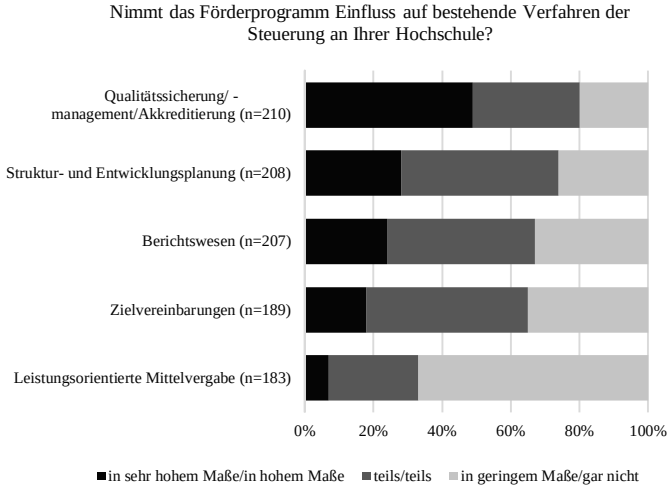
sich an eine Teilgruppe neu eingestellter wissenschaftlicher Mitarbeiter/-innen richtet.

3.3.5 Wechselwirkungen des Qualitätspakts Lehre in den Hochschulen mit bestehenden Steuerungsstrukturen

Im Kapitel 3.2 *Strukturen, Rahmenbedingungen und Umsetzung auf der Projektebene* und 3.3.1 *Anreize für Lehrengagement* wurden bereits spezifische Wechselwirkungen des Qualitätspakts Lehre mit hochschulischen Steuerungsinstrumenten dargelegt. So wurden in einigen Hochschulen neue Gremien im Rahmen des Qualitätspakts Lehre eingerichtet bzw. wurden die Maßnahmen und Ihre Ergebnisse in bereits bestehenden Gremien, Arbeitskreisen und/oder Beiräten diskutiert und somit in den hochschulinternen Diskurs integriert. Lehrpreise wurden an einigen Hochschulen durch die geförderten Projekte etabliert oder verändert.

Somit ist durchaus von diversen Wechselwirkungen und „Andockmöglichkeiten“ mit regulären Hochschulsteuerungsinstrumenten auszugehen. Bereits in der Onlinebefragung 2013 wurden die Projektleitungen darum gebeten, eine Einschätzung zu möglichen Einflüssen des Qualitätspakts Lehre auf bestehende Verfahren der Steuerung an Ihrer Hochschule zu geben. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Wechselwirkungen sehr heterogen sind. Vielfach scheint es eine Kopplung zu Verfahren der Qualitätssicherung und Akkreditierung zu geben (49% schätzen den Einfluss als sehr hoch/hoch ein). Teilweise kommt es zu Wechselwirkungen mit der Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule sowie dem Berichtswesen. Weniger Einfluss des Qualitätspakts Lehre wird laut den Projektleitungen auf Zielvereinbarungen mit den Ländern und auf die leistungsorientierte Mittelvergabe gesehen (vgl. Abb. 23). Keine spezifischen Unterschiede zeigen sich in diesem Kontext bezüglich der unterschiedlichen Hochschultypen (Universitäten und Pädagogische Hochschulen, Fachhochschulen, Musik- und Kunsthochschulen sowie sonstige Einrichtungen).

Abb. 23: Einfluss des Qualitätspakts Lehre auf bestehende Verfahren der Steuerung



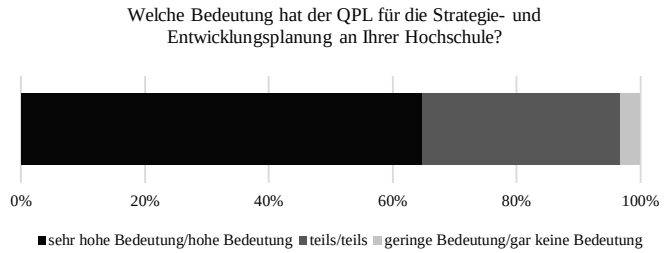
Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen 2013

Mögliche Wechselwirkungen zwischen dem Förderprogramm und hochschulpolitischen Steuerungs- und Qualitätssicherungsinstrumenten waren auch Gegenstand der in der Startphase der Projekte durchgeführten Gespräche mit Ländervertreter/-innen. Die damalige Einschätzung der Gesprächspartner/-innen korrespondiert weitestgehend mit den Angaben der befragten Hochschulen. In Einklang mit den bereits beschriebenen Ergebnissen der Onlinebefragung 2013 sehen auch die befragten Hochschulexperten/-innen insbesondere hinsichtlich Akkreditierungsverfahren, Zielvereinbarungen sowie internen und externen Qualitätssicherungssystemen potenzielle Wechselwirkungen. Während diese von den Experten/-innen überwiegend positiv bewertet werden, äußern sich die Gesprächspartner/-innen in den Fallstudien dagegen teilweise etwas kritischer. So wird beispielsweise angemerkt, dass seitens des Qualitätspakts Lehre eine sehr klare Trennung zur Akkreditierung vorgesehen ist und Verbindungen daher zum Teil auch erschwert würden. Hinzu kommt – so die Erfahrung einiger Projektverantwortlicher – dass die Belastung der Fakultäten bzw. Fachbereiche durch Akkreditierungsverfahren teilweise eine gewisse „Änderungsmüdigkeit“

nach sich ziehe, was wiederum die Annahme von Aktivitäten der Projekte beeinflusse.

In der Abschlussbefragung 2016 wurden die Projektleitungen noch einmal um eine Einschätzung gebeten, welche Bedeutung der Qualitätspakt Lehre für die Strategie- und Entwicklungsplanung an der Hochschule insgesamt habe. Im Gegensatz zur Befragung im Jahr 2013, bei der nur 28% der Befragten einen (sehr) hohen Einfluss sahen, misst die Mehrheit der befragten Projektleitungen in der Abschlussbefragung dem Förderprogramm eine (sehr) hohe Bedeutung bei (64%). Weitere Einschätzungen verteilen sich auf die mittleren Skalenwerte und nur eine sehr geringe Anzahl (3%) misst dem Qualitätspakt Lehre eine (sehr) geringe Relevanz für die Strategie- und Entwicklungsplanung bei. Gar keine Bedeutung für die hochschulinterne Strategieplanung wird bei keiner Hochschule bekundet (vgl. Abb. 24). Somit scheint der Einfluss des Qualitätspakts Lehre in diesem Zusammenhang über die bisherige Projektlaufzeit hinweg zugenommen zu haben.

Abb. 24: Bedeutung des Qualitätspakts Lehre für die hochschulinterne Strategie- und Entwicklungsplanung



Quelle: Abschlussbefragung der Projektleitungen zur ersten Förderperiode 2016 (n=154)

Insgesamt gibt jedoch nur ein gutes Drittel der befragten Projektleitungen in der Abschlussbefragung (55 von 171 Rückmeldungen) an, an der eigenen Hochschule eine globale Lehr-Lernstrategie zu verfolgen. In dieser Teilmenge wurde die besagte Lehr-Lernstrategie an insgesamt 11 Hochschulen durch den Qualitätspakt Lehre initiiert. In 29 Hochschulen wurde eine bereits vorhandene hochschulweite Lehr-Lernstrategie hingegen durch das im Qualitätspakt Lehre geförderte Projekt verändert bzw. angepasst. Aus den erbetenen Erläuterungen der Projektleitungen hierzu lässt sich entnehmen, dass Projektbeteiligte maßgeblich

an der Diskussion und Ausarbeitung eines strategischen Papiers, wie z.B. ein „Leitpapier Gute Lehre“ oder eines Leitfadens für Lehrende zum Forschenden Lernen, beteiligt waren. Auch habe ein zentrales Konzept für forschungsorientierte Lehre durch die Finanzierung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre insbesondere durch studentische Forschungsprojekte weiter gefördert werden können, so eine Rückmeldung. Einige Anmerkungen verweisen weniger auf eine konkrete Weiterentwicklung der Lehr-Lernstrategien, als vielmehr auf einen erhöhten Bekanntheitsgrad bzw. eine breitere Wirkung im Sinne einer Veränderung der „Kultur“.

3.3.6 Zentrale Erfolge des Qualitätspakts Lehre aus Sicht der Projektleitungen

In der Abschlussbefragung zur ersten Förderperiode wurden die Projektleitungen nach dem aus ihrer Sicht wichtigsten Ergebnis bzw. größten Erfolg des an ihrer Hochschule geförderten Projektes gefragt. Wie die im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekte selbst, sind auch die Rückmeldungen der Projektleitungen diesbezüglich nicht nur in ihrer inhaltlichen Ausprägung sehr heterogen, sondern auch hinsichtlich der Reichweite der genannten Effekte. So schien es vermutlich aufgrund der zum Teil sehr breit ausgerichteten Struktur der Projekte nicht allen befragten Leitungen möglich, den größten Erfolg im Einzelnen auf der Hochschul- bzw. Projektebene zu bewerten, vielfach wurden auch mehrere zentrale Ergebnisse auf der Teilprojekt- und/oder Maßnahmenebene beschrieben.

Dennoch machen die zahlreichen Antworten (n=163) noch einmal deutlich, dass das Gelingen bzw. die Zielerreichung des Qualitätspakts Lehre auf der Gesamtprogrammebene nicht ausschließlich über quantifizierbare Kennzahlen und evidenzbasierte Ergebnisse bewertet werden kann. Vielmehr sind es die bereits in den vorherigen Kapiteln beschriebenen institutionellen bzw. prozessualen Veränderungen und erreichten Meilensteine im Rahmen der geförderten Maßnahmen, die den Erfolg des Qualitätspakts Lehre als Förderprogramm mit Abschluss der ersten Förderperiode herausstellen.

Während nur in vereinzelten Fällen messbare Indikatoren wie die Reduzierung von Abbruchquoten/die Erhöhung von Bestehensquoten sowie die verbesserte Betreuung durch zusätzliches Lehrpersonal als

größter Erfolg genannt werden, wird vor allem der Kultur- und Einstellungswandel (siehe auch Kapitel 3.3.3) in Verbindung mit einer Zunahme an Dialog und reflektiertem Diskurs über die Qualität in Lehre und Studium als wichtigstes Ergebnis an den Hochschulen von der deutlichen Mehrheit der befragten Projektleitungen hervorgehoben. Dabei wird häufig betont, dass der Dialog über gute Lehre die Hochschule „durchdringe" und über alle Statusgruppen hinweg, vielfach auch in hochschulübergreifenden Kooperationen und Netzwerken, geführt wird. Gleichzeitig wird der Kultur- und Einstellungswandel neben einer Zunahme an Austausch und Kommunikation insbesondere auch anhand einer wahrgenommenen Erhöhung der Wertschätzung und Anerkennung guter Lehre sowie der Schaffung von Akzeptanz bzw. einer hohen Zielgruppenerreichung (siehe auch Kapitel 3.3.2) festgemacht. So sei die Thematik „aus dem Dornröschenschlaf erwacht", wie es ein Projektverantwortlicher in seine eigenen Worte fasst.

Des Weiteren werden mehrfach strukturell-organisatorische Veränderungen in den Hochschulen als wichtigstes Ergebnis des Qualitätspakts Lehre hervorgehoben. Wie im Kapitel *3.4.2 Verankerung projektbezogener Erkenntnisse und Ergebnisse in der Hochschulpraxis* noch ausführlicher dargestellt wird, sind im Rahmen einiger Projekte beispielsweise zentrale Einrichtungen, insbesondere mit hochschuldidaktischer und/oder studienberatender Ausrichtung, entstanden, die in diesem Zusammenhang von den Projektleitungen genannt werden. Hierzu zählen aber auch entstandene und häufig bereits etablierte Kooperationen zwischen Fachbereichen und/oder Hochschulen bzw. Netzwerke, in denen der Diskurs um gute Lehre eine Plattform findet. Als größter Erfolg wird von einigen Projektleitungen zudem die unterstützende Funktion des Qualitätspakts Lehre bei der Erarbeitung hochschulweiter Qualitätsziele und Leitbilder sowie bei Verfahren wie der Systemakkreditierung beschrieben (siehe auch Kapitel 3.3.5). Die in den geförderten Projekten entstandene Expertise wird diesbezüglich als wichtige Ressource gesehen.

In Verbindung mit strukturellen Veränderungen wird als wichtigstes Ergebnis von diversen Projektleitungen auch noch einmal die durch die Fördermittel ermöglichte Erprobung neuer bzw. innovativer Ansätze insbesondere im Bereich der Lehr- und Lernentwicklung aufgeführt. Andere Projektleitungen nennen indes den Aufbau bzw. Ausbau eines systematischen Qualitätsmanagements als eine konkrete Errungenschaft, die der Qualitätspakt Lehre möglich gemacht habe. Weitere Aspekte, die mehrfach als größter Erfolg beschrieben werden, verweisen

auf curriculare Verbesserungen in einzelnen Studiengängen, wie den Ausbau von E-Learning-Angeboten oder auch die Fokussierung auf forschungsbezogenes Lehren und Lernen.

Innerhalb einiger Rückmeldungen wird schließlich auch der Aspekt der Nachhaltigkeit festgehalten. So wird nicht selten auch die nachhaltige Verankerung von gelungenen Ideen und Ansätzen in Curricula oder in hochschulische Ordnungen und somit in den regulären Hochschulbetrieb als größter Erfolg bewertet. Ausführliche Ergebnisse zu Einschätzungen und Rahmenbedingungen der Nachhaltigkeit der Projekte sowie zur Verankerung und zum Transfer gelungener Maßnahmen und Projektelemente werden im nachfolgenden Kapitel dargelegt.

3.4 Transfer und Nachhaltigkeit bewährter Maßnahmen und Projektelemente

Die Intention des Qualitätspakts Lehre eine nachhaltige Verbesserung der Betreuung der Studierenden und der Lehrqualität an Hochschulen zu initiieren, impliziert bereits die Frage, was nach Ende des Förderzeitraums von den Projekten und Maßnahmen erhalten bleibt bzw. weitere Wirkungen nach sich zieht. In Form verschiedener Erhebungsinstrumente wurden die unterschiedlichen Stakeholder[61] um eine Einschätzung der Nachhaltigkeit sowie um die Benennung von erforderlichen Rahmenbedingungen für deren Umsetzung gebeten. Die Ergebnisse hierzu werden im Folgenden dargestellt. Des Weiteren werden erste Resultate zur nachhaltigen strukturellen Verankerung projektbezogener Ergebnisse und Erkenntnisse in die Hochschulpraxis sowie erste Eindrücke bezüglich der Nachhaltigkeit gelungener Maßnahmen bei Hochschulen beschrieben, die keine Anschlussfinanzierung im Rahmen der zweiten Förderperiode erhalten.

[61] Vertreter/-innen der Länderministerien und Hochschulexperten/-innen im Rahmen der Experteninterviews und Fachgespräche sowie Hochschulleitungen, Projektleitungen, Lehrende und Studierende im Rahmen der Fallstudien. Ergänzend wurden anhand der Abschlussbefragung zur ersten Förderperiode die Projektleitungen um ihre Einschätzung bezüglich der hochschulinternen und –externen Übertragung von Ergebnissen sowie hinsichtlich verschiedener Thesen zur Nachhaltigkeit und um ihre Einschätzung bezüglich möglicher Anschlussfinanzierungen gebeten.

3.4.1 Hochschulinterne und -externe Übertragung von Ergebnissen

Hochschulinterne Übertragung

Dass Ergebnisse aus der Projektarbeit nicht nur kommuniziert und ausgetauscht wurden (siehe auch Kapitel 3.2.9), sondern bereits eine Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente auf andere Bereiche der eigenen Hochschule stattgefunden hat, geben 82% der befragten Projektleitungen im Rahmen der Abschlussbefragung an.

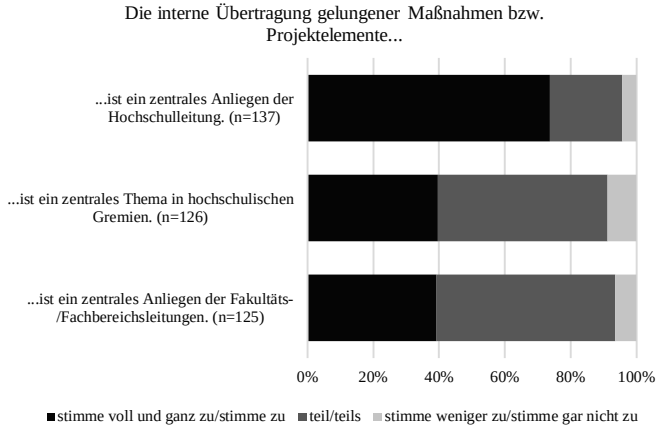
Wie den hierzu erbetenen Erläuterungen zu entnehmen ist, gelingt dies in vielen Fällen mit bestimmten Teilprojekten des Gesamtvorhabens, insbesondere mit neu entwickelten Lehr-Lern-Konzepten. Zum Beispiel sei in einem Fall ein Konzept für die Schlüsselkompetenzvermittlung entwickelt worden, auf dessen Grundlage ein neues Modul in die Studienordnung integriert werden konnte. In einem anderen Fall werden elektronische Eingangstests und Übungen zur Vermittlung mathematischen Grundlagenwissens aus dem Projekt bereits in elf weiteren Studiengängen genutzt. Einzelne Anmerkungen weisen darauf hin, dass ein Teil der Maßnahmen fachbereichsspezifisch ist, „*so dass sich Übertragbarkeitsfragen nicht primär stellen*“, andere wiederum seien bereits überfachlich angelegt und müssten entsprechend nicht „übertragen“ werden.

Es besteht weitgehend Einigkeit (74%) darin, dass die interne Übertragung ein in (sehr) hohem Maße zentrales Anliegen der Hochschulleitung ist. Ein geringerer Anteil der Befragten (40% bzw. 39%) ist (voll und ganz) der Ansicht, dass dies ein zentrales Thema in hochschulischen Gremien bzw. ein zentrales Anliegen der Fakultäts-/Fachbereichsleitungen sei (vgl. Abb. 25). Die offenen Anmerkungen unterstreichen die bereits beschriebene hohe Bedeutung der Unterstützung seitens der Hochschulleitung, Gremien und weiterer Hochschulakteure. Es wird außerdem deutlich, dass eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit bzw. ein effektives Informationsmanagement sowie die Verzahnung der Projektziele mit Hochschulsteuerungselementen (Hochschulentwicklungsplanung, Zielvereinbarungen, Mittelvergabe) wichtige Rahmenbedingungen sind.[62] Hat bislang keine hochschulinterne Übertragung von Maßnahmen bzw. Projektelementen stattgefunden, wurden

[62] Dies korrespondiert mit Ergebnissen zur Bedeutung des Qualitätspakts Lehre für die Strategie- und Entwicklungsplanung der geförderten Hochschulen, auf die bereits in Kapitel 3.3.5 *Wechselwirkungen des Qualitätspakts*

Projektleitungen um eine kurze Erläuterung gebeten. Diesen ist zu entnehmen, dass – wie bereits erwähnt – die vorherige Einschätzung in vielen Fällen im Kontext der fächer- bzw. studiengangübergreifenden Anlage des Projekts zu deuten ist, die per se eine hochschulweite Umsetzung der Maßnahmen vorsieht. In einzelnen Fällen sei die interne Übertragung aber auch aufgrund der Spezifik für bestimmte fachliche Problemlagen nicht möglich. Einzelne Verbundprojekte weisen zudem darauf hin, dass der Fokus ihres Projekts vermehrt auf dem hochschulexternen Transfer liegt.

Abb. 25: Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen der hochschulinternen Übertragung von Maßnahmen



Quelle: Abschlussbefragung der Projektleitungen zur ersten Förderperiode 2016

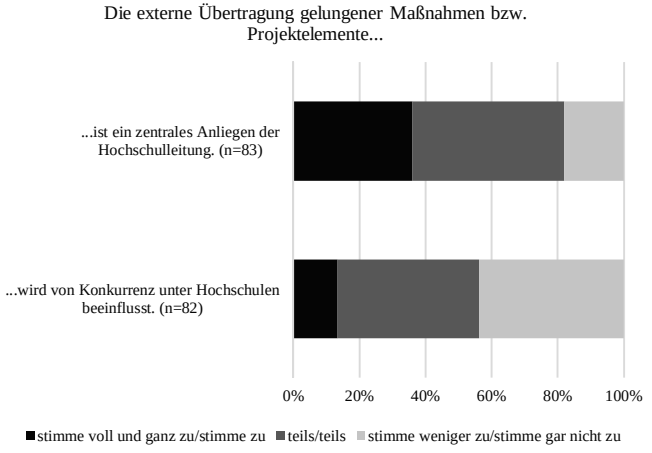
Hochschulexterne Übertragung

Vor dem Hintergrund, dass die Ergebnisse der dritten Onlinebefragung darauf hinweisen, dass eine hochschulexterne Bekanntmachung von Erkenntnissen und Ergebnissen nicht für alle Projekte von hoher Bedeutung zu sein scheint sowie die Nutzung der Erkenntnisse anderer geförderter Projekte vergleichsweise seltener zu beobachten ist, wurden die

Lehre in den Hochschulen mit bestehenden Steuerungsstrukturen eingegangen wurde.

Projektleitungen im Rahmen der Abschlussbefragung für die erste Förderperiode um spezifischere Einschätzungen zum hochschulexternen Transfer gebeten. Es zeigt sich, dass zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung bereits von deutlich mehr als der Hälfte der befragten Projekte (55%) gelungene Maßnahmen und Projektelemente in andere Hochschulen übertragen wurden. Auch hier handelt es sich häufig um projektspezifische Konzepte oder Formate. Beispielhaft genannt werden übertragene Konzepte des interdisziplinären „Tandem-Teachings", adaptierte Leitfäden eines hochschuldidaktischen Zertifikats oder auch die Übernahme eines Online-Lernmoduls für das Fach Mathematik. Dabei sehen die befragten Projektleitungen die externe Übertragung vergleichsweise weniger als ein zentrales Anliegen der Hochschulleitung (36% stimmen (voll und ganz) zu). Konkurrenzen zwischen den Hochschulen scheinen – analog zum Austausch insgesamt (siehe auch Kapitel 3.2.4) – auch bei externer Übertragung keine wesentliche Rolle zu spielen (44% stimmen weniger/gar nicht zu) (vgl. Abb. 26).

Abb. 26: Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen der hochschulexternen Übertragung von Maßnahmen



Quelle: Abschlussbefragung der Projektleitungen zur ersten Förderperiode 2016

In den erbetenen Erläuterungen zur Frage, weshalb ggf. keine externe Übertragung stattgefunden hat, verweisen Befragte vielmehr häufig darauf, dass externe Transferaktivitäten (noch) kein Gegenstand bzw.

Kernziel des Projekts sind, dass diese aber teilweise bereits für die zweite Förderperiode geplant sind. Wird eine externe Übertragung als schwierig eingeschätzt, scheint auch hier in einigen Fällen der Zuschnitt auf spezifische Studiengänge und/oder Problemlagen der eigenen Hochschule eine Rolle zu spielen. In einzelnen Fällen werden auch begrenzte bzw. nicht eingeplante Ressourcen problematisiert. Als förderliche Rahmenbedingungen nennen die Projektleitungen insbesondere eine gelungene Netzwerkarbeit auf strategischer und operativer Ebene sowie die aktive und transparente Kommunikation von Maßnahmen und deren Wirkungen. Vielfach werden ferner Verbundvorhaben explizit als eine besonders günstige Voraussetzung für den Transfer von Maßnahmen genannt. Vor dem Hintergrund der Eindrücke aus den Fallstudiengesprächen mit Verbundprojekten, scheint dies zwischen den beteiligten Verbundpartnern/-innen insbesondere dann zu gelingen, wenn bereits in der Konzeption des Projekts eine entsprechende Infrastruktur (z.B. ein zuständiges Teilprojekt) für den Transfer von Erkenntnissen und Ergebnissen vorgesehen war.

Insgesamt erscheint das Förderprogramm als ein wichtiger Initiator für die Auseinandersetzung mit Lehre sowohl innerhalb der Hochschule wie auch auf hochschulübergreifender Ebene. Der Transfer von Erkenntnissen und Ergebnissen aus den Projektaktivitäten ist nicht nur ein wesentliches Ziel und dessen Grad ein wichtiger Erfolgsindikator des Förderprogramms, sondern gleichzeitig eng verbunden mit dem Nachhaltigkeitsaspekt der initiierten Projekte und Maßnahmen, da hierdurch eine Weiterverfolgung von Ideen und Konzepten im Hochschulraum angeregt wird.

3.4.2 Verankerung projektbezogener Erkenntnisse und Ergebnisse in der Hochschulpraxis

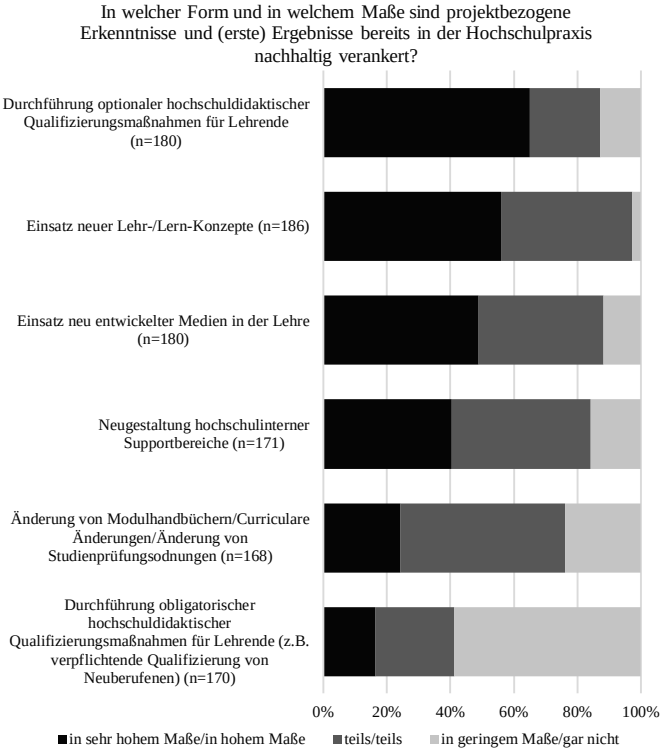
Auch die Verankerung erfolgreicher Maßnahmen bzw. Projekteelemente in hochschulinterne Strukturen sowie die dauerhafte Verankerung in weitere Lehrveranstaltungen, Studiengänge und/oder Fachbereiche kann – wie der Transfer gelungener Elemente – als ein wichtiger Indikator für die Nachhaltigkeit der geförderten Projekte gesehen werden. Aus diesem Grund wurden Projektleitungen im Rahmen der dritten Onlinebefragung über den hochschulinternen und -externen Transfer hinaus auch um Einschätzungen zu der Frage gebeten, inwiefern projektbezogene Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse bereits nachhaltig in der Hochschulpraxis verankert sind. Wie Abbildung 27 zu entnehmen

ist, trifft dies insbesondere auf optionale hochschuldidaktische Qualifizierungsmaßnahmen und den Einsatz neuer Lehr-/Lern-Konzepte in (sehr) hohem Maße zu. Strukturelle bzw. institutionelle Veränderungen wie die Anpassung von Ordnungen und Modulhandbüchern sowie die nachhaltige Verankerung obligatorischer hochschuldidaktischer Weiterqualifizierungen werden hingegen noch zurückhaltender bewertet.

Auch zu dieser Frage wurden die Projektleitungen um kurze Erläuterungen gebeten, deren Auswertung wiederum die quantitativen Ergebnisse weitgehend widerspiegelt. Beispielhaft werden elektronische Prüfungen genannt, die über das Projekt hinaus in nahezu allen Fakultäten realisiert worden seien. An anderer Stelle sind beispielsweise entwickelte Vorkurskonzepte bereits in den Regelbetrieb der Hochschule übernommen oder durch das Projekt entwickelte Module zu fächerübergreifenden Schlüsselqualifikationen in die neue Studienordnung aufgenommen worden.

Ferner zeigen die Ergebnisse der Abschlussbefragung, dass an knapp der Hälfte (47%) der befragten Hochschulen im Rahmen der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre neue hochschulische Einrichtungen entstanden sind. Auch hier wurden die Projektleitungen um eine kurze Erläuterung gebeten. Diese weisen darauf hin, dass es sich häufig um Lehr-Lern-Zentren bzw. hochschuldidaktische Zentren sowie (fachübergreifende oder -spezifische) Kompetenzzentren und Einrichtungen für die Organisation und Durchführung von Weiterqualifizierungsangeboten handelt. Darüber hinaus wird auch die Einrichtung von psychosozialen Beratungsstellen, Schreibzentren, Selbstlernzentren sowie eines Career Service Centers genannt. Teilweise sind auch bereits vor der Förderung bestehende Stellen bzw. Einrichtungen mittels der Förderung ausgebaut worden. Einigen Anmerkungen ist zu entnehmen, dass eine nachhaltige Finanzierung der entsprechenden Einrichtungen mittels hochschuleigener Mittel im Anschluss an die zweite Förderperiode bereits gesichert sei.

Abb. 27: Nachhaltige Verankerung in der Hochschulpraxis



Quelle: Abschlussbefragung der Projektleitungen zur ersten Förderperiode 2016

3.4.3 Allgemeine Einschätzungen zur Nachhaltigkeit und zu relevanten Rahmenbedingungen

Auch wenn in vielen Hochschulen bereits ein reger Erfahrungsaustausch sowie erste Übertragungen und Verankerungen von Maßnahmen bzw. Projektelementen stattfinden, lässt sich über alle Akteursgruppen hinweg festhalten, dass die Einschätzungen zur Nachhaltigkeit der initiierten Maßnahmen sehr ambivalent und zum Teil mit großer Unsicherheit und Skepsis behaftet sind.

Nur rund ein Viertel (25%) der befragten Projektleitungen in der Abschlussbefragung zur ersten Förderperiode 2016 stimmt (voll und ganz) zu, dass bewährte Maßnahmen ihrer Hochschulen nach Auslaufen der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre selbstständig weiterfinanziert werden können (vgl. Abb. 28). Die Mehrheit der Befragten (61%) ist noch unentschlossen und weicht auf die mittleren Skalenwerte aus. Die Anzahl der Personen, die diese Aussage nicht einschätzen können ist zudem mit insgesamt 37 Enthaltungen recht hoch. In Einklang hierzu weisen die Ergebnisse der Fallstudiengespräche darauf hin, dass sich alle Akteure bewusst sind, dass bei gleichbleibenden oder sich weiter verschärfenden finanziellen Rahmenbedingungen und gleichzeitigem Auslaufen der Fördermittel insbesondere sogenannte „Add-on" Maßnahmen, wie beispielsweise zusätzliches Lehrpersonal, weitere Tutorien und Mentorien-Angebote oder auch eine personell verstärkte Studienberatung, wieder eingestellt bzw. in ihrem Umfang reduziert werden müssen, insofern eine Anschlussfinanzierung nicht sichergestellt ist. Maßnahmen, die in die Strukturen der Hochschulen eingreifen, wie der Aufbau von QM-Strukturen, die Implementierung von didaktischen Konzepten und E-Learning sind mit der Hoffnung verknüpft, dass entsprechende Strukturen und Konzepte bis zum Ende der zweiten Förderperiode soweit nachhaltig verankert und insbesondere akzeptiert sind, dass sie „nicht mehr wegzudenken sind".

Grundsätzlich besteht zwischen allen Akteuren Einigkeit darüber, dass die durch den Qualitätspakt Lehre entstandenen Maßnahmen nach 2020 – unabhängig von ihrer Struktur und Reichweite – nicht mehr im aktuellen Umfang fortgeführt werden können. In der vierten Onlinebefragung der Projektleitungen stimmt die deutliche Mehrheit (77%) der Befragten (voll und ganz) zu, dass ohne eine langfristige Projektförderung eine Aufrechterhaltung der neu eingeführten Strukturen im aktuellen Umfang nicht möglich sei (vgl. Abb. 28). In Einklang hierzu finden sich auch zur Frage möglicher Hemmfaktoren am häufigsten Rückmeldungen, die die Projektartigkeit bzw. Befristung der Förderung sowie die in diesem Zusammenhang nicht gewährleistete ergebnissichernde Folgefinanzierung der eingeleiteten Maßnahmen problematisieren. Dies gehe nicht nur mit Verunsicherungen und personellen Fluktuationen auf Seiten der Projektbeteiligten selbst einher, sondern auch mit einem geringe(re)n Engagement seitens des Kollegiums.

Gleichzeitig kann aber festgehalten werden, dass im Rahmen des Qualitätspakts Lehre unterschiedlichste Maßnahmen gefördert werden, die in der ersten Phase der Laufzeit teils recht hohe Kosten verursachen,

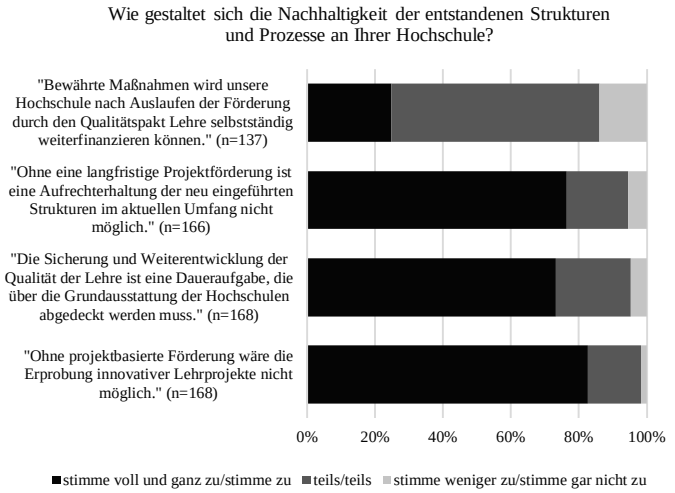
um Strukturen und Prozesse aufzubauen, jedoch nach erfolgreicher Erprobung und Initiierung auch mit reduziertem Personal- und Sachmitteleinsatz weitergeführt werden können. Insbesondere bei Maßnahmen im E-Learning Bereich wird dies als vergleichsweise einfach realisierbar eingeschätzt. So sind aus Sicht einer interviewten Projektleitung beispielsweise der Weiterbetrieb und die Pflege eines Lernmanagement-Systems auch mit bereits vorhandenem Personal leistbar, da nur geringe Anpassungen zu erwarten sind.

Als förderliche Rahmenbedingung und Chance für die Nachhaltigkeit wird von allen Akteuren die vergleichsweise langfristige Förderlaufzeit von nahezu zehn Jahren genannt. Diese verschaffe den Hochschulen zumindest eine gewisse Planungssicherheit, die es ihnen ermöglicht, Maßnahmen zu erproben und ihnen so viel „Anschub" zu geben, dass sie in den Hochschulstrukturen verankert werden können (siehe auch Kapitel 3.4.2). In diesem Zusammenhang wird insbesondere in den Gesprächen mit Hochschulexperten/-innen darauf hingewiesen, dass es einer gewissen „Fehlerkultur" an den Hochschulen bedarf, die das Ausprobieren und Experimentieren von innovativen Ideen erlaubt, bei denen erfolgreiche Maßnahmen verstetigt werden, nicht erfolgreiche Maßnahmen aber auch „angstfrei scheitern" können. Hinsichtlich der Erprobung und Initiierung innovativer Lehrprojekte sieht die Mehrheit der befragten Projektleitungen in der Abschlussbefragung 2016 (83%) eine projektbasierte Förderung diesbezüglich als unerlässlich (vgl. Abb. 28).

Im Kontext der Fallstudien befragte Hochschulvertreter/-innen und Experten/-innen sehen weitere Einflussfaktoren für die Nachhaltigkeit nicht nur auf Hochschul-, sondern auch auf landespolitischer Ebene. Einen wesentlichen Beitrag zu förderlichen Rahmenbedingungen sowohl für die Nachhaltigkeit der Projekte, als auch für die nachhaltige Fokussierung auf Fragen der Lehrqualität insgesamt, muss aus Sicht von Hochschulleitungsvertretern/-innen v.a. auch die Landespolitik mit einer auskömmlichen Grundfinanzierung leisten. Erforderlich sei ein grundsätzliches Umdenken hinsichtlich der Grundfinanzierung der Hochschulen. Korrespondierend hierzu stimmen auch knapp drei Viertel (73%) der befragten Projektleitungen im Rahmen der Onlinebefragung (voll und ganz) zu, dass die grundsätzliche Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Lehre (über die projektbasierte Förderung innovativer Ideen und Maßnahmen hinaus) eine Daueraufgabe sei, die über die Grundausstattung der Hochschulen abgedeckt werden müsse

(vgl. Abb. 28). Befragte Ländervertreter/-innen sehen hingegen im Wesentlichen die Hochschulen in der Verantwortung, entsprechend nachhaltig angelegte Konzepte zu entwickeln und sich rechtzeitig mit Möglichkeiten der Verstetigung auseinanderzusetzen.

Abb. 28: Einschätzungen zur Nachhaltigkeit[63]



Quelle: Abschlussbefragung der Projektleitungen zur ersten Förderperiode 2016

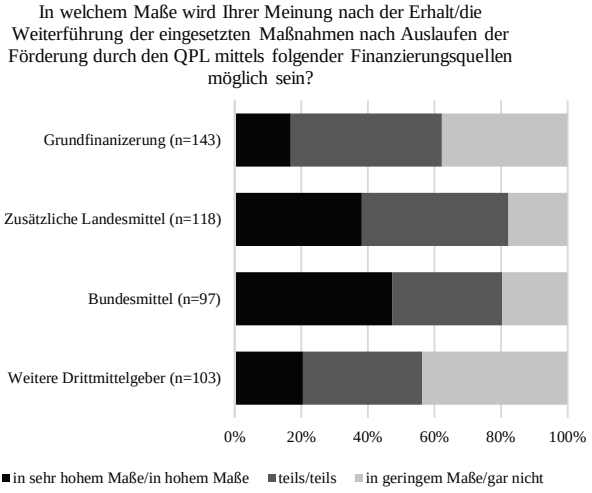
Sowohl befragte Projektleitungen als auch Lehrende benennen als wesentliche interne Bedingung für die Nachhaltigkeit den Aufbau personenunabhängiger Strukturen, die fest in der Hochschule bzw. in den Fachbereichen Verankerung finden. Gleichzeitig gestalte es sich mit der Befristung von Beschäftigungsverhältnissen schwierig, Mitarbeiter/-innen eine langfristige Perspektive zu bieten und sie entsprechend zu motivieren, nachhaltig Verbesserungen in der Lehre anzustreben. Wie Eindrücke aus den Fallstudiengesprächen zeigen, gibt es in diesem Zusammenhang bereits einzelne Reaktionen seitens der Hochschulleitungen. Mit Blick auf die Kontinuität der Projekterfolge ist beispielsweise in einem Fall vorgesehen etwa ein Drittel des durch den Qualitätspakt Lehre eingestellten Personals zu verstetigen, da dies mit Blick

[63] Nennenswerte Unterschiede zwischen Hochschultypen lassen sich nicht feststellen.

auf die unterschiedlichen Finanzierungsquellen (Hochschulpakt, Qualitätspakt Lehre, Kompensationsmittel für nicht mehr erhobene Studiengebühren) getragen werden könne. Ungeachtet der Frage, in welcher Weise eine Verstetigung von Personalstellen im Qualitätspakt Lehre zu realisieren ist, ist zu erwarten, dass Konflikte auf der Ebene der miteinander konkurrierenden Mitarbeiter/-innen, wie es im Rahmen der Fallstudien vereinzelt berichtet wurde, entstehen.

Gefragt nach ihrer Einschätzung hinsichtlich realistischer Finanzierungsquellen nach Auslaufen der Förderung sehen die Projekt- und Hochschulleitungen an erster Stelle Bundesmittel, gefolgt von zusätzlichen Landesmitteln, während hingegen die vorhandene Grundfinanzierung der Hochschulen und weitere Drittmittelgeber kaum als tatsächliche Möglichkeiten der Weiterfinanzierung angesehen werden (vgl. Abb. 29).

Abb. 29: Einschätzungen zur Anschlussfinanzierung von Projekt- und Hochschulleitungen



Quelle: Abschlussbefragung der Projektleitungen zur ersten Förderperiode 2016

3.4.4 Einschätzungen zur Nachhaltigkeit bei ausgeschiedenen Projekten

Im Laufe des ersten Halbjahres 2015 waren die im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekte seitens des BMBF dazu aufgefordert, sich einer Zwischenbegutachtung zu unterziehen und in diesem Zusammenhang neue Projektanträge für die zweite Förderperiode zu stellen.[64] In diesem Verfahren wurden die Fortsetzungsanträge von 156 Hochschulen ausgewählt. Somit stellt sich für 30 nicht weitergeförderte Hochschulen[65] die Frage der Nachhaltigkeit deutlich früher mit Auslaufen der Projektförderung Mitte bzw. Ende 2016.

Der Vergleich zwischen ausgeschiedenen und nicht-ausgeschiedenen Projekten hinsichtlich der Einschätzung, inwiefern bewährte Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung selbstständig weiterfinanziert werden können (vgl. Abb. 30), zeigt zunächst in beide Richtungen dezidiertere Einschätzungen bei den Projekten, die sich bereits jetzt konkrete Gedanken um die Weiterfinanzierung machen müssen. So stimmt über ein Drittel (36%) diesem Statement (voll und ganz) zu, gleichzeitig kann ein Viertel der Projekte dieser Einschätzung wenig bzw. gar nicht zustimmen. Bei den weitergeförderten Projekten scheint die Ungewissheit hingegen noch recht groß, da sie sich mit großer Mehrheit in den mittleren Skalenwerten einordnen. Zu berücksichtigen sind hier jedoch die sehr unterschiedlichen Fallzahlen zwischen beiden Gruppen.

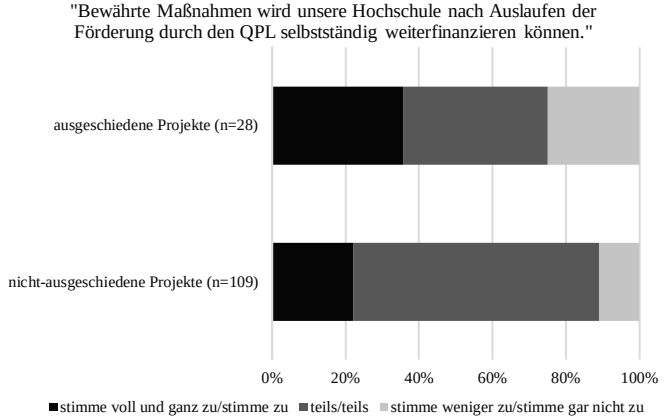
An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass bereits in den Projektanträgen zur ersten Förderperiode Konzepte zur nachhaltigen Verankerung der Maßnahmen vorgelegt werden mussten. Dennoch deuten zahlreiche Anmerkungen innerhalb der dritten Onlinebefragung sowie aus den Fallstudiengesprächen mit ausgeschiedenen Hochschulen darauf hin, dass Projekte in Bezug auf ihre Planungen hinsichtlich der nachhaltigen Verankerung erfolgreicher Maßnahmen mehrheitlich mit einer Förderperspektive bis zum Jahr 2020 gerechnet haben. Vereinzelt finden sich auch Hinweise darauf, dass eine Nachhaltigkeit von Projektergebnissen bzw. -erfolgen schon zum Zeitpunkt des Auslaufens

[64] Detaillierte Informationen zum Verfahren der Zwischenbegutachtung und zur Auswahlentscheidung sind der Internetpräsentation des Qualitätspakts Lehre unter http://www.qualitaetspakt-lehre.de/ zu entnehmen (letzter Zugriff am 14.11.2016).

[65] In der ersten Förderperiode bis 2016 werden insgesamt 186 Hochschulen gefördert.

der ersten Förderperiode weitgehend gesichert sei, beispielsweise durch die bereits erfolgte Entfristung einer neu geschaffenen Professur.

Abb. 30: Einschätzungen zur selbstständigen Weiterfinanzierung gelungener Maßnahmen bei ausgeschiedenen und weitergeförderten Projekten



Quelle: Abschlussbefragung der Projektleitungen zur ersten Förderperiode 2016

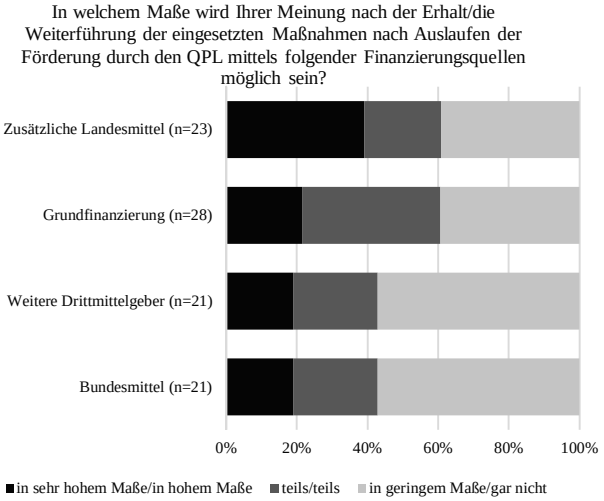
Hierbei gilt es u.a. zu bedenken, dass innerhalb der bisherigen Laufzeit der Projekte gegebenenfalls weitere Entwicklungsbedarfe, neue Zielgruppen sowie neue technische Entwicklungen identifiziert wurden, die (unter Umständen deutlich) über die Planungen des Erstantrags hinausgehen und entsprechend erst innerhalb der zweiten Förderphase hätten bearbeitet werden können. Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass Projekte mit dem Ausscheiden zur zweiten Förderperiode besondere Herausforderungen zu bewältigen haben, vor allem hinsichtlich der Frage, wie eine nachhaltige Implementierung der Projektergebnisse sichergestellt werden kann. Dabei ist anzunehmen, dass die Möglichkeit der Verstetigung stark von der Gestalt der Maßnahmen selbst abhängt. So wird in den Fallstudiengesprächen mit kurz zuvor ausgeschiedenen Projekten deutlich, dass beispielsweise vorgezogene bzw. neu eingerichtete Professuren von vornherein auf eine Verstetigung ausgelegt gewesen seien. Auch Maßnahmen, die in ihrer Initiierung einen hohen Ressourceneinsatz benötigen, aber deren Ergebnisse bereits im weiteren Verlauf mit reduziertem Aufwand genutzt werden können,

werden eine gewisse Verstetigung auch ohne eine Weiterförderung durch den Qualitätspakt Lehre erfahren. Andere Maßnahmen, deren Erfolg wiederum besonders stark von der Zielgruppenerreichung und Akzeptanz abhängig ist und die eines konstanten Mitteleinsatzes bedürfen, unterliegen hingegen hochschulinternen Ressourcenentscheidungen.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, inwiefern das aktuelle Förderumfeld Anschlussmöglichkeiten für nicht weitergeförderte sowie nicht aus hochschuleigenen Mitteln finanzierbare Maßnahmen bieten könnte. Zur Beantwortung dieser Frage sind weitere Analyseschritte in der Evaluation der zweiten Förderperiode geplant. Die Ergebnisse aus der Onlinebefragung der Projektleitungen in Bezug auf mögliche alternative Finanzierungsquellen zum Erhalt bzw. zur Weiterführung der Maßnahmen bei den ausgeschiedenen Projekten zeigen zunächst eine recht deutliche Tendenz. Von knapp 40% werden zusätzliche Landesmittel in (sehr) hohem Maße als mögliche Finanzierungsquelle gesehen. Bei der bestehenden Grundfinanzierung, bei Bundesmitteln sowie weiteren Drittmittelgebern sind die Projektleitungen hingegen eher skeptisch (vgl. Abb. 31).

Ebenfalls ist zu hinterfragen, inwiefern der Impuls des Qualitätspakts Lehre nachhaltig auch in den nun ausgeschiedenen Hochschulen weiterwirkt. In den Fallstudien sind diesbezüglich gegensätzliche Rückmeldungen insbesondere von Vertretern/-innen seitens der Hochschulleitungen zu verzeichnen. Wird die Initiierung eines Kulturwandels durch den Qualitätspakt Lehre seitens einer Hochschule zweifelsfrei anerkannt und trotz des Ausscheidens als Ermutigung wahrgenommen, diesen eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen, befürchtet eine andere Hochschule, durch die ausbleibende Weiterförderung könne auch der in Gang gesetzte Wandel wieder zum Stillstand gebracht werden. Diese Einschätzungen betonen noch einmal die Wichtigkeit, gelungene und sich bewährende Maßnahmen und Ideen, die im Rahmen des Qualitätspakts Lehre gefördert werden, frühzeitig in den Hochschulen in die Strategie- und Entwicklungsplanung zu integrieren und/oder durch beispielsweise eine curriculare Verankerung zu verstetigen. Dass die Unterstützung und Rückendeckung durch die Hochschulleitung in diesem Zusammenhang essentiell ist, machen bereits referierte Ergebnisse der Onlinebefragungen sowie Fallstudien deutlich.

Abb. 31: Einschätzungen zur Anschlussfinanzierung bei ausgeschiedenen Projekten



Quelle: Abschlussbefragung der Projektleitungen zur ersten Förderperiode 2016

Dass die Ablehnung des Folgeantrags jedoch nicht nur für die betroffenen Projekte selbst mit Schwierigkeiten und Sorgen verbunden sein könnte, schlägt sich in den Antworten weitergeförderter Projekte im Rahmen der dritten Onlinebefragung nieder, in denen auf mögliche nicht-intendierte Effekte hingewiesen wird. So ist nach Ansicht einer Projektleitung damit zu rechnen, „dass aufgebaute Netzwerke ausgedünnt werden und/oder Kooperationen wegfallen“, wovon auch weitergeförderte Projekte betroffen sein werden.

4 RESÜMEE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

In Rückbezug auf die Gesamtziele des Programms sowie das skizzierte Evaluationsmodell werden in diesem Kapitel wesentliche Ergebnisse der Evaluation zusammengeführt sowie erste Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen formuliert. Diese Empfehlungen sind – wie bereits zu Beginn erwähnt – unter der Prämisse zu lesen, dass die Evaluation der ersten Förderperiode insbesondere im Hinblick auf die Wirkungen der Projekte noch keine abschließenden Einschätzungen vornehmen konnte. Anderseits aber fanden im Sinne einer formativen Evaluation einige der im Folgenden genannten Punkte bereits Eingang in die Weiterentwicklung des Programms.

Sicherung von Transparenz und angemessenen zeitlichen Fristen im Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren

Das Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren wurde im Rahmen der Evaluation mit Bezug zur ersten Förderperiode in den Blick genommen und insgesamt positiv bewertet.

Bezüglich des **Antragsverfahrens** sind an dieser Stelle nochmals das insgesamt als äußerst angemessen und passgenau erachtete thematische Spektrum der Ausschreibung, die Möglichkeit, Anträge zu erarbeiten, die sich auf die konkrete Situation der Hochschule beziehen, die Transparenz und Verständlichkeit der Inhalte, Ziele und Kriterien der Ausschreibung wie auch des Antragsverfahrens insgesamt, die Unterstützung durch den DLR Projektträger und die Länderministerien sowie der Mobilisierungseffekt zu nennen, der von der Ausschreibung und der geforderten Stärken-Schwächen-Analyse ausgegangen ist.

Wenngleich die Beratung und Unterstützung durch die Landesministerien als positiv eingeschätzt wurde, ist zu konstatieren, dass nicht in allen Fällen ein entsprechendes Angebot von Länderseite aus bestand. Daneben wurde von den Projektnehmern vereinzelt angemerkt, dass die Frist für die Formulierung der formlosen Anträge sehr eng bemessen war. Die Mitglieder des Auswahlgremiums wiederum sahen Handlungsbedarf im Hinblick auf die Darstellung der Erfolgskriterien und der Überlegungen zur Nachhaltigkeit der Projekte.

Aus Perspektive der Evaluation wurde insbesondere empfohlen, bei künftigen Antragsverfahren einen hinreichenden Zeitraum für die Vorarbeiten in den Hochschulen zu berücksichtigen, was umso mehr gilt, wenn es sich um zum Teil sehr zeitaufwändige Verfahren der hochschulinternen Abstimmung handelt. Diese Empfehlung wurde bereits im Rahmen der Ausschreibung zur zweiten Förderrunde berücksichtigt, so dass der Zeitraum für die Formulierung des Folgeantrags deutlich erweitert wurde.

Die Aussagen zu unterschiedlichen Modi der Betreuung der Antragstellung durch die jeweiligen Landesministerien wurden ebenfalls im Kontext der Evaluation rückgemeldet. Inwiefern hier Änderungen zu beobachten sind, soll Gegenstand der Erhebungen und Analysen in der zweiten Förderperiode sein. Dies gilt auch für partiell geäußerte Kritik an einer fehlenden Transparenz der Kriterien im Rahmen der Antragstellung zur zweiten Förderphase, die sowohl Gegenstand der vorgesehenen Onlinebefragungen als auch der Fallstudien sein soll.

Das **Auswahlverfahren** wurde aus der Perspektive der Mitglieder des Auswahlgremiums betrachtet und von diesen insgesamt sowohl bezüglich der Aufbereitung und Bereitstellung der notwendigen Informationen als auch des diskursiv angelegten Auswahlprozesses als sehr positiv wahrgenommen. Neben dem Fehlen von Vertretern/-innen aus Musik- und Kunsthochschulen im Gremium – worauf im Hinblick auf die Zusammensetzung des Auswahlgremiums der zweiten Förderrunde bereits reagiert wurde – sowie der vereinzelten Kritik an der Transparenz der Kriterien wird insbesondere auf den hohen zeitlichen Aufwand hingewiesen, den die Mitglieder des Gremiums zu leisten hatten. Letzteres gilt insbesondere für die studentischen Vertreter/-innen. Hierbei wurde empfohlen, die Unterstützung der studentischen Vertreter-/innen zu intensivieren und die Verfahren zeitlich so zu gestalten, dass hinreichend Zeit für die Bearbeitung der Anträge durch die Mitglieder des Auswahlgremiums zur Verfügung steht. Inwieweit die zuvor genannte und für die zweite Förderperiode bereits praktizierte zeitliche Entzerrung des Antragsverfahrens hier Effekte zeigt, soll im Rahmen der weiteren Evaluationsgespräche untersucht werden.

Die Bewertung des **Bewilligungsverfahrens** schließlich zeigt ebenfalls eine hohe Zufriedenheit im Hinblick auf die Nachvollziehbarkeit des Verfahrens und die Zusammenarbeit mit dem DLR Projektträger. Gleichzeitig wird wiederum auf den engen Zeitplan und die damit verbundenen späten Bewilligungen der Projektmittel hingewiesen. Zudem

werden partiell die förmlichen Zuwendungsanträge wie auch eine als kleinteilig wahrgenommene Mittelkalkulation kritisch gesehen. Als Empfehlung wurde bereits die Ausweitung der zeitlichen Dimension des Verfahrens angeregt, was im Rahmen des Verfahrens der zweiten Förderperiode bereits entsprechend angepasst wurde. Die empfohlene höhere Flexibilität des Verfahrens mit Blick auf die Mittelkalkulation soll im Kontext der zweiten Förderphase nochmals Gegenstand der Evaluation sein.

Synergieeffekte/Anknüpfungsmöglichkeiten im Förderumfeld nutzen

Die vorliegenden Ergebnisse der Evaluation zeigen ein vielfältiges Förderumfeld, das insbesondere aus Initiativen der Länder, weiteren Bundesprogrammen sowie aus durch Stiftungen finanzierten Projekten besteht. Damit verbunden sind zu beobachtende Wechselwirkungen der unterschiedlichen Programme. Entsprechend greift die Reduktion von Wirkungen auf die Betrachtung einzelner Indikatoren zur Bewertung des Programms deutlich zu kurz und ist in diesem Zusammenhang als unterkomplex zu werten. Vielmehr zeigt sich, dass die Anschlussfähigkeit der im Rahmen des Qualitätspakts Lehre geförderten Projekte an bereits bestehende Vorerfahrungen und Initiativen einen wesentlichen Gelingensfaktor darstellt und die Wirkungen der Einzelmaßnahmen verstärken kann, wenngleich vereinzelt Hinweise vorliegen, dass die parallele Umsetzung mehrerer Projekte aus verschiedenen Programmen auch die strategische Ausrichtung erschweren kann.

Zu empfehlen ist den Hochschulen in diesem Zusammenhang die gezieltere Nutzung und Berücksichtigung von bereits vorhandenen Strukturen und Projekterfahrungen. Hierzu bedarf es zum einen einer Definition zu Zielen und Wechselwirkungen der einzelnen eingesetzten Programme, Projekte und jeweiligen Unterstützungsmaßnahmen. Zum anderen sollte aus Perspektive der Evaluation eruiert werden, inwieweit die Ausschreibung von Förderprogrammen durch den Bund und die Länder künftig beispielsweise die Nähe zu bereits geförderten Maßnahmen explizit aufgreift und damit ggf. die häufig auf Innovation abstellende Förderpolitik verstärkt durch Möglichkeiten kontinuierlicher und anschlussfähiger Fördermaßnahmen (zumindest) ergänzt.

(Weiterhin) Unterstützung der Vernetzung der geförderten Projekte/Hochschulen

Zahlreiche Ergebnisse der Evaluation weisen darauf hin, dass die Programm- und Fachkonferenzen einen hohen Mehrwert insbesondere für das gegenseitige Kennenlernen und für den wichtigen Erfahrungsaustausch aufweisen und insofern als Impulsgeber für weiterführende inhaltliche Netzwerke fungieren können. Eine (weitere) Unterstützung der Vernetzung der geförderten Projekte könnte aus Sicht der Evaluation in der Erleichterung der Kontaktaufnahme durch eine Aktualisierung der Projektdatenbank sowie (weiterhin) in der Gewährung von Zeiträumen für die informelle Vernetzung im Rahmen der Konferenzen bestehen. Zudem wäre zu erwägen, inwieweit sich Formate der Kooperation anbieten, die eine vertiefte Auseinandersetzung in einzelnen Feldern ermöglichen. Denkbar wären beispielsweise das Angebot zur Unterstützung gemeinsamer projektübergreifender (wissenschaftlicher) Publikationen oder Handreichungen, die themenspezifisch und systematisch die aus den Projekten gewonnenen Erfahrungen zusammenfassen. Mittel- bzw. langfristig könnten auch zusätzliche Möglichkeiten eines dauerhaften und strukturellen Dialogs hilfreich sein, um eine nachhaltige Beschäftigung mit den unter anderen durch den Qualitätspakt Lehre aufgeworfenen Fragestellungen im Bereich Studium und Lehre zu gewährleisten.

Die Möglichkeit der Teilnahme an thematisch relevanten Konferenzen und Tagungen über die Veranstaltungen der Programmsteuerung hinaus wird aus Sicht dieser bereits ausreichend durch die Bereitstellung von finanziellen Mitteln für Reisekosten berücksichtigt. Nicht auszuschließen ist jedoch eine jeweils etwas unterschiedliche Kenntnis dieser Möglichkeiten und Inanspruchnahme entsprechender Mittel durch projekterfahrene und -unerfahrene Hochschulen bzw. Projektmitarbeiter/-innen.

Sicherung einer flexiblen und konsistenten Ausgestaltung struktureller und prozessualer Aspekte der Programmsteuerung/-durchführung

Die Steuerung und Durchführung des gesamten Förderprogramms wird von den Projektnehmern insgesamt positiv bewertet. Hervorgehoben werden sowohl die lange Laufzeit des Qualitätspakts Lehre als auch die insgesamt gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem DLR Projektträger und den Hochschulen.

Gleichzeitig weisen die Ergebnisse der Evaluation auf strukturelle und prozessuale Aspekte hin, die sich als partiell schwierig darstellen, für die sich allerdings auch keine eindeutigen und befriedigenden Lösungen finden lassen. Hierbei handelt es sich um das grundsätzliche Problem befristeter Beschäftigungsverhältnisse in der Wissenschaft. Zum jetzigen Zeitpunkt ist nicht abzusehen, ob und inwieweit sich für die im Rahmen des Qualitätspakts Lehre angestellten Mitarbeiter/-innen nach Auslaufen der Projektförderung Anschlussoptionen ergeben. Allerdings sollte ungeachtet dessen auf Ebene der Länder und Hochschulen erwogen werden, Modelle zu entwickeln, die der Ambivalenz zwischen Projektförderung und Aufgabenfeldern, die eine inhaltliche Kontinuität verlangen, Rechnung tragen. Im Rahmen der Fallstudien konnten vereinzelt entsprechende Überlegungen beobachtet werden.

In Bezug auf die prozessuale Ebene zeigt sich, dass die Hochschulen Optimierungsbedarf im Hinblick auf die Passung zuwendungsrechtlicher Vorgaben an den Lehrkontext sowie hinsichtlich der Flexibilität der administrativen Praxis auf Seiten des DLR Projektträgers sehen. Insbesondere mit Blick auf eine bessere Einschätzung und höhere Konsistenz der Entscheidungen des DLR Projektträgers in administrativen Fragen wäre ggf. zu erwägen, weitere Informationen und Musterprozesse beispielsweise für die Umwidmung von Mitteln zur Verfügung zu stellen. Allerdings könnte hiermit auch eine weitere Einschränkung des flexiblen, kontextangemessenen Umgangs mit Anträgen und Nachfragen verbunden sein, so dass die Bereitstellung entsprechender Informationen eher punktuell und in einer Weise erfolgen sollte, die deutlich auf den exemplarischen Charakter und die Möglichkeit alternativer Lösungen hinweist.

Stärkere Fokussierung auf die (gesamt-)strategische Einbettung der Projekte

Die gezielte Einbettung der einzelnen Projekte in die jeweilige Gesamt(lehr)strategie bzw. in die strategischen Überlegungen der Hochschulen zeigt sich als relevanter Gelingensfaktor, wobei die Evaluationsergebnisse zeigen, dass eine solche Einpassung des Projekts nicht immer bzw. oft nur partiell und wenig transparent realisiert wird. Dieses Desiderat könnte in Zukunft stärker adressiert werden und die Einbettung der geförderten Projekte in strategische Perspektiven verstärkt Gegenstand der Analysen sein. In diesem Zusammenhang ist eine Berücksichtigung von Indikatoren, wie z.B. die curriculare Verankerung von

Maßnahmen wie auch die Aufnahme in die Struktur- und Entwicklungsplanung bereits während der Projektlaufzeit zu erwägen. Zudem ist für die zweite Förderperiode zu erörtern, in welcher Weise Ergebnisse des Projektmonitorings bzw. der Überprüfung von Erfolgen in relevante Steuerungsprozesse auf zentraler und dezentraler Ebene an den Hochschulen einfließen. Aus Perspektive der Evaluation ist hierbei mit Blick auf das hochschulinterne Monitoring eine (noch) stärkere Fokussierung auf die Wirkung der jeweiligen Maßnahmen zu empfehlen.

Entsprechende Fragen zum Monitoring und zur strategischen Einbettung wurden bereits im Rahmen der Antragsphase für die zweite Förderperiode aufgegriffen. In welcher Weise diese im Sinne von Kriterien u.a. im Kontext der Zwischenbegutachtung von Bedeutung waren, soll in der anstehenden Analyse des zweiten Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahrens von Seiten der Evaluation aufgegriffen werden. Neben dem durch das BMBF geförderte wissenschaftliche Begleitprogramm zur Wirkungsforschung wäre diesbezüglich zu überlegen, ob diese Fragen noch stärker Gegenstand von Konferenzen im Kontext des Qualitätspakts Lehre sein könnten oder ob Kooperationen zwischen Hochschulen, die vergleichbare thematische Felder besetzen, zielführend sind, indem beispielsweise eine gemeinsame Instrumentenentwicklung erfolgt und damit u.a. eine breitere Datenbasis für den anschließenden Diskurs in den Hochschulen generiert wird.

Beförderung des Transfers und Sicherung von Nachhaltigkeit

Der Transfer von gelungenen Projektideen und Konzepten findet bislang v.a. innerhalb der jeweiligen Hochschule (bzw. im Projektverbund) statt. Mit Blick auf die Ergebnisse zur Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente, ist – trotz der vielfach hochschulspezifischen Ausgestaltung – grundsätzlich auch von vielfältigen Anknüpfungspunkten für hochschulübergreifenden Transfer auszugehen. Es deutet sich jedoch an, dass ohne spezifische Unterstützung bzw. ergänzende Strukturierung nur wenige Initiativen zu erwarten sind. Entsprechend ist zu empfehlen, dass gesonderte Maßnahmen initiiert werden, die sich nicht auf die Neuentwicklung von Projekten, sondern auf den Transfer und die kontextspezifische Adaption gelungener Projekte beziehen. Mit Blick auf die bislang gewonnenen Eindrücke zum Stand innerhalb der Projekte sollten für eine (weitere) Beförderung des Transfers von Ergebnissen (z.B. mittels anschließender Transferprojekte) aus Sicht der Evaluation hieran anschließende Planungen bis spätestens

Mitte der zweiten Förderperiode auf Ebene des Bundes und der Länder konkretisiert werden.

Mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Projekte ist grundsätzlich zu differenzieren, ob und inwieweit die jeweiligen Maßnahmen auf eine dauerhafte Perspektive angelegt waren oder eher Impuls gebend wirken sollten. Für solche Maßnahmen, die grundsätzlich auf eine langfristige Implementierung angelegt sind, lässt sich aus den Evaluationsergebnissen folgern, dass eine frühzeitige Befassung mit diesen Fragen innerhalb der Hochschulen – unter Zugrundelegung einer nach Möglichkeit guten Datenbasis – wesentlich erscheint. Damit können sowohl mittelfristig thematische Schwerpunkte gesetzt als auch notwendige strategisch orientierte Konsensbildungsprozesse innerhalb der Hochschule eingeleitet werden. Zu überlegen wäre, auch hier von Seiten der Programmsteuerung frühzeitig Austauschangebote in Form von Tagungen und Workshops zu platzieren, die u.a. gute und übertragbare Beispiele für die Erzielung von Nachhaltigkeit, aber auch für die Einbettung in strategische Überlegungen zum Gegenstand haben.

Betrachtet man abschließend die Evaluationsergebnisse in Bezug zu den Zielen des Gesamtprogramms, so lassen sich unterschiedliche Tendenzen resümieren:

Die **Verbesserung der Personalausstattung der Hochschulen für Lehre, Betreuung und Beratung** ist nominell zu beobachten, wird allerdings insbesondere von dem Anwachsen der Studierendenzahlen insgesamt wie zum Teil auch gerade in denjenigen Fächern, für die eine entsprechende Förderung geleistet wurde, überlagert. In Relation zu dem personellen Gesamtbedarf an Hochschulen kommt dem Qualitätspakt Lehre hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Mittel eine wichtige ergänzende Funktion zu, die zwar in der Breite wirkt, mit Blick auf die Gesamtfinanzierung von Hochschulen jedoch keine flächendeckende Wirksamkeit entfalten kann. Soll die Personalausstattung der Hochschulen substantiell und in der Breite verbessert werden, ist entsprechend auf die Grundausstattung der Länder zu verweisen. Für die Bewertung dieses Programmziels im Qualitätspakt Lehre ist vielmehr von Bedeutung, ob die punktuelle Verbesserung der Personalausstattung strategisch angemessen verfolgt wurde. Zudem ist von Interesse, ob beispielsweise Betreuungs- und Beratungsangebote die anvisierte Wirkung entfaltet haben. Der Aspekt, ob und in welcher Weise es sich

um Effekte bei eher funktional ausdifferenzierten oder stärker integrierten Ansätzen der Beratung und Betreuung handelt, ist hierbei von besonderem Interesse. Diesen Fragen soll im Rahmen der Evaluation der zweiten Förderperiode vertieft nachgegangen werden.

Das zweite Programmziel, die **Unterstützung der Hochschulen bei der Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung ihres Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung**, kann sowohl mit Blick auf den quantitativen Zuwachs an entsprechenden Angeboten als auch bezüglich der damit gewachsenen Einsicht in die Notwendigkeit Personal entwickelnder Maßnahmen als in weiten Teilen erfolgreich umgesetzt bewertet werden. Auf Ebene der Hochschulen wird interessant sein zu beobachten, wie sich der Diskurs beispielsweise um die verpflichtende Wahrnehmung hochschuldidaktischer Angebote ausgestaltet. Auch dies soll im Kontext der zweiten Förderperiode in den Blick genommen werden.

Das dritte übergreifende Programmziel, die **Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre**, wurde bislang in erster Linie durch strukturelle Maßnahmen, wie den Auf- oder Ausbau von Qualitätsmanagementsystemen, sowie durch unterstützende Initiativen, vor allem in der Studieneingangsphase, adressiert. Festzustellen ist auf Grundlage der Evaluationsergebnisse eine in der Regel hohe Zufriedenheit mit den entsprechenden Angeboten.

Zu beobachten ist darüber hinaus, dass der Qualitätspakt Lehre zu einem Bedeutungswandel beigetragen hat, indem der Lehre innerhalb der Hochschulen eine wachsende Bedeutung zukommt. Dieser Wandel wird nicht zuletzt durch Möglichkeiten der Drittmitteleinwerbung für die Lehre befördert, so dass aus Perspektive der Evaluation zu erwägen ist, Förderoptionen auch nach Auslaufen des Qualitätspakts Lehre zu erhalten, die kompetitiv vergeben werden sollten. Hierbei könnten in Anlehnung an die Forschungsförderung sowohl Antragsformate auf Ebene einzelner Lehrender als auch Fächer oder Fachbereiche ein angemessenes Förderdesign bilden.

5 AUSBLICK AUF DIE EVALUATION DER ZWEITEN FÖRDERPERIODE 2017-2020

An dieser Stelle soll bereits ein Ausblick auf das Vorgehen der Programmevaluation in der zweiten Förderperiode mit einer zeitlichen Planung von 2017-2020 gegeben werden.

Im Wesentlichen werden die Datenerhebungsinstrumente der ersten Förderperiode (Dokumentenanalysen, Leitfadeninterviews, Onlinebefragungen, Fallstudien) fortgeführt. So werden im kommenden Jahr erneute Fachgespräche mit Verantwortlichen im BMBF und beim DLR Projektträger, Mitgliedern des Experten- und Auswahlgremiums sowie Vertretern/-innen der Länderministerien zum Schwerpunkt des Antrags-, Auswahl-, und Bewilligungsverfahrens der zweiten Förderperiode stattfinden. Auch die jährlich stattfindende Onlinebefragung der Projektleitungen wird im kommenden Jahr fortgesetzt und neben wiederholten Längsschnittfragen zum Projektverlauf ebenfalls das zweite Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren fokussieren.

Anpassungen des Evaluationsverfahrens sind insbesondere für die Fallstudienerhebungen vorgesehen. Akteure der in der ersten Förderperiode ausgewählten Fallstudienhochschulen sollen in der zweiten Phase erneut befragt werden, um insbesondere Erkenntnisse im Projektverlauf über beide Förderperioden hinweg gewinnen zu können. Zusätzlich sollen thematisch fokussierte Fallstudien stattfinden, in denen besondere strategische Ansätze in den Hochschulen („Interesting Practice“) vertieft untersucht werden. Hiermit soll vor allem die Frage beantwortet werden, inwiefern Förderprogramme wie der Qualitätspakt Lehre strategisch in die Hochschulen hineinwirken können und wie nachhaltig etwaige (Wechsel-)Wirkungen hinsichtlich der Strategie- und Entwicklungsplanung sein können.

Die im Rahmen der Fallstudien stattgefundenen Befragungen von Lehrenden sollen in der zweiten Förderperiode auch auf weitere Hochschulen über die Fallstudien hinaus ausgeweitet werden. Sie erscheinen als ein geeignetes Instrument, um die Lehrenden in großer Anzahl sowohl als projektbeteiligte Personen als auch als Zielgruppe zahlreicher Maßnahmen zu erreichen. Hinsichtlich der Frage des Umfangs dieser Erhe-

bungen gilt es seitens der Evaluation jedoch Fragen der Repräsentativität einerseits sowie der möglichen Überlastung der Hochschulen andererseits angemessen zu berücksichtigen.

6 ANHANG

- Indikatorensystem
- Onlinebefragung 2013
- Onlinebefragung 2014
- Onlinebefragung 2016
- Abschlussbefragung 2016
- Datenabfrage 2016
- Themenübersicht der Fallstudiengespräche
- Themenübersicht der Fachgespräche
- Lehrendenbefragung

Anhang 1

Indikatorensystem

Indikatorensystem

Ausgehend von einer Zielanalyse und den im Rahmen der Ausschreibung aufgeworfenen Untersuchungsfragen wird im Folgenden das Fragen- und Indikatorensystem für die Evaluation des Qualitätspakts Lehre dargestellt. Das Raster gliedert sich in Fragestellungen/ Analysemerkmale und ordnet diese den übergreifenden Analyseebenen (Ziele, Strukturen, Prozesse, Ergebnisse) zu.

Als **Fragestellungen/ Analysemerkmale** werden im Rahmen des Rasters strukturierende Leitfragen verstanden, welche auf Programm- und Projektebene fokussieren. Mit ihnen werden die einzelnen Bereiche der im Rahmen der Evaluation zu berücksichtigenden Themen differenziert und das Spektrum der möglichen Einflüsse und Analysethemen abgebildet. Im Sinne von Leitfragen bilden sie somit Rahmung und Referenzpunkte für die weitere Entwicklung der einzelnen Erhebungsinstrumente.

Die Fragestellungen verweisen auf unterschiedliche **Indikatoren**, welche die einzelnen für die Evaluation interessierenden Aspekte abbilden und die Fragestellungen im Hinblick auf eine Bewertbarkeit konkretisieren. Entsprechend der analytischen Gliederung des Rasters in Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität beziehen sich teilweise mehrere Fragen und Themenfacetten auf einen Indikator bzw. adressieren (übergreifende) Fragestellungen verschiedene Indikatoren.

Als **Methoden der Datenerhebung** werden folgende angewandt:

- **Dokumentenanalysen**: Hierbei werden u.a. die verbindliche Programmliteratur, Projektanträge, Protokolle der Auswahlsitzungen, ausgewählte Berichte der Zuwendungsempfänger, externe Literatur und Daten sowie Förderdaten herangezogen. Im unten aufgeführten Indikatorensystem werden die verbindliche Programmliteratur, Projektanträge und Protokolle der Auswahlsitzungen mit „P“, ausgewählte Berichte mit „B“, externe Literatur und Daten mit „ED“ sowie Förderdaten mit „F“ abgekürzt.
- **Datenabfrage**: Abgefragt werden Daten zu ausgewählten Merkmalen, die den einzelnen Projekten zugeordnet werden können. Die Datenabfrage ermöglicht es, Projekte nach bestimmten Merkmalen zu typisieren bzw. Wirkungen des Programms anhand von Veränderungen im Zeitvergleich zu analysieren.
- **Experteninterviews**: Befragt werden die für die Ausgestaltung des Förderprogramms Verantwortlichen seitens des Projektträgers, dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, und des BMBF sowie Vertreterinnen und Vertreter des Auswahlgremiums, Experten/-innen aus dem Hochschulmanagement bzw. der Hochschulforschung, Vertreter/-innen der Bundesländer sowie Vertreter/-innen von Stiftungen und Verbänden. Im Indikatorensystem werden der Projektträger (DLR-PT) sowie der Auftraggeber (BMBF) als Programmsteuerung („PS“) bezeichnet. Für Vertreter/-innen des Auswahlgremiums wird die Abkürzung „A“, für Experten/-innen aus dem Hochschulmanagement bzw.

der Hochschulforschung „HSM“, für Vertreter/-innen der Bundesländer „L“ sowie für Vertreter/-innen von Stiftungen und Verbänden die Abkürzung „SV“ verwendet.

- **Online-Befragungen**: Diese beinhalten insbesondere Bewertungs- und Einschätzungsfragen zum Programm und dessen Umsetzung. Die Befragung richtet sich an die verantwortlichen Projektleiter/-innen und wird anonymisiert durchgeführt und ausgewertet. Somit werden bezogen auf das gesamte Programm Einschätzungen zur Zielerreichung, zu fördernden und hemmenden Struktur- und Prozessmerkmalen sowie zur programmweiten Unterstützung eingeholt. Die Befragung findet jährlich mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten statt.
- **Fallstudien**: Sie dienen der Vertiefung der Fragen der konkreten Umsetzung und somit der Identifikation von Stärken und Schwächen respektive Erfolgs- bzw. Hemmnisfaktoren. Befragt werden die jeweiligen (operativ) Projektverantwortlichen („OPV“), Hochschulleitungen („HSL“), Weitere Hochschulakteure (z.B. Dekane, Lehrende, Projektmitarbeiter, Kooperationspartner etc.) („WHA“) sowie Studierende (Befragungen und/ oder Sekundäranalysen vorliegender Studierendenbefragungen) („S“).

Die Darstellung des Indikatorensystems gliedert sich in **Programm**- und **Projektebene**. Eine Betrachtung von Projekt- und Programmebene sowie deren Verknüpfung miteinander sind notwendig, da der Erfolg und die Wirkung einzelner Projekte auch ein Indikator für den Erfolg und die Wirkung des Förderprogramms ist. Auf der Programmebene liegt hierbei der Fokus auf der inhaltlichen Ausrichtung des Qualitätspakts Lehre (Programmziele), den durch BMBF und DLR-PT zur Verfügung gestellten Ressourcen, den gegebenen Strukturen und Prozessen sowie den daraus resultierenden Ergebnissen im Hinblick auf das Programm. Auf der Projektebene werden die 178 Projekte im Hinblick auf deren Ziele, Strukturen und Prozesse sowie die daraus resultierenden Ergebnisse analysiert. Im Mittelpunkt steht hier nicht die Evaluation der Einzelprojekte, sondern die typisierende Darstellung der Bedeutung für das gesamte Programm sowie die Erörterung typischer Monita oder positiver Erfahrungen. Grundsätzlich sind die auf der Programmebene aufgeführten Indikatoren auch auf Projektebene relevant, da Ergebnisse aus den Projekten im Rahmen der Evaluation aggregiert und – neben direkt abgefragten Einschätzungen zu projektübergreifenden Aspekten – für die Beschreibung typischer Effekte auf Programmebene herangezogen werden.

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung														
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Programmebene																
Zielqualität																
Welches sind die Hauptziele des Programms? Welche Ziele/Teilziele werden verfolgt und wie werden diese gewichtet?	Definierte Ziele und Unterziele im Hinblick auf die ▪ Verbesserung der Personalausstattung ▪ (Weiter-) Qualifizierung des Personals ▪ Sicherung und Weiterentwicklung qualitativ hochwertiger Lehre (Optimierung der Studienbedingungen und Entwicklung innovativer Studienmodelle) ▪ Sonstiges Gewichtung der Ziele, Einschätzungen zu deren Relevanz	X					X									
Sind die Programmziele den beteiligten Akteuren transparent?	Kenntnis der Ziele bei unterschiedlichen Akteuren						X	X				X	X	X		
Bestehen ggf. Zielkonflikte oder Widersprüche in der	Kongruenz der Ziele, Neue/veränderte Ziele						X	X		X			X	X		

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung																				
		Dokumenten-analyse				Date nabfr age	Experteninterviews						Onli ne FB	Fallstudien								
		P	B	ED	F		PS	A	HS M	L	SV			OP V		HSL		W H A		S	
Programmausrichtung? Inwiefern gibt es Veränderungen bei den Zielen?																						
Wie ist das Programm in die Förderlandschaft eingebettet, welche Überschneidungen, Wechselwirkungen und Anschlussmöglichkeiten bestehen zu relevanten anderen Fördermaßnahmen von Bund, Ländern und Stiftungen?	Einordnung des Programms, Einschätzungen zu Verschränkung/ Abgrenzung mit anderen Aktivitäten von Bund, Ländern und Stiftungen						X		X	X	X					X					
Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen dem Förderprogramm und einschlägigen Steuerungsinstrumenten der Hochschulpolitik?	Berücksichtigung u.a. von Zielvereinbarungen, leistungsorientierter Mittelvergabe, Verfahren zur Qualitätssicherung und Akkreditierung						X		X	X	X		X			X					
Gibt es auf Landesebene flankierende Maßnahmen rechtlicher und/oder finanzieller Art,	Vorhandensein von Maßnahmen rechtlicher und/oder finanzieller Art auf Landesebene	X							X	X	X					X					

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung													
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien		
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
die die Zielerreichung im Qualitätspakt Lehre unterstützen?																
Strukturqualität																
Wie gestalten sich die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen auf Bundes- bzw. Länderebene?	Rechtliche Rahmenbedingungen, Finanzierungsmodelle, landespolitische Schwerpunktsetzung, Kompatibilität bzw. Widersprüche zu rechtlichen und steuerungsrelevanten Rahmenbedingungen	X					X		X	X				X		
Welche Beratungs- und Unterstützungsangebote haben die Länderministerien a) in der Antragsvorbereitung und b) während der Projektumsetzung angeboten? Wie werden diese bewertet?	Vorhandensein/ Bewertung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten der Länderministerien						X			X		X	X	X		
Wie wurde die Kapazitätsneutralität des geförderten Personals landesrechtlich sichergestellt, welche	Rechtliche Regelungen der Bundesländer, Erfahrungen in der Umsetzung	X							X	X		X		X		

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung														
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Erfahrungen liegen zur Umsetzung vor?																
Welche Merkmale weisen die geförderten Hochschulen auf?	Größe, Hochschultypus, Profil der Hochschule	X			X	X			X	X	X			X		
Welche Merkmale weisen die geförderten Einzel- und Verbundprojekte auf? Inwiefern zeigen sich Unterschiede zwischen verschiedenen Typen?	Maßnahmenschwerpunkte, Umfang der Maßnahmen, Adressatengruppen	X	X			X						X	X			
Welche Fördermittel stehen im Rahmen des Programms zur Verfügung? Erweisen sich die eingesetzten Fördermittel als hinreichend?	Fördervolumen (Personal-, Sachmittel), Angemessenheit der Fördermittel im Hinblick auf die Zielerreichung	X			X	X	X									
Inwieweit sind die Ressourcen auf Ebene der Programmsteuerung als hinreichend zu bewerten?	Ressourcen, Angemessenheit der Instrumente der Programmsteuerung						X					X	X			
Prozessqualität																

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung													
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Wie gestaltet sich das Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren? Welche Kriterien werden angesetzt? Inwiefern sind diese adäquat?	Bewertung/ Angemessenheit Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren, Bewertung formaler und inhaltlicher Auswahlkriterien	X					X	X		X		X	X	X		
Wie transparent und verständlich ist das Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren für alle Beteiligten?	Bewertung/ Angemessenheit der Transparenz: ▪ Kriterien ▪ Verfahren ▪ Rückmeldung/ Begründung der Förderentscheidung	X					X	X				X	X	X		
Welche (typischen) Probleme wurden a) bei der Konkretisierung der Projektanträge während des Bewilligungsverfahrens und b) bei der Projektumsetzung in der Startphase nach der Bewilligung beobachtet?	Typische Schwierigkeiten (vom formlosen Antrag bis zum AZA-Formular)						X					X	X	X		
Welche Projekte sehen eine eigenständige Evaluation / Begleitforschung vor? Wie beeinflusst dies a)	Evaluation/ Begleitforschung an den Hochschulen und deren Umfang, Qualität und Effekte	X	X		X							X	X	X		

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung																	
		Dokumenten-analyse				Date nabfr age	Experteninterviews						Onli ne FB	Fallstudien					
		P	B	ED	F		PS	A	HS M	L	SV			OP V	HSL	W H A	S
die Projektumsetzung/intern e Steuerung und b) den Erfahrungsaustausch und Erkenntnistransfer mit anderen Projekten/ Hochschulen?																	
Welche Steuerungsprozesse stehen dem Förderer und den Hochschulen zur Verfügung? Wie erfolgreich sind diese für die Zielerreichung?	Bewertung/ Angemessenheit der Transparenz der Aufgabenverteilung im Bereich der Programmsteuerung, Bewertung/ Angemessenheit Projektbewirtschaftung, Monitoring/ Berichtswesen, Vernetzung	X					X						X	X			
Wie erfolgt die Kommunikation/ Kooperation zwischen BMBF und DLR-PT bzw. BMBF/ DLR-PT und den Projekten bzw. zwischen den Projekten?	Kommunikationsformen, Frequenz, Intensität, Bewertung des Mehrwerts						X						X	X			
Welche Unterstützungsangebote werden seitens der Programmsteuerung (BMBF/ DLR-PT) angeboten? Wie werden	Nützlichkeit und Angemessenheit der Unterstützungsangebote (Frequenz, Umfang) im Hinblick auf die Zielerreichung						X						X	X			

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung													
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
diese bewertet? Welchen Beitrag leistet die Programmsteuerung (BMBF/ DLR-PT) zur Zielerreichung des Programms?																
Inwiefern gibt es einen Erfahrungsaustausch zwischen den geförderten Hochschulen?	Nützlichkeit und Angemessenheit (Frequenz, Form, Umfang, inhaltliche Ausrichtung) des Austauschs, Good Practices des Austauschs						X			X		X	X		X	
Welche Anpassungen in der organisatorischen und verfahrensmäßigen Ausgestaltung des Förderprogramms sind für die zweite Förderphase angeraten?	Erfolgs- und Hemmnisfaktoren im Hinblick auf das Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren, Bewertung von Ressourcen und inhaltlicher Schwerpunktsetzung/ Maßnahmen	X			X		X	X		X		X		X		
Ergebnisqualität																
Welchen Beitrag leistet das Programm zur quantitativen Verbesserung der	Zusätzliche Personalausstattung, Verbesserung Betreuungsrelation			X		X			X	X		X	X	X		

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung																		
		Dokumenten-analyse				Date nabfr age	Experteninterviews						Onli ne FB	Fallstudien						
		P	B	ED	F		PS	A	HS M	L	SV			OP V	HSL	W H A	S			
Personalausstattung an Hochschulen?																				
Welchen Beitrag leistet das Programm zur qualitativen Verbesserung der Personalausstattung?	Formen/ Angebote zur (Weiter-) Qualifizierung des Personals, differenziert nach unterschiedlichen Lehrendengruppen; Häufigkeit der Nutzung der Angebote; Bewertung der Qualifizierungsmaßnahmen durch die Teilnehmenden			X		X			X	X			X	X	X	X				
Welchen Beitrag leistet das Programm zur Sicherung und Weiterentwicklung qualitativ hochwertiger Lehre?	Weiterentwicklung von Lehr-Lern-Konzepten, Entwicklung innovativer Studienmodelle (z.B. Erhöhung des Praxisbezugs in Bachelorstudiengängen, Differenzierte Ausgestaltung der Studieneingangsphase)								X				X	X	X	X				
Welchen Beitrag leistet das Programm zur Verbesserung der Studienbedingungen?	Zufriedenheit mit Rahmenbedingungen (Betreuungsstrukturen, Beratungsangeboten etc.), Studienzufriedenheit, Studienerfolg, Abbrecherquoten			X		X			X				X	X	X	X				
Welche zusätzlichen Akteure, Netzwerke, Communities beteiligen sich seit Beginn des Förderprogramms	Zusätzliche Akteure, Netzwerke und Communities								X		X		X	X	X	X				

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung														
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
innerhalb der geförderten Hochschulen und hochschulübergreifend an der Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre? Welchen Beitrag hat das Förderprogramm für diese Entwicklung geleistet? Inwiefern ist eine Nachhaltigkeit dieser Effekte zu erwarten?																
Haben die geförderten Maßnahmen zur Wertschätzung guter Lehre sowie zur Akzeptanz entsprechender Ansätze in den Hochschulen und bei den Lehrenden positiv beigetragen?	Zielgruppenerreichung, Akzeptanz, subjektive Einschätzungen zur Einstellungsveränderung, hochschulöffentliche Veranstaltungen zum Thema Lehre								X		X	X	X	X	X	
Welche Unterstützungsstrukturen, die im Rahmen des Programms durch die	Good Practices der Unterstützung											X	X	X	X	

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung																		
		Dokumenten-analyse					Date nabfr age	Experteninterviews						Onli ne FB	Fallstudien					
		P	B	ED	F			PS	A	HS M	L	SV			OP V	HSL	W H A	S
Hochschulen umgesetzt werden können, haben sich besonders bewährt?																				
Können nicht-intendierte Folgewirkungen beschrieben werden? Hat die Förderung beispielsweise zur Verdrängung vorrangiger Finanzierungsquellen geführt oder andere unerwünschte Anreize erzeugt?	Auftreten nicht-intendierter Wirkungen													X		X				
Welche (zusätzlichen) Anreize hat das Förderprogramm in den Hochschulen geschaffen, um Strategien, Konzepte und Maßnahmen zur Verbesserung von Studienbedingungen und Lehrqualität zu entwickeln?	Zusätzlich entwickelte Strategien, Konzepte und Maßnahmen									X	X	X				X				

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung													
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Inwiefern ist eine Nachhaltigkeit der initiierten Maßnahmen zu erwarten? Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich, um die Ergebnisse der Förderung zu verstetigen und zu verbreitern?	Beibehaltung der verbesserten Personalausstattung, Entwicklung der Beteiligung an (Weiter-) Qualifizierungsmaßnahmen, Entwicklung weiterer Maßnahmen zur Optimierung der Studienbedingungen, Ressourcenplanung								X	X	X	X		X		
Unter welchen Bedingungen gelingen die Verbreitung von gelungenen Beispielen und der Transfer von Erkenntnissen und Ergebnissen in die Hochschullandschaft?	Nützlichkeit und Angemessenheit (Frequenz, Form, Umfang, inhaltliche Ausrichtung) des Austauschs, Good Practices des Transfers		X				X		X			X	X		X	
Erweisen sich die geförderten Maßnahmen als hinreichend zur Erreichung der Programmziele? Inwiefern spielen andere Rahmenbedingungen eine Rolle? Welche	Zentrale Erfolgs- und Hemmnisfaktoren, Bewertung des Zusammenspiels von Strukturen (Hochschultypus, Profil, Maßnahmenschwerpunkte, Differenzierung nach Einzel- und Verbundprojekt), Prozessen und Ergebnissen	X	X		X	X	X		X	X	X					

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung														
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Wirkungszusammenhänge sind für die Zielerreichung erkennbar?																
Welche Indikatoren erscheinen besonders geeignet, um den Erfolg der Förderung im Sinne der Programmziele zu messen?	Zentrale Erfolgs- und Hemmnisfaktoren						X	X	X	X	X					
Inwiefern ist die Ausgestaltung des Förderprogramms wirksam und geeignet zur Erreichung der Programmziele?	Bewertung der Gestaltung des Förderprogramms, Einschätzungen zum Antragsverfahren						X	X	X	X	X			X		
Projektebene																
Zielqualität																
Welches sind die Hauptziele des Projektes? Was sind die projektspezifischen Ziele in den einzelnen	Definierte Ziele und Unterziele ▪ Verbesserung der Personalausstattung ▪ (Weiter-) Qualifizierung des Personals	X			X	X						X	X	X		

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung														
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Maßnahmenbereichen/ Themenfeldern?	▪ Sicherung und Weiterentwicklung qualitativ hochwertiger Lehre (Optimierung der Studienbedingungen und Entwicklung innovativer Studienmodelle) ▪ Sonstiges Gewichtung der Ziele, Einschätzungen zu deren Relevanz															
Welche Maßnahmen werden konkret umgesetzt? In welchem Umfang und mit welcher (finanziellen) Gewichtung? Welche Adressatengruppen werden angesprochen? In welchem Umfang werden sie mit dem Projekt erreicht? Welche Themenschwerpunkte werden gesetzt?	Nutzung des Maßnahmenkatalogs: ▪ Maßnahmen zur Verbesserung der Personalausstattung ▪ Maßnahmen zur Qualifizierung und Weiterbildung des Lehrpersonals ▪ Maßnahmen zur Optimierung des Übergangs Schule-Studium ▪ Maßnahmen zur Optimierung der Studieneingangsphase ▪ Maßnahmen zur Optimierung der Studienbedingungen/ des Lehrangebots ▪ Maßnahmen zur Optimierung der Qualität der Lehre ▪ Maßnahmen zur Optimierung des Übergangs Studium-Beruf	X			X							X	X	X	X	X

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung																	
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews							Online FB	Fallstudien				
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV				OPV	HSL	WHA	S	
	▪ Maßnahmen zur Qualitätssicherung /Qualitätsmanagement ▪ Sonstige																		
Wie ist das Projekt in weitere Aktivitäten der Hochschule zur Verbesserung der Lehre eingebettet?	Einschätzungen zu Überschneidungen, Wechselwirkungen und Anschlussmöglichkeiten zu relevanten anderen Aktivitäten der Hochschule sowie Fördermaßnahmen von Bund, Ländern und Stiftungen	X												X	X	X	X		
Wie ist die operative Umsetzung innerhalb der Hochschule organisiert, welche Erfahrungen liegen vor? Welche Erfolgs- oder Hemmnisfaktoren können daraus abgeleitet werden?	Verantwortung und Zusammenwirken von Fachbereichen, zentralen Stabsstellen, anderen zentralen Einrichtungen wie hochschuldidaktischen Zentren, Zufriedenheit bei Projektbeteiligten mit der Umsetzung des Projektes													X	X	X	X		
Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen dem Förderprogramm und einschlägigen	Berücksichtigung u.a. von Zielvereinbarungen, leistungsorientierter Mittelvergabe, Verfahren zur Qualitätssicherung und Akkreditierung													X	X	X	X		

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung														
		Dokumentenanalyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Steuerungsinstrumenten der Hochschulpolitik?																
Sind die spezifischen Projektziele allen beteiligten Akteuren transparent?	Kenntnis der Ziele bei unterschiedlichen Akteuren											X	X	X	X	
Haben sich die Zielsetzung und/oder Maßnahmenschwerpunkte des Projektes während der Laufzeit verändert? Was waren die Gründe dafür und wie wurde damit umgegangen?	Neue/ veränderte Ziele, Hintergrund und Effekte Neue/ veränderte Maßnahmen ▪ zur Verbesserung der Personalausstattung ▪ zur Qualifizierung und Weiterbildung des Lehrpersonals ▪ zur Optimierung des Übergangs Schule-Studium ▪ zur Optimierung der Studieneingangsphase ▪ zur Optimierung der Studienbedingungen/ des Lehrangebots ▪ zur Optimierung der Qualität der Lehre ▪ zur Optimierung des Übergangs Studium-Beruf ▪ Maßnahmen zur Qualitätssicherung/ Qualitätsmanagement	X	X		X							X	X	X	X	

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung																		
		Dokumenten-analyse				Date nabfr age	Experteninterviews							Onli ne FB	Fallstudien					
		P	B	ED	F		PS	A	HS M	L	SV				OP V	HSL	W H A	S		
	▪ Sonstige																			
Strukturqualität																				
Welcher Zusammenhang besteht zwischen den wesentlichen Strukturmerkmalen und dem Projekterfolg?	Bedeutung folgender Strukturmerkmale für den Projekterfolg (verstanden als Grad der Erreichung der im Projekt definierten Ziele): ▪ Profil der Hochschule ▪ Landeshochschulrechtlicher Rahmen ▪ Hochschultypus, -größe ▪ Finanzvolumen der Förderung ▪ Maßnahmenschwerpunkte ▪ Einzel-/Verbundprojekt	X			X	X								X	X	X			
Welche Fördermittel stehen zur Verfügung? Erweisen sich die eingesetzten Fördermittel als hinreichend?	Fördervolumen (Personal-, Sachmittel), Angemessenheit der Fördermittel im Hinblick auf die Zielerreichung				X	X								X	X					
Welche Wissensbestände/ Vorerfahrungen stehen dem Projekt zur Verfügung? Welchen	Anknüpfung an Vorläuferprojekte, bestehende Strukturen	X	X			X								X	X	X	X			

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung														
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Einfluss haben diese auf den Projekterfolg?																
Prozessqualität																
Wie erfolgen Bekanntmachung und Transfer der Maßnahmen und ihrer Ergebnisse?	Kommunikationswege (z.B. Einbettung in Intra-, Internet), Adressaten hochschulintern und -extern	X	X									X	X	X	X	X
Wie gestaltet sich die Akzeptanz der Maßnahmen?	Nachfrage und Bewertung											X	X	X	X	X
Wie erfolgt der Austausch innerhalb des Einzel- oder Verbundprojekts? Welche Bedeutung hat dieser für den Projekterfolg?	Projektstruktur, Kommunikationsformen, Frequenz, Intensität, Bewertung des Mehrwerts, Good Practices						X					X	X		X	
Inwiefern erfolgt ein Austausch innerhalb der Hochschule?	Vernetzung mit anderen Projekten/ Maßnahmen/Akteuren											X	X	X	X	
Wie erfolgt der Austausch zwischen den Projekten? Welche	Kommunikationsformen, Frequenz, Intensität, Bewertung des Mehrwerts											X	X			

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung														
		Dokumenten-analyse				Date nabfr age	Experteninterviews					Onli ne FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HS M	L	SV		OP V	HSL	W H A	S
Bedeutung hat dieser für den Projekterfolg?																
Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit BMBF bzw. DLR-PT? Wie wird der Informationsfluss bewertet?	Kommunikationsformen, Frequenz, Intensität, Bewertung des Mehrwerts											X	X	X		
Ergebnisqualität																
Welchen Beitrag leistet das Projekt zur quantitativen Verbesserung der Personalausstattung an Hochschulen?	Zusätzliche Personalausstattung, Verbesserung Betreuungsrelation			X	X	X						X	X	X		
Welchen Beitrag leistet das Projekt zur qualitativen Verbesserung der Personalausstattung?	Formen/ Angebote zur (Weiter-) Qualifizierung des Personals, differenziert nach unterschiedlichen Lehrendengruppen; Häufigkeit der Nutzung der Angebote; Bewertung der Qualifizierungsmaßnahmen durch die Teilnehmenden					X						X	X	X	X	
Welchen Beitrag leistet das Projekt zur Sicherung und	Weiterentwicklung von Lehr-Lern-Konzepten, Entwicklung innovativer Studienmodelle (z.B. Erhöhung des											X	X	X	X	X

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung														
		Dokumenten-analyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Weiterentwicklung qualitativ hochwertiger Lehre?	Praxisbezugs in Bachelorstudiengängen, Differenzierte Ausgestaltung der Studieneingangsphase)															
Welchen Beitrag leistet das Projekt zur Verbesserung der Studienbedingungen?	Zufriedenheit mit Rahmenbedingungen (Betreuungsstrukturen, Beratungsangebote etc.), Studienzufriedenheit, Studienerfolg, Abbrecherquoten					X						X	X	X	X	X
Haben die geförderten Maßnahmen zur Wertschätzung guter Lehre sowie zur Akzeptanz entsprechender Ansätze in den Hochschulen und bei den Lehrenden positiv beigetragen?	Zielgruppenerreichung, Akzeptanz, subjektive Einschätzung zur Einstellungsveränderung, hochschulöffentliche Veranstaltungen zum Thema Lehre											X	X	X	X	X
Welche Maßnahmen haben sich besonders bewährt?	Good Practices der Umsetzung											X	X	X	X	X
Können nicht-intendierte Folgewirkungen beschrieben werden? Hat die Förderung beispielsweise zur	Auftreten nicht-intendierter Wirkungen											X	X	X	X	

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung																		
		Dokumenten-analyse				Date nabfr age	Experteninterviews						Onli ne FB	Fallstudien						
		P	B	ED	F		PS	A	HS M	L	SV			OP V	HSL	W H A	S
Verdrängung vorrangiger Finanzierungsquellen geführt oder andere unerwünschte Anreize erzeugt?																				
Welche (zusätzlichen) Anreize hat das Förderprogramm in der Hochschule geschaffen, um Strategien, Konzepte und Maßnahmen zur Verbesserung von Studienbedingungen und Lehrqualität zu entwickeln?	Zusätzlich entwickelte Strategien, Konzepte, Maßnahmen												X	X	X	X				
Inwiefern ist eine Nachhaltigkeit der initiierten Maßnahmen zu erwarten? Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich, um die Ergebnisse der Förderung zu verstetigen und zu verbreitern?	Beibehaltung der verbesserten Personalausstattung, Entwicklung der Beteiligung an (Weiter-) Qualifizierungsmaßnahmen, Entwicklung weiterer Maßnahmen zur Optimierung der Studienbedingungen, Ressourcenplanung												X	X	X	X				

Fragestellungen/ Analysemerkmale	Indikator/-en	Methode der Datenerhebung													
		Dokumentenanalyse				Datenabfrage	Experteninterviews					Online FB	Fallstudien			
		P	B	ED	F		PS	A	HSM	L	SV		OPV	HSL	WHA	S
Erweisen sich die geförderten Maßnahmen als hinreichend zur Erreichung der Programmziele? Inwiefern spielen andere Rahmenbedingungen eine Rolle? Welche Wirkungszusammenhänge sind für die Zielerreichung erkennbar?	Zentrale Erfolgs- und Hemmnisfaktoren, Bewertung des Zusammenspiels von Strukturen (Hochschultypus, Profil, Maßnahmenschwerpunkte, Differenzierung nach Einzel-/ Verbundprojekt), Prozessen und Ergebnissen					X						X	X	X	X	X
Welche Indikatoren erscheinen besonders geeignet, um den Erfolg der Förderung im Sinne der Programmziele zu messen?	Zentrale Erfolgs- und Hemmnisfaktoren						X	X	X	X	X					

Anhang 2

Onlinebefragung
der
Projektleitungen 2013

Evaluation Qualitätspakt Lehre

Onlinebefragung 2013 zu den Schwerpunkten: Auswahlverfahren, Netzwerk und Zusammenarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie Ihnen vom Bundesministerium für Bildung und Forschung mitgeteilt wurde, wird die Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) gemeinsam durch das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) sowie die Prognos AG durchgeführt. Gegenstand der Evaluation sind die Bewertung sowie die Messung von Wirkungen auf Programmebene. Im Rahmen der Evaluation werden unterschiedliche Formen der Datenerhebung genutzt, die Aussagen über die Qualität des Programms zulassen. Im Rahmen dieser Befragung sind wir insbesondere an Ihren Einschätzungen bezüglich der Zielsetzungen des Programms, des Auswahlverfahrens sowie der Zusammenarbeit und Kommunikation interessiert. Darüber hinaus möchten wir Ihnen eine erste Gelegenheit geben, den bisherigen Projektverlauf und -erfolg zu bewerten. Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich in aggregierter Form ausgewertet. Es erfolgt keine Weitergabe in zuordenbarer Form. Die Befragung wird in etwa 45 Minuten in Anspruch nehmen. Wir bitten Sie um Antwort bis zum 15. September 2013.

Wir bedanken uns im Voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr Evaluationsteam

Förderkennzeichen

Bitte tragen Sie hier Ihr Förderkennzeichen ein:
_____

Themenblock 1: Fachlicher Hintergrund

Zunächst interessieren uns die Einordnung Ihrer Hochschule sowie die einzelnen Maßnahmen und deren Gewichtung.

(1) Welchem Typ ordnen Sie Ihre Hochschule zu?

o Universität

- o Fachhochschule
- o Kunst- und/oder Musikhochschule
- o Pädagogische Hochschule
- o Sonstige
  Wenn Sie "Sonstige" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihren Hochschultyp:

_____

(2) Bei Ihrem Projekt handelt es sich um ein:

- o Einzelprojekt
- o Verbundprojekt

(3) Welche Maßnahmen werden in Ihrem Projekt umgesetzt und welche Relevanz - gemessen an den jeweils eingesetzten Mitteln - kommt diesen innerhalb des Gesamtprojekts jeweils zu?

(Jeweils 7-stufige Skala von sehr hohe Relevanz bis sehr niedrige Relevanz, Enthaltung: wird nicht im Projekt umgesetzt)

A) Ergänzende Lehrangebote/ lernunterstützende Angebote/ Verbesserung/Erweiterung der Studienbetreuung:
   - o Propädeutika
   - o Brückenkurse
   - o Summer-/Winterschool
   - o Tutorien/ Mentorien
   - o Einrichtung eines Schreibzentrums
   - o Assessment, Self-Assessment
   - o Studium Generale

B) Verbesserung/ Erweiterung der Studienberatung

C) Optimierung von Bildungsübergängen:
   - o Career Service
   - o Schüleruniversität/Zusammenarbeit mit Schulen

D) Innovative Lehr-/ Lernformen:
   - o E-Learning/ Blended Learning
   - o Lehren und Lernen – forschungsorientiert
   - o Lehren und Lernen – praxisorientiert
   - o Lehren und Lernen – kompetenzorientiert
   - o Lehren und Lernen – problemorientiert
   - o Peer instruction/Peer learning
   - o Optimierung von Prüfungsformen

E) Personalentwicklung:

- Personalentwicklungsangebote in Wissenschaft unterstützenden Bereichen
- Hochschuldidaktische Weiterbildung
- Coaching

F) Curriculare Maßnahmen:
- Curriculare Optimierung
- Erhöhung der Interdisziplinarität
- Erhöhung der interkulturellen Kompetenz
- Internationalisierung

G) Interne Wettbewerbe

H) Verbesserung der personellen Ausstattung durch Einstellung von:
- Wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen
- Professoren/-innen
- Lehrbeauftragten
- Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/-Innen

I) Maßnahmen zur Gleichstellung

J) Maßnahmen zur Implementierung eines Qualitätssicherungssystems/Qualitätsmanagements

K) Maßnahmen zum Projekt-Monitoring (Evaluation/wissenschaftliche Begleitung der im Rahmen des Qualitätspakt Lehre geförderten Maßnahmen)

L) Sonstige...und zwar

Themenblock 2: Zielsetzungen

Des Weiteren möchten wir Sie darum bitten einzuschätzen, welche Relevanz die folgenden Ziele des Förderprogramms (festgelegt in den Förderrichtlinien des Qualitätspakt Lehre) für Ihr Projekt haben.

(4) Welche Relevanz haben die folgenden übergeordneten Ziele des Qualitätspakts Lehre insgesamt für Ihr Projekt?

(7-stufige Skala von sehr hohe Relevanz bis sehr niedrige Relevanz, Enthaltung: nicht relevant.)

1) Verbesserung der Personalausstattung von Hochschulen für Lehre, Betreuung und Beratung
2) (Weiter-)Qualifizierung des Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung
3) Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre
4) Sonstige...und zwar

(5) Wie wurden die (für Ihr Projekt relevanten) Ziele innerhalb Ihrer Hochschule kommuniziert? Bitte bewerten Sie die folgenden Kommunikationswege.

(7-stufige Skala von hat sich im hohem Maße bewährt bis hat sich nicht bewährt, Enthaltung: wurde nicht angeboten/nicht genutzt.)

- o Gemeinsame Auftaktveranstaltung mit den Projektbeteiligten
- o Gemeinsame Auftaktveranstaltung mit weiteren Hochschulmitgliedern
- o Schriftliche Information (z.B. Rundschreiben) der Projektbeteiligten
- o Schriftliche Information (z.B. Rundschreiben) der Hochschulmitglieder insgesamt
- o Gespräche mit Projektbeteiligten
- o Information über hochschulische Gremien (z.B. Senat)
- o Information im Rahmen der Internetpräsenz
- o Sonstiges...und zwar

(6) In welchem Maße sind die (für Ihr Projekt relevanten) Ziele nach Ihrer Einschätzung den folgenden Personengruppen an Ihrer Hochschule bekannt?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis in geringem Maße, Enthaltung: gar nicht.)

- o Professoren/-innen
- o Wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen
- o Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/-innen
- o Studentische Mitarbeiter/-innen
- o Dekan/-in
- o Studierende
- o Weitere Akteure/-innen...und zwar

(7) In welchem Maße sind die genannten Hochschulakteure/-innen am Projekt beteiligt?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis in geringem Maße, Enthaltung: gar nicht.)

- o Professoren/-innen
- o Wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen
- o Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/-innen
- o Studentische Mitarbeiter/-innen
- o Dekan/-in
- o Studierende
- o Weitere Akteure/-innen...und zwar

Themenblock 3: Auswahlverfahren

Im Folgenden möchten wir Sie nach Ihrer Meinung zum Auswahl-, Antrags- und Bewilligungsverfahren befragen.

(8) Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zur Ausschreibung und zum Auswahl-, Antrags- und Bewilligungsverfahren zu?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

1) Die Ausschreibung war inhaltlich verständlich.
2) Die Zielsetzung der Ausschreibung schließt an aktuelle Problemlagen der Hochschulen an.
3) Die formalen Auswahlkriterien waren transparent.
4) Die inhaltlichen Auswahlkriterien waren transparent.
5) Die einzelnen Schritte des Antragsverfahrens waren nachvollziehbar.
6) Die einzelnen Schritte des Auswahlverfahrens waren nachvollziehbar.
7) Die einzelnen Schritte des Bewilligungsverfahrens waren nachvollziehbar.
8) Das Auswahlverfahren war insgesamt fair.

(7-stufige Skala von sehr hoch bis sehr niedrig, Enthaltung: nicht relevant.)

Für meine Hochschule war die Relevanz der Ausschreibungsschwerpunkte

a) Verbesserung der Personalausstattung von Hochschulen für Lehre, Betreuung und Beratung…
b) (Weiter-)Qualifizierung des Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung…
c) Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre...

(9) Sind während der Antragsphase des Projekts Schwierigkeiten aufgetreten?

(9a) Im Zuge der Erarbeitung der formlosen Anträge?

o Ja
o Nein
o wenn ja, welche?

(9b) Im Zuge der Erstellung und Bewilligung der förmlichen Zuwendungsanträge (AZA)?

o Ja

- o Nein
- o wenn ja, welche?

(10) Sehen Sie weitere Verbesserungsmöglichkeiten für das Auswahlverfahren?

- o Ja
- o Nein
- o wenn ja, welche?

(11) Sind bei der Projektumsetzung in der Startphase nach der Bewilligung Schwierigkeiten aufgetreten?

- o Ja
- o Nein
- o wenn ja, welche?

Themenblock 4: Netzwerk und Zusammenarbeit

In diesem Themenblock geht es zunächst um Beratungs- und Unterstützungsangebote seitens der Länderministerien und wie Sie diese bewerten.

(12) Zu welchem Bundesland gehört Ihre Hochschule?

- o Baden-Württemberg
- o Bayern
- o Berlin
- o Brandenburg
- o Bremen
- o Hamburg
- o Hessen
- o Mecklenburg-Vorpommern
- o Niedersachsen
- o Nordrhein-Westfalen
- o Rheinland-Pfalz
- o Saarland
- o Sachsen
- o Sachsen-Anhalt
- o Schleswig-Holstein
- o Thüringen

Netzwerk und Zusammenarbeit mit den Länderministerien (in der Antragsphase)

(13a) Hat es in der Antragsphase Beratungs- und Unterstützungsangebote von Seiten der Länderministerien gegeben?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht

(13b) Haben Sie Beratungs- und Unterstützungsangebote der Länderministerien in der Antragsphase genutzt?

- o Ja
- o Nein

Wie zufrieden waren Sie mit der Beratung/Unterstützung durch die Länderministerien in der Antragsphase...

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: nicht in Anspruch genommen.)

- o ...bei inhaltlichen Fragen?
- o ...bei Fragen zur formalen Antragsstellung?
- o ...bei Fragen zur finanziellen Antragsausgestaltung?
- o ...Sonstiges?...und zwar

Netzwerk und Zusammenarbeit mit den Länderministerien (während der Projektumsetzung)

(14a) Hat es während der Projektumsetzung Beratungs- und Unterstützungsangebote von Seiten der Länderministerien gegeben?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht

(14b) Haben Sie Beratungs- und Unterstützungsangebote der Länderministerien bislang während der Projektumsetzung genutzt?

- o Ja
- o Nein

Wie zufrieden sind Sie mit der Beratung/Unterstützung durch die Länderministerien bislang während der Projektumsetzung...

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: nicht in Anspruch genommen.)

- o ...bei inhaltlichen Fragen zum Projekt?
- o ...bei organisatorischen Fragen zum Projekt?
- o ...bei finanziellen Fragen zum Projekt?
- o ...bei sonstigen Fragen?...und zwar

Netzwerk und Zusammenarbeit mit dem Projektträger (DLR-PT) (in der Antragsphase)

Weiterhin möchten wir Sie zu Ihrer Erfahrung in der Zusammenarbeit und der Kommunikation mit dem Projektträger (DLR-PT) und Ihrer Zufriedenheit hinsichtlich der Projektabwicklung befragen.

(15) Haben Sie Beratungs- und Unterstützungsangebote des Projektträgers (DLR-PT) in der Antragsphase genutzt?

- o Ja
- o Nein

Wie zufrieden waren Sie mit der Beratung/Unterstützung durch den DLR Projektträger in der Antragsphase...

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: nicht in Anspruch genommen.)

- o ...bei inhaltlichen Fragen?
- o ...bei Fragen zur formalen Antragsstellung?
- o ...bei Fragen zur finanziellen Antragsausgestaltung?
- o ...Sonstiges?...und zwar

Netzwerk und Zusammenarbeit mit dem Projektträger (DLR-PT) (während der Projektumsetzung)

(16) Haben Sie Beratungs- und Unterstützungsangebote des Projektträgers (DLR-PT) bislang während der Projektumsetzung genutzt?

- o Ja
- o Nein

Wie zufrieden sind Sie mit der Beratung/Unterstützung durch den DLR Projektträger bislang während der Projektumsetzung...

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: nicht in Anspruch genommen.)

- o ...bei inhaltlichen Fragen zum Projekt?
- o ...bei organisatorischen Fragen zum Projekt?

- ...bei finanziellen Fragen zum Projekt?
- ...bei sonstigen Fragen? ...und zwar

Netzwerk und Zusammenarbeit mit dem Projektträger (DLR-PT) (allgemein)

(17) Wie zufrieden sind Sie bislang mit der Zusammenarbeit mit dem Projektträger (DLR-PT) in Bezug auf folgende Aspekte?

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- Informationsfluss zwischen DLR-PT und dem Projekt
- Erreichbarkeit
- Administrative Abwicklung
- Beratung hinsichtlich Berichtsanforderungen

Netzwerk und Zusammenarbeit innerhalb des Projektes

Des Weiteren möchten wir Sie zu Ihrer Erfahrung im Hinblick auf Aspekte der Zusammenarbeit und der Kommunikation innerhalb des Projektes an Ihrer Hochschule befragen.

(18) Wie haben Sie bislang innerhalb des (Gesamt-)Projektes an Ihrer Hochschule überwiegend miteinander kommuniziert?

1) Regelmäßige persönliche Treffen
   - Täglich
   - Wöchentlich
   - mehrmals monatlich
   - monatlich
   - in mehrmonatigem Abstand
   - gar nicht
2) Regelmäßige/institutionalisierte - nicht persönliche - Absprachen (telefonisch, per E-Mail, elektronische Plattform etc.)
   - Täglich
   - Wöchentlich
   - mehrmals monatlich
   - monatlich
   - in mehrmonatigem Abstand
   - gar nicht
3) Bedarfsabhängige Absprachen (persönlich, telefonisch, per E-Mail, elektronische Plattformen etc.)
   - Täglich
   - Wöchentlich
   - mehrmals monatlich
   - monatlich

- o in mehrmonatigem Abstand
- o gar nicht

4) Sonstiges
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand
   - o gar nicht
5) Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte die Kommunikationsform

(19) Welches waren die zentralen Themen dieses Austauschs bis zum jetzigen Zeitpunkt, für die sich insgesamt besonderer Gesprächsbedarf ergab?

(7-stufige Skala von sehr häufig bis gar nicht.)

- o Organisatorische Fragen
- o Strukturell-strategische Angelegenheiten
- o Finanzielle Fragen
- o Inhaltliche Fragen
- o Sonstiges
- o Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

(20) Welche Kommunikationsformen haben sich aus Ihrer Sicht bisher bewährt? (offene Frage)

(21) Wer ist vorwiegend mit der operativen Steuerung im Projekt betraut?

- o Hochschulleitung
- o Mitarbeiter/-in mit projektleitender Funktion
- o Steuerungsgruppe
- o Weitere Gremien
- o Andere
- o Wenn Sie "Andere" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

(22) Die Projektsteuerung beschäftigt sich im Wesentlichen mit folgenden Aspekten:

(7-stufige Skala von sehr häufig bis gar nicht.)

- o Organisatorische Fragen
- o Strukturell-strategische Angelegenheiten
- o Finanzielle Fragen

- o Inhaltliche Fragen
- o Sonstiges
- o Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

Frage 23: Wie zufrieden sind Sie bislang mit der Zusammenarbeit innerhalb des Projekts insgesamt?

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden.)

Netzwerk und Zusammenarbeit innerhalb des Verbundprojektes

Zudem möchten wir Sie zu Ihrer Erfahrung in der Zusammenarbeit und der Kommunikation innerhalb des Verbundprojekts befragen.

(24) Wie haben Sie bislang im Verbundprojekt mit den anderen Verbundpartnern überwiegend kommuniziert?

1) Regelmäßige persönliche Treffen
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand
   - o gar nicht
2) Regelmäßige/institutionalisierte - nicht persönliche - Absprachen (telefonisch, per E-Mail, elektronische Plattform etc.)
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand
   - o gar nicht
3) Bedarfsabhängige Absprachen (persönlich, telefonisch, per E-Mail, elektronische Plattformen etc.)
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand
   - o gar nicht
4) Sonstiges
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich

- o in mehrmonatigem Abstand
- o gar nicht

5) Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte die Kommunikationsform

(25) Wie häufig ging es dabei...?

(7-stufige Skala von sehr häufig bis gar nicht)

- o ...um organisatorische Fragen?
- o ...um strukturell-strategische Angelegenheiten?
- o ...um finanzielle Fragen?
- o ...um inhaltliche Fragen?
- o ...Sonstiges
- o Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

(26) Welche Kommunikationsformen haben sich aus Ihrer Sicht bisher bewährt? (offene Frage)

(27) Wie werden im Wesentlichen die Entscheidungen im Verbundprojekt getroffen?

- o Entscheidungen werden durch eine leitende Hochschule getroffen.
- o Alle Hochschulen sind in gleicher Weise an Entscheidungen beteiligt.
- o Sonstiges
- o Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

(28) Wie hoch war der Mehrwert durch die Verbundzusammenarbeit bis zum jetzigen Zeitpunkt im Hinblick auf unterschiedliche Fachzugänge?

(7-stufige Skala von sehr hoch bis sehr niedrig, Enthaltung: nicht relevant)

- o ...einer höheren Methodenvielfalt?
- o ...einen vermehrten disziplinären Austausch?
- o ...einen vermehrten interdisziplinären Austausch?
- o ...einen besseren Feldzugang/Datenzugriff?
- o ...eine bessere Projektausstattung (Räume/Multimedia/Material)?
- o ...die Chance der Umsetzung in die Praxis?
- o ...Sonstiges
- o Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

(29) Wie zufrieden sind Sie bislang mit der Zusammenarbeit im Verbundprojekt insgesamt?

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden)

(30) Haben sich bislang Schwierigkeiten aus der Zusammenarbeit im Verbund ergeben?

- o Ja
- o Nein
- o Wenn ja, welche?

Netzwerk und Zusammenarbeit mit anderen Projekten

Darüber hinaus ist es für uns wichtig zu erfahren, inwieweit es noch weitere Projekte im Bereich Studium und Lehre an Ihrer Hochschule gibt und inwiefern mit diesen ein Austausch stattgefunden hat.

(31a) Wird an Ihrer Hochschule neben Ihrem Einzelprojekt auch ein Verbundprojekt durch den Qualitätspakt Lehre gefördert?

- o Ja
- o Nein

(31b) Wird an Ihrer Hochschule neben Ihrem Verbundprojekt auch ein Einzelprojekt durch den Qualitätspakt Lehre gefördert?

- o Ja
- o Nein

(32) Hat mit diesem Projekt bislang ein Austausch stattgefunden?

- o Ja
- o Nein

(33a) Wie haben Sie bislang mit Beteiligten aus diesem Projekt an Ihrer Hochschule überwiegend kommuniziert?

1) Regelmäßige persönliche Treffen
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand
   - o gar nicht
2) Regelmäßige/institutionalisierte - nicht persönliche - Absprachen (telefonisch, per E-Mail, elektronische Plattform etc.)
   - o Täglich
   - o Wöchentlich

- o mehrmals monatlich
- o monatlich
- o in mehrmonatigem Abstand
- o gar nicht

3) Bedarfsabhängige Absprachen (persönlich, telefonisch, per E-Mail, elektronische Plattformen etc.)
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand
   - o gar nicht
4) Sonstiges
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand
   - o gar nicht
5) Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte die Kommunikationsform

(33b) Wie häufig ging es dabei...

(7-stufige Skala von sehr häufig bis gar nicht.)

- o ...um organisatorische Fragen?
- o ...um strukturell-strategische Angelegenheiten?
- o ...um finanzielle Fragen?
- o ...um inhaltliche Fragen?
- o ...Sonstiges
- o Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

(34) Welche Kommunikationsformen haben sich aus Ihrer Sicht bisher bewährt? (offene Frage)

(35) Gibt es zurzeit an Ihrer Hochschule laufende Projekte, die nicht durch den Qualitätspakt Lehre gefördert werden und die Sie in einem inhaltlichen Zusammenhang mit Ihrem Projekt sehen?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht

(36) Können Sie in Stichworten den Charakter dieses Projektes/ dieser Projekte erläutern? (offene Frage)

(37) Findet ein Austausch mit diesen Projekten statt?

- o Ja
- o Nein
- o Wenn ja, über welche Themen?

(38) Gibt es an Ihrer Hochschule Mitarbeiter/-innen, die sowohl an dem vom Qualitätspakt Lehre geförderten Projekt als auch an einem inhaltlich verwandten Projekt beteiligt sind?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht

(39) Bringt diese personelle Überschneidung Vorteile (z.B. im Sinne inhaltlicher Expertise) für die Projektarbeit mit sich?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht.)

(40) Wie würden Sie insgesamt den Bezug zwischen dem aus dem Qualitätspakt Lehre geförderten Projekt und diesem/n Projekt/en einschätzen?

(7-stufige Skala von sehr stark bis sehr schwach.)

(41) Gab es in der Vergangenheit Projekte, die Sie in einem inhaltlichen Zusammenhang mit Ihrem Projekt sehen?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht

(42) Können Sie in Stichworten den Charakter dieses Projektes bzw. dieser Projekte erläutern? (offene Frage)

(43) Gibt es an Ihrer Hochschule Mitarbeiter/-innen, die sowohl an dem aktuell vom Qualitätspakt Lehre geförderten Projekt beteiligt sind als auch an einem früheren, inhaltlich verwandten Projekt beteiligt waren?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht

(44) In welchem Maße konnten diese Mitarbeiter/-innen ihre Vorerfahrungen in die aktuelle Projektarbeit einbringen?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht.)

(45) Wie würden Sie insgesamt den inhaltlichen Bezug zwischen dem aus dem Qualitätspakt Lehre geförderten Projekt und diesem/n vergangenen Projekt/en einschätzen?

(7-stufige Skala von sehr stark bis sehr schwach.)

Abschließend möchten wir Sie zur Kommunikation mit Projekten des Qualitätspakts Lehre an anderen Hochschulen befragen.

(46) Hatten Sie bislang Kontakt zu Projekten des Qualitätspakts Lehre an anderen Hochschulen? *(Hinweis: falls Sie an einem Verbundprojekt beteiligt sind, sind hiermit nicht die Verbundpartner gemeint)*

- o Ja
- o Nein

(47a) Wie haben Sie bislang mit Projekten des Qualitätspakts Lehre an anderen Hochschulen überwiegend kommuniziert?

1) Regelmäßige persönliche Treffen
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand
   - o gar nicht
2) Regelmäßige/institutionalisierte - nicht persönliche - Absprachen (telefonisch, per E-Mail, elektronische Plattform etc.)
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand
   - o gar nicht
3) Bedarfsabhängige Absprachen (persönlich, telefonisch, per E-Mail, elektronische Plattformen etc.)
   - o Täglich
   - o Wöchentlich
   - o mehrmals monatlich
   - o monatlich
   - o in mehrmonatigem Abstand

- gar nicht

4) Sonstiges
   - Täglich
   - Wöchentlich
   - mehrmals monatlich
   - monatlich
   - in mehrmonatigem Abstand
   - gar nicht
5) Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte die Kommunikationsform

(47b) Wie häufig ging es dabei...

(7-stufige Skala von sehr häufig bis gar nicht.)

- ...um organisatorische Fragen?
- ...um strukturell-strategische Angelegenheiten?
- ...um finanzielle Fragen?
- ...um inhaltliche Fragen?
- ...Sonstiges
- Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

(48) Welche Kommunikationsformen haben sich aus Ihrer Sicht bisher bewährt? (offene Frage)

Themenblock 5: Vorläufige Einschätzungen zum Projektverlauf / Projekterfolg

In diesem Themenblock geht es um Ihre vorläufigen Einschätzungen zum Verlauf und zu Wirkungen des Projekts.

(49) In welchem Maße werden die für das Projekt bewilligten finanziellen Mittel ausreichen?

(7-stufige Skala von vollständig bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(50) Sind Sie der Meinung, dass durch die Förderung des Qualitätspakts Lehre bereits ein Einstellungswandel im Hinblick auf die Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre an Ihrer Hochschule stattgefunden hat?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(51) Haben sich seit Beginn des Förderprogramms neue Netzwerke oder Communities gebildet, die sich innerhalb der geförderten Hochschulen an der Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre beteiligen?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht
- o Wenn ja, welche Netzwerke/Communities? Welche Akteure/-innen sind beteiligt?

(52) Haben sich seit Beginn des Förderprogramms neue Netzwerke oder Communities gebildet, die sich hochschulübergreifend an der Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre beteiligen?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht
- o Wenn ja, welche Netzwerke/Communities? Welche Akteure/-innen sind beteiligt?

(53) Haben sich im bisherigen Projektverlauf irgendwelche Probleme bzw. nicht-vorhergesehene Entwicklungen ergeben (Organisatorisch, Finanziell, Inhaltlich)?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht
- o Wenn ja, welche?

(54) Der Qualitätspakt Lehre sieht eine kapazitätsneutrale Verwendung der Fördermittel vor. In welcher Weise wurde dies an Ihrer Hochschule bzw. durch das Land kommuniziert und konkret umgesetzt?

- o Landesgesetz/Rechtsverordnung
- o ministerieller Erlass/Rundschreiben
- o Einzelfallregelung
- o Nicht bekannt
- o Sonstiges
- o Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

(55) Nimmt das Förderprogramm Einfluss auf bestehende Verfahren der Steuerung an Ihrer Hochschule?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: wird an meiner Hochschule nicht eingesetzt.)

- o Struktur- und Entwicklungsplanung
- o Zielvereinbarungen
- o Leistungsorientierte Mittelvergabe
- o Berichtswesen
- o Qualitätssicherung/-management/Akkreditierung
- o Sonstiges
- o Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihre Antwort

(56) Haben Sie weitere Anregungen oder Verbesserungsvorschläge für das Förderprogramm?

- o Ja
- o Nein
- o Wenn ja, welche?

Um die Befragung abzuschließen und Ihre Antworten zu übermitteln, klicken Sie bitte auf "Absenden" und bestätigen Sie mit "OK".

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang 3

Onlinebefragung
der
Projektleitungen 2014

Evaluation Qualitätspakt Lehre

Onlinebefragung 2014 zu den Schwerpunkten: Netzwerk und Zusammenarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie Ihnen bereits bekannt ist, wird die Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) gemeinsam durch das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) sowie die Prognos AG durchgeführt. Gegenstand der Evaluation sind die Bewertung sowie die Messung von Wirkungen auf Ebene des Gesamtprogramms. Im Rahmen der Evaluation werden unterschiedliche Formen der Datenerhebung genutzt, die Aussagen über die Qualität des Programms zulassen. Innerhalb der diesjährigen Onlinebefragung der Projekte sind wir insbesondere an Ihren Erfahrungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den Länderministerien und der Programmsteuerung sowie mit der Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakt Lehre interessiert und möchten darüber hinaus eine Übersicht über die hierfür gegebenen Rahmenbedingungen erhalten. Des Weiteren möchten wir Ihnen noch einmal Gelegenheit geben, den bisherigen Projektverlauf und -erfolg zu bewerten.
Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich in aggregierter Form ausgewertet. Es erfolgt keine Weitergabe in zuordenbarer Form.

Die Befragung wird in etwa 30 Minuten in Anspruch nehmen. Wir bitten Sie um Antwort bis zum 31. Juli 2014.

Wir bedanken uns im Voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr Evaluationsteam

Förderkennzeichen

Bitte tragen Sie hier Ihr Förderkennzeichen ein (z.B. 01PL99999A):

_____

Themenblock 1: Fachlicher Hintergrund (Hochschultyp, Maßnahmen, Ziele)

Zunächst interessieren uns die Einordnung Ihrer Hochschule sowie die gegenwärtige Relevanz der einzelnen Maßnahmen, die Ziele und deren Gewichtung,

um mögliche Veränderungen seit der letzten Befragung 2013 nachvollziehen zu können.

(1) Welchem Typ ordnen Sie Ihre Hochschule zu?

- o Universität
- o Fachhochschule
- o Kunst- und/oder Musikhochschule
- o Pädagogische Hochschule
- o Sonstige
- o Wenn Sie "Sonstige" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihren Hochschultyp

(2) In welchem Bundesland ist Ihre Hochschule verortet?

- o Baden-Württemberg
- o Bayern
- o Berlin
- o Brandenburg
- o Bremen
- o Hamburg
- o Hessen
- o Mecklenburg-Vorpommern
- o Niedersachsen
- o Nordrhein-Westfalen
- o Rheinland-Pfalz
- o Saarland
- o Sachsen
- o Sachsen-Anhalt
- o Schleswig-Holstein
- o Thüringen

(3) Welche Maßnahmen werden in Ihrem Projekt umgesetzt und welche Relevanz kommt diesen innerhalb des Gesamtprojekts jeweils zu?

(Jeweils 7-stufige Skala von sehr hohe Relevanz bis sehr niedrige Relevanz, Enthaltung: wird nicht im Projekt umgesetzt)

A) Ergänzende Lehrangebote/ lernunterstützende Angebote/ Verbesserung/Erweiterung der Studienbetreuung:
   - o Propädeutika
   - o Brückenkurse
   - o Summer-/Winterschool
   - o Tutorien/ Mentorien

- Einrichtung eines Schreibzentrums
- Assessment, Self-Assessment
- Studium Generale

B) Verbesserung/ Erweiterung der Studienberatung
C) Optimierung von Bildungsübergängen:
   - Career Service
   - Schüleruniversität/Zusammenarbeit mit Schulen
D) Innovative Lehr-/ Lernformen:
   - E-Learning/ Blended Learning
   - Lehren und Lernen – forschungsorientiert
   - Lehren und Lernen – praxisorientiert
   - Lehren und Lernen – kompetenzorientiert
   - Lehren und Lernen – problemorientiert
   - Peer instruction/Peer learning
   - Optimierung von Prüfungsformen
E) Personalentwicklung:
   - Personalentwicklungsangebote in Wissenschaft unterstützenden Bereichen
   - Hochschuldidaktische Weiterbildung
   - Coaching
F) Curriculare Maßnahmen:
   - Curriculare Optimierung
   - Erhöhung der Interdisziplinarität
   - Erhöhung der interkulturellen Kompetenz
   - Internationalisierung
G) Interne Wettbewerbe
H) Verbesserung der personellen Ausstattung durch Einstellung von:
   - Wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen
   - Professoren/-innen
   - Lehrbeauftragten
   - Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/-Innen
   - Tutoren/-innen Mentoren/-innen
I) Maßnahmen zur Gleichstellung
J) Maßnahmen zur Implementierung eines Qualitätssicherungssystems/Qualitätsmanagements
K) Maßnahmen zum Projekt-Monitoring (Evaluation/wissenschaftliche Begleitung der im Rahmen des Qualitätspakt Lehre geförderten Maßnahmen)
L) Sonstige...und zwar

(4) Welche Bedeutung haben die folgenden übergeordneten Ziele des Qualitätspakts Lehre insgesamt für Ihr Projekt?

(7-stufige Skala von sehr hohe Relevanz bis sehr niedrige Relevanz, Enthaltung: nicht relevant.)

- o Verbesserung der Personalausstattung von Hochschulen für Lehre, Betreuung und Beratung
- o (Weiter-)Qualifizierung des Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung
- o Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre,
- o Sonstige...und zwar

Themenblock 2: Beratungs- und Unterstützungsangebote durch Länderministerien und DLR-PT

In diesem Themenblock geht es zunächst um Beratungs- und Unterstützungsangebote seitens der Länderministerien sowie des DLR-PT seit Projektbeginn – nicht während der Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsphase – und wie Sie diese bewerten.

(5) Hat es während der Projektumsetzung Beratungs- und Unterstützungsangebote von Seiten der Länderministerien gegeben?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht

(6) Haben Sie Beratungs- und Unterstützungsangebote der Länderministerien bislang während der Projektumsetzung genutzt?

- o Ja
- o Nein

(7) Wie zufrieden sind Sie bislang mit der Beratung und Unterstützung durch die Länderministerien während der Projektumsetzung in den folgenden Bereichen?

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: nicht in Anspruch genommen.)

- o Beratung/ Unterstützung bei inhaltlichen Fragen zum Projekt
- o Beratung/ Unterstützung bei organisatorischen Fragen zum Projekt
- o Beratung/ Unterstützung bei finanziellen Fragen zum Projekt
- o Sonstiges...und zwar

(8) Haben Sie Beratungs- und Unterstützungsangebote des Projektträgers (DLR-PT) bislang während der Projektumsetzung genutzt?

- o Ja
- o Nein

(9) Wie zufrieden sind Sie bislang mit der Beratung und Unterstützung durch den Projektträger (DLR-PT) während der Projektumsetzung in den folgenden Bereichen?

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: nicht in Anspruch genommen.)

- o Beratung/ Unterstützung bei inhaltlichen Fragen zum Projekt
- o Beratung/ Unterstützung bei organisatorischen Fragen zum Projekt
- o Beratung/ Unterstützung bei finanziellen Fragen zum Projekt
- o Sonstiges...und zwar

(10) Wie zufrieden sind Sie bislang mit der Zusammenarbeit mit dem Projektträger (DLR-PT) in Bezug auf folgende Aspekte?

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o Informationsfluss zwischen DLR-PT und dem Projekt
- o Erreichbarkeit
- o Administrative Abwicklung
- o Beratung hinsichtlich Berichtsanforderungen
- o Sonstiges...und zwar

Themenblock 3: Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakt Lehre

Des Weiteren möchten wir Sie zu Ihrer Erfahrung im Hinblick auf Aspekte der Vernetzung und Zusammenarbeit mit Projekten des Qualitätspakts Lehre an anderen Hochschulen befragen.

Hinweis: Falls Sie an einem Verbundprojekt beteiligt sind, sind mit anderen Projekten nicht die Verbundpartner gemeint.

(11) In welchem Maße findet ein Austausch mit Projekten des Qualitätspakts Lehre an anderen Hochschulen auf den folgenden Ebenen statt?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o Auf Landesebene
- o Über die Landesebene hinaus
- o In bereits vor Projektbeginn etablierten Netzwerken
- o In seit Projektbeginn neu gebildeten Netzwerken
- o Sonstiges...und zwar

(12) In welcher Form erfolgt gegenwärtig der Kontakt mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre an anderen Hochschulen?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o Direkte Kontaktaufnahme (z.B. informelle/ formelle Arbeitsgruppen, E-Mail, Telefon)
- o Kontakt im Rahmen von programmbegleitenden Veranstaltungen des BMBF/ DLR-PT
- o Kontakt im Rahmen von (weiteren) Tagungen/ Vorträgen
- o Kontakt über elektronische Plattformen (z.B. Netzwerkforen)
- o Sonstiges...und zwar

(13) In welchem Maße sind für Sie folgende Kriterien für den Austausch mit anderen Projekten relevant?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o Gleicher Hochschultyp
- o Thematische Verbindung/Maßnahmenbezug
- o Regionaler Bezug
- o Sonstiges...und zwar

(14) Das Interesse an der Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre besteht...

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o ...auf der konkreten Arbeitsebene.
- o ...auf Ebene der Projektleitung.
- o ...auf Ebene der Hochschulleitung.
- o ...Sonstiges...und zwar

(15) Wie wichtig waren bzw. sind Ihrer Meinung nach die folgenden Aktivitäten für eine erfolgreiche Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakt Lehre?

(7-stufige Skala von sehr wichtig bis gar nicht wichtig, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o Initiierung von Foren (Netzwerktreffen) zur Abstimmung der Möglichkeiten und Interessen der geförderten Projekte

- o Bilateraler Austausch zwischen geförderten Projekten
- o Anknüpfung an bereits bestehende Netzwerke/ Arbeitskreise
- o Gemeinsame Organisation und Durchführung von Veranstaltungen

(16) Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre zu?

(7-stufige Skala von stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o Aufwand und Nutzen der Vernetzung stehen in einem angemessenen Verhältnis.
- o Der finanzielle Aufwand für die Vernetzung mit anderen Hochschulen wurde von unserer Hochschule unterschätzt.
- o Der personelle Aufwand für die Vernetzung mit anderen Hochschulen wurde von unserer Hochschule unterschätzt.
- o Die Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre trägt zur Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre bei.
- o Die Zusammenarbeit mit anderen geförderten Projekten wird sich nach Ende der Projektlaufzeit fortsetzen.
- o Der Aufbau von nachhaltigen Strukturen zum Erfahrungsaustausch ist in der vorgesehenen Projektförderlaufzeit zu bewältigen.
- o Für einen erfolgreichen Erfahrungsaustausch sind die Angebote/ Veranstaltungen des BMBF/ DLR-PT hilfreich.
- o Die Vernetzung mit anderen Projekten trägt zum Erkennen eigener (Verbesserungs-)Potenziale bei.
- o Der Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten wird aufgrund einer gegenseitigen Konkurrenzwahrnehmung eingeschränkt.
- o Für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes ist eine Vernetzung mit anderen Hochschulen nicht ausschlaggebend.

Im Folgenden möchten wir von Ihnen wissen, wie Sie die Angebote der Programmsteuerung im Hinblick auf die Vernetzung und den Austausch mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre bewerten.

(17) Haben Sie und/ oder Mitarbeiter/-innen Ihres Projekts an der Programmkonferenz im Juli 2013 in Berlin teilgenommen?

- o Ja
- o Nein
- o nicht bekannt

(18) Wie hoch war der Mehrwert dieser Programmkonferenz für Ihr Projekt in Bezug auf…

(7-stufige Skala von sehr hoher Mehrwert bis kein Mehrwert, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o ...das Kennenlernen neuer Akteure/-innen?
- o …den fachlichen Austausch?
- o …den Erkenntnisgewinn über das Spektrum der geförderten Maßnahmen und Themenfelder?
- o …die Möglichkeit der (persönlichen) Kontaktaufnahme zur Programmsteuerung (BMBF/ DLR-PT)?
- o ...Sonstiges...und zwar

(19) Haben Sie und/ oder Mitarbeiter/-innen Ihres Projekts an der Fachkonferenz zur Studieneingangsphase im Mai 2014 in Köln teilgenommen?

- o Ja
- o Nein
- o nicht bekannt

(20) Wie hoch war der Mehrwert dieser Fachkonferenz für Ihr Projekt in Bezug auf…

(7-stufige Skala von sehr hoher Mehrwert bis kein Mehrwert, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o ...das Kennenlernen neuer Akteure/-innen?
- o …den fachlichen Austausch?
- o …den Erkenntnisgewinn über das Spektrum der geförderten Maßnahmen und Themenfelder?
- o …die Möglichkeit der (persönlichen) Kontaktaufnahme zur Programmsteuerung (BMBF/ DLR-PT)?
- o ...Sonstiges...und zwar

(21) Wie hilfreich bewerten Sie die folgenden im Rahmen der Internetpräsenz des Qualitätspakt Lehre hinterlegten Inhalte in Bezug auf die Vernetzung mit anderen Hochschulen?

(7-stufige Skala von sehr hilfreich bis gar nicht hilfreich, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o Projektdatenbank
- o Kartierung und Portraits der teilnehmenden Hochschulen
- o Veranstaltungskalender
- o Sonstiges...und zwar

(22) Welche weiteren Angebote zur Vernetzung von Seiten der Programmsteuerung sind aus Ihrer Sicht wünschenswert?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

- o Hochschultypbezogene Veranstaltungen
- o Regionale Veranstaltungen
- o (weitere) Themenbezogene Veranstaltungen
- o Veranstaltungen für die gesamte Fachcommunity (inkl. nicht-geförderte Hochschulen)
- o Online-Plattform (z.B. Forum im Rahmen der Internetpräsenz des Qualitätspakt Lehre)
- o Sonstige...und zwar

(23) Haben Sie weitere Anregungen oder Verbesserungsvorschläge, wie die Vernetzung seitens der Programmsteuerung gefördert werden kann?

- o Ja
- o Nein
- o Wenn ja, welche?

Themenblock 5: Vorläufige Einschätzungen zum Projektverlauf / Projekterfolg

In diesem Themenblock geht es um Ihre vorläufigen Einschätzungen zum Verlauf und zu Wirkungen des Projekts.

(24) In welchem Maße werden die für das Projekt bewilligten finanziellen Mittel für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen ausreichen?

(7-stufige Skala von vollständig bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

Können Sie dies gegebenenfalls näher erläutern?

(25) In welchem Maße wird die verbleibende Projektlaufzeit für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen ausreichen?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

Können Sie dies gegebenenfalls näher erläutern?

(26) Sind Sie der Meinung, dass durch die Förderung des Qualitätspakts Lehre bereits ein Einstellungswandel im Hinblick auf die Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre an Ihrer Hochschule stattgefunden hat?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(27) Haben sich seit der letzten Befragung im Sommer 2013 Probleme bzw. nicht-vorhergesehene Entwicklungen ergeben?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht
- o Wenn ja, welche?

(28) Haben Sie weitere Anregungen oder Verbesserungsvorschläge für das Förderprogramm?

- o Ja
- o Nein
- o Wenn ja, welche?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang 4

Onlinebefragung
der
Projektleitungen 2016

Evaluation Qualitätspakt Lehre

Onlinebefragung 2016 zu den Schwerpunkten: Erkenntnistransfer und Nutzung projektbezogener Ergebnisse

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie Ihnen bereits bekannt ist, wird die Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) gemeinsam durch das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) sowie die Prognos AG durchgeführt. Gegenstand der Evaluation sind die Bewertung sowie die Messung von Wirkungen auf Ebene des Gesamtprogramms. Im Rahmen der Evaluation werden unterschiedliche Formen der Datenerhebung genutzt, die Aussagen über die Qualität des Programms zulassen.

Innerhalb der diesjährigen Onlinebefragung der Projekte sind wir insbesondere an Ihren Erfahrungen hinsichtlich des Erkenntnistransfers und der Nutzung projektbezogener Ergebnisse interessiert. Des Weiteren möchten wir Ihnen noch einmal Gelegenheit geben, den bisherigen Projektverlauf und -erfolg zu bewerten.
Im letzten Fragenblock geht es um Angaben zu zusätzlichen Lehrpersonal im Rahmen des Qualitätspakt Lehre. Dieser wird verantwortet durch das Begleitforschungsprojekt
"Qualitätskapazität" (QuaKap) der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich in aggregierter Form ausgewertet. Es erfolgt keine Weitergabe in zuordenbarer Form.

Wir bitten Sie um Antwort bis zum 26. Februar 2016.

Ihre Antworten können Sie jederzeit zwischenspeichern und den Fragebogen erneut mit Ihrer TAN aufrufen. Insofern Sie eine Dokumentation Ihrer Antworten ausdrucken und speichern möchten, klicken Sie bitte vor dem Absenden auf "Druckansicht". Eine nachträgliche Bereitstellung ist unsererseits nicht möglich.

Wir bedanken uns im Voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr Evaluationsteam

1. Förderkennzeichen

1.1 Bitte tragen Sie hier Ihr Förderkennzeichen ein (z.B. 01PL99999A):

_____

2. Themenblock: Fachlicher Hintergrund (Hochschultyp, Maßnahmen, Ziele)

Zunächst interessieren uns die Einordnung Ihrer Hochschule sowie die gegenwärtige Relevanz der einzelnen Maßnahmen, die Ziele und deren Gewichtung, um mögliche Veränderungen seit den letzten Befragungen 2013 und 2014 nachvollziehen zu können.

(2.1) Welchem Typ ordnen Sie Ihre Hochschule zu?

- o Universität
- o Fachhochschule
- o Kunst- und/oder Musikhochschule
- o Pädagogische Hochschule
- o Sonstige

2.2 Wenn Sie "Sonstige" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihren Hochschultyp

(2.3) In welchem Bundesland ist Ihre Hochschule verortet?

- o Baden-Württemberg
- o Bayern
- o Berlin
- o Brandenburg
- o Bremen
- o Hamburg
- o Hessen
- o Mecklenburg-Vorpommern
- o Niedersachsen
- o Nordrhein-Westfalen
- o Rheinland-Pfalz
- o Saarland
- o Sachsen
- o Sachsen-Anhalt
- o Schleswig-Holstein
- o Thüringen

(2.4) Bei Ihrem Projekt handelt es sich um ein...

- Einzelvorhaben
- Verbundvorhaben

Welche Maßnahmen werden in Ihrem Projekt umgesetzt und welche Relevanz kommt diesen innerhalb des Gesamtprojekts jeweils zu?

(Jeweils 7-stufige Skala von sehr hohe Relevanz bis sehr niedrige Relevanz, Enthaltung: wird nicht im Projekt umgesetzt)

A) Ergänzende Lehrangebote/ lernunterstützende Angebote/ Verbesserung/Erweiterung der Studienbetreuung:
   - 2.5 Propädeutika, Brückenkurse
   - 2.6 Summer-/Winterschool
   - 2.7 Tutorien/ Mentorien
   - 2.8 Einrichtung eines Schreibzentrums
   - 2.9 Assessment, Self-Assessment
   - 2.10 Studium Generale

B) 2.11 Verbesserung/ Erweiterung der Studienberatung

C) Optimierung von Bildungsübergängen:
   - 2.12 Career Service
   - 2.13 Schüleruniversität/Zusammenarbeit mit Schulen

D) Innovative Lehr-/ Lernformen:
   - 2.14 E-Learning/ Blended Learning
   - 2.15 Lehren und Lernen – forschungsorientiert
   - 2.16 Lehren und Lernen – praxisorientiert
   - 2.17 Lehren und Lernen – kompetenzorientiert
   - 2.18 Lehren und Lernen – problemorientiert
   - 2.19 Peer instruction/Peer learning
   - 2.20 Optimierung von Prüfungsformen

E) Personalentwicklung:
   - 2.21 Personalentwicklungsangebote in Wissenschaft unterstützenden Bereichen
   - 2.22 Hochschuldidaktische Weiterbildung
   - 2.23 Coaching

F) Curriculare Maßnahmen:
   - 2.24 Curriculare Optimierung
   - 2.25 Erhöhung der Interdisziplinarität
   - 2.26 Erhöhung der interkulturellen Kompetenz
   - 2.27 Internationalisierung

G) 2.29 Interne Wettbewerbe

H) Verbesserung der personellen Ausstattung durch Einstellung von:
   - 2.30 Wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen
   - 2.31 Professoren/-innen
   - 2.32 Lehrbeauftragten
   - 2.33 Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/-Innen

2.34 Tutoren/-innen Mentoren/-innen
I) 2.35 Maßnahmen zur Gleichstellung
J) 2.36 Maßnahmen zur Implementierung eines Qualitätssiche rungssystems/Qualitätsmanagements
K) 2.37 Maßnahmen zum Projekt-Monitoring (Evaluation/wissen schaftliche Begleitung der im Rahmen des Qualitätspakt Lehre geförderten Maßnahmen)
L) 2.38-2.42 Sonstige...und zwar

Welche Bedeutung haben die folgenden übergeordneten Ziele des Förderprogramms insgesamt für Ihr Projekt?

(7-stufige Skala von sehr hohe Relevanz bis sehr niedrige Relevanz, Enthaltung: nicht relevant.)

2.43 Verbesserung der Personalausstattung von Hochschulen für Lehre, Betreuung und Beratung
2.44 (Weiter-)Qualifizierung des Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung und Beratung
2.45 Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre
2.46 Sonstige...und zwar (2.47)

3. Themenblock: Nutzung und Transfer projektbezogener Erkenntnisse und (erster) Ergebnisse

In den folgenden beiden Themenblöcken geht es um Fragen zum Erkenntnistransfer sowie zu der Verwertung projektbezogener Erkenntnisse und (erster) Ergebnisse im Projektverlauf.

<u>Hochschulinterne</u> Bekanntmachung von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen:

(3.1) In welchem Maße wurden bisher Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse aus dem Projekt <u>innerhalb</u> Ihrer Hochschule kommuniziert?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht.)

In welchem Maße wurden dabei Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse an folgende Zielgruppen kommuniziert?

3.2 Hochschulleitung
3.3 Fachbereichs-/Fakultätsleitung
3.4 Zentren für Hochschuldidaktik/hochschuldidaktische Praxis
3.5 Lehrende
3.6 Studiengangs-/Curriculumsverantwortliche

3.7 Studierende
3.8 Sonstige...und zwar (3.9)

In welchem Rahmen haben Sie bislang Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse aus Ihrem Projekt innerhalb Ihrer Hochschule kommuniziert?

3.10 Veranstaltungen zum Thema Lehre (z.B. "Tag der Lehre")
3.11 Hochschulinterne Sitzungen bzw. Gremien
3.12 Publikationen auf der projekteigenen Website bzw. der Website der Hochschule
3.13 In informellen Gesprächen
3.14 Sonstiges...und zwar (3.15)

Welche Ziele verbinden Sie mit der Kommunikation der Ergebnisse aus dem Projekt innerhalb Ihrer Hochschule?

3.16 Information zu aktuellen Entwicklungen
3.17 Sensibilisierung für das Thema Lehre
3.18 Erhöhung des Bekanntheitsgrads der Aktivitäten
3.19 Schaffung von Akzeptanz für die Maßnahmen
3.20 Initiierung eines wissenschaftlichen Austausches zu den Ergebnissen
3.21 Sonstiges...und zwar (3.22)

(3.23) In welchem Maße ist für Sie die interne Kommunikation der Ergebnisse für die Umsetzung der Projektziele von Bedeutung?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(3.24) Welche Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Sicht besonders förderlich für den hochschulinternen Transfer von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen der Projektarbeit? (offene Frage)
(3.25) Welche Schwierigkeiten bzw. Hindernisse sind im Zusammenhang mit dem hochschulinternen Transfer von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen aus der Projektarbeit aufgetreten? (offene Frage)

Hochschulübergreifende Bekanntmachung von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen:

(3.26) In welchem Maße wurden bisher Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse aus dem Projekt in andere Hochschulen bzw. die Hochschullandschaft getragen?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

In welchem Maße wurden dabei Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse an folgende Zielgruppen kommuniziert?

3.27 Andere im Qualitätspakt Lehre geförderte Hochschulen/ Projekte
3.28 Andere Hochschulen/ Projekte außerhalb des Qualitätspakt Lehre auf nationaler Ebene
3.29 Andere Hochschulen/ Projekte außerhalb des Qualitätspakt Lehre auf internationaler Ebene
3.30 Akteure der Wissenschafts- und Bildungspolitik
3.31 Interessierte Öffentlichkeit
3.32 Sonstige...und zwar (3.33)

In welchem Maße sind für Sie die folgenden Kriterien für den Erkenntnis-/Ergebnistransfer relevant?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

3.34 Gleicher Hochschultyp
3.35 Thematische Verbindung/Maßnahmenbezug
3.36 Regionaler Bezug
3.37 Sonstiges...und zwar (3.38)

In welchem Rahmen wurden bislang Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse aus Ihrem Projekt in andere Hochschulen bzw. die Hochschullandschaft getragen?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

3.39 Im Rahmen von Vorträgen/Workshops auf Veranstaltungen des BMBF/DLR-PT
3.40 Im Rahmen von Vorträgen/Workshops auf Veranstaltungen anderer Anbieter
3.41 Im Rahmen von Vorträgen/Workshops auf selbst-organisierten Veranstaltungen
3.42 Im Rahmen von Ausstellungen/Aufführungen
3.43 Im Rahmen der projekteigenen Website
3.44 Durch (wissenschaftliche) Publikationen***
3.45 Sonstiges...und zwar (3.46)

(3.47) ***Um welche Art(en) der Publikation(en) handelt es sich? (Mehrfachantwort möglich)

- o Artikel in Fachzeitschrift(en)

- o Artikel in Sammelband
- o Monographie(n)
- o Praxisbericht(e)
- o Sonstiges...und zwar (3.48)

(3.49) Können Sie ggf. näher erläutern, in welchem/-n Bereich/-en (z.B. Fachdisziplin, Hochschuldidaktik)? (offene Frage)

Welche Ziele verbinden Sie mit der Kommunikation der Ergebnisse aus dem Projekt über Ihre Hochschule hinaus?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

3.50 Hinweise auf gute Praxisbeispiele
3.51 Neue wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema
3.52 Austausch mit Fachexperten/-innen
3.53 Verbreitung der Ergebnisse in der Scientific Community
3.54 Aus- und Aufbau von Kontakten
3.55 Sonstiges...und zwar (3.56)

(3.57) In welchem Maße ist für Sie die externe Kommunikation der Ergebnisse für die Umsetzung der Projektziele von Bedeutung?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(3.58) Welche Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Sicht besonders förderlich für den hochschulexternen Transfer von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen der Projektarbeit? (offene Frage)

(3.59) Welche Schwierigkeiten bzw. Hindernisse sind im Zusammenhang mit dem hochschulexternen Transfer von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen aus der Projektarbeit aufgetreten? (offene Frage)

Evaluation/Begleitforschung und Nutzung von projektbezogenen Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen

(3.60) Wird Ihr Projekt durch eine Evaluation bzw. projektinterne Begleitforschung flankiert?

- o Ja
- o Nein
- o Eine Evaluation bzw. Begleitforschung ist geplant

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

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(3.62) Bitte erläutern Sie ggf., inwieweit projektbezogene Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse bereits zur Ausgestaltung und Weiterentwicklung Ihres Projekts beigetragen haben: (offene Frage)

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

Hinweis: Über die geplanten Maßnahmen und unmittelbaren Ziele des geförderten Projekts hinaus

3.63 Änderung von Modulhandbüchern/Curriculare Änderungen/ Änderung von Studienprüfungsordnungen
3.64 Einsatz neuer Lehr-/Lern-Konzepte in der Lehre
3.65 Einsatz neu entwickelter Medien in der Lehre
3.66 Neugestaltung hochschulinterner Supportbereiche
3.67 Durchführung obligatorischer hochschuldidaktischer Qualifizierungsmaßnahmen für Lehrende (z.B. verpflichtende Qualifizierung von Neuberufenen)
3.68 Durchführung optionaler hochschuldidaktischer Qualifizierungsmaßnahmen für Lehrende
3.69 Sonstiges...und zwar (3.70)

(3.71) Bitte erläutern Sie ggf., inwieweit projektbezogene Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse bereits Anwendung in der Hochschulpraxis gefunden haben: (offene Frage)

Hinweis: Über die geplanten Maßnahmen und unmittelbaren Ziele des geförderten Projekts hinaus

(3.72) Welche Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Sicht besonders förderlich, um Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse aus Ihrem Projekt strukturell in der Hochschulpraxis zu verankern? (offene Frage)

(3.73) Welche Schwierigkeiten bzw. Hindernisse sind im Zusammenhang mit der strukturellen Verankerung von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen aus ihrem Projekt in der Hochschulpraxis aufgetreten? (offene Frage)

4. Themenblock: Akquirierung und Nutzung projektbezogener Erkenntnisse anderer
geförderter Hochschulen

(4.1) Sind Ihnen Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse anderer geförderter Projekte des Qualitätspakt Lehre bekannt?

- o Ja
- o Nein

In welchem Rahmen haben Sie von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen anderer Projekte Kenntnis erlangt?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

4.2	Im Rahmen von Vorträgen/Workshops auf Veranstaltungen des BMBF/DLR-PT
4.3	Im Rahmen von Vorträgen/Workshops auf Veranstaltungen anderer Anbieter
4.4	Im Rahmen von Vorträgen/Workshops auf selbst-organisierten Veranstaltungen
4.5	Im Rahmen von Ausstellungen/Aufführungen
4.6	Im Rahmen der projekteigenen Website
4.7	Durch (wissenschaftliche) Publikationen
4.8	Sonstiges...und zwar (4.9)

(4.10) In welchem Maße wurden bereits Erkenntnisse und (erste) Ergebnisse anderer geförderter Projekte zur Anpassung und Weiterentwicklung Ihres Projekts genutzt?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht.)

(4.11) Bitte erläutern Sie ggf., inwieweit Sie Ergebnisse anderer geförderter Projekte zur Anpassung und Weiterentwicklung der Qualität der Lehre an Ihrer Hochschule bereits genutzt haben: (offene Frage)

(4.12) Welche Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Sicht besonders förderlich für die Nutzung von konkreten Ideen und Erkenntnissen anderer geförderter Projekte? (offene Frage)

(4.13) Welche Schwierigkeiten bzw. Hindernisse sehen Sie im Zusammenhang mit der Nutzung von konkreten Ideen und Erkenntnissen anderer geförderter Projekte? (offene Frage)

Im Folgenden bitten wir Sie noch um eine Einschätzung zu der durch die Programmsteuerung ausgerichteten Fachkonferenz in Leipzig zum Thema "Lehr- und Lernformen im Qualitätspakt Lehre".

(4.14) Haben Sie und/ oder Mitarbeiter/-innen Ihres Projekts an der Fachkonferenz zu "Lehr- und Lernformen im Qualitätspakt Lehre" im Juni 2015 in Leipzig teilgenommen?

- o Ja
- o Nein
- o nicht bekannt

Wie hoch war der Mehrwert dieser Fachkonferenz für Ihr Projekt in Bezug auf…

4.15 …das Kennenlernen neuer Akteure/-
4.16 …den fachlichen Austausch?
4.17 …den Erkenntnisgewinn über das Spektrum der geförderten Maßnahmen und Themenfelder?
4.18 …die Möglichkeit der (persönlichen) Kontaktaufnahme zur Programmsteuerung (BMBF/ DLR-PT)?
4.19 ...den Transfer von Erfahrungen und (ersten) Ergebnissen?
4.20 ...Sonstiges...und zwar (4.21)

(4.22) Haben Sie weitere Anregungen oder Verbesserungsvorschläge, wie der Austausch von Erkenntnissen und (ersten) Ergebnissen seitens der Programmsteuerung gefördert werden kann?

- o Ja
- o Nein
- o Wenn ja, welche (4.23)

5. Themenblock: Vorläufige Einschätzungen zum Projektverlauf / Projekterfolg

In diesem Themenblock geht es um Ihre vorläufigen Einschätzungen zum Verlauf und zu Wirkungen des Projekts.

(5.1) In welchem Maße werden die für das Projekt bewilligten finanziellen Mittel für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen ausreichen?

(7-stufige Skala von vollständig bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(5.2) Können Sie dies gegebenenfalls näher erläutern?

(5.3) In welchem Maße wird die verbleibende Projektlaufzeit für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen ausreichen?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(5.4) Können Sie dies gegebenenfalls näher erläutern?

(5.5) Sind Sie der Meinung, dass durch die Förderung des Qualitätspakts Lehre bereits ein Einstellungswandel im Hinblick auf die Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre an Ihrer Hochschule stattgefunden hat?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(5.6) Haben sich seit der letzten Befragung im Sommer 2014 Probleme bzw. nicht-vorhergesehene Entwicklungen ergeben?

- o Ja
- o Nein
- o Weiß nicht
- o Wenn ja, welche? (5.7)

(5.8) Haben Sie weitere Anregungen oder Verbesserungsvorschläge für das Förderprogramm?

- o Ja
- o Nein
- o Wenn ja, welche? (5.9)

6. Themenblock: zur Umsetzung der Qualitätspakt-Maßnahme „zusätzliches Lehrpersonal“

Dieser Fragenblock wurde verantwortet durch das Projekt „Qualitätskapazität. Untersuchung des Mehrwerts von zusätzlichem Lehrpersonal des Qualitätspakts Lehre für die akademische Lehre“ (QuaKap), gefördert im Rahmen der BMBF-Förderlinie „Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre“ und wird aus diesem Grund hier nicht abgebildet. Für nähere Informationen wenden Sie sich bitte an Dr. Carsten
Würmann, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Zentrum für Schul- und Bildungsforschung.

Um die Befragung abzuschließen und Ihre Antworten zu übermitteln, klicken Sie bitte auf "Absenden" und bestätigen Sie mit "OK".

Insofern Sie die Antworten für Ihre Unterlagen archivieren möchten, klicken Sie bitte vorher auf die Druckansicht und drucken Sie die entsprechenden Seiten aus bzw. archivieren diese als PDF-Datei.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang 5

Abschlussbefragung
der
Projektleitungen 2016

Evaluation Qualitätspakt Lehre

Abschlussbefragung 2016 zu den Schwerpunkten: Steuerungsmechanismen und Förderwirkungen

Sehr geehrte Damen und Herren,

zum Abschluss der aktuellen Förderperiode möchten wir Sie bitten uns noch einmal durch Ihre Mitwirkung an einer Onlinebefragung zu unterstützen. Diese ist ein Bestandteil der Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre), die im Auftrag des BMBF gemeinsam durch das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) sowie die Prognos AG durchgeführt wird. Gegenstand der Evaluation sind die Bewertung sowie die Messung von Wirkungen auf Programmebene. Im Rahmen der Evaluation werden unterschiedliche Formen der Datenerhebung genutzt, die Aussagen über die Qualität des Programms zulassen.

Zum Abschluss der ersten Förderperiode liegt der Schwerpunkt der vorliegenden Befragung auf Ihren Einschätzungen zu Steuerungsmechanismen und Förderwirkungen des Qualitätspakts Lehre.

Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich in aggregierter Form ausgewertet. Es erfolgt keine Weitergabe in zuordenbarer Form.

Wir bitten Sie um Antwort bis zum 30.09.2016.

Ihre Antworten können Sie jederzeit zwischenspeichern und den Fragebogen erneut mit Ihrer TAN aufrufen.

Insofern Sie eine Dokumentation Ihrer Antworten ausdrucken und speichern möchten, klicken Sie bitte vor dem Absenden auf "Druckansicht". Eine nachträgliche Bereitstellung ist unsererseits nicht möglich.

Wir bedanken uns im Voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr Evaluationsteam

1. Förderkennzeichen

1.1 Bitte tragen Sie hier Ihr Förderkennzeichen ein (z.B. 01PL99999A):

_____

2. Themenblock: Fachlicher Hintergrund (Hochschultyp, Maßnahmen, Ziele)

(2.1) Welchem Typ ordnen Sie Ihre Hochschule zu?

- o Universität
- o Fachhochschule/Technische Hochschule
- o Kunst- und/oder Musikhochschule
- o Pädagogische Hochschule
- o Sonstige

2.3 Wenn Sie "Sonstige" gewählt haben, spezifizieren Sie bitte Ihren Hochschultyp

(2.3) In welchem Bundesland ist Ihre Hochschule verortet?

- o Baden-Württemberg
- o Bayern
- o Berlin
- o Brandenburg
- o Bremen
- o Hamburg
- o Hessen
- o Mecklenburg-Vorpommern
- o Niedersachsen
- o Nordrhein-Westfalen
- o Rheinland-Pfalz
- o Saarland
- o Sachsen
- o Sachsen-Anhalt
- o Schleswig-Holstein
- o Thüringen

(2.4) Bei Ihrem Projekt handelt es sich um ein...

- o Einzelvorhaben
- o Verbundvorhaben

(2.5) Wird Ihr Projekt auch in der zweiten Förderperiode gefördert?

- o Ja
- o Nein

(2.6) Sind Sie als Projektleitung zugleich Angehörige/r der Hochschulleitung?

- o Ja
- o Nein

3. Themenblock: Transfer gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente

Für die folgenden Fragen unter Themenblock 3 wird folgende Definition des "Transfers" zugrunde gelegt: Transfer von Maßnahmen bzw. Projektelementen hat im Gegensatz zum Erfahrungsaustausch nur dann stattgefunden, wenn über den Projektantrag hinaus Ideen bzw. Elemente innerhalb der Fachbereiche (hochschulintern) oder auf andere Hochschulen (hochschulextern) übertragen wurden (z.B. wenn ein durch QPL erfolgreich erprobtes Lehr-Lernkonzept in einem anderen Studiengang konkrete Anwendung findet).

(3.1) Wurden gelungene Maßnahmen bzw. Projektelemente hochschulintern (z.B. in andere Studiengänge und/oder Fachbereiche) übertragen?

- o Ja
- o Nein

(3.2) Können Sie ggf. erläutern, warum keine Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente hochschulintern stattgefunden hat? (offene Frage)

Wie schätzen Sie die folgenden Rahmenbedingungen für die hochschulinterne Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente ein?

(7-stufige Skala von stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

Die interne Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente...

- 3.3 ...ist ein zentrales Anliegen der Hochschulleitung.
- 3.4 ...ist ein zentrales Thema in hochschulischen Gremien.
- 3.5 ...ist ein zentrales Anliegen der Fakultäts-/Fachbereichsleitungen.

(3.6) Welche weiteren Rahmenbedingungen sehen Sie für die hochschulinterne Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente als besonders wichtig an? (offene Frage)

(3.7) Bei welcher Maßnahme haben Sie den Eindruck ist die Übertragung auf andere Bereiche der Hochschule am besten gelungen? (offene Frage)

(3.8) Wurden gelungene Maßnahmen bzw. Projektelemente auf andere Hochschulen übertragen?

- o Ja
- o Nein

(3.9) Können Sie ggf. erläutern, warum keine Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente auf andere Hochschulen stattgefunden hat? (offene Frage)

Wie schätzen Sie die folgenden Rahmenbedingungen für die hochschulinterne Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente ein?

(7-stufige Skala von stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

Die externe Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente...

3.10 ...ist ein zentrales Anliegen der Hochschulleitung.
3.11 ...wird von Konkurrenz unter Hochschulen beeinflusst.

(3.12) Welche weiteren Rahmenbedingungen sehen Sie für die hochschulexterne Übertragung gelungener Maßnahmen bzw. Projektelemente als besonders wichtig an? (offene Frage)

(3.13) Bei welcher Maßnahme haben Sie den Eindruck ist die hochschulexterne Übertragung am besten gelungen? (offene Frage)

4. Themenblock: Strukturelle Wirkungen des Förderprojektes

(4.1) Welche Bedeutung hat der Qualitätspakt Lehre für die Strategie- und Entwicklungsplanung an Ihrer Hochschule?

(7-stufige Skala von sehr hohe Bedeutung bis gar keine Bedeutung, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(4.2) Sind im Rahmen Ihres QPL-Projektes neue hochschulische Einrichtungen (z.B. hochschuldidaktische Zentren, Service-Center) entstanden?

- o Ja
- o Nein

4.3 Können Sie diese ggf. kurz charakterisieren?

(4.4) Sind im Rahmen Ihres QPL-Projektes neue hochschulische Gremien eingerichtet worden?

- o Ja
- o Nein

4.5 Können Sie diese ggf. kurz charakterisieren (Zusammensetzung, Aufgaben, Turnus, Verankerung)?

(4.6) Wurde im Rahmen Ihres QPL-Projektes ein Lehrpreis etabliert?

- o Ja
- o Nein
- o Ein Lehrpreis war bereits vorhanden

(4.7) Wenn ein Lehrpreis bereits vorhanden war: Wurde dieser durch das QPL-Projekt verändert?

- o Ja
- o Nein

4.8 Können Sie dies ggf. kurz erläutern?

(4.9) Gibt es an Ihrer Hochschule eine hochschulweite Lehr-Lernstrategie?

- o Ja
- o Nein

(4.10) Wurde diese durch das QPL-Projekt initiiert?

- o Ja
- o Nein

(4.11) Wurde diese durch das QPL-Projekt verändert?

- o Ja
- o Nein

4.8 Können Sie dies ggf. kurz erläutern?

Welche Bedeutung messen Sie folgenden Aspekten der Projektsteuerung bei?

(7-stufige Skala von stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

4.13 "Wenn man breit in die Hochschule wirken will, ist eine zentrale Koordinierungsstelle im Rahmen des Projektes essentiell."

4.14 "Die Qualität und Weiterentwicklung des Projekts hängt wesentlich von einem systematischen Monitoring ab“

4.15 "Nur mit einer klaren Unterstützung der Hochschulleitung ist eine nachhaltige Veränderung hinsichtlich einer Verbesserung der Qualität von Lehre möglich."
4.16 "Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre müssen fachspezifisch in den jeweiligen Fakultäten bzw. Fachbereichen entwickelt werden, um tatsächlich Wirkung zu entfalten."

(4.17) Welche weiteren Möglichkeiten der Projektsteuerung sehen Sie? (offene Frage)

5. Nachhaltigkeit

Wie gestaltet sich die Nachhaltigkeit der entstandenen Strukturen und Prozesse an Ihrer Hochschule?

(7-stufige Skala von stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

5.1 "Bewährte Maßnahmen wird unsere Hochschule nach Auslaufen der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre selbstständig weiterfinanzieren können."
5.2 "Ohne eine langfristige Projektförderung ist eine Aufrechterhaltung der neu eingeführten Strukturen im aktuellen Umfang nicht möglich."
5.3 "Die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Lehre ist eine Daueraufgabe, die über die Grundausstattung der Hochschulen abgedeckt werden muss."
5.4 "Ohne projektbasierte Förderung wäre die Erprobung innovativer Lehrprojekte nicht möglich."

In welchem Maße wird Ihrer Meinung nach der Erhalt/ die Weiterführung der eingesetzten Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre mittels folgender Finanzierungsquellen möglich sein?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis stimme gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

5.5 Grundfinanzierung
5.6 Zusätzliche Landesmittel
5.7 Bundesmittel
5.8 Weitere Drittmittelgeber

6. Ergebnisqualität

(6.1) Für wie viel Prozent der (Junior-)Professoren/-innen ist (Ihrer Einschätzung nach) die Qualität der Lehre ein wichtiges Thema? _____

(6.1) Für wie viel Prozent der weiteren Lehrenden ist (Ihrer Einschätzung nach) die Qualität der Lehre ein wichtiges Thema? _____

(6.3) Für wie viel Prozent der weiteren Hochschulangestellten, die nicht mit Lehraufgaben betraut sind, ist (Ihrer Einschätzung nach) die Qualität der Lehre ein wichtiges Thema? _____

(6.4) In welchem Maße besteht (Ihrer Einschätzung nach) Konsens zwischen den Fachbereichen/ Fakultäten an Ihrer Hochschule hinsichtlich der Einstellung zur Qualität der Lehre?

(7-stufige Skala von in sehr hohem Maße bis stimme gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen.)

(6.5) Was sehen Sie als das wichtigste Ergebnis/ den größten Erfolg des QPL-Projektes an Ihrer Hochschule? (offene Frage)

(6.6) Was sehen Sie als den größten Hemmfaktor hinsichtlich des Gelingens des an Ihrer Hochschule geförderten QPL-Projekts? (offene Frage)

7. Verbesserungsvorschläge

(7.1) Haben Sie weitere Anregungen oder Verbesserungsvorschläge für das Förderprogramm?

- o Ja
- o Nein
- o Wenn ja, welche? (7.2)

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang 6

Datenabfrage 2016

Evaluation Qualitätspakt Lehre

Datenabfrage 2016

Sehr geehrte Rektorinnen und Rektoren, Präsidentinnen und Präsidenten und Projektverantwortliche,

zunächst möchten wir uns nochmals für Ihre Unterstützung im Rahmen der vergangenen Befragungen zu Ihren Projekten im Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) bedanken.

Für die Betrachtung der Wirkungen des Gesamtprogramms sind wir in Absprache mit dem BMBF daran interessiert, einige wenige ergänzende Kennzahlen zu erheben. Uns ist bewusst, dass wir anhand hochschulstatistischer Kennzahlen keine unmittelbaren kausalen Rückschlüsse bspw. auf Studienerfolg und Studienabbruch erzielen können, da von vielen weiteren Einflussfaktoren auszugehen ist, die außerhalb des Förderprogramms liegen. Dennoch erscheint es sinnvoll, zumindest die Entwicklungen im Bereich der drei übergeordneten Programmziele des Qualitätspakts Lehre auch quantitativ abzubilden, um etwaige Veränderungen zu erfassen und ggf. in einem weiteren Schritt genauer zu analysieren.

Wissend um den nicht unerheblichen Aufwand, der mit der Generierung von Verlaufsdaten verbunden ist, haben wir die Abfrage auf wenige Kennzahlen begrenzt, die auf einen Kohortenvergleich abstellen.

Auf Grundlage der Daten wird kein Vergleich zwischen den Hochschulen angestrebt. Ihre Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

Wir bitten Sie, uns die Daten bis zum 31. Juli 2016 bereitzustellen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Evaluationsteam

Angaben zur Projektstruktur

Bei Ihrem Projekt handelt es sich um ein...

- o Einzelvorhaben
- o Verbundvorhaben

Förderkennzeichen

Bitte tragen Sie hier das Förderkennzeichen des Einzelprojektes an Ihrer Hochschule ein (Muster: 01PL12345): _____

Bitte tragen Sie hier das Förderkennzeichen des Verbundprojektes an Ihrer Hochschule ein (Muster: 01PL12345[A]): _____

Programmziel: Verbesserung der Personalausstattung von Hochschulen für Lehre,
Betreuung und Beratung

Wird/wurde in Ihrem durch den Qualitätspakt Lehre geförderten Projekt zusätzliches Lehrpersonal finanziert?

- o Ja
- o Nein

Angaben zur Betreuungssituation:

Hinweis: Bitte tragen Sie die Angaben zur Betreuungssituation jeweils für alle Studiengänge/Fächer ein, in denen zusätzliches Lehrpersonal an Ihrer Hochschule durch den QPL finanziert wird/wurde:

Studiengang/Fach xy: 1.111 Studierende
Studiengang/Fach xy: 2.222 Studierende

Studiengang/Fach xy: 1.111 Professoren/-innen
Studiengang/Fach xy: 2.222 Professoren/-innen
usw.

im WiSe 2010/11:

Anzahl an Studierenden relevanter Studiengänge/Fächer *(exkl. Beurlaubte)*:
_____

Anzahl an Professoren/-innen relevanter Studiengänge/Fächer *(Angabe in Vollzeitäquivalenten, inkl. Juniorprofessoren/-innen*):

_____

Anzahl an wissenschaftlichen und künstlerischen Personal relevanter Studiengänge/Fächer *(Angabe in Vollzeitäquivalenten, inkl. Professoren/-innen, exkl. sonstiges drittmittelfinanziertes Personal, welches nicht in der Lehre tätig ist, exkl. Lehrbeauftragte)*:

_____

_

im WiSe 2015/16:

Anzahl an Studierenden relevanter Studiengänge/Fächer *(exkl. Beurlaubte)*:

_____

Anzahl an Professoren/-innen relevanter Studiengänge/Fächer *(Angabe in Vollzeitäquivalenten, inkl. Juniorprofessoren/-innen, inkl. durch QPL finanzierte Professoren/-innen)*:

_____

Anzahl an wissenschaftlichen und künstlerischen Personal relevanter Studiengänge/Fächer *(Angabe in Vollzeitäquivalenten, inkl. Professoren/-innen, inkl. durch QPL finanziertes Lehrpersonal, exkl. sonstiges drittmittelfinanziertes Personal, welches nicht in der Lehre tätig ist, exkl. Lehrbeauftragte):*

_____

Angaben zur Betreuungsrelation (bezogen auf das Hauptfach):

Hinweis: Bitte tragen Sie die Betreuungsrelationen für alle Studiengänge/Fächer ein, in denen zusätzliches Lehrpersonal an Ihrer Hochschule durch den QPL finanziert wird/wurde:

Studiengang/Fach xy: 11,1
Studiengang/Fach xy: 22,2
usw.

im WiSe 2010/11:

Relation Studierende/ Professoren/-innen *(Angabe in VZÄ, inkl. Juniorprofessoren/-innen):*

_____
_

Relation Studierende/ wissenschaftliches und künstlerisches Personal *(Angabe in VZÄ, inkl. Professoren/-innen, exkl. sonstiges drittmittelfinanziertes Personal, welches nicht in der Lehre tätig ist, exkl. Lehrbeauftragte):*

_____

im WiSe 2015/16:

Relation Studierende/ Professoren/-innen *(Angabe in VZÄ, inkl. Juniorprofessoren/-innen, inkl. durch QPL finanzierte Professoren/-innen):*

_____

Relation Studierende/ wissenschaftliches und künstlerisches Personal *(Angabe in VZÄ, inkl. Professoren/-innen, inkl. durch QPL finanziertes Lehrpersonal, exkl. sonstiges drittmittelfinanziertes Personal, welches nicht in der Lehre tätig ist, exkl. Lehrbeauftragte):*

_____

Anmerkungen/ Kommentare zur Betreuungssituation und -relation:

_____

Programmziel: Unterstützung von Hochschulen bei der Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung ihres Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung

Werden/wurden im Rahmen Ihres Projektes Weiterbildungs- bzw. Weiterqualifizierungsangebote finanziert?

- o Ja
- o Nein

Weiterbildungsstunden durch den Qualitätspakt Lehre finanziert:

Von Hochschulangehörigen wahrgenommene Weiterbildungsangebote in Stunden im WiSe 2011/12: _____

Von Hochschulangehörigen wahrgenommene Weiterbildungsangebote in Stunden im WiSe 2012/13: _____

Von Hochschulangehörigen wahrgenommene Weiterbildungsangebote in Stunden im WiSe 2013/14: _____

Von Hochschulangehörigen wahrgenommene Weiterbildungsangebote in Stunden im WiSe 2014/15: _____

Von Hochschulangehörigen wahrgenommene Weiterbildungsangebote in Stunden im WiSe 2015/16: _____

Anmerkungen/ Kommentare zum Bereich Weiterqualifizierung:

_____

Programmziel: Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre

Werden/wurden im Rahmen Ihres Projektes Maßnahmen mit dem Ziel der Reduzierung von Studienabbruch bzw. der Erhöhung von Studienerfolg umgesetzt?

- o Ja
- o Nein

Schwundquoten im Erststudium (Studierende im Hauptfach, inkl. Teilzeitstudierende, exkl. Masterstudierende, exkl. Beurlaubte):

Hinweis: Damit wir für relevante Studiengänge/Fächer die Schwundquoten im 3. Fachsemester berechnen können, tragen Sie bitte in die folgenden Felder die jeweiligen Studierendenzahlen ein. Führen Sie bitte hier nur die Studiengänge/Fächer an, in denen Maßnahmen mit dem Ziel der Reduzierung von Studienabbruch bzw.
der Erhöhung von Studienerfolg umgesetzt werden bzw. wurden:

Studiengang/Fach xy: 1.111 Studierende
Studiengang/Fach xy: 2.222 Studierende
usw.

Anzahl der Studienanfänger/-innen relevanter Studiengänge/Fächer im WiSe 2009/10:

_____

Anzahl der Studierenden im dritten Fachsemester relevanter Studiengänge/Fächer im WiSe 2010/11:

_____
_

Anzahl der Studienanfänger/-innen relevanter Studiengänge/Fächer im WiSe 2014/15:

_____

Anzahl der Studierenden im dritten Fachsemester relevanter Studiengänge/Fächer im WiSe 2015/16:

_____
_

Anmerkungen/ Kommentare zur Schwundquote:

_____
_

Geschafft!

Wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt für Ihre Unterlagen speichern oder ausdrucken möchten, klicken Sie bitte vor dem Absenden auf Druckansicht.

HINWEIS: Nach dem Absenden des Fragebogens ist diese Funktion nicht mehr möglich!

Um die Datenabfrage abzuschließen und Ihre Antworten zu übermitteln, klicken Sie bitte auf "Absenden" und bestätigen Sie mit "OK".

Wir danken Ihnen vielmals für Ihre Unterstützung!

Anhang 7

Themenübersicht
der
Fallstudiengespräche

Übersicht über die Themen im Rahmen der Fallstudieninterviews nach Akteursgruppen

Projektverantwortliche/ Projektkoordinatoren/-innen

- Projektziele und umgesetzte Maßnahmen; insbesondere Zwischen- oder Teilziele sowie mögliche Veränderungen der Ziele während der Projektlaufzeit
- Bewertung der Relevanz der Maßnahmenschwerpunkte und Einschätzung zur Kenntnis der Ziele bei anderen Hochschulakteuren/-innen
- Einschätzungen zur Einbettung des Projekts an der Hochschule und zu Wechselwirkungen zwischen Förderprogramm und hochschulpolitischen Steuerungs- und Qualitätssicherungsinstrumenten
- Erfahrungen mit der Umsetzung des Projekts (Implementierung konkreter Maßnahmen, vorhandene Strukturen, Zusammenarbeit mit Fachbereichen)
- Einschätzungen zu förderlichen/ hinderlichen Rahmenbedingungen
- ggf. Erfahrungen aus der Zusammenarbeit im Verbund
- ggf. Einschätzungen zu ersten Ergebnissen aus begleitenden Evaluationen/ Begleitforschungen
- Bewertung der Angebote zur Unterstützung und Beratung von Seiten der Programmsteuerung/ des Landesministeriums
- Einschätzungen zu quantitativen, qualitativen und strukturellen Wirkungen der Förderung
- Einschätzungen zur Akzeptanz und Bewertung von Fort-/Weiterbildungen durch das Personal
- Einschätzungen zur Implementierung von neuen Lehr-Lern-Konzepten/ innovativen Studienmodellen in die Alltagspraxis von Studium und Lehre; insbesondere Wahrnehmung einer veränderten Lehrpraxis
- Bewertung der Studienbedingungen an der Hochschule/ Kenntnis von Daten zur Zufriedenheit/ Erfolg/ Abbruchquoten; insbesondere Wahrnehmung von Veränderungen im Laufe der Implementierung des Projekts
- Einschätzungen zum Erfolg der umgesetzten Maßnahmen des Projekts sowie zu erwarteten Effekten und geeigneten Indikatoren zur Messung des Erfolgs der Förderung
- Kenntnis und Bewertung möglicher unerwarteter bzw. unerwünschter Entwicklungen oder Effekte im Verlauf der Projektumsetzung

- Einschätzungen zur Netzwerkbildung und zum Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten bzw. Hochschulen und zu den hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen
- ggf. Kenntnis von zusätzlich gewonnenen Akteure/-innen oder Netzwerken, die sich seit Beginn des Förderprogramms an der Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre an der Hochschule beteiligen
- Einschätzungen zum Kulturwandel im Bereich Studium und Lehre; insbesondere zu neu geschaffenen Anreizen
- Einschätzungen zur Wahrnehmung, Akzeptanz und Bewertung der Angebote durch die Zielgruppe
- Kenntnis/ Wahrnehmung und ggf. Beurteilung von hochschulweiten Veranstaltungen zum Thema Studium und Lehre
- Einschätzungen zum wahrgenommenen Interesse an Themen im Bereich Studium und Lehre, an einschlägigen Veranstaltungen/ Angeboten und/oder zur aktiven Beteiligung an entsprechenden Projekten
- Einschätzungen zur Nachhaltigkeit des Projekts und zu erforderlichen Strukturen und Rahmenbedingungen für die Verstetigung

Dekan/-in/Prodekan/-in

- Kenntnis und Bewertung der Ziele des Förderprogramms
- Einschätzungen zu den hochschulpolitischen Rahmenbedingungen auf Bundes- bzw. Länderebene
- Wahrnehmung von Wechselwirkungen und Anschlussmöglichkeiten zu anderen relevanten Fördermaßnahmen von Bund, Ländern und Stiftungen
- Kenntnis der Projektziele und der umgesetzten Maßnahmen sowie Bewertung der Relevanz der Maßnahmenschwerpunkte
- Kenntnis über ähnliche Projekte an der Hochschule und ggf. Einschätzungen zur Nutzung thematischer, struktureller und personeller Anknüpfungspunkte
- Einschätzungen zur Einbettung des Projekts an der Hochschule sowie zu den Rahmenbedingungen
- Kenntnis von ersten Ergebnissen aus der Projektarbeit
- Einschätzungen zu quantitativen, qualitativen und strukturellen Wirkungen der Förderung
- Einschätzungen zur Akzeptanz und Bewertung von Fort-/Weiterbildungen durch das Personal

- Einschätzungen zur Implementierung von neuen Lehr-Lern-Konzepten/ innovativen Studienmodellen in die Alltagspraxis von Studium und Lehre; insbesondere Wahrnehmung einer veränderten Lehrpraxis
- Bewertung der Studienbedingungen an der Hochschule/ Kenntnis von Daten zur Zufriedenheit/ Erfolg/ Abbruchquoten; insbesondere Wahrnehmung von Veränderungen im Laufe der Implementierung des Projekts
- Einschätzungen zum Erfolg der umgesetzten Maßnahmen des Projekts sowie zu erwarteten Effekten und geeigneten Indikatoren zur Messung des Erfolgs der Förderung
- Kenntnis von zusätzlich gewonnenen Akteure/-innen oder Netzwerken, die sich seit Beginn des Förderprogramms an der Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre an der Hochschule beteiligen, ggf. Erfahrungen zur eigenen Beteiligung
- Kenntnis möglicher unerwarteter bzw. unerwünschter Entwicklungen oder Effekte im Verlauf der Projektumsetzung
- Einschätzungen zum Erkenntnistransfer in die Hochschule und die Hochschullandschaft sowie zu den hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen
- Einschätzungen zum Kulturwandel im Bereich Studium und Lehre; insbesondere zu neu geschaffenen Anreizen
- Einschätzungen zur Wahrnehmung, Akzeptanz und Bewertung der Angebote
- Kenntnis/ Wahrnehmung und ggf. Beurteilung von hochschulweiten Veranstaltungen zum Thema Studium und Lehre
- Einschätzungen zum wahrgenommenen Interesse an Themen im Bereich Studium und Lehre, zur (aktiven) Beteiligung an einschlägigen Veranstaltungen und Projekten; ggf. Erfahrungen zur eigenen Beteiligung

Lehrende

- Kenntnis der Projektziele und der umgesetzten Maßnahmen sowie Bewertung der Relevanz der Maßnahmenschwerpunkte
- Kenntnis über ähnliche Projekte an der Hochschule und ggf. Einschätzungen zur Nutzung thematischer, struktureller und personeller Anknüpfungspunkte
- Einschätzungen zur Einbettung des Projekts an der Hochschule sowie zu den Rahmenbedingungen

- Kenntnis von ersten Ergebnissen aus der Projektarbeit
- Einschätzungen zu quantitativen, qualitativen und strukturellen Wirkungen der Förderung
- Ggf. Teilnahme an von Fort-/Weiterbildungen im Rahmen des Projekts und Bewertung dieser Angebote
- Einschätzungen zur Implementierung von neuen Lehr-Lern-Konzepten/ innovativen Studienmodellen in die Alltagspraxis von Studium und Lehre; insbesondere Einschätzung zur Beteiligung der Lehrenden und zur Wahrnehmung einer veränderten Lehrpraxis
- Bewertung der Studienbedingungen an der Hochschule/ Kenntnis von Daten zur Zufriedenheit/ Erfolg/ Abbruchquoten; insbesondere Wahrnehmung von Veränderungen im Laufe der Implementierung des Projekts
- Einschätzungen zum Erfolg der umgesetzten Maßnahmen des Projekts sowie zu erwarteten Effekten und geeigneten Indikatoren zur Messung des Erfolgs der Förderung
- Kenntnis von zusätzlich gewonnenen Akteure/-innen oder Netzwerken, die sich seit Beginn des Förderprogramms an der Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre an der Hochschule beteiligen; ggf. Erfahrungen zur eigenen Beteiligung
- Kenntnis möglicher unerwarteter bzw. unerwünschter Entwicklungen oder Effekte im Verlauf der Projektumsetzung
- Einschätzungen zum Erkenntnistransfer in die Hochschule und die Hochschullandschaft sowie zu den hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen
- Einschätzungen zum Kulturwandel im Bereich Studium und Lehre; insbesondere zu neu geschaffenen Anreizen
- Einschätzungen zur Wahrnehmung, Akzeptanz und Bewertung der Angebote
- Kenntnis/ Wahrnehmung und ggf. Beurteilung von hochschulweiten Veranstaltungen zum Thema Studium und Lehre
- Einschätzungen zum wahrgenommenen Interesse an Themen im Bereich Studium und Lehre, zur (aktiven) Beteiligung an einschlägigen Veranstaltungen und Projekten; ggf. Erfahrungen zur eigenen Beteiligung

Studierende

- Kenntnis der Projektziele und der umgesetzten Maßnahmen sowie Bewertung der Relevanz der Maßnahmenschwerpunkte
- Kenntnis von ähnlichen Projekten an der Hochschule
- Kenntnis von ersten Ergebnissen aus der Projektarbeit
- Bewertung der Studienbedingungen an der Hochschule, insbesondere Wahrnehmung von Veränderungen im Laufe der Implementierung des Projekts
- Einschätzungen zur Implementierung von neuen Lehr-Lern-Konzepten/ innovativen Studienmodellen in die Alltagspraxis von Studium und Lehre
- Kenntnis möglicher unerwarteter bzw. unerwünschter Entwicklungen oder Effekte im Verlauf der Projektumsetzung
- Wahrnehmung/ Nutzung und Bewertung von Angeboten (für Studierende)
- Kenntnis/ Wahrnehmung und ggf. Beurteilung von hochschulweiten Veranstaltungen zum Thema Studium und Lehre
- Einschätzungen zum wahrgenommenen Interesse an Themen im Bereich Studium und Lehre sowie an einschlägigen Veranstaltungen/ Angeboten und/oder zur aktiven Beteiligung an entsprechenden Projekten
- ggf. Erfahrungen zur eigenen Beteiligung z. B. in Qualitätszirkeln/ im ASTA

Anhang 8

Themenübersicht
der
Fachgespräche

Themen der Fachgespräche mit Experten/-innen

Themen der Fachgespräche mit Experten/-innen	
Themen	**Befragte**
Hochschulpolitische Situation • Stärken und Schwächen • Handlungsbedarf im Bereich Studium und Lehre	Stiftungen/Verbände
	Programmsteuerung
	Ländervertretung
	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Einschätzung der Ziele des Förderprogramms im Hinblick auf die Verbesserung der Situation in den Hochschulen bzw. im Hochschulbereich insgesamt	Programmsteuerung
	Ländervertretung
	Auswahlgremium
Transparenz, Klarheit und Relevanz der Ziele des Förderprogramms Mögliche Widersprüche bzw. Konflikte hinsichtlich der Ziele des Förderprogramms Mögliche Veränderung von Programmzielen in ihrer inhaltlichen Ausrichtung bzw. zusätzlich hinzugekommene Ziele	Programmsteuerung
	Ländervertretung
	Auswahlgremium
Wechselwirkungen und Anschlussmöglichkeiten zu anderen relevanten Fördermaßnahmen von Bund, Ländern und Stiftungen	Stiftungen/Verbände

Bekannte Beispiele aus einzelnen Hochschulen, bei denen Maßnahmen rechtlicher oder finanzieller Art (auf Landesebene) die Erreichung der Ziele des Qualitätspakts Lehre unterstützen Wechselwirkungen zwischen dem Förderprogramm und hochschulpolitischen Steuerungs- und Qualitätssicherungsinstrumenten	Programmsteuerung
	Ländervertretung
	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Hochschulpolitische Rahmenbedingungen auf Bundes- bzw. Länderebene Vorteile und Schwierigkeiten der Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern	Programmsteuerung
	Ländervertretung
	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Angemessenheit der Fördermittel zur Durchführung der geförderten Projekte	Programmsteuerung
Angemessenheit der zur Verfügung gestellten Ressourcen für die Steuerung des Förderprogramms	Programmsteuerung

Landesrechtliche Sicherstellung der Kapazitätsneutralität des geförderten Personals • Erfahrungen zur Umsetzung	Ländervertretung
Merkmale der geförderten Hochschulen	Stiftungen/Verbände
Einschätzung zur Auswahl einzelner Anträge	Ländervertretung
	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Entscheidung für das Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren (Programmsteuerung) Aufnahme in das Experten- bzw. Auswahlgremium (Auswahlgremium)	Programmsteuerung
Bewertung des Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren • Transparenz • Erreichung der Programmziele	Ländervertretung
	Auswahlgremium
Kriterien der Auswahl der Gutachter/-innen • fachliche Nähe, Distanz/Neutralität	Programmsteuerung

Festlegung der Bewertungskriterien Eignung der Bewertungskriterien für die Auswahl	Programmsteuerung
Vorbereitung der Gutachter/-innen auf die Begutachtung • Angemessenheit der Vorbereitung	Auswahlgremium
(Typische) Probleme während des Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahrens (Typische) Probleme in der Startphase nach der Bewilligung	Programmsteuerung
	Auswahlgremium
Konkrete Ideen für mögliche Verbesserungen im Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren (im Hinblick auf die zweite Förderphase ab 2016) • Kriterien für die Weiterförderung Anpassung der inhaltlichen Ausrichtung des Programms	Programmsteuerung
	Ländervertretung
	Auswahlgremium

Zur Verfügung stehende Steuerungsprozesse • Projektbewirtschaftung, Monitoring/ Berichtswesen, Vernetzung Aufgabenverteilung zwischen DLR-PT und BMBF	Programmsteuerung
Kommunikation/ Kooperation zwischen dem DLR-PT und BMBF Kommunikation/ Kooperation mit den geförderten Projekten	Programmsteuerung
Resonanz auf Unterstützungsangebote seitens der Programmsteuerung • Änderungsbedarf • Nutzen für die Projekte • Förderung der Vernetzung innerhalb der Hochschulforschung	Programmsteuerung
Beratungs- und Unterstützungsangebote der Länderministerien	Programmsteuerung
Beratungs- und Unterstützungsangebote von Landesseite in der Antragsvorbereitung Angebote zur Beratung und Unterstützung von Landesseite während der Projektumsetzung	Ländervertretung
Erfahrungsaustausch zwischen den geförderten Hochschulen (Ländervertretung: in Ihrem Land) • Verbreitung gelungener Beispiele, Erkenntnisse und Ergebnisse in der Hochschullandschaft • „Best Practice“	Programmsteuerung Ländervertretung

Beitrag des Programms zur quantitativen Verbesserung der Personalausstattung an Hochschulen Beitrag des Programms zur qualitativen Verbesserung der Personalausstattung an Hochschulen	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Beitrag des Programms zur Sicherung und Weiterentwicklung qualitativ hochwertiger Lehre	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Beitrag des Programms zur Verbesserung der Studienbedingungen	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Zusätzliche Akteure/ Netzwerke, die sich seit Beginn des Förderprogramms an der Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre an den geförderten Hochschulen beteiligen	Stiftungen/Verbände
	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Beitrag der geförderten Maßnahmen zur Wertschätzung guter Lehre sowie zur Akzeptanz entsprechender Ansätze in den Hochschulen und bei den Lehrenden	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Beitrag des Förderprogramms zur Schaffung neuer Anreize in den Hochschulen, die Studienbedingungen und die Lehrqualität zu verbessern	Stiftungen/Verbände
	Ländervertretung
	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Nachhaltigkeit der initiierten Maßnahmen • Erforderliche Rahmenbedingungen für die Verstetigung und Verbreitung der Ergebnisse der Förderung	Stiftungen/Verbände
	Ländervertretung
	Hochschulmanagement/Hochschulforschung

Indikatoren zur Messung des Erfolgs der Förderung im Sinne der Programmziele Erfolg der Ausgestaltung des Förderprogramms insgesamt Erfolg der geförderten Maßnahmen Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen für die Erreichung der Programmziele Förderliche Bedingungen für die Verbreitung von gelungenen Beispielen und Ergebnissen in die Hochschullandschaft Erwartete Effekte durch die geförderten Projekte und das Programm	Stiftungen/Verbände
	Programmsteuerung
	Ländervertretung
	Auswahlgremium
	Hochschulmanagement/Hochschulforschung
Bewertung des Beitrags der Programmsteuerung zur Zielerreichung	Programmsteuerung
Weitere Anmerkungen/Kritikpunkte	Stiftungen/Verbände
	Programmsteuerung
	Ländervertretung
	Auswahlgremium
	Hochschulmanagement/Hochschulforschung

Anhang 9

Lehrendenbefragung

Evaluation Qualitätspakt Lehre

Kurzfragebogen Lehrende

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit dem Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre („Qualitätspakt Lehre“) werden insgesamt 186 Hochschulen aus allen Bundesländern dabei unterstützt, die Betreuung der Studierenden und die Qualität der Lehre zu verbessern. Auch Ihre Hochschule hat sich erfolgreich an der Ausschreibung an diesem Förderprogramm beteiligt. Die Ziele des Qualitätspakts Lehre sind eine bessere Personalausstattung von Hochschulen, ihre Unterstützung bei der Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung ihres Personals sowie die Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre.

Mit der Durchführung der Evaluation des Qualitätspakts Lehre hat das BMBF das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) und die Prognos AG beauftragt. Gegenstand der Evaluation sind die Bewertung sowie die Messung von Wirkungen auf Ebene des gesamten Förderprogramms. Ausdrücklich nicht Gegenstand der Evaluation ist die Bewertung einzelner Projekte bzw. einzelner Hochschulen.

Im Rahmen der Evaluation werden unterschiedliche Formen der Datenerhebung genutzt, die Aussagen über die Qualität des Programms zulassen. Hierfür werden u.a. vertiefende Fallstudien an ausgewählten Hochschulen durchgeführt, in denen die Sichtweisen verschiedener Hochschulakteure/-innen erhoben werden. Auch Ihre Hochschule wurde für eine solche Fallstudie ausgewählt.

Im Mittelpunkt des vorliegenden Kurzfragebogens stehen Ihre Einschätzungen als Lehrende/-r in Bezug auf die Ziele, die bisherige Umsetzung und die Wirkungen des Qualitätspakt Lehre sowie im Allgemeinen zu den Entwicklungen im Bereich Studium und Lehre an Ihrer Hochschule.

Ihre Daten und Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und nur in aggregierter Form ausgewertet, so dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Analyseergebnisse werden den Auftraggebern bzw. der Hochschule nur in anonymisierter Form zugänglich gemacht.

Wir bedanken uns im Voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Evaluationsteam des Qualitätspakt Lehre

1. Bitte geben Sie im Folgenden Auskunft zu Ihrer Person und zu Ihrem fachlichen Hintergrund.

1.1 Welche Position haben Sie an Ihrer Hochschule?

- o Professor/-in/Juniorprofessor/-in
- o Wissenschaftliche/-r Mitarbeiter/-in – Qualifikationsstelle
- o Wissenschaftliche/-r Mitarbeiter/-in – Dauerstelle (LfbA, Ratsstelle etc.)
- o Lehrbeauftragter/-r
- o Sonstige

1.2 Wenn Sie „Sonstige“ gewählt haben, bitte spezifizieren Sie Ihre Antwort:

1.3 Wie lange sind Sie bereits in dieser Position tätig?

- o unter einem Jahr
- o ein bis unter drei Jahre
- o drei bis unter sechs Jahre
- o sechs Jahre und mehr

1.4 Welchem Fachbereich gehören Sie an?

- o Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften
- o Ingenieurwissenschaften
- o Kunst, Musik und Gestaltung
- o Mathematik und Naturwissenschaften
- o Medizin und Gesundheitswesen
- o Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- o Sport und Sportwissenschaft
- o Sprach- und Kulturwissenschaften
- o Nicht fachlich (z.B. in zentraler Einrichtung tätig)
- o Sonstiges

1.5 Wenn Sie „Sonstige“ gewählt haben, bitte spezifizieren Sie Ihre Antwort:

1.6 Wenn Sie an Ihre Hochschultätigkeiten denken, in welchem Bereich liegen diese schwerpunktmäßig?

(7-stufige Skala von primär in der Forschung bis primär in der Lehre)

2. Des Weiteren bitten wir Sie um Ihre Einschätzungen zum Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre ("Qualitätspakt Lehre").

2.1 Ist Ihnen der Qualitätspakt Lehre bekannt?

- o Ja
- o Nein

2.2. Ist Ihnen das an Ihrer Hochschule im Rahmen des Qualitätspakt Lehre geförderte Projekt bekannt?

- o Ja
- o Nein

2.3 Sind Sie persönlich an dem an Ihrer Hochschule geförderten Projekt beteiligt?

- o Ja
- o Nein

Hinweis: Sollte Ihnen der Qualitätspakt Lehre bzw. das an Ihrer Hochschule geförderte Projekt kaum bis nicht bekannt bzw. Sie selbst nicht involviert sein, bitten wir Sie trotzdem um Ihre Einschätzung zur Relevanz der folgenden Ziele und Maßnahmen. Die Fragen 2.15 - 3.12 brauchen Sie in diesem Fall nicht zu beantworten.

Für wie relevant erachten Sie die folgenden Maßnahmen – die im Qualitätspakt Lehre insgesamt umgesetzt werden können – für die Verbesserung von Studium und Lehre?

(7-stufige Skala von sehr relevant bis gar nicht relevant, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen)

2.4 Ergänzende Lehrangebote/lernunterstützende Angebote (z.B. Propädeutika, Brückenkurse, Summer-/Winterschool, Tutorien/ Mentorien, Self-Assessment)
2.5 Verbesserung/Erweiterung der Studienberatung, -betreuung
2.6 Maßnahmen zur Optimierung von Bildungsübergängen (z.B. Career Service, Schüleruniversität)
2.7 Innovative Lehr-/Lernformen (z.B. E-Learning/Blended Learning, Peer Instruction/Peer Learning)
2.8 Maßnahmen zur Personalentwicklung (Personalentwicklungsangebote, hochschuldidaktische Weiterbildung)

2.9 Curriculare Maßnahmen (Curriculare Optimierung, Erhöhung der Interdisziplinarität, Erhöhung der interkulturellen Kompetenz)
2.10 Hochschulinterne Wettbewerbsverfahren (Fördermittel für Lehrinnovationen, Lehrpreise)
2.11 Verbesserung der personellen Ausstattung
2.12 Maßnahmen zur Gleichstellung
2.13 Maßnahmen zur Implementierung eines Qualitätssicherungssystems/Qualitätsmanagements
2.14 Maßnahmen zum Projekt-Monitoring

In welchem Maße sind Ihrer Einschätzung nach Maßnahmen des Qualitätspakts Lehre an Ihrer Hochschule bereits umgesetzt worden?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen)

2.15 Ergänzende Lehrangebote/lernunterstützende Angebote (z.B. Propädeutika, Brückenkurse, Summer-/Winterschool, Tutorien/ Mentorien, Self-Assessment)
2.16 Verbesserung/Erweiterung der Studienberatung, -betreuung
2.17 Maßnahmen zur Optimierung von Bildungsübergängen (z.B. Career Service, Schüleruniversität)
2.18 Innovative Lehr-/Lernformen (z.B. E-Learning/Blended Learning, Peer Instruction/Peer Learning)
2.19 Maßnahmen zur Personalentwicklung (Personalentwicklungsangebote, hochschuldidaktische Weiterbildung)
2.20 Curriculare Maßnahmen (Curriculare Optimierung, Erhöhung der Interdisziplinarität, Erhöhung der interkulturellen Kompetenz)
2.21 Hochschulinterne Wettbewerbsverfahren (Fördermittel für Lehrinnovationen, Lehrpreise)
2.22 Verbesserung der personellen Ausstattung
2.23 Maßnahmen zur Gleichstellung
2.24 Maßnahmen zur Implementierung eines Qualitätssicherungssystems/Qualitätsmanagements
2.25 Maßnahmen zum Projekt-Monitoring

3. Im Folgenden geht es um Ihre Einschätzungen zu den Wirkungen der Maßnahmen aus dem Qualitätspakt Lehre an Ihrer Hochschule.

Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen.

(7-stufige Skala von stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen)

3.1 Der Qualitätspakt Lehre greift aktuelle Bedarfe im Bereich Studium und Lehre meiner Hochschule auf.
3.2 Die Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre stoßen an meiner Hochschule auf breite Akzeptanz.
3.3 Der Qualitätspakt Lehre setzt neue Impulse bei der Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Maßnahmen im Bereich Studium und Lehre.
3.4 Durch die Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre werden nachhaltige Strukturen aufgebaut.
3.5 Die aktive Einbindung von Lehrenden, z.B. in Form von Multiplikatoren/-innen, ist für den Aufbau nachhaltiger Strukturen bedeutsam.
3.6 Durch die finanziellen Ressourcen, die im Rahmen des Qualitätspakts Lehre zur Verfügung stehen, werden Ressourcen für Studium und Lehre an anderer Stelle eingespart.
3.7 Durch die Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre werden Entwicklungsbedarfe an anderer Stelle vernachlässigt.
3.8 Durch die Förderung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre gewinnt "Lehre" als Aufgabenfeld an meiner Hochschule an Aufmerksamkeit.
3.9 Ohne zusätzliche (finanzielle) Anreize ist die "Verbesserung der Qualität der Lehre" anderen Aufgaben eher nachgeordnet.

3.10 Sind Ihrer Einschätzung nach weitere, hier nicht aufgeführte Folgewirkungen im Zusammenhang mit dem Qualitätspakt Lehre eingetreten?

- o Ja
- o Nein
- o Wenn „Ja“, welche? (3.11)

3.12 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Veränderungen im Bereich Studium und Lehre an Ihrer Hochschule seit Beginn der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre?

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen)

4. Abschließend sind wir an Ihren allgemeinen Einschätzungen zu Entwicklungen im Bereich Studium und Lehre an Ihrer Hochschule – d.h. über die Förderung durch den Qualitätspakt Lehre hinaus – interessiert.

4.1 Inwiefern hat aus Ihrer Sicht ein Einstellungswandel im Hinblick auf die Bedeutung der Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre an Ihrer Hochschule stattgefunden?

(7-stufige Skala von in hohem Maße bis gar nicht, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen)

4.2 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Veränderungen im Bereich Studium und Lehre an Ihrer Hochschule in den letzten fünf Jahren?

(7-stufige Skala von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen)

Bitte nehmen Sie Stellung zu den folgenden Aussagen:

Projektförderung im Bereich Studium und Lehre...

(7-stufige Skala von stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu, Enthaltung: kann ich nicht einschätzen)

4.3 ...trägt zu einer höheren Reputation der lehrenden Wissenschaftler/-innen in diesem Bereich bei.
4.4 ...trägt zum Aufbau nachhaltiger Strukturen bei.
4.5 ...trägt zur innovativen Weiterentwicklung von Lehre bei.
4.6 ...ist mit einem hohen bürokratischen Mehraufwand verbunden.

Bitte nennen Sie <u>bis zu drei</u> Fördermaßnahmen, die Sie zukünftig für den Bereich Studium und Lehre als besonders relevant erachten.

4.7 Maßnahme 1:
4.8 Maßnahme 2:
4.9 Maßnahme 3:

5. Haben Sie weitere Anmerkungen/ Kommentare?

5.1 Bitte hier eintragen:

_____

Um die Datenabfrage abzuschließen und Ihre Antworten zu übermitteln, klicken Sie bitte auf "Absenden" und bestätigen Sie mit "OK".

Wir danken Ihnen vielmals für Ihre Unterstützung!