

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

Der vorliegende Evaluationsbericht wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erstellt. Die Aufgabenstellung wurde vom BMBF vorgegeben. Das BMBF hat das Ergebnis der Studie nicht beeinflusst; der Auftragnehmer trägt allein die Verantwortung.

Uwe Schmidt, Christoph Besch, Katharina Schulze,
Susanne Heinzelmann, Michelle Andersson

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

Abschlussbericht

über den gesamten Förderzeitraum 2011-2020

**Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 26
Hrsg.: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)**

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

Uwe Schmidt
Christoph Besch
Katharina Schulze

Prognos AG

Susanne Heinzelmann
Michelle Andersson

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

Abschlussbericht über den gesamten Förderzeitraum 2011-2020

Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 26

Hrsg.: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

Mainz 2022

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

ISBN: 3-935461-25-9

ISSN: 1616-5799

978-3-935461-25-2

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|-----------|
| Tabellen- und Abbildungsverzeichnis | iii |
| ZUSAMMENFASSUNG | 1 |
| 1 HINTERGRUND UND EVALUATIONSAUFTRAG | 9 |
| 2. METHODISCHES VORGEHEN | 13 |
| 2.1 Evaluationsmodell | 13 |
| 2.2 Analyse- und Erhebungsinstrumente | 17 |
| 3 ERGEBNISSE DER EVALUATION | 23 |
| 3.1 Rahmenbedingungen (Strukturqualität) | 23 |
| 3.2 Programmprofil (Zielqualität) | 33 |
| 3.3 Programmumsetzung und -prozesse (Prozessqualität) | 41 |
| 3.3.1 Programmprozesse | 41 |
| 3.3.2 Steuerung und Umsetzung der Projekte | 45 |
| 3.3.3 Evaluation und Wirkungsüberprüfung | 49 |
| 3.3.4 Vernetzung und Austausch | 61 |
| 3.4 Ergebnisse und Wirkungen (Ergebnisqualität) | 72 |
| 3.4.1 Effekte auf die Betreuung und Beratung Studierender | 72 |
| 3.4.2 Effekte auf die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre | 78 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 3.4.3 | Effekte auf die Wahrnehmung und den Stellenwert von Lehre | 85 |
| 3.4.4 | Effekte auf die Strukturen und die Steuerung von Studium und Lehre | 93 |
| 3.4.5 | Effekte durch hochschulinternen und -externen Transfer | 97 |
| 3.4.6 | Zentrale Erfolge aus Sicht der Hochschulakteure | 113 |
| 3.4.7 | Bewertung der Nachhaltigkeitschancen | 116 |
| 4 | GESAMTBEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN | 127 |
| 4.1 | Gesamtbewertung des Förderprogramms | 127 |
| 4.2 | Handlungsempfehlungen | 138 |
| 4.2.1 | Förderzwecke und Förderansätze | 143 |
| 4.2.2 | Förderverfahren und Fördermodalitäten | 147 |
| 4.2.3 | Konzeptionierung und Anlage zukünftiger Projekte | 150 |
| 4.2.4 | Dissemination und Transfer | 157 |
| 4.2.5 | Hinweise zur Ausgestaltung der Rahmenbedingungen im Hochschulsystem | 164 |
| 4.3 | Ausblick | 168 |
| 5 | LITERATURVERZEICHNIS | 171 |
| 6 | ANHANG | 177 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----|
| Tab. 01: | Übersicht über die bisherigen Berichte der Evaluation..... | 10 |
| Tab. 02: | Übersicht der erfolgten Datenerhebungen..... | 18 |
| Tab. 03: | Thematische Fallstudien zur Evaluation und Wirkungsüberprüfung – Anlage und Auswahl..... | 57 |
| Tab. 04: | Mehrwert durch hochschulexternen Transfer..... | 98 |
| Tab. 05: | Thematische Fallstudien zu hochschulexternem Transfer – Anlage und Auswahl..... | 107 |
| Tab. 06: | Niedrigschwelliger Transfer – Rahmenbedingungen und Gelingenbedingungen..... | 109 |
| Tab. 07: | Transfer mit strukturellen Implikationen – Rahmenbedingungen und Gelingenbedingungen..... | 110 |
| Tab. 08: | Transfer im Verbund – Rahmenbedingungen und Gelingenbedingungen..... | 111 |
| Tab. 09: | Thematische Fallstudien zur Nachhaltigkeit – Anlage und Auswahl..... | 118 |
| Tab. 10: | Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung zukünftiger Förderstrukturen..... | 139 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------|--|----|
| Abb. 01: | Ebenen der Evaluation..... | 14 |
| Abb. 02: | Dimensionen nach Parsons und beispielhafte Operationalisierung auf Programmebene | 15 |
| Abb. 03: | Dimensionen nach Parsons und beispielhafte Operationalisierung auf Projektebene | 16 |
| Abb. 04: | Einfluss des Anstiegs der Studierendenzahl auf die Wirkung der Maßnahmen..... | 32 |
| Abb. 05: | Bewertung des finanziellen Volumens der Förde- | 33 |

| | | |
|----------|--|----|
| | rung und der Projektlaufzeit..... | |
| Abb. 06: | Passung der Maßnahmen zu den Bedarfen an den Hochschulen..... | 37 |
| Abb. 07: | Probleme bzw. nicht-vorhergesehene Entwicklun- gen im Verlauf des Förderprogramms..... | 44 |
| Abb. 08: | Unterstützung und Akzeptanz der Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre..... | 47 |
| Abb. 09: | Evaluations- bzw. Begleitforschungsaktivitäten im Verlauf des Förderprogramms..... | 50 |
| Abb. 10: | Erzielte Evaluationsergebnisse..... | 51 |
| Abb. 11: | Genutzte Evaluationsformate nach Hochschulform . | 53 |
| Abb. 12: | Nutzung der Ergebnisse der Evaluation bzw. Be- gleitforschung..... | 55 |
| Abb. 13: | Bewertung des Aufwands und Nutzens der Vernet- zung im Verlauf des Förderprogramms..... | 66 |
| Abb. 14: | Handlungsfelder des Austauschs bzw. der Vernet- zung und Bewertung des Mehrwerts..... | 68 |
| Abb. 15: | Nutzung und Bewertung von Formaten des Aus- tauschs bzw. der Vernetzung..... | 70 |
| Abb. 16: | Bewertung der Nachhaltigkeit der Vernetzung im Verlauf des Förderprogramms..... | 71 |
| Abb. 17: | Einschätzungen zur Umsetzung, Relevanz und Wirkung der studierendenzentrierten Maßnahmen durch Lehrende und Projektleitungen..... | 75 |
| Abb. 18: | Zielgruppenerreichung unter Studierenden und Anpassung der Maßnahmen..... | 77 |
| Abb. 19: | Einschätzungen zur Umsetzung, Relevanz und Wirkung der Maßnahmen zur Sicherung der Lehr- qualität durch Lehrende und Projektleitungen..... | 81 |
| Abb. 20: | Zielgruppenerreichung unter Lehrenden..... | 83 |
| Abb. 21: | Einschätzungen zur Aufwertung des Aufgabenfelds Lehre | 87 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Abb. 22: | Einschätzungen zur Umsetzung, Relevanz und Wirkung von Anreizsystemen für/Thematisierung von gute/r Lehre durch Lehrende und Projektleitungen..... | 89 |
| Abb. 23: | Einschätzungen zu Effekten auf das Bewusstsein für Lehrqualität und für Lehrinnovationen..... | 91 |
| Abb. 24: | Einschätzungen zu Effekten auf individuelles Lehrenengagement und die Wertschätzung für Lehre..... | 92 |
| Abb. 25: | Bedeutung des Qualitätspakts Lehre für die Strategie- und Entwicklungsplanung..... | 94 |
| Abb. 26: | Effekte auf die Steuerung von Studium und Lehre... | 95 |
| Abb. 27: | Effekte auf die Zusammenarbeit der organisationalen Akteure | 96 |
| Abb. 28: | Bewertung und Vorliegen von Rahmenbedingungen des hochschulinternen Transfers..... | 101 |
| Abb. 29: | Hochschulexterner Transfer bei Einzel- und Verbundprojekten..... | 103 |
| Abb. 30: | Bewertung und Vorliegen von Rahmenbedingungen des hochschulexternen Transfers..... | 105 |
| Abb. 31: | Einschätzungen zu Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre seit Förderbeginn und zum Beitrag des Qualitätspakts Lehre an diesen Verbesserungen..... | 115 |
| Abb. 32: | Gesamtbewertung der geförderten Projekte und des Qualitätspakts Lehre | 116 |
| Abb. 33: | Voraussichtliche Verstetigung von Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung | 120 |
| Abb. 34: | Voraussichtliche Finanzierungsquellen für die Verstetigung der Förderprojekte | 122 |
| Abb. 35: | Entscheidungsgrundlage(n) für die Weiterführung von Maßnahmen..... | 124 |

ZUSAMMENFASSUNG

Von 2011 bis 2020 stellte der Bund im Rahmen des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) rund zwei Mrd. Euro zur Verfügung. Ziele der Förderung waren,

- die Personalausstattung für Lehre, Betreuung und Beratung an den Hochschulen zu verbessern,
- die Hochschulen bei der Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung ihres Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung zu unterstützen sowie
- eine qualitativ hochwertige Hochschullehre zu sichern und weiterzuentwickeln.

In der ersten Förderperiode (2011–2016) wurden insgesamt 186 Hochschulen gefördert. In der zweiten Förderperiode (2016–2020) wurden – nach einer Begutachtung der Projektergebnisse – 156 der 186 Hochschulen weiter unterstützt.

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse der programmbegleitenden Evaluation des Qualitätspakts Lehre dargelegt und in den Kontext der Situation in Studium und Lehre an deutschen Hochschulen eingeordnet.

Auftrag und Vorgehen der Evaluation

Die begleitende Evaluation wurde seit Januar 2013 durch ein Konsortium bestehend aus dem Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der Prognos AG durchgeführt. Inhaltlich adressierte die Evaluation Fragestellungen zu den Strukturen und Prozessen des Programms, zum Förderumfeld und Erkenntnistransfer sowie zu Profil und Wirkungen des Programms.

Die Evaluation stützte sich auf ein Qualitätsmodell, das die Aspekte Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität umfasst und sowohl die Programm- als auch die Projektebene der Förderung berücksichtigt. Hiervon ausgehend konnte auf Basis der vielfältigen Entwicklungen der geförderten Einzel- und Verbundprojekte das gesamte Programm systematisch analysiert werden.

Im Verlauf der Evaluation wurden Daten- und Dokumentenanalysen, Onlinebefragungen, Experteninterviews sowie umfangreiche Fallstudien als Erhebungsmethoden eingesetzt. Dies ermöglichte eine Analyse des Förderprogramms aus unterschiedlichen Perspektiven und die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die weitere Ausgestaltung der Förderung von Studium und Lehre durch die verschiedenen Akteursgruppen.

Rahmenbedingungen

Mehrere Entwicklungen prägten die Lage zu Beginn der Förderung, die sich vor allem in steigenden Studienanfänger/-innenzahlen, der Umsetzung der Bologna-Reform und der Veränderung der Governance-Strukturen an den Hochschulen zeigten. Hiermit verbunden waren besondere Anforderungen an die Steuerungs- und Unterstützungsstrukturen im Bereich Studium und Lehre, die häufig Ausgangspunkt für Aktivitäten zur Professionalisierung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre waren.

Die Ausgangslagen an den geförderten Hochschulen stellten sich sehr heterogen dar. Mit Blick auf die Rahmenbedingungen konnten zum Teil deutliche Unterschiede sowohl auf struktureller als auch finanzieller Ebene beobachtet werden. Der Qualitätspakt Lehre trug nicht nur dazu bei, dass Hochschulen an die jeweiligen Desiderate ihrer Entwicklung im Bereich Studium und Lehre anschließen konnten, sondern setzte auch Impulse zur gezielten Strategieentwicklung in diesem Bereich. Der Umfang der Förderung hat es dabei vielen Hochschulen ermöglicht, den Bereich Studium und Lehre proaktiv zu gestalten.

Dementsprechend bewerteten die Hochschulakteure (Hochschulleitungen, Projektleitungen, Lehrende) die Ausrichtung und die Rahmenbedingungen des Qualitätspakts insgesamt sehr positiv. Nicht zuletzt wurde der gewachsene strategische Spielraum aufgrund der Kapazitätsneutralität der Maßnahmen hervorgehoben, indem im Vergleich zum Hochschulpakt und dessen Bindung an wachsende Studierendenzahlen verstärkt die qualitative Weiterentwicklung von Studium und Lehre in den Blick genommen werden konnte.

Durch die lange Programmlaufzeit konnten dabei auch Maßnahmen, die auf langfristige strukturelle und kulturelle Veränderungen abzielten, Wirkung entfalten. Aufgrund des hohen Fördervolumens wurde die Bedeutung der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre in den Hoch-

schulen sichtbar gesteigert. Die für beide Förderzeiträume von der Programmsteuerung erwartete systematische Betrachtung von Stärken und Schwächen in Form einer Vorab-Analyse bzw. einer Zwischenbilanzierung führte dazu, dass die Projektverantwortlichen die Situation an den Hochschulen und die durch die Maßnahmen erzielten Ergebnisse reflektierten und in den Projekten nachsteuerten.

Programmprofil

Das Förderprogramm war inhaltlich breit angelegt, sodass die Hochschulakteure bedarfsgerechte und situationsadäquate Maßnahmen entwickeln konnten. Die befragten Hochschulakteure und -expert/-innen betonten eine durchweg gute Passung der geförderten Maßnahmen zu den Bedarfen an den Hochschulen. Die Fördermittel wurden schwerpunktmäßig für die Weiterentwicklung curricularer und außercurricularer Studien- und Lehrangebote, die Beratung und Begleitung der Studierenden sowie die didaktische Weiterbildung der Lehrkräfte eingesetzt. Hierbei lag ein Schwerpunkt auf der Studieneingangsphase, die in vielen Anträgen als für den Studienerfolg besonders relevant eingeschätzt wurde.

Programmumsetzung und -prozesse

Die einzelnen Umsetzungsschritte des Programms wurden seitens aller Beteiligten insgesamt sehr positiv bewertet. In der Antragsstellung waren die Hochschulakteure gefordert, Stärken und Bedarfe ihrer Hochschule zu formulieren. Dies führte in vielen Fällen zu einem breiten und systematischen Reflexionsprozess, der sich sowohl auf die Lehr-Lern-Szenarien und Strukturen als auch auf Fragen der Steuerung der Lehre bezog.

Anfängliche Probleme im Hinblick auf Abläufe und die Zusammenarbeit mit dem Projektträger (DLR-PT) konnten sukzessive gelöst werden: Zum einen optimierten das BMBF und der DLR-PT die Verfahren und Abläufe, zum anderen passten die Hochschulakteure ihre administrativen Prozesse an. Die Hochschulakteure gestalteten die Umsetzung, Steuerung und Verwaltung der Projekte mehrheitlich zielführend und entwickelten damit verbundene Prozesse im Verlauf der Förderung weiter.

Im Programmverlauf wurden an den Hochschulen vermehrt Evaluationsvorhaben durchgeführt, so dass zum Ende der zweiten Förderperiode nahezu alle Hochschulen einen Teil der umgesetzten Maßnahmen evaluiert hatten. Spezifische Wirkungsprüfungen bzw. eine Konkretisierung und Verknüpfung von (Teil-)Projektzielen und Annahmen zu Wirkungsweisen der Maßnahmen wurden jedoch kaum vorgenommen.

Die Weiterentwicklung der Maßnahmen wurde insbesondere auch durch den intensiv genutzten Austausch und den Wissenstransfer zwischen den Hochschulen unterstützt. Die Vernetzung der geförderten Hochschulen untereinander wurde durch die begleitenden Veranstaltungen der Programmsteuerung initiiert und gestärkt.

Ergebnisse und Wirkungen

Maßnahmen zur Betreuung und Beratung von Studierenden bezogen sich v. a. auf die Studieneingangsphase, die für den Studienerfolg als sensible Phase identifiziert wurde und in der es in Anbetracht unterschiedlicher Voraussetzungen bei Studienanfänger/-innen galt, Wissenslücken zu schließen und den Einstieg ins Studium zu unterstützen. Dies führte zu einer intensiveren Betreuung, bspw. im Rahmen von Mentoringprogrammen, ergänzenden Tutorien oder Beratungsangeboten. Hierbei standen ergänzende Angebote im Vordergrund – der curriculare (Kern-)Bereich der Lehre wurde seltener im Rahmen der geförderten Projekte adressiert.

Ein weiterer Schwerpunkt der Maßnahmen war die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Lehre. Dabei stand vor allem die hochschuldidaktische Weiterbildung der Lehrkräfte im Zentrum: Während der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre ist die Anzahl der Personen, die an didaktischen Weiterbildungen teilnahmen, deutlich gestiegen. Vor allem zielgruppenspezifische und bedarfsorientierte Angebote waren erfolgreich. Die Effekte hochschuldidaktischer Maßnahmen werden als hoch und auf individueller Ebene als nachhaltig eingeschätzt.

Des Weiteren setzten die Hochschulen Maßnahmen zur Qualitätssicherung um und beförderten somit eine weitere Professionalisierung dieses Bereichs. In kleineren Hochschulen sowie in den Musik- und Kunsthochschulen wurden grundlegende Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung adressiert, während größere Hochschulen das Qualitätsmanagement eher dezentral verstärkten. Auf diese Weise konnten neue

Instrumente der Qualitätssicherung ein-gesetzt und bestehende Prozesse im Qualitätsmanagement weiterentwickelt werden. Die Einstellung von Mitarbeiter/-innen im Qualitäts- sowie im Studien(gangs)management trug zudem zu einer Entlastung des Lehrpersonals bei.

Die Evaluationsergebnisse weisen den Qualitätspakt Lehre als einen wichtigen Impulsgeber für institutionelle und kulturelle Veränderungen an den Hochschulen aus. Im Rahmen der Förderung und darüber hinaus:

- wurde zur verstärkten Auseinandersetzung mit Themen der Lehre an den Hochschulen angeregt, z. B. über die Durchführung von hochschulweiten Diskussions- und Veranstaltungsformaten sowie Anreizen zur Weiterentwicklung der Lehre;
- wurde das Thema der Lehrqualität stärker institutionell verankert, z. B. über Arbeitskreise, Qualitätszirkel, zentrale Einrichtungen, in Berufungsverfahren etc.;
- weiteten die Hochschulakteure ihr Wissen und ihre Kompetenzen im Hinblick auf Veränderungsprozesse und die Implementation innovativer Ideen im Bereich von Studium und Lehre aus und entwickelten Steuerungs- und Qualitätsentwicklungsprozesse weiter.

In Wechselwirkung mit weiteren Initiativen und Faktoren wurden im Förderzeitraum somit der Stellenwert von Studium und Lehre erhöht, die Wertschätzung für gute Lehre gesteigert und ein Einstellungs- und Kulturwandel (mit-)angestoßen.

Ein Transfer von Maßnahmen fand v. a. innerhalb der geförderten Hochschulen statt, indem Maßnahmen in andere Fachbereiche bzw. Fakultäten übertragen oder auf die gesamte Hochschule ausgeweitet wurden. Im Vergleich hierzu wurde ein Transfer von Maßnahmen zwischen den geförderten Hochschulen nicht im gleichen Umfang beobachtet. Gründe hierfür waren allgemeine Herausforderungen im Rahmen des Projekttransfers zwischen Bildungseinrichtungen, wie unterschiedliche Problemlagen und Anpassungsbedarfe an den Maßnahmen, sowie fehlende finanzielle Anreize an den Hochschulen und im Förderumfeld.

Die Nachhaltigkeit der geförderten Projekte erscheint in zentralen Teilen gesichert. Eine prospektive Einschätzung der Projektleitungen Mitte 2020 deutet darauf hin, dass ein relevanter Umfang der geförderten

Maßnahmen auch nach dem Auslaufen der Programmförderung aufrechterhalten bzw. weitergeführt werden kann. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass die Finanzierungsquellen für einen Teil dieser Maßnahmen zum Zeitpunkt der Erhebung nicht final geklärt waren.

Handlungsempfehlungen

Die dargestellten Ergebnisse dienen als Grundlage für die Herleitung von Handlungsempfehlungen. Da der Qualitätspakt Lehre Ende 2020 ausgelaufen ist, zielen diese v. a. auf die weitere Ausgestaltung laufender bzw. zukünftiger Förderungen im Bereich Studium und Lehre auf Bundes- und Länderebene, wie z. B. auf die Bund-Länder-Vereinbarung „Innovation in der Hochschullehre“. Die Handlungsempfehlungen richten sich dabei an Akteure auf mehreren Ebenen: die Hochschulpolitik, die Fördermittelgeber und die Hochschulakteure.

Adressiert werden Förderzwecke und Förderansätze, Förderverfahren und -modalitäten, die Konzeptionierung und Anlage künftiger Projekte, sowie Dissemination und Transfer.

Weitere Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen von Studium und Lehre im Hochschulsystem.

1 HINTERGRUND UND EVALUATIONSAUFTRAG

Im Rahmen des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) wurden zwischen 2011 und 2020 insgesamt 178 Projekte in der ersten Förderperiode und 137 Projekte in der zweiten Förderperiode mit unterschiedlichen Schwerpunkten im Bereich Studium und Lehre gefördert. Die Projekte verteilten sich auf 186 Hochschulen (erste Förderperiode) bzw. 156 Hochschulen (zweite Förderperiode) im gesamten Bundesgebiet, darunter sowohl Universitäten und Fachhochschulen¹, als auch Musik- und Kunsthochschulen. Ziel des Förderprogramms war die Verbesserung der Studienbedingungen und der Qualität der Lehre, insbesondere durch eine bessere Personalausstattung, die (Weiter-)Qualifizierung des Personals für die Lehre und die Betreuung und Beratung Studierender sowie die Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre über weitere Maßnahmen.

Seit 2013 wurde, gemäß § 8 der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern nach Artikel 91b Absatz 1 Nummer 2 des Grundgesetzes über ein gemeinsames Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre vom 30. September 2010, der Qualitätspakt Lehre durch eine Programmevaluation – durchgeführt von einem Konsortium des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der Prognos AG – begleitet. Fokus der Evaluation waren Fragestellungen zu den Programmprozessen und -abläufen, zum Förderumfeld und Erkenntnis-transfer sowie zu Profil und Wirkungen des Programms. Durch den Einsatz quantitativer wie qualitativer Erhebungsmethoden wurde das Programm aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, wodurch ein breiter Überblick über die hochschulischen Veränderungen, Erfolge sowie Wirkungsweisen einzelner Maßnahmen entstand.

¹ Im Folgenden werden unter dem Begriff „Fachhochschule“ alle Hochschulen mit anwendungsorientiertem Schwerpunkt zusammengefasst (Hochschulen für angewandte Wissenschaften, Technische Hochschulen, Fachhochschulen sowie Hochschulen mit spezifischen Fachschwerpunkten, nicht jedoch Hochschulen mit künstlerischem Schwerpunkt wie Musik-, Film-, Theater- und Kunsthochschulen).

Aufbau und Fragestellungen des vorliegenden Abschlussberichtes

In regelmäßigen Abständen erfolgte eine ausführliche Berichterstattung der Programmevaluation. Im vorliegenden Bericht wird das Förderprogramm nochmals abschließend im Hinblick auf seine Wirkungen auf die Hochschullandschaft summativ betrachtet. Die wichtigsten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen der bisher veröffentlichten Berichte werden im Ergebniskapitel (3.) aufgenommen und vor dem Hintergrund der abschließenden Bewertung des Förderprogramms und seiner Wirkungen eingeordnet. Für detaillierte Darstellungen einzelner Fragenkomplexe wird auf die jeweiligen schon vorliegenden (Zwischen-)Berichte verwiesen (siehe Tab. 01).

Tab. 01: Übersicht über die bisherigen Berichte der Evaluation²

| Jahr | Titel | Inhalte |
|------|--|--|
| 2013 | Erster Zwischenbericht | Förderumfeld, Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren |
| 2015 | Zweiter Zwischenbericht | Projektprofile, Erfahrungsaustausch und Vernetzung, Einschätzungen zum Projektverlauf- und -erfolg |
| 2016 | Abschlussbericht über die 1. Förderphase 2011–2016 | Strukturen, Rahmenbedingungen und Prozesse (Umsetzung) auf der Programm- und Projektebene, Wirkungen des Qualitätspakts Lehre, Transfer und Nachhaltigkeit bewährter Maßnahmen, Resümee der ersten Förderperiode und Handlungsempfehlungen |
| 2018 | Ergebnisbericht über den Evaluationszeitraum 2013–2018 | Programmprofil, Strukturen und Rahmenbedingungen, Programmumsetzung und -prozesse, Ergebnisse und Wirkungen, Gesamtbewertungen und Handlungsempfehlungen |

Quelle: ZQ/Prognos AG 2020

² Alle Evaluationsberichte können unter folgender Adresse abgerufen werden: <https://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/evaluation-des-qualitaetspaktes-lehre-1674.php>

Vertiefend wird darüber hinaus der Prozess der Transformation des Erreichten, der Projektstrukturen, des Wissens und der Maßnahmen in die (künftige) Hochschullandschaft betrachtet. Die Bereiche Wirkungsüberprüfung, Transfer von Wissen und von gelungenen Maßnahmen-elementen sowie die (rechtzeitige) Verstetigung von Maßnahmen bieten weiterhin Potenziale, um die erreichten Entwicklungen und Effekte in die Breite zu tragen und auch für zukünftige Studierendengenerationen vorzuhalten, weiterzuentwickeln und stetig zu verbessern.

Auch basierend auf diesen Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen und Hinweise für die Gestaltung der zukünftigen Förderstruktur im Bereich Studium und Lehre formuliert. Die Empfehlungen richten sich – wie auch bereits in den vorherigen Berichten – nicht nur an den Auftrag- bzw. Fördermittelgeber, sondern sollen zugleich aufschlussreiche Informationen und Empfehlungen für die Verantwortlichen und Mitarbeitenden an den Hochschulen sowie für die politisch Verantwortlichen in den Ländern bereitstellen

2 METHODISCHES VORGEHEN

Analog zu den bisherigen Berichten wird zunächst ein zusammenfassender Überblick über die Methodik der Evaluation gegeben. Hierzu wird zum einen das der Programmevaluation zugrundeliegende Modell vorgestellt, zum anderen werden die eingesetzten Erhebungs- und Analyseinstrumente beschrieben.

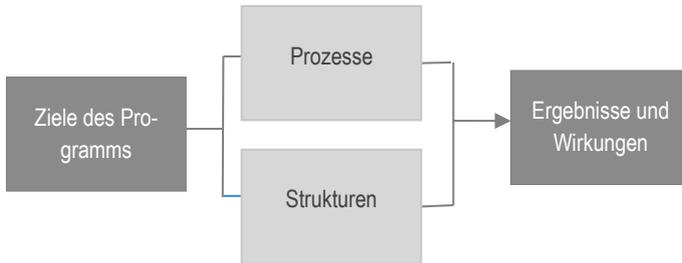
2.1 Das Evaluationsmodell

Um eine systematische Herangehensweise an ein sehr umfangreiches und inhaltlich komplexes Förderprogramm zu gewährleisten, wurde auf ein modellgeleitetes Qualitätsverständnis zurückgegriffen.³ Auf dieser Grundlage konnten systematisch und theoriebasiert angemessene Indikatoren für die Überprüfung der Programmfortschritte und -erfolge abgeleitet werden.

Das angewandte Qualitätsmodell gliedert sich in vier Dimensionen: den Zielen, den Prozessen, den Ressourcen und Strukturen sowie den Ergebnissen und Wirkungen (Output und Outcome) (vgl. Abb. 01). Das Modell schließt an die Arbeiten von Avedis Donabedian an und geht von dem Grundgedanken aus, dass gute Ergebnisse von positiven strukturellen Voraussetzungen (u. a. materielle und personelle Ressourcen, räumliche und sachliche Rahmenbedingungen) und angemessenen Prozessen (Arbeits- und Organisationsprozesse, Kommunikationsprozesse etc.) abhängen. Für den Evaluationskontext wurde das ursprüngliche Modell nach Donabedian 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.⁴

³ Die folgende Darstellung lehnt sich an ausführlichere Darstellungen des angewandten Qualitätsmodells an, siehe hierfür z. B. Ergebnisbericht 2018, Kap. 2.

⁴ Vgl. zur Anpassung des Modells Schmidt, 2009.

Abb. 01: Ebenen der Evaluation

Quelle: Schmidt, 2009, S. 49

Dieses Modell findet – wenn auch mit veränderten Prämissen – seine Entsprechung in dem insbesondere durch Talcott Parsons vertretenen differenzierungstheoretischen, strukturfunktionalistischen Paradigma. Auch hier wird im sogenannten AGIL-Modell zwischen vier Dimensionen (Kultur, Integration, Adaption und Zielerreichung) unterschieden. Im Kontext der Evaluation lassen sich diese nutzbar machen und haben Eingang in das zu Grunde gelegte Evaluationsmodell gefunden. 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. 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 und hochschulsystemischer 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 Erfolge und die Wirkungen einzelner Projekte stellen auch Indikatoren für den Erfolg und die Wirkung des gesamten Förderprogramms dar. Bedingungen und Entwicklungen auf der Programmebene wirken auf die Projektebene zurück. Um dieser Struktur des Evaluationsgegenstandes gerecht zu werden, mussten Programm- und Projektebene sowie deren Verknüpfung miteinander im Modell abgebildet werden. Auf der Programmebene lag 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 (vgl. Abb. 02).

Abb. 02: Dimensionen nach Parsons und beispielhafte Operationalisierung auf Programmebene⁵

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

Quelle: ZQ/Prognos AG 2012

⁵ Vgl. zur Operationalisierung dieses Modells u. a. Schmidt & Roch, 2012 sowie Schmidt & Dreyer, 2007.

Auch auf der Projektebene wurden die geförderten Projekte im Hinblick auf deren Ziele, Strukturen und Prozesse sowie die daraus resultierenden Ergebnisse analysiert. Im Mittelpunkt stand hier nicht die Evaluation der einzelnen Projekte, sondern die typisierende Darstellung der Bedeutung für das gesamte Programm sowie die Erörterung typischer Monita oder positiver Erfahrungen auf Projektebene (vgl. Abb. 03).

Abb. 03: Dimensionen nach Parsons und beispielhafte Operationalisierung auf Projektebene⁶

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

⁶ Vgl. ebd.

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

Quelle: ZQ/Prognos AG 2012

2.2 Analyse- und Erhebungsinstrumente

Für die Gestaltung eines angemessenen Evaluationsdesigns stellen neben der Verschränkung von Programm- und Projektebene insbesondere die Vielfalt der geförderten Maßnahmen und Hochschultypen, die Vielzahl der involvierten Anspruchs- und Zielgruppen sowie die Einbettung der Projekte in ein vielschichtiges organisationales Umfeld eine Herausforderung dar. Zu beachten sind insbesondere mögliche Multikausalitäten und nicht intendierte Effekte. Es ist entsprechend anzustreben, dass eine Untersuchung so angelegt ist, dass sie sowohl auf die Breite zielt als auch analytisch in die Tiefe gehen kann.

Diesen Anforderungen wurde mit einer Kombination aus unterschiedlichen quantitativen wie qualitativen Methoden begegnet (vgl. Tab. 02). Es wurden die unterschiedlichen Perspektiven auf das Programm berücksichtigt, indem die Programmsteuerung, Beobachter/-innen des Programms und der Hochschullandschaft sowie Projektnehmer/-innen, Projektbeteiligte und Zielgruppen der Projektmaßnahmen über unterschiedliche Erhebungsformen einbezogen wurden. Durch die Kombination von quantitativen wie qualitativen Methoden, hier insbesondere des umfangreichen und wiederholt durchgeführten Fallstudienprogramms, konnten sowohl die Breite des Programms und der geförderten

Projekte abgedeckt als auch vertiefende Betrachtungen anhand repräsentativ ausgewählter Hochschulen bzw. Projekte angestellt werden. Zur objektiven Einordnung der gewonnenen Ergebnisse wurden zudem umfangreiche Dokumentenanalysen, Datenabfragen bei den geförderten Hochschulen und den Ländern sowie Onlinebefragungen von nicht direkt am Projekt Beteiligten (insbesondere Gesamt-Lehrendenbefragung 2017/18) durchgeführt. Die konkrete Gestaltung der Analyse- und Erhebungsinstrumente erfolgte anhand des erarbeiteten Indikatorensystems. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Rahmen der Evaluation durchgeführten Erhebungen.

Tab. 02: Übersicht der erfolgten Datenerhebungen

| Erhebungsform | Beschreibung Erhebungsinstrument | Jahr | Rücklauf |
|-----------------|--|--|---|
| Onlinebefragung | Onlinebefragung der Projektleitungen | 2013, 2014, 2016 (1) & (2), 2017, 2019, 2020 | Rücklaufquote von durchschnittlich 72 % (min. 64 %–max. 90 %) |
| | Onlinebefragung der Leitungen nach der 1. Förderperiode nicht weitergeförderter Projekte | 2017 | 23 von 49 Projektleitungen (47 %) |
| | (Gesamt-)Lehrendenbefragung (online) | 2015 | 2.927 Lehrende an 23 der 25 für die Fallstudien ausgewählten Hochschulen (Stichprobe). Rücklaufquoten zwischen 13–40 %. |

| Erhebungsform | Beschreibung Erhebungsinstrument | Jahr | Rücklauf |
|---|---|--------------|--|
| | | 2017/2018 | 11.082 Lehrende an 107 von 156 geförderten Hochschulen (Vollerhebung). Für 82 Hochschulen liegen grobe Rücklaufquoten vor, die durchschnittliche Rücklaufquote liegt bei 21 %. |
| Leitfadengestützte (Telefon-)Interviews | Interviews mit der Programmsteuerung und dem Projektträger (DLR-PT) | 2013 | 2 Vertreter/-innen des BMBFs 4 Vertreter/-innen des DLR-PT |
| | Experteninterviews: Expert/-innen für Hochschulmanagement bzw. Hochschulforschung sowie Stiftungs-/Verbandsvertreter/-innen | 2013 2017 | 4 Expert/-innen 5 Expert/-innen |
| | Interviews mit Ländervertreter/-innen | 2013 2017 | 11 Vertreter/-innen der Wissenschaftsministerien 15 Vertreter/-innen der Wissenschaftsministerien |
| | Interviews mit den Mitgliedern des Experten- und Auswahlgremiums (Gutachter/-innen) | 2013 2017 | jeweils 11 von 12 Mitgliedern des Gremiums |

| Erhebungsform | Beschreibung Erhebungsinstrument | Jahr | Rücklauf |
|---------------------|--|-----------------------|--|
| Dokumentenanalysen | Desktoprecherche zum Förderumfeld | 2013, 2017 | - |
| | Kategorisierung der geförderten Maßnahmen anhand der Projektanträge | 2013, 2017 | - |
| | Auswertung programmbezogener Dokumente (Prozess- und Programmdokumentationen) | 2013, 2017 | - |
| Datenabfrage | Datenblatt zur Entwicklung hochschulstatistischer Kennziffern an den geförderten Hochschulen | 2013 2016 | Rücklaufquote von 80 % Rücklaufquote von 85 % |
| | Datenblatt zum Förderumfeld in den Ländern | 2017 | 16 Vertretungen der Wissenschaftsministerien |
| Fallstudienprogramm | Leitfadengestützte Einzel- und Gruppengespräche mit verschiedenen Statusgruppen: <ul style="list-style-type: none"> • Studierende • Lehrende • Dekaninnen und Dekane bzw. Fachbereichs-/Fakultätsleitungen • Projektmitarbeitende • (Teil-)Projektleitungen | 2014-2016 2018 | Durchführung bei 25 ausgewählten Projekten. Es wurden insgesamt 132 Gespräche mit 443 Personen geführt. Durchführung bei 19 von 25 in der ersten Förderperiode ausgewählten Projekten. Es wurden insgesamt 94 Gespräche mit |

| Erhebungsform | Beschreibung Erhebungsinstrument | Jahr | Rücklauf |
|---------------|---|-----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Hochschulleitungen | | 223 Personen geführt. |
| | <p>Thematisch fokussiertes Fallstudienprogramm (Transfer, Nachhaltigkeit und Evaluation/Wirkungsüberprüfung)</p> <p>Leitfadengestützte Einzel- und Gruppengespräche mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dekaninnen und Dekanen bzw. Fachbereichs-/Fakultätsleitungen • Projektmitarbeitenden • (Teil-)Projektleitungen • Hochschulleitungen | 2019/2020 | Durchführung bei 10 ausgewählten Projekten. Es wurden insgesamt 29 Gespräche mit 56 Personen geführt. |

Quelle: ZQ/Prognos AG 2020

Seit der letzten Berichtslegung 2018 wurden die folgenden beiden Erhebungen durchgeführt:⁷

⁷ Für eine ausführliche Darstellung der weiteren Analyse- und Erhebungsinstrumente siehe Kap. 2.2 im Ergebnisbericht 2018 sowie Kap. 2.3 im Abschlussbericht 2016.

Thematisch fokussierte Fallstudien 2019/2020

Im Verlauf der Evaluation des Qualitätspakts Lehre in der ersten Förderperiode konnten insbesondere eine adäquate Wirkungsüberprüfung der umgesetzten Projekte, der Transfer von Wissen und Maßnahmen sowie deren Nachhaltigkeit als zentrale Desiderate und Fragestellungen identifiziert werden. Hieran anschließend wurden thematisch fokussierte Fallstudien mit Projekten durchgeführt, die das jeweilige Handlungsfeld adressieren. Insgesamt wurden 10 Projekte ausgewählt und 29 Gespräche mit 56 Personen geführt.⁸ Der Schwerpunkt lag hier insbesondere auf der Gruppe der (Teil-)Projektleitungen, Projektmitarbeitenden sowie der Hochschulleitung und in einzelnen Fällen der Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen. Die Ergebnisse der Fallstudien zum Thema Evaluation/Wirkungsüberprüfung sind in das Kapitel 3.3.3 Evaluation und Wirkungsüberprüfung, zum Thema (hochschulexterner) Transfer in das Kapitel 3.4.5 Effekte durch hochschulinternen und -externen Transfer und zum Thema Nachhaltigkeit in das Kapitel 3.4.7 Bewertung der Nachhaltigkeitschancen eingeflossen und werden dort ausführlicher dargestellt.

Onlinebefragung der Projektleitungen 2019 und 2020

2019 wurden 201 Projektleitungen eingeladen an einer Onlinebefragung zu den Themen Austausch und Vernetzung sowie hochschulinterner- und -externer Transfer teilzunehmen. 138 Projektleitungen beteiligten sich an der Umfrage (Rücklaufquote 69 %). Wie schon in der ersten Förderperiode standardmäßig etabliert, wurden wiederholt Fragen zum Projektverlauf und -erfolg gestellt, deren Ergebnisse somit im Längsschnitt ausgewertet werden konnten. In der abschließenden Onlinebefragung der Projektleitungen 2020 lagen die Schwerpunkte auf einer resümierenden Bewertung der Projektumsetzung sowie auf Einschätzungen zu Wirkungen und Nachhaltigkeitschancen der Maßnahmen. Abschließend erhielten die Projektleitungen die Möglichkeit eine Gesamtbewertung des geförderten Projekts und des Förderprogramms vorzunehmen. Insgesamt wurden 207 Projektleitungen eingeladen, von denen sich 133 an der Befragung beteiligten (Rücklaufquote 64 %).

⁸ Je drei Hochschulen bzw. Projekte für Evaluation und Wirkungsüberprüfung, drei für Transfer und vier für Nachhaltigkeit.

3 ERGEBNISSE DER EVALUATION

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der zuvor skizzierten Erhebungen zusammenfassend dargestellt. Dabei werden die Auswertungsergebnisse, wie bereits in früheren Berichten, in die vier Analyseebenen (Struktur-, Ziel-, Prozess-, und Ergebnisqualität) gegliedert. Der Darstellung der aktuellen Evaluationsergebnisse wird jeweils eine kurze Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den früheren Evaluationsphasen zu Beginn jeden Kapitels vorangestellt.

3.1 Rahmenbedingungen (Strukturqualität)

Die im Qualitätspakt Lehre gelegten Schwerpunkte sowie daraus folgende Entwicklungen und Effekte an den geförderten Hochschulen lassen sich nur unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen des Förderprogramms und im Programmumfeld sowie deren weiterer Entwicklung im Programmverlauf einordnen. Zuerst wird daher die allgemeine Ausgangslage im Vorfeld des Qualitätspakts Lehre umrissen, um daran anknüpfend die wichtigsten Evaluationsergebnisse zum Programmumfeld sowie den Programmstrukturen darzustellen und anschließend übergreifend einzuordnen.

Ausgangslage

Die Ausgangslage an den Hochschulen war zum Programmstart insbesondere durch die starke Expansion des Hochschulsystems mit einem besonders dynamischen Zuwachs an Studienanfänger/-innen geprägt. Zu keinem anderen Zeitpunkt im Verlauf der Hochschulpakts war der Anstieg der Studierendenzahlen so stark wie um das Jahr 2011. Im Programmverlauf gingen die jährlichen Zahlen der Studienanfänger/-innen zwar wieder leicht zurück, verblieben aber insgesamt auf einem sehr hohen Niveau (GWK, 2019, S. 10).⁹

⁹ Zu Förderbeginn im Qualitätspakt Lehre hatten die Hochschulen bundesweit bereits einen erheblichen Zuwachs an Studienanfänger/-innen im Rahmen der ersten Programmphase (2005–2010) des Hochschulpakts zu verzeichnen. 185.024 zusätzliche Studienanfänger/-innen wurden bis 2010 gegenüber dem Referenzjahr 2005 aufgenommen (GWK 2012, S. 5).

Der Expansion vorausgegangen war ein längerer Prozess struktureller Reformen im Bereich Studium und Lehre durch den Bologna-Prozess mit der Einführung der gestuften Studienstruktur des Bachelor-/Master-Systems, der Einführung eines Leistungspunktesystems (ECTS) und der Modularisierung der Curricula. Zu Förderbeginn war die Umstellung auf die gestufte Studienstruktur formal fast vollständig vollzogen. Insgesamt waren 85 % der Studiengänge bereits in das neue Studiensystem überführt worden (Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 2011, S. 7). Zugleich gab es anhaltende Kritik am Reformprozess, insbesondere auch aus der Gruppe der Lehrenden. Die Lehrenden an den deutschen Hochschulen unterstützten zwar mehrheitlich bestimmte zentrale Reformziele, waren aber mit deren Umsetzung weitestgehend unzufrieden bzw. bewerteten zentrale übergeordnete Reformziele als kaum umgesetzt. Besonders kritisch wurde die Umsetzung der Bologna-Reform an den Universitäten begleitet, während an Fachhochschulen eine pragmatischere Haltung zu beobachten war (Schomburg, Flöther & Wolf, 2012, S. 68ff.). Im Vergleich zu den Universitäten und Fachhochschulen war an Musik- und Kunsthochschulen die Umstellung auf die gestufte Studienstruktur zu Förderbeginn weniger weit fortgeschritten (HRK, 2011, S. 9).

Kritik an der Umsetzung der Bologna-Reform wurde auch aus den Reihen der Studierenden geäußert. Diese fand einen Höhepunkt in den Protesten im Rahmen des Bildungsstreiks 2009. Zwischen 2007 und 2010 spiegelte sich diese Unzufriedenheit zudem auch in bundesweiten repräsentativen Erhebungen unter Studierenden wider. Entgegen dem allgemeinen Trend einer langfristig positiveren Bewertung der Studienqualität gab es einen mitunter deutlichen Einbruch bei der Bewertung der Angemessenheit der Leistungs- und Prüfungsanforderungen (Bargel, 2017). Die Studienreform war zu diesem Zeitpunkt vor allem im Hinblick auf die formalen Strukturen des Studiums realisiert worden, eine Anpassung von Studieninhalten oder Lehrformen war dagegen kaum zu beobachten.¹⁰

¹⁰ Dies zeigen Ergebnisse von vertiefenden Untersuchungen zur Umsetzung der Studienreform an einzelnen Standorten für diesen Zeitraum (Winter, 2010). Korrespondierend hiermit weisen Daten aus dem Studienqualitätsmonitor des DZHW und der AG Hochschulforschung insbesondere in den Bachelorstudiengängen auf einen Verbesserungsbedarf im Hinblick auf die Stofffülle und die Gliederung des Studienaufbaus hin (Bargel, Heine, Multrus & Willige, 2014).

Die Umsetzung des Bologna-Prozesses wurde von Governance-Reformen an den Hochschulen begleitet, wodurch diesen zunehmend Autonomie und Verantwortung für Management und Steuerung übertragen worden waren (Lanzendorf & Pasternack, 2009, S. 17f.). Staatliche Detailsteuerung wurde v. a. durch Steuerung und Rechenschaftslegung über Indikatoren und Evaluationen sowie Verfahren der internen und externen Qualitätssicherung abgelöst (Hüther, 2010, 71f.). Damit einher ging die Stärkung der Rolle der Hochschulleitung sowie der Fachbereichs- und Fakultätsleitungen für die Steuerung von Studium und Lehre (Kehm & Lanzendorf, 2005, S. 50f.). Die Praxis der Amtsausübung zeigte jedoch, dass die Hochschulleitungen in vielen Entscheidungen weiterhin stark an das Kollegialitätsprinzip und Verhandlungen mit Gremien der akademischen Selbstverwaltung gebunden waren (Hüther, 2010; Bielezki, 2012). Eine strategisch stringente und evidenzbasierte Steuerung durch die Hochschulleitungen war zu Förderbeginn im Bereich Studium und Lehre zudem noch wenig ausgeprägt (Becker, Tadsen, Wild & Stegmüller, 2011). Durch die Governance-Anpassungen sowie die Studienstrukturreform standen die Hochschulen insgesamt vor der Herausforderung ihre Organisation und ihr Management von Studium und Lehre zu professionalisieren und hatten entsprechend mit der Einstellung neuen Personals u. a. für die Organisation, das (Qualitäts-)Management und die Steuerung von Studium und Lehre reagiert.¹¹ Auch die zentralen Supportstrukturen für Studium und Lehre, z. B. die Hochschuldidaktik, wurden weiter ausgebaut (Esdar, Gorges, Kloke, Krücken & Wild, 2011, S. 192f.).

Bedeutsam für die weitere Ausgestaltung der Förderprojekte durch die Hochschulen waren zudem die verstärkte Thematisierung der besseren Durchlässigkeit beim Hochschulzugang sowie damit auch zusammenhängend eine höhere Chancengerechtigkeit im Hinblick auf den Erwerb eines Hochschulabschlusses. Die Fachhochschulen waren von der damit verbundenen Öffnung des Hochschulzugangs für „nicht-traditionelle“ Studierende am deutlichsten betroffen (Wissenschaftsrat, 2018, S. 13ff.; Wild & Esdar, 2014, 33ff.). Allgemein wurde diese Thematik in den Hochschulen – im Zusammenhang mit der allgemein größeren Zahl an Studienanfänger/-innen – vor allem leistungsbezogen im Hinblick auf eine Spreizung der Eingangskenntnisse der Studienanfänger/-innen und deren Auswirkung auf Abbruchquoten problematisierend

¹¹ Beispielhaft für die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagement an Hochschulen dargestellt in Hochschulrektorenkonferenz, 2010.

wahrgenommen (Wild & Esdar, 2014).¹² Das Ziel der Erhöhung der Studienerfolgsquoten und die Senkung von Abbruchquoten war zugleich ein präsent Thema, welches auf der Agenda der Hochschulpolitik stand und im Hochschulumfeld aufgegriffen wurde (Berthold & Herdin, 2015, S. 21f.; Wissenschaftsrat, 2013, S. 32f.) Für die Hochschulleitungen stellten Kennzahlen zu Absolvent/-innen- und Studienabbruchquoten entsprechend wichtige steuerungsrelevante Evidenzen dar (HRK, 2010, S. 19f.).

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018



Programmumfeld – Hochschulische Rahmenbedingungen

Die Hochschulen konnten in unterschiedlichem Maße auf Vorerfahrungen mit Projektförderungen im Bereich Studium und Lehre zurückgreifen. Die Umsetzung der Projekte hing zudem von den Strukturen der Hochschule ab. Unter anderem spielten die Ausrichtung der Hochschule in förderrelevanten Bereichen, die Hochschulgröße sowie der Hochschultyp eine Rolle.

Besonders Universitäten sowie größere Hochschulen konnten auf inhaltlich verwandte, schon abgeschlossene Projekte referenzieren und zum Teil an diese anknüpfen. Zudem verfügten sie in größerem Maße über schon etablierte und professionalisierte Unterstützungsstrukturen in Studium und Lehre. In diesen Fällen konnte eine erhöhte Sichtbarkeit der Maßnahmen und Sensibilität für die adressierten Themen an den Hochschulen beobachtet werden.

Universitäten konnten zudem von einem ausgeprägten Mittelbau profitieren. Zugleich stellte sich an diesen die adäquate Vereinbarung von Lehr- und Forschungsaufgaben im Alltag als große Herausforderung dar, da vorhandene Anreizstrukturen weitestgehend Forschungsaktivitäten belohnten. Dies wurde durch eine über die

¹² Es ist darauf hinzuweisen, dass sich für zentrale heterogenitätsbezogene Merkmale keine empirischen Belege für einen relevanten Zuwachs über alle Hochschulformen hinweg unter den Studienanfänger/-innen finden lassen. Wie stark sich die Eingangsvoraussetzungen tatsächlich spreizen, lässt sich aufgrund fehlender (Vergleichs-)Daten nicht beurteilen und ist vermutlich stark von der Hochschulform sowie dem Hochschulstandort abhängig (Wild & Esdar, 2014).

Zeit steigende Bedeutung von Forschungsdrittmitteln im Hochschulfinanzierungssystem noch verstärkt.

Fachhochschulen sowie Musik- und Kunsthochschulen waren insgesamt stärker auf die Lehre als Kernaufgabe fokussiert. Durch hohe Lehrdeputate sowie weniger ausgeprägte Unterstützungs- und Mittelbaustrukturen gab es hier im Alltag allerdings nur geringe Spielräume zur gezielten Weiterentwicklung der Lehre.

Quellen: Zwischenbericht 2013, Kapitel 2, S. 8–20, Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.2.2, S. 29–30 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.2.3, S. 55–58

Programmumfeld – Finanzieller, rechtlicher und hochschulpolitischer Rahmen

Allgemein ist zu berücksichtigen, dass die Grundmittelausstattung der Hochschulen zwischen den einzelnen Ländern nicht unerheblich differiert(e). Damit verbunden sind Unterschiede in der Betreuungsrelation. Die unterschiedliche Finanzausstattung beeinflusste entsprechend die Anschlussmöglichkeiten und die Gestaltungsspielräume der Hochschulen.

Im Programmverlauf konnten Wechselwirkungen der Förderung im Qualitätspakt Lehre mit Steuerungsinstrumenten der Landesministerien (Landeshochschulentwicklungsplan, Zielvereinbarungen, Hochschulverträge etc.) beobachtet werden. Den Hochschulen eröffneten sich durch die Förderung zusätzliche Möglichkeiten im Bereich Studium und Lehre spezifische Entwicklungsziele zu verfolgen.

An einigen Hochschulen stellten die Gewinnung geeigneten Personals und die Handhabung der rechtlichen Rahmenbedingungen zur Beschäftigung des befristeten Projektpersonals Herausforderungen dar.

Quellen: Zwischenbericht 2013, Kapitel 2, S. 8–20, Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.2.2, S. 29–30 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.2.3, S. 55–58

Programmumfeld – Förderumfeld

Die von Bund und Ländern mit dem Ziel des kapazitären Ausbaus aufgelegten Hochschulpakete bildeten die Grundlage, auf der die Projekte des Qualitätspakts Lehre ihre Wirkung erzielen konnten. Darüber hinaus förderte der Bund die Hochschulen über weitere wettbewerblich vergebene und thematisch fokussierte Programme, wie z. B. das Programm „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, die „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ oder die „Innovative Hochschule“.

Die Länder setzten im Förderzeitraum eigene Programme im Bereich Studium und Lehre um (insgesamt ca. 1 Mrd. € p.a.). Überwiegend adressierten diese Förderungen und Programme ein inhaltlich breites Spektrum. Da ein Großteil der Mittel (86 %) aus Kompensationsmitteln für Studiengebühren stammte, variierte das Förderumfeld in den einzelnen Ländern (sieben Länder wendeten Kompensationsmittel auf).

Weitere Fördermittel im Bereich Studium und Lehre stellten – bundesweit und zum Teil auch regional oder landesbezogen – Stiftungen bereit. Hierbei handelte es sich um themenbezogene wettbewerbliche Projektförderungen und in Einzelfällen um Individualförderungen. Zudem gab es auch hier Kooperationen mit dem Bund oder den Ländern.

Insgesamt war das Förderumfeld von Bund, Ländern und Stiftungen inhaltlich breit ausgerichtet und erwies sich als anschlussfähig. Es konnten auf Seiten der Hochschulen im Rahmen der Projekte im Qualitätspakt Lehre inhaltliche, organisatorische und strukturelle Synergieeffekte mit anderweitig geförderten Projekten genutzt werden. Allerdings war das Förderumfeld primär auf Universitäten und Fachhochschulen ausgerichtet und bot seltener Anschlussmöglichkeiten für Musik- und Kunsthochschulen.

Im Programmverlauf nahm die Anzahl an Förderprojekten, die in einem inhaltlichen Zusammenhang mit den Maßnahmen im Qualitätspakt Lehre standen, zu. Laut zahlreicher Hochschulakteure führte dies in Teilen jedoch auch dazu, dass eine Einbindung dieser in eine langfristige und nachhaltige Verfolgung strategischer Ziele in Studium und Lehre anspruchsvoll war. Das Verhältnis zwischen Organisations- und Verwaltungsaufwand und erzieltm Mehrwert

der Maßnahme war bei sehr kleinteiligen Förderungen mitunter nicht mehr optimal.

Quellen: Zwischenbericht 2013, Kapitel 2, S. 8–20, Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.1.1, S. 20–28 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.2.1, S. 44–53

Programmstrukturen

Die Projektleitungen bewerteten die im Qualitätspakt Lehre zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel und die Projektlaufzeit überwiegend als (vollständig) ausreichend, um die Maßnahmen erfolgreich umzusetzen.

Der finanzielle Umfang der Förderung insgesamt wurde von Seiten der Projektverantwortlichen positiv bewertet und als relevantes finanzielles Gewicht für den Bereich Studium und Lehre beschrieben.

Der Zeitpunkt des Förderprogramms, der lange Förderzeitraum sowie die Aufteilung in zwei Förderperioden wurden ebenfalls als positiv hervorgehoben. Die Zwischenbilanzierung durch eine erneute Antragstellung forcierte einen Reflexionsprozess und Nachsteuerungen in den Projekten.

Für einen Teil der Projekte stellten Personalkostensteigerungen sowie eine Unterschätzung des Koordinations- und Verwaltungsaufwands eine Herausforderung im Rahmen der Planung bzw. Finanzierung des Vorhabens dar.

Quellen: Zwischenbericht 2015, Kapitel 4.1 und 4.2, S. 49–52, Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.2.7, S. 42–44 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.2.2, S. 53–55

Insgesamt ist zu konstatieren, dass zu Förderbeginn dem Thema Studium und Lehre in der gesamten Hochschullandschaft aufgrund der geschilderten Entwicklungen eine zunehmende Bedeutung und Aufmerksamkeit zukam. Dies stellte für ein Förderprogramm in diesem Bereich eine gute Ausgangslage dar (Esdar, et al., 2011, S. 192f.; Schomburg et

al., 2012, S. 49f.). Die Situation gestaltete sich zwischen den geförderten Hochschulen allerdings durchaus heterogen. Begründet ist dies zum einen durch die aufgezeigten divergierenden Rahmenbedingungen an den unterschiedlichen Hochschulformen, zwischen Hochschulen unterschiedlicher Größe und in den einzelnen Ländern. Die Ergebnisse der thematischen Fallstudien im Rahmen der Evaluation zeigen zum anderen hochschulspezifische Unterschiede auf, die sich nur in Teilen durch die strukturellen Rahmenbedingungen im Bereich Studium und Lehre erklären lassen. In den Fallstudien wurde vielmehr deutlich, dass für den Erfolg der Projekte die gesamtstrategische Einbettung der Projekte und die Nutzung des Steuerungspotenzials wichtige Erfolgsbedingungen darstellten.

Zwar lag die Gesamtverantwortung der Förderprojekte größtenteils bei den Hochschulleitungen bzw. Vizepräsident/-innen, formal wurden jedoch zentrale Bestandteile von Studium und Lehre durch die Fakultäten bzw. Fachbereiche verantwortet. Somit hing die erfolgreiche Nutzung des Steuerungspotenzials im Rahmen der Antragstellung und die strategische Einbettung einzelner Maßnahmen in ein Gesamtkonzept für die Hochschule von der Nutzung von Gestaltungsspielräumen sowie den deliberativen und strategischen Fähigkeiten der Hochschulleitungen in der Zusammenarbeit und Kommunikation mit den weiteren Verantwortlichen, insbesondere den Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen, ab. Wie dargestellt war die Professionalisierung der Steuerungsstrukturen und eine stringente und evidenzbasierte Steuerung in Studium und Lehre zu Programmstart allerdings noch nicht in der Breite der Hochschulen bzw. unter den Hochschulleitungen erreicht. Entsprechend differierten, trotz ähnlichen sonstigen strukturellen Ausgangsbedingungen, die Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Nutzung des Steuerungspotenzials im Rahmen der Förderprojekte zwischen den einzelnen Hochschulen.

Die Größenordnung der im Rahmen des Qualitätspakts Lehre zur Verfügung stehenden Mittel bedeutete für die Hochschulen eine Neuerung im Bereich Studium und Lehre und ermöglichte zum ersten Mal den Einsatz eines relevanten Drittmittelvolumens zur proaktiven Gestaltung von Studium und Lehre. Insgesamt positiv stellte und stellt sich nach wie vor auch die Nutzung der Anschlussmöglichkeiten im Förderumfeld und die Generierung von Synergien mit anderweitig geförderten Projekten seitens der Hochschulen dar. Entgegen der von den befragten Hochschulexpert/-innen geäußerten Bedenken und trotz der zum Teil

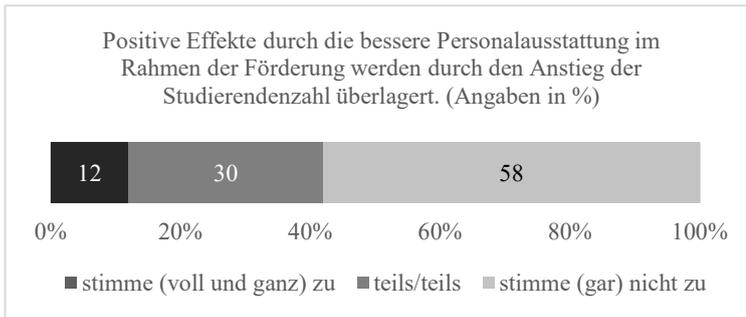
sehr kleinteiligen Förderungen konnten die geförderten Hochschulen diese Anknüpfungsmöglichkeiten nutzen. Dies deutet auf Lerneffekte und eine weitere Professionalisierung der Steuerung von Studium und Lehre im Programmverlauf hin.

Die Professionalisierung der Organisations-, Steuerungs- und Unterstützungsstrukturen setzt die Möglichkeit der Rekrutierung entsprechenden Personals voraus. Für dieses Personal existierten keine klassischen Rekrutierungspfade und es mangelte an einer passenden Personalstruktur an den Hochschulen. Nicht selten handelte es sich weder um nicht-wissenschaftliche Stellenprofile noch um klassische Qualifizierungsstellen. Insbesondere Hochschulen ohne ausgeprägten Mittelbau standen vor der Herausforderung, die Stellenprofile in ihre Personalstruktur einzupassen. In der Regel gelang diese Integration im Rahmen der Förderung gut, nur in Einzelfällen mangelte es an einer für den Projektverlauf nachhaltigen Einpassung in die Personalstrukturen. Die Anforderungsprofile an dieses, auch als „Hochschulprofessionelle“ bezeichnete Personal sind in vielen Bereichen als hoch einzuschätzen (Schneijderberg, Schneider & Teichler, 2014, S. 33ff.). Die Evaluationsergebnisse zeigen entsprechend, dass es den Hochschulen insbesondere zu Programmbeginn und auch im Programmverlauf bei Neubesetzungen zum Teil schwerfiel, entsprechend qualifiziertes Personal für die befristeten Stellen zeitnah zu rekrutieren, was in Teilen zu Verzögerungen in der Umsetzung führte (siehe auch Kap. 3.3.2 zur Steuerung und Umsetzung der Projekte). Zugleich konnte eine große Anzahl an Mitarbeiter/-innen in lehrunterstützenden, qualitätssichernden und mit Managementaufgaben befassten Bereichen der Hochschulen im Rahmen des Förderprogramms aus- und weitergebildet werden. Auch in Zukunft werden die Hochschulen von diesem Ausbau an Kompetenzen und der Ausweitung des Pools an Hochschulprofessionellen profitieren können.

Durch die im Programmverlauf stetig hohe Zahl an Studienanfänger/-innen bei gleichzeitig angespannter Grundmittelausstattung bestand die Gefahr, dass die Effekte der Förderprojekte – trotz der kapazitätsneutralen Ausgestaltung – durch die allgemein hohe Auslastung und die Hochschulexpansion überlagert würden. Auch aufgrund der Mittel aus dem Hochschulpakt für den kapazitären Ausbau konnte dieser überlagernde Effekt allerdings nicht in der Breite beobachtet werden. Eine Mehrheit der befragten Projektleitungen (58 %) sah keine negative Beeinflussung durch den Anstieg der Studierendenzahl, lediglich für

knapp ein Zehntel der Hochschulen (12 %) stellte dies ein Problem dar (vgl. Abb. 04). Entsprechend waren die für die Vorhaben zur Verfügung stehenden Projektmittel für die überwiegende Zahl der Förderprojekte vollständig ausreichend, um eine erfolgreiche Umsetzung bis Ende 2020 zu erreichen (vgl. Abb. 05).

Abb. 04: Einfluss des Anstiegs der Studierendenzahl auf die Wirkung der Maßnahmen

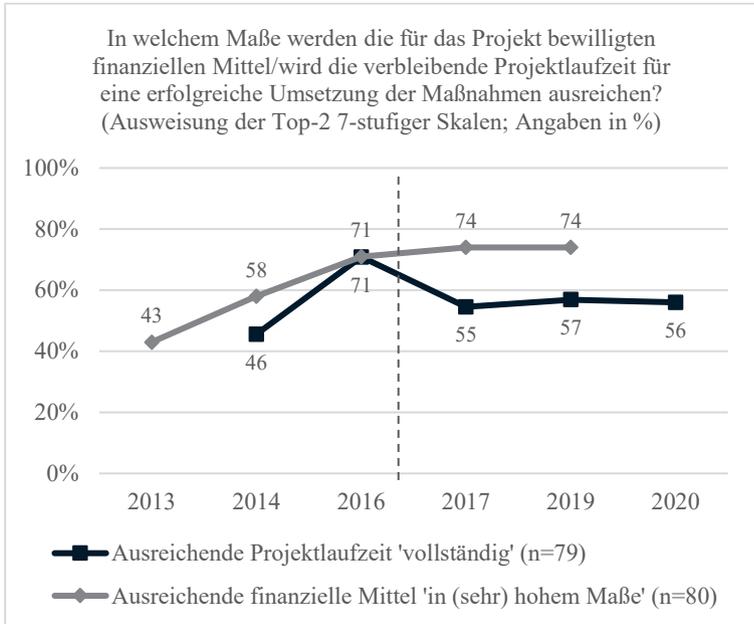


Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020, n=100.

Ambivalenter stellte sich dagegen die Einschätzung bezüglich einer hinreichend verbleibenden Projektlaufzeit in der zweiten Förderperiode dar (vgl. Abb. 05). Dies war zum Teil durch die dargestellten Probleme der Personalrekrutierung bei Neubesetzungen und durch anschließende Projektverzögerungen bedingt. In Teilen lag die Ursache allerdings auch im Charakter vieler Projektvorhaben. Der vergleichsweise lange Förderzeitraum über zehn Jahre hinweg erhöhte die Chance, Projekte erfolgreich umzusetzen, deren Effekte und Wirkungen sich erst durch eine kontinuierliche Bearbeitung einstellen und deren Erfolg an strukturelle und kulturelle Veränderungen an den Hochschulen gebunden ist. Entsprechend wurden in diesen Vorhaben Aufgaben adressiert, die über den Förderzeitraum hinaus einer kontinuierlichen Fortführung bedürfen (siehe auch Kap. 3.2.1 Programm-/Projektschwerpunkte). Die Projektleitungen sahen in diesen Fällen grundsätzlich die Möglichkeit, den Projektplan im Förderzeitraum abzuschließen. Aufgrund der in Teilen auch kurz vor Programmende noch ungewissen Verstetigungsperspektiven zum Zeitpunkt der Befragung bewerteten sie die übergeordneten Projektziele, die z. B. auf eine nachhaltige Kulturveränderung abzielen,

als (noch) nicht dauerhaft gesichert (siehe auch Kap. 3.4.7 zur Bewertung der Nachhaltigkeitschancen).

Abb. 05: Bewertung des finanziellen Volumens der Förderung und der Projektlaufzeit



Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „vollständig“ bzw. „in sehr hohem Maße“ – „gar nicht“. Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen in der ersten Förderperiode 2013, 2014 und 2016 (1) sowie Onlinebefragungen der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2017, 2019 und 2020. 2013 wurde die Frage zur Projektlaufzeit und 2020 die Frage zu den finanziellen Mitteln nicht gestellt. Basis: Projektleitungen, die zu allen Befragungszeitpunkten Angaben zur entsprechenden Frage gemacht haben.

3.2 Programmprofil (Zielqualität)

Die übergreifende Ausrichtung des Förderprogramms sowie die projektbezogene Ausgestaltung stehen im Fokus der Analyse der Zielqualität. Dazu wird im Folgenden ein Überblick über die Struktur und

Schwerpunktsetzung der im Qualitätspakt Lehre geförderten Maßnahmen gegeben und der Frage der Passung von Programmausrichtung und den jeweils eingesetzten Maßnahmen mit den hochschulischen Bedarfen nachgegangen.

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018



In der ersten Förderperiode wurden insgesamt 178 Projekte an 186 Hochschulen gefördert, in der zweiten Förderperiode (FP) erfolgte eine Weiterförderung von 137 Projekten an 156 Hochschulen. Die Förderung wirkte dabei breit in die Hochschullandschaft hinein und verteilte sich in der zweiten Förderperiode auf 71 Universitäten (78 in der 1. FP), 61 Fachhochschulen (78 in der 1. FP) und 24 Musik- und Kunsthochschulen (30 in der 1. FP). Es wurden Hochschulen aus allen Bundesländern gefördert. Die große Mehrheit der durchgeführten Projekte wurde als Einzelvorhaben an einer Hochschule umgesetzt (159 Projekte in der 1. FP, 122 Projekte in der 2. FP), weitere 15 Projekte wurden in der zweiten Förderperiode als Verbundprojekte gemeinsam von mehreren Hochschulen getragen (19 in der 1. FP). Insgesamt beantragten die geförderten Hochschulen für die zweite Förderperiode Maßnahmen im Umfang von etwa 833 Mio. Euro (951 Mio. Euro in der 1. FP), davon waren 94 % der Mittel in der zweiten Förderperiode für Personalkosten (insb. wissenschaftliche Mitarbeitende) eingeplant.

Die Analyse der 137 Projektanträge der zweiten Förderperiode zeigte, dass ein Großteil der Projekte inhaltlich breit angelegt war und auf mehrere Aspekte von Studium und Lehre abzielte: Pro Projekt waren durchschnittlich Maßnahmen in vier unterschiedlichen inhaltlichen Kategorien geplant, in den Verbundprojekten erfolgte eine etwas stärkere Fokussierung auf wenige Maßnahmenbereiche. Knapp die Hälfte der beantragten Mittel (49 %) wurden im Bereich curriculare und außercurriculare Studien- und Lehrangebote eingeplant. Dabei lag der Schwerpunkt v. a. auf der Optimierung von bestehenden Angeboten, nicht auf der Entwicklung von neuen curricularen oder außercurricularen Angeboten. Knapp ein Fünftel der beantragten Mittel (18 %) wurden für die Beratung und Begleitung der Studierenden eingeplant. Dies umfasste schwerpunktmäßig die Beratung zur Studienwahl und zur Gestaltung des Studiums. Weitere 12 % der beantragten Mittel waren für die Personalentwicklung und Weiterbildung vorgesehen, hierbei

insbesondere für didaktische Weiterbildungen. Die restlichen beantragten Mittel wurden für Maßnahmen im Bereich Studien(gangs)management und Studiengangskoordination (9 %), für Anreizsysteme und die Thematisierung von gute/r Lehre an der Hochschule (3 %), für den Bereich Austausch und Vernetzung zwischen den Projekten (0,4 %) sowie für die Projektorganisation und -koordination (7 %) und die Evaluation und wissenschaftliche Begleitung (3 %) eingeplant.

Die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen unterschieden sich kaum nach Hochschul- und Projektformen. Lediglich mit Blick auf Maßnahmen der Beratung und Begleitung war der Anteil der beantragten Mittel unter Musik- und Kunsthochschulen und Verbundprojekten etwas geringer. Insgesamt richtete sich ein Großteil der Maßnahmen direkt an Studierende als Zielgruppe. Maßnahmen zur Personalentwicklung sowie Anreizsysteme für gute Lehre, die sich direkt an das Hochschulpersonal (v. a. Lehrende) richteten, machten insgesamt einen geringeren Teil der beantragten Mittel aus. Die Ergebnisse der Onlinebefragungen der Projektleitungen sowie der Fallstudien zeigten zudem, dass zwischen der ersten und zweiten Förderperiode nur kleinere Veränderungen der Zielsetzungen und Schwerpunktsetzung der Projekte erfolgt sind. So wurden Änderungen vor allem auf Teilprojektebene vorgenommen, insgesamt blieb die Ausrichtung der Gesamtprojekte jedoch ähnlich.

Die Ziele des Qualitätspakts Lehre deckten eine große Breite an relevanten Herausforderungen im Bereich der Lehre ab. So war es für die geförderten Hochschulen möglich, je nach Bedarf Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Vor dem Hintergrund der heterogenen Ausgangs- und Rahmenbedingungen der Hochschulen bzgl. bereits vorhandener Strukturen und Maßnahmen war diese Breite ein wichtiger Aspekt für die Passgenauigkeit der Ansätze. Alle befragten Akteure (Hochschulakteure, Ländervertreter/-innen und das Auswahlgremium) waren darüber hinaus der Meinung, dass die steigende Heterogenität der Studierenden – insbesondere in Bezug auf Bildungshintergrund und Vorkenntnisse – sich stark auf die Entwicklungsbedarfe der Hochschulen auswirkte. Dies führte aus Sicht der Befragten dazu, dass insb. zum Studienbeginn an die Studierenden fachliche und auch überfachliche, auf die Studierfähigkeit zielende unterstützende Angebote gerichtet wurden.

Ein vielfältiges und die verschiedenen Lerntypen und Studierendenpersönlichkeiten ansprechendes Angebot wurde als wichtig erachtet, um bestmögliche Studienbedingungen zu schaffen. Insbesondere Studierende betonten zudem die Bedeutung didaktischer Weiterbildungen für Lehrende, um die Qualität der Lehre insgesamt zu erhöhen und die Vielfalt der eingesetzten Methoden zu steigern.

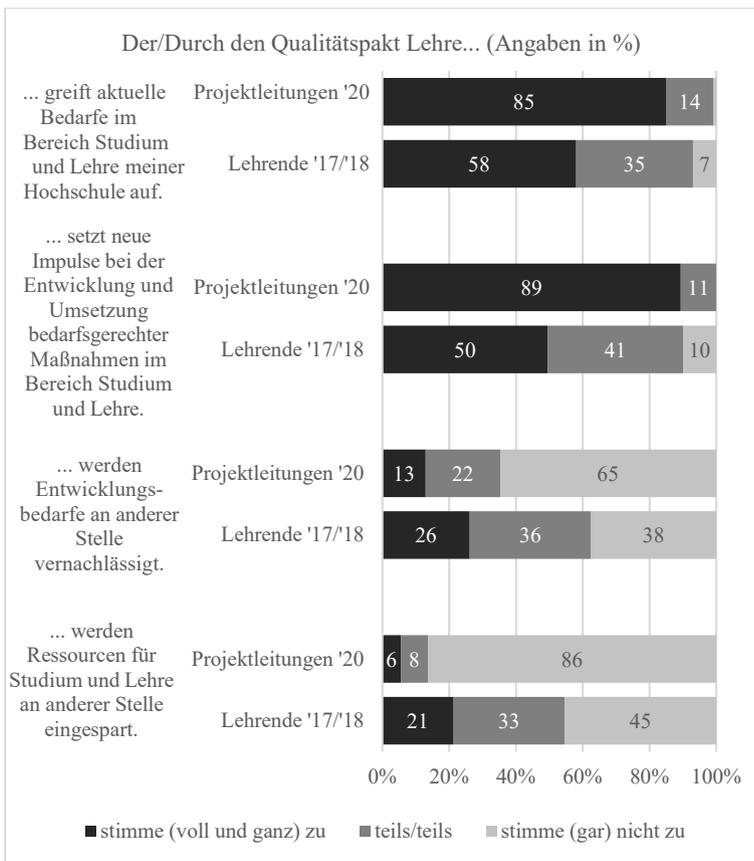
Quellen: Zwischenbericht 2015, Kapitel 2, S. 2–31, Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.2.1, S. 28–29 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.1, S. 16–43

Die Förderkonzeption des Qualitätspakts Lehre war mit seinen drei übergreifenden Förderbereichen (Maßnahmen zur Verbesserung der Personalausstattung, Maßnahmen zur Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung des Personals und Sicherung der Lehrqualität sowie Maßnahmen zur weiteren Optimierung der Studienbedingungen) von Beginn an sehr breit angelegt. Diese Breite ermöglichte es den Hochschulen, vor dem Hintergrund ihrer je unterschiedlichen Ausgangslagen, bedarfsgerechte Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Vor allem an größeren Universitäten und Fachhochschulen waren oftmals Unterstützungs- und Anreizstrukturen, wie beispielsweise hochschuldidaktische Zentren, Lehrpreise, Angebote zur Beratung oder auch zur Unterstützung wissenschaftlicher Kompetenzentwicklung (Tutorien zu wissenschaftlichem Arbeiten, Schreibzentren, etc.) bereits vor der Förderung vorhanden, während an kleineren Fachhochschulen oder Musik- und Kunsthochschulen verschiedene (Unterstützungs-)Strukturen bzw. Ansätze zur Qualitätsentwicklung in der Lehre mit dem Qualitätspakt Lehre erstmalig eingeführt oder aufgebaut wurden.

Entsprechend sah eine Mehrheit der online befragten Projektleitungen, wie auch der Lehrenden, übergreifend eine gute Passung der umgesetzten Maßnahmen zu den konkreten Bedarfen an den Hochschulen und resümierte zudem durch die Förderung neue Impulse für die Entwicklung bedarfsgerechter Maßnahmen (vgl. Abb. 06). Dass die befragten Lehrenden im Hinblick auf beide Aspekte etwas häufiger als die Projektleitungen die mittleren Skalenpunkte wählten, ist zum einen mit einer divergierenden Einschätzung im Hinblick auf die Relevanz einzelner Maßnahmen zu erklären (siehe ausführlicher hierzu die Kap. 3.4.1.–3.4.3 zu Ergebnissen und Wirkungen) und zum anderen auf die

Anlage und grundsätzliche Ausrichtung eines Teils der Maßnahmen zurückzuführen. Im Rahmen der Planung und Umsetzung der studierendenzentrierten Angebote wurden an vielen geförderten Hochschulen in breiterem Maße additive Maßnahmen entwickelt. Diese Maßnahmen setzen nicht direkt an einer Veränderung der Lehre im Kern an, wie beispielsweise Anpassungen und Weiterentwicklung der curricularen Lehre, sondern sie sollen bessere Voraussetzungen für eine gute Lehre bzw. für die Studierbarkeit allgemein schaffen.

Abb. 06: Passung der Maßnahmen zu den Bedarfen an den Hochschulen



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020, n=108–120, sowie (Gesamt-) Lehrendenbefragung 2017/2018. Basis Lehrende: Lehrende, denen das Projekt an der Hochschule bekannt ist, n=3.295–4.630.

Bezogen auf die eingesetzten Maßnahmen bedeutet dies, dass vielfach unterstützende Strukturen und Angebote entwickelt wurden, um Lehrende zu entlasten. Beispiele hierfür sind zusätzliche Tutorien, Mentorien, Angebote zu wissenschaftlichem Arbeiten und Schreiben oder Beratungsangebote für Studierende. Es wurden also ergänzende und häufig freiwillige Angebote rund um die bestehenden Lehrveranstaltungen geschaffen. Ein Fokus der Maßnahmen lag hierbei insbesondere auf der Vorstudien- und Studieneingangsphase. Auch wenn die Lehrenden selbst in den Fallstudien die Bedeutung der Qualität der Vorstudien- und Studieneingangsphase betonten und in diesen Bereichen besondere Weiterentwicklungs- und Unterstützungsbedarfe sahen, bedeutet dies zugleich, dass in geringerem Maße direkte Impulse für die Weiterentwicklung und Verbesserung der curricularen Lehre sowie eine unmittelbarere Entlastung in der curricularen Lehre im Rahmen der Förderung geleistet wurden. Die Ergebnisse der Lehrendenbefragung zeigen zugleich, dass die Lehrenden im curricularen Bereich auch im Verlauf der Förderung noch Entwicklungspotenziale sahen (siehe auch Kap. 3.4.2 Effekte auf die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre). Curriculare Anpassungen und Veränderungen der Lehre sind von großer Bedeutung für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung. Dies bezieht sich u. a. auf ein größeres Angebot von Lehr-Lern-Formaten und -Methoden sowie Prüfungsformen und eine engere Abstimmung dieser Formate innerhalb der Studiengänge (curriculare Anpassungen und Abstimmungen), um eine gute Gesamtpassung in den Studiengängen zu erzielen.

Diese Herangehensweise der in den Hochschulen Verantwortlichen lässt sich durch verschiedene Aspekte erklären. So ist ein additiver Ansatz häufig einfacher umzusetzen, da er keine Veränderungen der bestehenden Strukturen und Kernprozesse impliziert, sondern einen Ausbau und Zubau von Strukturen und Angeboten bedeutet. Des Weiteren können additive Maßnahmen vergleichsweise unproblematisch wieder zurückgenommen werden, falls die Implementation nicht erfolgreich ist oder eine Verstetigung nicht möglich sein sollte. Auch spielten Steuerungsansatz und -möglichkeiten der Hochschulleitungen bei der Ausrichtung der Maßnahmen eine Rolle. Durch die Planung von additiven

Maßnahmen wurden mögliche Konflikte um die Ausrichtung der Lehre (einzelner Personen) oder die Umstrukturierung der Curricula vermieden und es wurde eher auf eine Entlastung und Motivierung zur eigenen Beschäftigung mit Lehre durch Unterstützung gesetzt (vgl. zur Differenzierung nach Funktionen der Projektförderung Schmidt, 2017). Dies lässt sich auch mit der grundlegenden Situation zu Beginn der Förderung in Verbindung bringen, die von Veränderungen an den Hochschulen und im Hochschulumfeld geprägt war. Es ist davon auszugehen, dass die Bologna-Reform zu einer gewissen Sättigung bezüglich Reformen der (Kern-)Lehre geführt hat und nicht selten der Fokus auf dem Erhalt einer Stabilität der grundlegenden Strukturen lag. Zugleich bestand zur Zeit der Projektbeantragung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre ein hoher Kompensationsdruck durch die steigenden Studierendenzahlen (siehe auch Kap. 3.4.2 Effekte auf die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre). Ergebnisse aus der Hochschulforschung legen zudem nahe, dass Hochschulleitungen häufig auch aus Überzeugung über die Bereitstellung günstiger Studien- und Lehrbedingungen versuchen gute Lehre sicherzustellen und beispielsweise weniger stark auf individuelle Lehrleistungen fokussieren (Becker, Wild, Tadsen & Stegmüller, 2011, S. 231).

Die lehrendenzentrierten Maßnahmen im Rahmen der Förderung umfassten vielfältige Ansätze, die auf die Veränderung bestehender Lehrformate bzw. Lehr-Lern-Konzepte und die Kompetenzentwicklung der Lehrenden abzielten (beispielsweise Weiterbildungsangebote für Lehrende, (kollegiale) Beratung oder eine Freistellung von der Lehre für Lehrende zur Entwicklung neuer Lehrkonzepte etc.). Ein Großteil der Lehrenden – so auch die Ergebnisse der Lehrendenbefragung 2017/18 – weist (qualitativ hochwertiger) Lehre eine hohe Bedeutung zu und möchte die eigene Lehre weiterentwickeln. Die didaktische Expertise stellt im Zusammenhang mit den persönlichen Kompetenzen und Eignungen einer Lehrperson, den Angaben der Lehrenden in der Onlinebefragung 2017/18 nach, die tragende Säule „guter“ Lehre dar. Entsprechend sehen die befragten Lehrenden insbesondere auch Verbesserungen im Rahmen der Förderung durch die hochschuldidaktische Weiterqualifizierung und Beratung. Zugleich gaben die befragten Lehrenden am häufigsten eine bessere personelle Ausstattung in der Lehre, mehr Zeit für Lehre, bessere Beschäftigungsbedingungen, z. B. von Lehrbeauftragten, und eine angemessene materielle räumliche und technische Ausstattung als notwendige Rahmenbedingungen an, um die von ihnen genannten Aspekte und Kriterien guter Lehre umzusetzen.

Dieser Befund lässt sich u. a. dadurch erklären, dass oftmals die Weiterentwicklungsabsichten der Lehrenden in der Realität in direkter Konkurrenz zu vielfältigen anderen Aufgaben der Wissenschaftler/-innen in Forschung und Selbstverwaltung stehen. Unterstützende Angebote, wie beispielsweise didaktische Weiterbildungen, haben daher in der Regel auch zunächst Lehrende wahrgenommen, die Lehre für sich selbst ohnehin als zentrale Aufgabe begreifen und ihr (auch gegenüber anderen Aufgaben) einen sehr hohen Stellenwert einräumen (siehe auch Kap. 3.4.2 zu Effekten auf die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre). Die Teilnahme und das Engagement dieser „Early Adopters“ bzw. „Überzeugungstäter/-innen“ wirkte jedoch – wenn auch eher mittel- bis langfristig – weiter: Angebote wurden bekannter und gelangten ins kollegiale Bewusstsein. Gerade die Unterstützung durch „prominente“ Personen und Vorbilder konnte hierbei eine wichtige Rolle spielen. Beispielsweise wenn Professor/-innen, die auch im Forschungsbereich anerkannt und erfolgreich sind, die Bedeutung der Lehre und die Sinnhaftigkeit von veränderungsunterstützenden Angeboten betonten und ihre Lehre weiterentwickelt haben, hat dies eine positive Lehr-Lern-Kultur im Kreis der Kolleg-/innen insgesamt vorangetrieben. So sind mit der Zeit das Bewusstsein für die Bedeutung von Lehre und der „kollegiale Druck“, sich mit Lehre ausführlich(er) auseinanderzusetzen, gewachsen.

Rund ein Viertel der Lehrenden resümierte, auch korrespondierend mit den Entwicklungspotenzialen im curricularen Bereich, noch weitere Entwicklungsbedarfe, die im Rahmen der Förderung nicht adressiert wurden. Die Mehrheit der befragten Projektleitungen und Lehrenden sah demgegenüber keine Vernachlässigung von Entwicklungsbedarfen, so dass in der Gesamtschau eine gute Passung von Bedarfen, Entwicklungspotenzialen und den umgesetzten Maßnahmen festzustellen ist (vgl. Abb. 06). Der Qualitätspakt Lehre hat somit Impulse für die Weiter- und Neuentwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre gesetzt, erfüllte über die ergänzenden unterstützenden Maßnahmen für Studierende eine kompensierende und entlastende Funktion und beförderte darüber hinaus einen sich langfristig materialisierenden Einstellungs- und Kulturwandel (siehe auch ausführlicher Kap. 3.4.1–3.4.3 zu Ergebnissen und Wirkungen). Je nach Ausgestaltung und Akzentuierung der Projekte an den Hochschulen wurden die Funktionen in unterschiedlichem Maße erfüllt. Bei einem (zu) starken Gewicht auf ergänzende Maßnahmen mussten sich Angebot und Um-

setzung bestehender Lehrformate bzw. die Einstellung der sie durchführenden Lehrenden selbst nicht zwangsläufig verändern. Inwiefern Lehrende dann ihre Lehre angepasst und weiterentwickelt haben, hing stark von der jeweiligen Motivationslage und den sonstigen Anforderungen an Forschungsprofilierung und allgemeine Verwaltungs- und Betreuungsaufgaben sowie dem Stand des (hochschulischen) Kulturwandels ab.

3.3 Programmumsetzung und -prozesse (Prozessqualität)

Dem Evaluationsmodell folgend bemisst sich die Prozessqualität des Qualitätspakts Lehre an der Qualität der Prozesse auf der Programm- und auf der Projektebene. Auf Programmebene umfasst dies die Prozesse des Auswahl- und Bewilligungsverfahrens, die Steuerung im Programmverlauf und die Interaktionen zwischen der Programmsteuerung, dem Auswahlgremium und den Projektnehmenden (Kap. 3.3.1). Auf Projektebene stehen die Umsetzung und die Steuerung der Projekte an den geförderten Hochschulen (Kap. 3.3.2), die Evaluation und Wirkungsüberprüfung der umgesetzten Maßnahmen (Kap. 3.3.3) sowie die Beförderung des Austauschs und der Vernetzung an und zwischen den geförderten Hochschulen (Kap. 3.3.3) im Fokus. Aufgrund der Bedeutung einer evidenzbasierten Steuerung und Überprüfung der Wirkung der Maßnahmen für den Projekt- und Programmerfolg sowie im Hinblick auf die Gestaltung der Nachhaltigkeit wurden 2019 thematische Fallstudien zum Thema Evaluation und Wirkungsüberprüfung an ausgewählten Hochschulen durchgeführt. Diese Ergebnisse sind in das Kapitel 3.3.3 eingeflossen.

3.3.1 Programmprozesse

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

Das Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren wurde zu beiden Förderperioden seitens aller Beteiligten insgesamt positiv bewertet. Durch Anpassungen und Optimierungen von Seiten der Programmsteuerung, insbesondere der zeitlichen Fristen, wurde die Zufriedenheit mit dem Verfahren zur zweiten Förderperiode noch gesteigert.

Die Ausschreibung war zu Förderbeginn sehr offen formuliert, so dass die Hochschulen an ihre Problemlagen anschließen konnten.

Die geforderte Stärken-Schwächen-Analyse forcierte eine strukturierte Auseinandersetzung seitens der Hochschulen und eine Reflexion und Nachsteuerung zur zweiten Förderperiode. Das gewählte Begutachtungsverfahren, die Besetzung und das Engagement des Experten- und Auswahlgremiums waren vorbildhaft, das Verfahren war allerdings für die einzelnen Gutachter/-innen sehr zeitaufwändig.

Die Transparenz der inhaltlichen Auswahlkriterien, insbesondere im Falle einer Ablehnung und im Hinblick auf mögliche Weiterentwicklungen im Programmverlauf, sollte in Zukunft noch verbessert werden. Defizite auf Seiten der Antragsteller/-innen zeigten sich im Hinblick auf die Ausführungen zur Nachhaltigkeit und Erfolgsmessung der Maßnahmen in den Anträgen.

Die Unterstützungsangebote seitens des Projektträgers (DLR-PT) wurden von den Hochschulen vielfach genutzt. Die Projektleitungen waren mit der Zusammenarbeit mit dem DLR-PT sowie der Beratung und Unterstützung überwiegend sehr zufrieden. Durch Lerneffekte und Anpassungen auf Seiten der geförderten Hochschulen wie auch des DLR-PTs konnte die Bewertung zur zweiten Förderperiode noch verbessert werden.

Seitens der Länderministerien war eine Unterstützung oder Beratung im Rahmen der Antragsphasen nur für einen Teil der Hochschulen gegeben. Gab es Beratungs- und Unterstützungsangebote, wurden diese umfänglich genutzt und positiv bewertet.

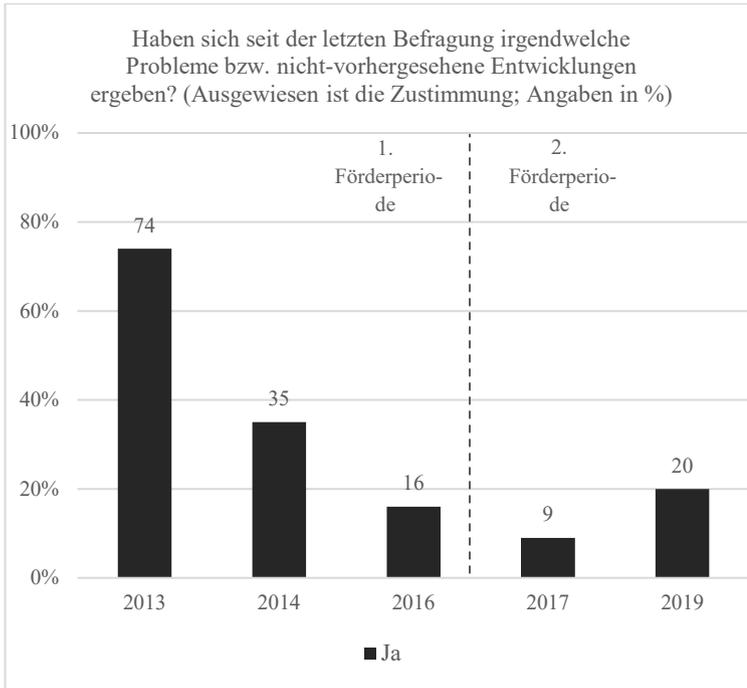
Quellen: Zwischenbericht 2013, Kapitel 3, S. 21-40, Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.1.2, S. 23-28 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.3.1, S. 60-70

Zu Förderbeginn verfügten die Akteure an den Hochschulen kaum über Erfahrungen in der Planung sowie im Umgang und der Administration von umfangreicheren Förderprojekten im Bereich Studium und Lehre. Allgemein herausfordernd gestaltete sich zudem die Passung zwischen den haushalts- und förderrechtlichen Notwendigkeiten und zeitlichen Vorgaben des Bundes zur Logik und Arbeitsweise in diesem Bereich. Gerade zu Förderbeginn kollidierte an den geförderten Hochschulen das Denken und Handeln in Semesterrhythmen und der Wunsch nach einem allgemein flexibleren Mitteleinsatz mit den förderrechtlichen

Voraussetzungen und der jahresbezogenen Mittelverwendung. Je nach Projektcharakter wurde daher Bedarf für eine größere inhaltliche und zeitliche Flexibilität im Hinblick auf den Einsatz der Fördermittel gesehen, um bei Verzögerungen bzw. Veränderungen adäquat gegensteuern zu können.

Die Ergebnisse der Fallstudien und der Onlinebefragungen der Projektleitungen zeigen aber auch, dass es im Zeitverlauf zu Lerneffekten, Nachsteuerungen und einer gewissen Professionalisierung der Prozesse und Strukturen an den geförderten Hochschulen kam. Wurde zu Förderbeginn noch von mannigfaltigen Problemen in der Administration der Fördermittel berichtet, traten im Programmverlauf immer seltener Probleme auf bzw. wurden seitens der Akteure in den Hochschulen hierfür Lösungen gefunden (vgl. Abb. 07). Begünstigt wurde dies auch durch Nachsteuerungen und Verbesserungen auf Seiten des Projektträgers (DLR-PT). Im Programmverlauf wurden zeitliche Fristen, die Transparenz formaler Anforderungen, Nachsteuerungsmöglichkeiten sowie die Einheitlichkeit und die Qualität der Beratungen und Auskünfte verbessert. Der leichte Anstieg an Problemen bzw. nicht-vorhergesehenen Entwicklungen zum Jahr 2019 war, den Ausführungen der Projektleitungen nach, durch eine verstärkte Personalfluktuaton und Herausforderungen bezüglich der Neubesetzung von befristeten Stellen zum Projektende hin bedingt.

Abb. 07: Probleme bzw. nicht-vorhergesehene Entwicklungen im Verlauf des Förderprogramms



Quelle: Onlinebefragungen der Projektleitungen in der ersten Förderperiode 2013, 2014 und 2016 (1) sowie Onlinebefragungen der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2017 und 2019. Basis: Projektleitungen, die zu allen Befragungszeitpunkten Angaben zur Frage gemacht haben, n=87.

3.3.2 Steuerung und Umsetzung der Projekte

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

Die Gesamtleitung und -steuerung der Projekte verantworteten überwiegend die Hochschulleitungen, in der Mehrzahl ergänzt durch eine operative Projektleitung bzw. Koordination. Die Anbindung des Projekts an die Hochschulleitung und die Unterstützung durch diese war allgemein und im Hinblick auf die Verstärkungschancen ein Erfolgsfaktor. An einzelnen Hochschulen wurde der Koordinierungs- und Verwaltungsaufwand zu Projektbeginn unterschätzt, hier wurde zur zweiten Förderperiode nachgesteuert.

Die erfolgreiche Umsetzung wurde insbesondere durch ein gutes Vertrauensverhältnis der handelnden Akteure sowie die Transparenz von Entscheidungen befördert. Hochschulen mit inhaltlichen Anknüpfungspunkten an vorhergehende oder parallel laufende Projekte konnten v. a. durch Einbindung des Personals dieser Projekte in das Qualitätspakt Lehre-Projekt Synergieeffekte erzielen. In Verbundprojekten war die Vermeidung von Konkurrenzen zwischen Projektpartnern durch eine bereits bestehende Bekanntschaft und ein Vertrauensverhältnis der Verbundpartner besonders von Vorteil.

Für den hochschulweiten Erfolg war die Koordination des dezentral bestehenden Bedarfs mit den hochschulweit verfolgten Zielen wichtig. Das Austarieren und die produktive Nutzung des Spannungsverhältnisses zwischen zentralen und dezentralen Einheiten bzw. Projektteilen war entsprechend ein weiterer Erfolgsfaktor. Die Akzeptanz und Wirkung konnte durch Projektstellen in den Fachbereichen bzw. dezentralen Einheiten erhöht werden. Entscheidend für den Erfolg waren in diesen Fällen eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den zentralen und dezentralen Projektteilen sowie die Vernetzung und Zusammenarbeit der dezentralen Stellen.

Zu Förderbeginn wurde zum Teil von Akzeptanzproblemen der Projekte aufgrund eines erwarteten Mehraufwands durch die Maßnahmen, Vorbehalten gegenüber neuen Ansätzen, Begehrlichkeiten in Bezug auf die Projektmittel und der Priorisierung von Forschungsleistungen berichtet. Die Akzeptanz konnte an den Fallstu-

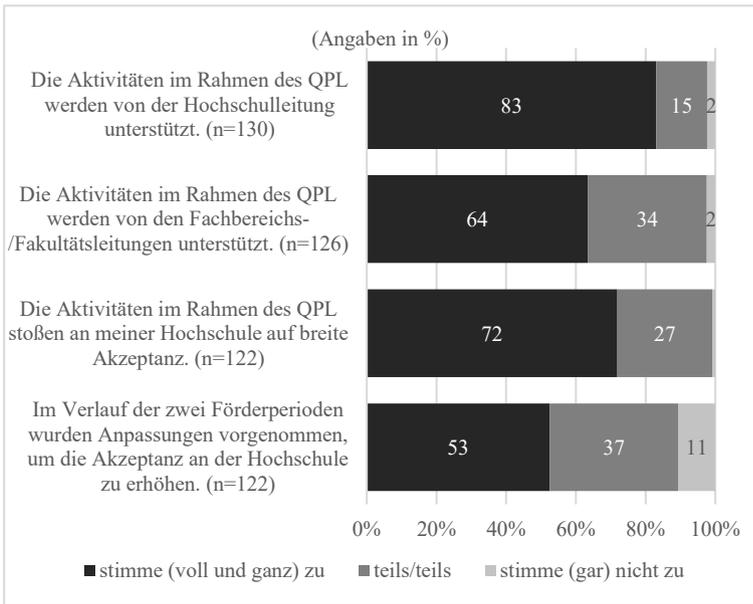
dienhochschulen im Verlauf der Förderperioden gesteigert werden. Insbesondere durch die Unterstützung seitens Schlüsselpersonen (z. B. Hochschulleitungen, Early-Adopters), die Partizipation der Fachbereiche bzw. Fakultäten, eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit in der Hochschule, eine verstärkte Wahrnehmung der Relevanz und Qualität der Angebote und eine verstärkte Wahrnehmung der Kompetenz der Projektmitarbeiter/-innen bzw. des Mehrwerts der geschaffenen Strukturen gewannen die Maßnahmen an Akzeptanz innerhalb der Hochschulen.

Schwierig gestaltete sich insbesondere zu Projektstart die Akquirierung von geeignetem Personal. Hinderlich für die Umsetzung war auch die in Teilen durch die befristeten Stellenstrukturen bedingte Fluktuation des Personals während der Projektlaufzeit. Für den Erfolg war daher ein kontinuierliches Kernteam von großer Bedeutung, welches dann auch im Falle von Fluktuationen das Wissensmanagement sicherstellen konnte.

Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.2.3, S. 30 und Kapitel 3.3.1–3.3.2., S. 51–61 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.3.2, S. 70–75 und Kapitel 3.4.1, S. 91–95

Die Steuerungs- und Verwaltungsstrukturen für die Umsetzung der Maßnahmen konnten – so zeigen die aktuellen Erhebungen – an der Mehrzahl der geförderten Hochschulen zielführend gestaltet werden. Die Anbindung an die Hochschulleitungen garantierte das Engagement und die Unterstützung seitens zentraler Leitungspersonen. Darüber hinaus war auch an beinahe zwei Dritteln der Hochschulen eine Unterstützung durch die Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen uneingeschränkt gesichert (vgl. Abb. 08). Die anfänglich zum Teil im Rahmen der Evaluation festgestellten Akzeptanzprobleme der Maßnahmen und Projekte an den Hochschulen konnten weitestgehend überwunden werden. In der Abschlussbefragung der Projektleitungen 2020 sahen fast drei Viertel (72 %) der befragten Projektleitungen eine überwiegend breite Akzeptanz der Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre an der eigenen Hochschule gegeben.

Abb. 08: Unterstützung und Akzeptanz der Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020.

Zur Verbesserung der Projektadministration und der Akzeptanz der Maßnahmen trugen, so die Befragten, insbesondere Nachsteuerungen der Projektverantwortlichen bei. Über die Hälfte der Projektleitungen (53 %) gab in der Abschlussbefragung 2020 an, im Verlauf der Förderperioden Anpassungen vorgenommen zu haben, um die Akzeptanz zu erhöhen. Im Rahmen der Fallstudien zur zweiten Förderperiode berichteten einige Projektverantwortliche davon, dass sie Probleme, beispielsweise in der Projektadministration, adressiert und durch entsprechende Nachsteuerungen erfolgreich gelöst hatten. Entsprechend der weitestgehend positiven Bewertung der Projektumsetzung und -steuerung zeigten sich in der Onlinebefragung 2020 85 % der Projektleitungen

überzeugt, dass sie die gesteckten Projektziele mit den realisierten Maßnahmen grundsätzlich erreichen werden.¹³

Die Ausführungen im Rahmen der Erstantragstellung machen deutlich, dass die einzelnen Maßnahmen in einem allgemeinen Zusammenhang mit den zu adressierenden übergeordneten Projektzielen, z. B. der Reduzierung von Studienabbruchquoten, standen. Zumeist war jedoch nicht eindeutig erkennbar, über welche Wirkmechanismen und in welchem Umfang diese übergeordneten Ziele mit den umgesetzten Maßnahmen adressiert werden konnten. Dies erschwerte eine Operationalisierung der Ziele mithilfe von Indikatoren für eine weiterführende Erfolgsmessung. Der nicht selten unternommene Rekurs auf die Veränderung allgemeiner hochschulstatistischer Kennzahlen (z. B. Abbruchs-/Schwund- und Erfolgsquoten) war in Bezug zur Reichweite vieler Maßnahmen als unterkomplex und nicht zielführend anzusehen.

¹³ 85 % der Projektleitungen stimmten der Frage „Die gesteckten Projektziele sind mit den realisierten Maßnahmen grundsätzlich erreichbar“ (voll und ganz) zu (Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala), 16 % ordneten sich auf den Skalenpunkten 3 und 4 (teils/teils) ein, die restlichen 3 % machten keine Angabe zur Frage, n=133.

3.3.3 Evaluation und Wirkungsüberprüfung

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

Die überwiegende Mehrheit der geförderten Hochschulen begleitete das Projekt im Programmverlauf durch eine Evaluation oder projektinterne Begleitforschung. Insbesondere größere Hochschulen und Universitäten konnten für die Umsetzung auf bestehende Strukturen zurückgreifen. Andere Hochschulen nutzten den Qualitätspakt Lehre selbst, um entsprechende Strukturen und Instrumente aufzubauen und zu etablieren.

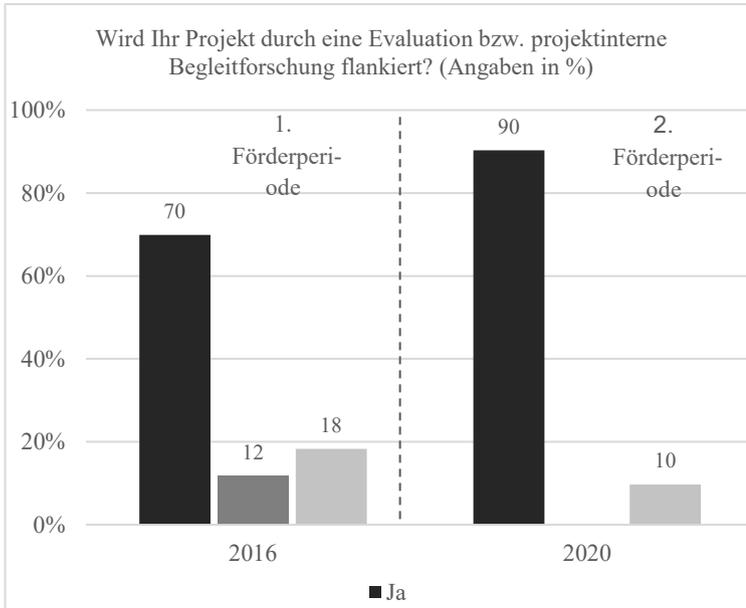
Zur Überprüfung des Projekterfolgs wurden von den Fallstudienhochschulen v. a. Indikatoren der Zufriedenheit und Akzeptanz erhoben. Gezielte Wirkungsmessungen anhand längsschnittlicher bzw. experimenteller oder quasi-experimenteller Designs wurden nur in Einzelfällen angewandt. Die Ergebnisse wurden in Teilen zur Nachsteuerung genutzt, verstärkt insbesondere an Universitäten. Noch ausbaufähig blieben in vielen Einrichtungen umfassende systematische und projekt- bzw. hochschulweite Erhebungen und Auswertungen.

Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.2.8, S. 44–47 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.3.4, S. 82–85

Im Hinblick auf die Evaluationstätigkeiten allgemein ist zu festzuhalten, dass an vielen Hochschulen (v.a. Fachhochschulen sowie Musik- und Kunsthochschulen) entsprechende Strukturen und das Personal für diese Aufgaben kaum bzw. nicht vorhanden waren. An diesen Hochschulen stellte die Organisation einer Evaluation eine große Herausforderung dar. Vor diesem Hintergrund ist es äußerst positiv zu werten, dass zum Ende der zweiten Förderperiode 90 % der befragten Projektleitungen angaben, dass ihr Projekt durch eine Evaluation oder Begleitforschung flankiert wird. Die Umsetzung von Evaluationsverfahren hat sich vielfach während der Durchführung der Projekte entwickelt: Zum Ende der ersten Förderperiode 2016 verfügten rund 70 % der Hochschulen über eine entsprechende Projektbegleitung (vgl. Abb. 09). Somit wurden die Evaluationstätigkeiten nicht immer bereits im Vorfeld bzw. im Rahmen der Beantragung geplant, sondern wurden im Verlauf des Projekts implementiert. Dieser Umstand wurde zum Teil dadurch

abgemildert, dass bestimmte Maßnahmen und Formate selbst eine Konzeptions- und Anlaufzeit benötigten und somit auch ein Zeitfenster für die Planung und Umsetzung von Evaluationen oder Begleitforschungen gegeben war.

Abb. 09: Evaluations- bzw. Begleitforschungsaktivitäten im Verlauf des Förderprogramms

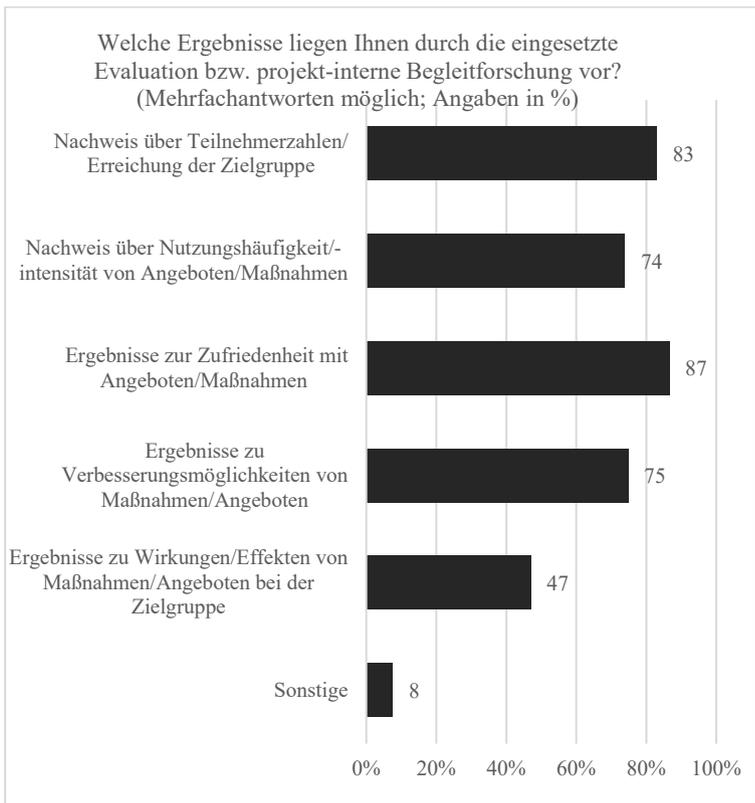


Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der ersten Förderperiode 2016 (1) sowie Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020. Basis: Projektleitungen, die zu beiden Befragungszeitpunkten Angaben zur Frage gemacht haben, n=93.

An der Mehrheit der Hochschulen wurden verschiedene Evaluationsergebnisse im Rahmen der Projekte standardmäßig generiert: Nachweise über die Zielgruppenerreichung, die Nutzungsintensität von Angeboten, die Zufriedenheit mit den Angeboten und Veranstaltungen sowie Verbesserungsmöglichkeiten der Angebote im Programmverlauf (vgl. Abb. 10). In ungefähr der Hälfte der Projekte umfassten die Evaluationsergebnisse auch (erste) Informationen zu den Wirkungen der Maß-

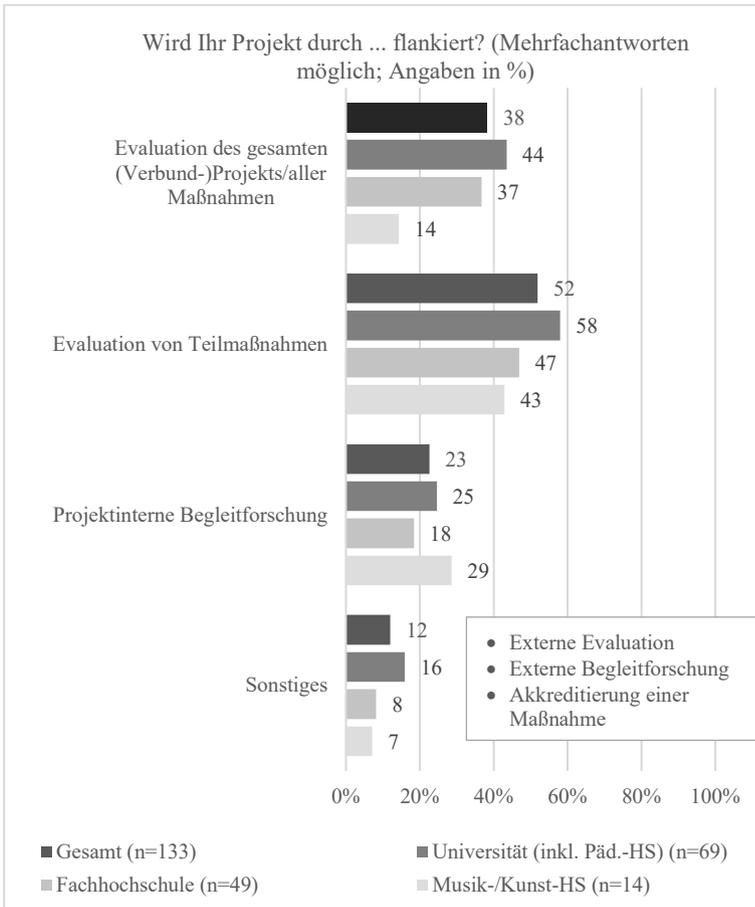
nahmen. Die weniger starke Fokussierung auf die Wirkungen der Maßnahmen hängt mit der teilweise mangelnden Konkretisierung von (Teil-)Projektzielen und häufig nicht explizierten Wirkungsgefügen zusammen. Dies erschwerte wiederum eine Operationalisierung von Indikatoren und somit eine Messung der Wirkungen der Maßnahmen. Im Verlauf der Evaluationstätigkeiten wurden zum Teil entsprechende Konkretisierungen erarbeitet.

Abb. 10: Erzielte Evaluationsergebnisse



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020, Mehrfachantworten möglich. Basis: Alle Projektleitungen, die angeben eine Evaluation durchzuführen, n=119.

Insgesamt wurden an den Hochschulen vor allem Teilprojekte evaluiert. Dies war bei etwa der Hälfte der Projekte der Fall (52 %). Eine Evaluation des gesamten Projekts bzw. aller Maßnahmen unternahmen knapp zwei Fünftel der Hochschulen (38 %) (vgl. Abb. 11). Anspruchsvollere Vorhaben, wie eine projektinterne Begleitforschung, wurden in etwa einem Viertel der geförderten Hochschulen (23 %) umgesetzt. Die Fokussierung auf die Evaluation von Teilmaßnahmen statt auf Begleitforschung lässt sich wiederum teilweise durch fehlende Erfahrungen mit Evaluationsverfahren sowie begrenzte Ressourcen für diesen Bereich erklären. Eine in einzelnen Fällen angewandte Lösung stellte daher die Vergabe von Evaluations- bzw. Begleitforschungsaufträgen an externe Partner dar.

Abb. 11: Genutzte Evaluationsformate nach Hochschulform

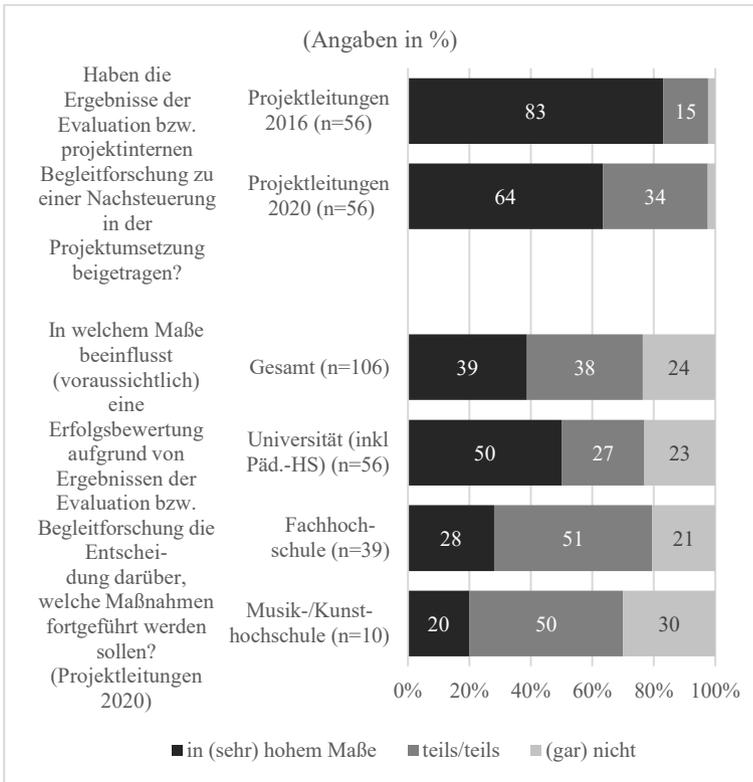
Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020, Mehrfachantworten möglich. Bei einer Institution handelt es sich nicht um eine Hochschule, so dass diese bei der Ausweisung nach Hochschulformen nicht berücksichtigt wurde.

Aufgrund der nur in einem Teil der geförderten Hochschulen vorliegenden Ergebnissen zu den Wirkungen und Effekten der Maßnahmen wurden die gewonnenen Evaluationsergebnisse verstärkt für formative Zwecke genutzt. Knapp die Hälfte der Projektleitungen gab in beiden

Förderperioden an, dass die Ergebnisse (in sehr hohem Maße) zur Nachsteuerung herangezogen wurden (vgl. Abb. 12). Die starke Tendenz zu den mittleren Skalenswerten, insbesondere in der zweiten Förderperiode, verdeutlicht allerdings, dass eine evidenzbasierte Nachsteuerung nicht für alle umgesetzten Maßnahmen möglich oder aufgrund der Qualität der Evaluationsergebnisse sinnvoll war. Eine Bewertung des Erfolgs in der Breite der Maßnahmen war auf Grundlage von Ergebnissen zur Wirkung bzw. zu den Effekten der Maßnahmen daher in der Regel schwer möglich. Entsprechende Ergebnisse wären allerdings wichtig, um die Diskussion um notwendige oder weniger notwendige Verstärkungen an den Hochschulen besser zu fundieren. Lagen Ergebnisse zu den Wirkungen und Effekten der Maßnahmen vor, so beeinflussten die Evaluationsergebnisse den Projektleitungen nach in signifikant höherem Maße (voraussichtlich) die anstehenden Entscheidungen über eine Verstärkung.¹⁴ Aufgrund der an Universitäten insgesamt häufiger erzielten Ergebnisse zu den Wirkungen der Maßnahmen war ein Einfluss der Evaluationsergebnisse im Prozess der Verstärkung hier am deutlichsten ausgeprägt (vgl. Abb. 12).¹⁵ In der Breite war der Einfluss, insbesondere im Vergleich zu anderen Faktoren, auf die Entscheidung über eine Verstärkung von Maßnahmen jedoch als eher gering einzuschätzen (vgl. Abb. 12, siehe auch Kap. 3.4.7 zur Bewertung der Nachhaltigkeitschancen).

¹⁴ Lagen Ergebnisse zu den Wirkungen der Maßnahmen vor, liegt der Mittelwert bei 3,00 (n=50), lagen keine Ergebnisse zu den Wirkungen vor bei 3,96 (n=56), $p < .05$ (7-stufige Skala von 1 „in sehr hohem Maße“ bis 7 „gar nicht“; Frage: „In welchem Maße beeinflusst (voraussichtlich) eine Erfolgsbewertung aufgrund von Ergebnissen der Evaluation bzw. Begleitforschung die Entscheidung darüber, welche Maßnahmen fortgeführt werden sollen?“).

¹⁵ 50 % der befragten Projektleitungen an Universitäten gaben in der Onlinebefragung 2020 an, dass Ergebnisse zu Wirkungen der Maßnahmen erzielt werden konnten (n=64), an Fachhochschulen sind es 36 % (n=42) und an Musik- bzw. Kunsthochschulen 67 % (n=12). Das Ergebnis an den Musik-/Kunsthochschulen lässt sich zum Teil durch den Einsatz externer Evaluationen bzw. Begleitforschungen an einzelnen Einrichtungen erklären.

Abb. 12: Nutzung der Ergebnisse der Evaluation bzw. Begleitforschung

Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der ersten Förderperiode 2016 (1) sowie Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020. Basis Nachsteuerung: Projektleitungen, die angegeben haben eine Evaluation bzw. Begleitforschung durchzuführen und zu beiden Befragungszeitpunkten Angaben zur Frage gemacht haben, n=56. Basis Beeinflussung der Fortführung: Projektleitungen, die angegeben haben eine Evaluation bzw. Begleitforschung durchzuführen. Bei einer Institution handelt es sich nicht um eine Hochschule, so dass diese bei der Ausweisung nach Hochschulformen nicht berücksichtigt wurde.

Im Rahmen der Evaluation wurden 2019 Fallstudien an drei Hochschulen durchgeführt, die ihre Maßnahmen mittels umfassender Evaluationsdesigns hinsichtlich der Wirkungen überprüft bzw. beforcht oder

eine integrierte Gesamtbetrachtung im Rahmen einer projektübergreifenden Evaluation geleistet haben (vgl. Tab. 03 zur Anlage der Fallstudien und Auswahl der Hochschulen). Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, dass grundsätzlich auch bei fehlender Planung im Vorfeld und selbst wenn nicht explizit Evaluationsstellen mitbeantragt wurden, elaboriertere Evaluationsdesigns umgesetzt werden konnten. Hierzu war eine entsprechende Unterstützung und Forcierung durch die Hochschul- und Projektleitung notwendig und es mussten proaktiv im Programmverlauf Umwidmungen genutzt werden. An den Fallstudienhochschulen war es dann möglich (kausale) Wirkungsannahmen mittels spezifischer Erhebungsdesigns zu untersuchen.

In Abhängigkeit vom Maßnahmencharakter nutzten die Fallstudienhochschulen die Möglichkeit durch den Einsatz validierter Tests, auch über Selbsteinschätzungen von Teilnehmenden hinaus, Ergebnisse über Lernfortschritte und einen Wissenszuwachs unter der Zielgruppe zu generieren, z. B. mittels Prä-/ Post- und Follow-up-Befragungen. Auf diese Weise war es möglich, Aussagen zu den mittelfristigen Wirkungen (Outcome) der Maßnahmen zu treffen. Ergebnisse zu den Wissensständen der Zielgruppe konnten darüber hinaus über eine Feedbackfunktion an die Teilnehmenden oder z. B. auch Lehrende zurückgespiegelt werden und so aktiv in die Gestaltung der Lernprozesse integriert werden. Auch sehr anspruchsvolle Vorhaben, wie z. B. der Nachweis der Wirksamkeit von Fortbildungen oder hochschuldidaktischer Maßnahmen mittels der Entwicklung spezieller Erhebungsformen, waren grundsätzlich realisierbar. In beiden Fällen wurden allerdings nicht unerhebliche Ressourcen zur Umsetzung der Untersuchung benötigt.

Tab. 03: Thematische Fallstudien zur Evaluation und Wirkungsüberprüfung – Anlage und Auswahl

| Anlage der thematischen Fallstudien zur Evaluation und Wirkungsüberprüfung |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Auswahl von drei Fallstudienhochschulen, die entweder über Bedarfs- und Zufriedenheitsanalysen hinaus ihre Maßnahmen mittels elaborierter Evaluationsdesigns hinsichtlich der Wirkungen zu überprüfen versuchten bzw. begleitend beforschen ließen oder die flächendeckend Maßnahmen evaluiert und eine integrierte Gesamtbetrachtung der Teilmaßnahmen bzw. des Projekts geleistet haben.• Gespräche mit unterschiedlichen Statusgruppen (Hochschulleitung, (Teil-)Projektleitungen, Projektmitarbeitende) zu Fragen der notwendigen Rahmenbedingungen, wie z. B. strukturellen, strategischen und personellen Voraussetzungen, zu Prozessen und Umsetzung, z. B. zur Planung und Steuerung der Evaluationstätigkeiten, der Explikation und Konkretisierung von (Teil-) Projektzielen und der Koordination von Evaluationstätigkeiten und zu Ergebnissen der Evaluationstätigkeiten, z. B. der Frage welche Aussagen über die Wirksamkeit möglich sind und wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. |
| Ausgewählte Fallstudienhochschulen. ¹⁶ |

¹⁶ Die Hochschulen wurden auf Grundlage öffentlich verfügbarer Materialien und Publikationen sowie im Rahmen der Evaluation erhobener Daten ausgewählt. Aus diesem Grund ist nicht auszuschließen, dass es auch weitere Positivbeispiele geben könnte. Die Hochschulen bleiben daher nach Rücksprache mit dem Auftraggeber anonym, da sich die Recherche, wie beschrieben, auch auf die Verfügbarkeit entsprechender Informationen und Dokumente stützte. Somit sollen anderen Hochschulen mit Good-Practice-Beispielen keine Nachteile entstehen. Dies gilt auch für die Themenbereiche Transfer im Kapitel 3.4.5 und Nachhaltigkeit im Kapitel 3.4.7.

- Eine kleinere forschungsstarke Fachhochschule und eine mittelgroße Universität, die konkrete Maßnahmen mittels ausgereifter Evaluationsdesigns im Sinne von Prä-/Post-/Follow-up-Befragungen auch hinsichtlich ihrer Wirkungen zu überprüfen versuchten.
- Eine große Volluniversität, die ein umfangreiches aus verschiedenen Teilprojekten bestehendes Vorhaben mittels einer formativen Evaluation begleitet hat und von Beginn an eine konzeptuell fundierte Gesamtbetrachtung anstrebte.

Quelle: ZQ/Prognos AG 2020

Wirkungsüberprüfungen von Maßnahmen wurden dabei idealerweise von Personal, welches wissenschaftsnah und forschungsbezogen arbeitet und eine entsprechende Expertise aufweist, umgesetzt. Hierzu konnten zum einen an der Hochschule existierende Fachwissenschaften einbezogen werden. Dies bot auch den Vorteil, dass die Begleitung nicht projektintern, sondern projektextern und somit unabhängiger durchgeführt werden konnte. Zum anderen wurde insbesondere an kleineren Hochschulen, wo entsprechende Fachwissenschaften nicht vorhanden waren, das Personal projektbezogen eingestellt. Wenn die Evaluations- oder Begleitforschungstätigkeiten nicht im Vorfeld miteingeplant wurden, war es einer sehr guten Personalpolitik durch die Verantwortlichen geschuldet, dass das rekrutierte Personal eine hinreichende Qualifikation und Kompetenzen zur Planung und Durchführung der Evaluationsdesigns besaß. Eine Projektierung solcher Vorhaben, samt möglichst frühzeitiger Planung und Umsetzung, bleibt daher anzuraten. Es werden entsprechendes Personal und Ressourcen benötigt und ggf. müssen Daten für eine Ausgangs- bzw. Nullmessung generiert werden.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der thematischen Fallstudien, dass es auch für komplexe Projekte mittels früh durchdachter und transparent angelegter Evaluationskonzepte grundsätzlich möglich war, eine evidenzbasierte Gesamtbetrachtung aller in den Teilmaßnahmen gewonnener Evaluationsdaten aufzubereiten und nutzbar zu machen. Mithilfe der Auswertung von Rahmendaten wie Teilnehmerzahlen, Zufriedenheitswerten und Selbsteinschätzungen, die zum Teil mit Gruppenvergleichen von an den Maßnahmen Teilnehmenden mit Nicht-Teilnehmenden kombiniert wurden, konnten Ergebnisse erzielt werden, die den Charakter von Wirkungsannäherungen aufwiesen. Zwar erreichen

diese Ergebnisse nicht die Aussagekraft einer – auch deutlich aufwändigeren – Begleitforschung, jedoch konnten sie Eindrücke über den Einfluss von Maßnahmen im Gesamtgefüge lehrbezogener Aktivitäten generieren.

In Fällen, in denen eine Erreichung der nicht an den Maßnahmen Teilnehmenden unter der Zielgruppe schwer zu realisieren war, stellte die Nutzung von hochschulweit eingesetzten Evaluationsinstrumenten eine Lösungsmöglichkeit dar. So konnten z. B. in turnusmäßigen Befragungen zur Studienqualität Fragen zur Nutzung von Projektmaßnahmen sowie zu weitergehenden Selbsteinschätzungen zum Studienerfolg und zur Bewertung der Studienqualität eingebunden werden, um Gruppenvergleiche zwischen Teilnehmenden und Nicht-Teilnehmenden vorzunehmen. An Hochschulen, die Evaluationsstrukturen aufgebaut haben und über entsprechende Erfahrungen verfügen, kann ein solches Vorgehen zielführend sein. Im Vorfeld solcher Vorhaben sollte daher insbesondere geprüft werden, welche Instrumente und Verfahren schon vorhanden und anschlussfähig sind. Für die Anlage und Durchführung war in diesen Fällen vor allem eine gute Aufstellung des zentralen und dezentralen Qualitätsmanagements an der Fallstudienhochschule wichtig. Dieses wurde zusätzlich über Projektgelder für die Aufgaben personell verstärkt, wobei anzuraten ist in diesen Fällen eine Verstärkung in einem für die Maßnahmenbreite angemessenen Umfang vorzunehmen. Im Rahmen von umfangreichen bzw. verteilten Projekten erwies es sich zudem als sehr förderlich, eine zentrale koordinierende Stelle, die unterstützende Aufgaben übernahm und als Ansprechpartner/-in für die dezentral verorteten Mit- und Zuarbeitenden der Evaluation fungierte, einzusetzen.

Wurden an den Fallstudienhochschulen Begleitforschungen oder elaborierte Evaluationsdesigns umgesetzt, fand die Verwertung dieser Ergebnisse in der Regel stärker forschungsbezogen statt (z. B. über Publikationen, Dissertationen etc.). Im Optimalfall sollte gewährleistet werden, dass die Mitarbeitenden der klassischen Evaluationsstellen der Projekte (QM-Abteilungen, Koordinierungspersonen u. a.) mit dem forschungsnahen Personal (z. B. einbezogene Lehrstühle) eng zusammenarbeiten, um bestmögliche Evidenzen zu generieren und zugleich Schlüsse im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Maßnahmen ziehen zu können. Das heißt, es muss idealerweise eine Balance zwischen der Unabhängigkeit der Begleitforschung bzw. der wirkungsorientierten Evaluation

und einer Zusammenarbeit mit den weiteren Projektverantwortlichen und -beteiligten gelingen. Dies ist u. a. auch wichtig, um einen ggf. notwendigen Datenaustausch, z. B. von hochschulstatistischen Daten, organisieren und abstimmen zu können. Hierfür sind wichtige Fragen zum Datenschutz zu klären und in der Regel handelt es sich um zeitaufwendige Prozesse, die im Vorfeld eingeplant werden müssen. Allgemein und in Teilen auch an einzelnen Hochschulen der thematischen Fallstudien konnte im Rahmen der Evaluation eine erhebliche Unsicherheit, was in diesem Bereich möglich ist, festgestellt werden bzw. fehlten zum Teil entsprechende kompetente Ansprechpartner/-innen an den Hochschulen. Hierdurch wurden an den Fallstudienhochschulen weiter- und tiefergehende Auswertungen mitunter erschwert. An einer Hochschule der thematischen Fallstudien konnten im Rahmen des Projekts grundlegende Fragen des Umgangs mit dem Thema des Datenschutzes und der Datenerhebung im Rahmen von Begleitforschungsaktivitäten für die gesamte Hochschule geklärt werden. Dies bildete die Grundvoraussetzung für die Durchführung der begleitenden Evaluations- und Forschungsaktivitäten. Eine erfolgreiche Adressierung des Handlungsfelds Datenschutz stellt somit eine wichtige Gelingensbedingung dar.

Mit steigender Aussagekraft der Ergebnisse im Hinblick auf Wirkungen und Effekte der Maßnahmen wurden diese auch an den Fallstudienhochschulen stärker rezipiert und zur (Nach-) Steuerung herangezogen. Zugleich konnte beobachtet werden, dass ein ehrliches Interesse auch an einem ggf. nicht erfolgreichen Nachweis von Wirkungen unter allen Beteiligten eine wichtige grundsätzliche Rahmenbedingung darstellte. In diesem Kontext ist insbesondere auf die Unterstützung der Hochschul- und Projektleitungen zu verweisen. Bei der Planung und Umsetzung aufwändigerer Evaluationsdesigns entsteht ein nicht unerheblicher Mehraufwand, auch auf Seiten von Projektmitarbeitenden sowie der Zielgruppe der Angebote. So war z. B. an den Fallstudienhochschulen im Rahmen der Umsetzung von Prä-/Post- und Follow-up-Befragungen im Voraus sorgfältig zu planen, wie die Zielgruppe zu den unterschiedlichen Zeitpunkten erreichbar war. Um „quasi-experimentelle“ Designs zu verwirklichen, mussten auch nicht an Maßnahmen Teilnehmende der Zielgruppe befragt oder deren Leistungsstand vergleichend erhoben werden. Die Unterstützung weiterer Statusgruppen bzw. Personen war rechtzeitig sicherzustellen, um z. B. auch abseits des Maßnahmenangebots in Veranstaltungen Erhebungen durchführen

zu können. Den Hochschul- und Projektleitungen kam daher eine wichtige initiiierende und im Verlauf der Umsetzung werbende sowie unterstützende Funktion zu. Ein transparentes und verbindliches Evaluationskonzept sowie eine regelmäßige Berichterstattung der Ergebnisse in die Hochschule konnten diese Bemühungen noch befördern.

3.3.4 Vernetzung und Austausch

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

Hochschulinterner Austausch

Die projektinterne Zusammenarbeit wurde in der Regel über institutionalisierte Abstimmungsrunden sowie bedarfsabhängige Absprachen organisiert und insgesamt positiv bewertet.

Die Kommunikation der Zielsetzungen in die Hochschulen hinein erfolgte vermehrt über hochschulische Gremien und zum Teil Auftaktveranstaltungen. Entsprechend waren vor allem Dekaninnen und Dekane, dagegen aber seltener Studierende und nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen, über die Zielsetzungen informiert.

Durch die Kommunikation von Projekterkenntnissen und -ergebnissen konnten vielfach die Bekanntheit und Akzeptanz der Maßnahmen gesteigert und es konnte für das Thema Lehre sensibilisiert werden. Auch im Rahmen der Kommunikation der Projektergebnisse wurden überwiegend Hochschulleitungen, zentrale Einrichtungen und Fachbereiche über informelle Gespräche und hochschulinterne Gremien(-sitzungen) adressiert. Darüber hinaus wurde v. a. über Publikationen auf Projekt- bzw. Hochschulwebseiten informiert und geworben sowie eine Aufwertung der Lehre durch lehrbezogene Veranstaltungen, wie z. B. einem „Tag der Lehre“, angestrebt. Diese Veranstaltungsformate waren weit verbreitet und wurden in der Regel als wichtig und sinnvoll bewertet, allerdings konnten hierüber v. a. bereits engagierte oder interessierte Personen erreicht werden. Punktuell wurden daher im Verlauf der Förderung niedrighschwellige, innovative Austauschformate entwickelt sowie in einzelnen Hochschulen aufwändigere Prozesse zur (Weiter-)Entwicklung eines Leitbilds für Lehre bzw. einer Lehrverfassung organisiert.



Synergie- und Lerneffekte konnten häufig durch den Austausch und die Zusammenarbeit mit anderweitig finanzierten oder geförderten Projekten (u. a. auch in Form eines im Qualitätspakt Lehre an der Hochschule geförderten weiteren Einzel- oder Verbundprojekts) erzielt werden. An zwei Drittel der Hochschulen gab es entsprechende parallele Projekte. Im Verlauf der Förderperioden wurden darüber hinaus verstärkt Netzwirkbildungsprozesse in die Hochschule hinein initiiert und auch durch die informellen Netzwerke der Projektmitarbeitenden mit weiteren Akteuren der Hochschule wurde die Projektumsetzung und Zusammenarbeit im Verlauf erleichtert.

In Verbundprojekten wurde das Gelingen der Zusammenarbeit insbesondere durch ein bereits bestehendes Vertrauensverhältnis befördert. Mehrwert wurde in Verbundprojekten verstärkt durch interdisziplinären Austausch, unterschiedliche Fachzugänge zu einer Thematik sowie den Transfer von Projektteilen generiert. Mitunter heterogene strukturelle Ausgangsbedingungen der Hochschulen in Verbundprojekten stellten eine Herausforderung für die Zusammenarbeit im Verbund dar.

Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.2.4, S. 35–36 und Kapitel 3.2.9., S. 47–48 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.3.3, S. 75–79

Hochschulexterner Austausch

Die überwiegende Mehrheit der Fachhochschulen und der Universitäten stand mit anderen geförderten Projekten im Austausch, insbesondere zu inhaltlichen Fragen mit thematisch verwandten Projekten. Der Austausch fand mehrheitlich auf Arbeitsebene und Ebene der operativen Projektleitungen statt. Aufgrund der strukturellen Unterschiede zu anderen Hochschultypen präferierten v. a. Musik- und Kunsthochschulen den Austausch mit Projekten desselben Hochschultyps, so dass die Vernetzungsaktivitäten hier weniger ausgeprägt waren (ca. die Hälfte der Projekte stand in Kontakt mit anderen Projekten).

Die Vernetzung fand vor allem auf Landesebene statt, zum Teil aber auch auf Bundesebene. In Verbundprojekten wurde überwiegend auf zum Förderbeginn schon etablierte Netzwerke

zurückgegriffen. Die Strukturen und die Intensität der landesweiten Vernetzung differierten zwischen den einzelnen Ländern.

Die projektbezogene Vernetzung wurde durch begleitende Angebote (Fachkonferenzen, Programmkonferenzen etc.) der Programmsteuerung ermöglicht und bot insbesondere den Mehrwert, Verbesserungspotenziale zu erkennen und Weiterentwicklungen voranzutreiben.

Allgemein gab es im Programmverlauf, auch unabhängig von den programmbegleitenden Veranstaltungen, im Bereich Studium und Lehre eine Vielzahl an Austauschangeboten. Es wurden verstärkt innovative Projekte als Best-Practice-Beispiele im Rahmen des Austauschs bekannt gemacht, dagegen waren Erfolge im Rahmen der Gestaltung dauerhafter oder routinemäßiger Maßnahmen seltener im Fokus des Austauschs.

Quellen: Zwischenbericht 2015, Kapitel 3, S. 32–48, Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.2.4, S. 36–40 und Kapitel 3.2.9., S. 48–50 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.3.3, S. 79–82

Die gelingende Kommunikation über die Maßnahmen in die Hochschule hinein und der hochschulinterne Austausch stellten eine zentrale Bedingung für den Projekterfolg dar. Das macht auch die resümierende Einschätzung der Projektleitungen in der abschließenden Onlinebefragung 2020 zu Gelingens- und Hemmfaktoren für die Projektumsetzung deutlich. Am häufigsten wurden Faktoren benannt, die sich auf das Gelingen der Kommunikation, der Vernetzung und des Austauschs in der Hochschule beziehen. Für den unmittelbaren Projekterfolg war hierbei die strategische Kommunikation und Vernetzung über Gremien, mit einzelnen Schlüsselpersonen und wichtigen Funktionsträger/-innen entscheidend. Dieser Befund gilt sowohl für den Erfolg der unmittelbaren Projektumsetzung im Sinne der Schaffung von Akzeptanz, Unterstützung und der Einbindung in die hochschulischen Prozesse und Strukturen als auch für die Chancen einer Verstärkung erfolgreicher Projektmaßnahmen. Der Erfolg bei der Zielgruppe oder eine hochschulübergreifende Reputation allein, z. B. in einer Fachcommunity, reichten hierfür nicht aus. Die Akzeptanz, Aufmerksamkeit und Relevanzzu-

schreibung seitens der Gremienvertreter/-innen und von Schlüsselpersonen war ebenso wichtig (vgl. Kap. 3.4.7 Bewertung der Nachhaltigkeitschancen).

An der Mehrzahl der geförderten Hochschulen erfolgte eine strategische Vernetzung und Kommunikation in der Hochschule durch die Projektleitungen. Die entsprechenden Statusgruppen wurden über Zielsetzungen und Erfolge der Projektmaßnahmen informiert und eingebunden. Im Rahmen der Fallstudien und der Onlinebefragung 2020 konnten zugleich an einzelnen Hochschulen Defizite und anfängliche Versäumnisse bei der strategischen Vernetzung und Kommunikation festgestellt werden, was die Erfolgsaussichten bei den Diskussionen um eine Verstetigung beeinflusste. Um langfristige kulturelle und einstellungsbezogene Veränderungen in Studium und Lehre zu unterstützen, werden darüber hinaus diskursive Formate benötigt, die die Breite aller Statusgruppen an den Hochschulen erreichen. Die zahlreichen lehrbezogenen öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen im Rahmen der Projektaktivitäten zeigen, dass diese Komponente in einer Vielzahl von Projekten implementiert wurde. Vielfach handelte es sich allerdings um ritualisierte Veranstaltungen, die einen eingeschränkten und insbesondere schon aufgeschlossenen Kreis unter Lehrenden wie Studierenden erreichten. Die an einem Teil der Hochschulen erfolgte Fortentwicklung dieser Formate und die Erprobung neuer Austauschformate haben gezeigt, dass dahingehende Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Förderung erprobt und erschlossen wurden.

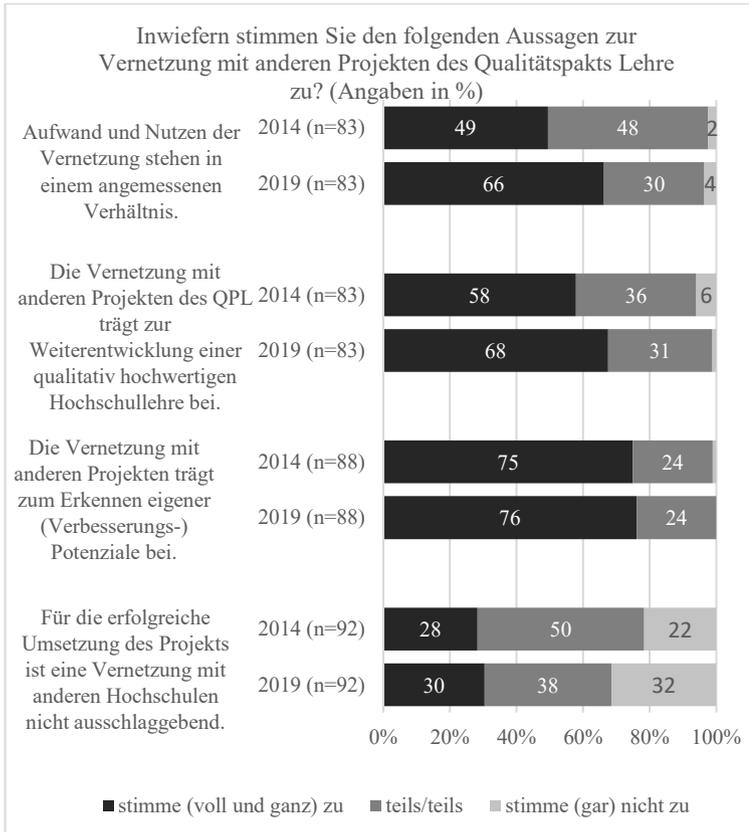
Neben der hochschulinternen Vernetzung können der hochschulübergreifende Austausch und die hochschulübergreifende Vernetzung eine wichtige Funktion für den Projekterfolg und die Weiterentwicklung der Maßnahmen erfüllen. Die Vernetzung der Projekte im Qualitätspakt Lehre wurde entsprechend durch die Programmsteuerung mittels programmbegleitender Veranstaltungen gefördert. Schon in der ersten Förderperiode standen so gut wie alle Projekte mit anderen im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekten im Kontakt (93 %).¹⁷ Der Austausch

¹⁷ Auf die Frage „In welchem Maße findet ein Austausch mit Projekten des Qualitätspakt Lehre an anderen Hochschulen auf den folgenden Ebenen statt? Auf Landesebene - Über die Landesebene hinaus - In bereits vor Projektbeginn etablierten Netzwerken - In seit Projektbeginn neu gebildeten Netzwerken“ gaben in der (zweiten) Onlinebefragung in der ersten Förderperiode 2014 93 % der Projektleitungen an, über mindestens eines der Formate in (sehr) hohem Maße im Austausch mit

ermöglichte insbesondere einen Wissenstransfer zwischen den Projektbeteiligten. Für die überwiegende Mehrheit der Projektleitungen (76 %) konnten somit Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale generiert werden (vgl. Abb. 13). Im Programmverlauf war eine verstärkte Wahrnehmung des durch die Vernetzungsaktivitäten generierten Mehrwerts auf Seiten der Projektleitungen zu beobachten. Aufwand und Nutzen standen für eine Mehrheit der befragten Projektleitungen (66 %) in einem angemessenen Verhältnis und die Vernetzung wurde verstärkt als wichtig für eine qualitative Weiterentwicklung eingeschätzt (vgl. Abb. 13).

anderen Hochschulen zu stehen, 4 % gaben an, über alle Formate (gar) nicht mit anderen Hochschulen in Kontakt zu stehen und 3 % konnten keine Einschätzung zur Frage abgeben (n=159, 7-stufige Skala von „in sehr hohem Maße“ – „gar nicht“).

Abb. 13: Bewertung des Aufwands und Nutzens der Vernetzung im Verlauf des Förderprogramms



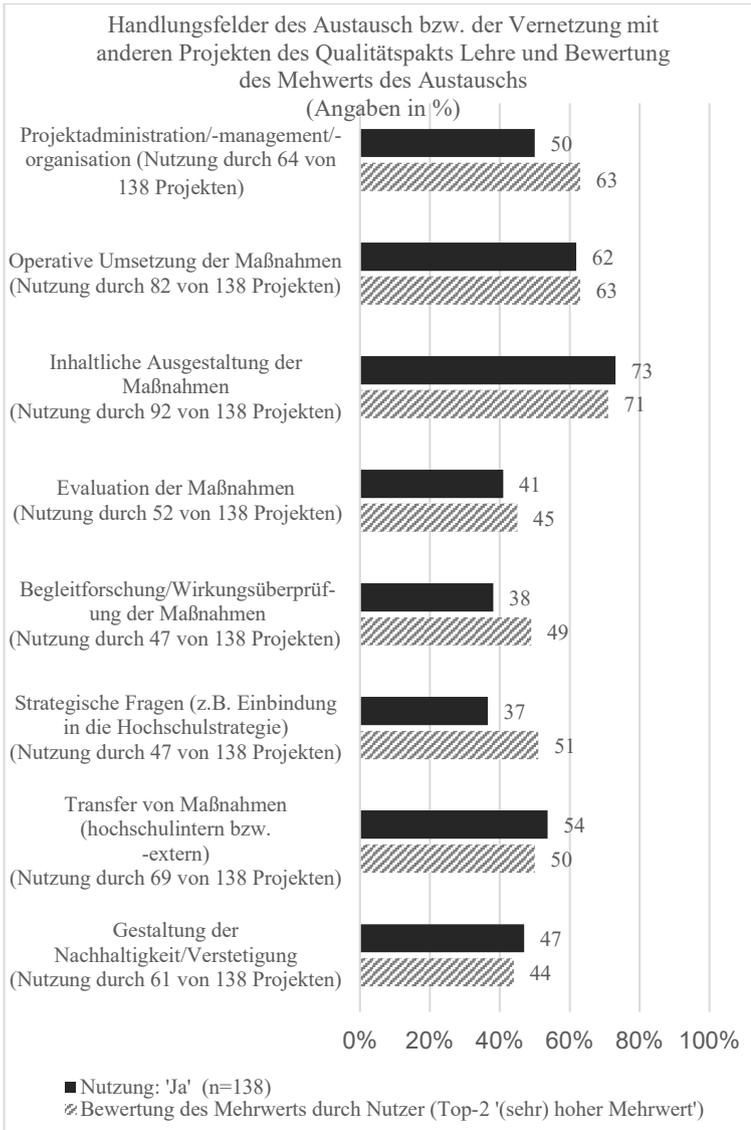
Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der ersten Förderperiode 2014 sowie Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2019. Basis: Projektleitungen, die zu beiden Befragungszeitpunkten Angaben zur entsprechenden Frage gemacht haben.

Die Vernetzung wurde dabei überwiegend weiterhin in der Form betrieben, in der sie aus Sicht der Projektleitungen den größten Mehrwert generierte, d. h. thematisch zu Fragen der inhaltlichen Gestaltung der Maßnahmen über direkte bilaterale Kontakte auf der Arbeitsebene und Veranstaltungen wie Tagungen und Konferenzen (vgl. Abb. 14 & Abb.

15). In einzelnen Bereichen zeigten sich hierbei Unterschiede nach Hochschul- und Projektform:

- An Universitäten waren der wahrgenommene Mehrwert und die Häufigkeit des Austauschs zu den Themen Projektadministration/-management/-organisation und Begleitforschung/Wirkungsüberprüfung der Maßnahmen ausgeprägter,
- für Projektleitungen von Einzelprojekten waren die Häufigkeit und der Mehrwert im Hinblick auf das Thema Projektadministration/-management/-organisation bedeutsamer und
- Projektleitungen von Verbundprojekten schätzten den Mehrwert des Austauschs zu den Themen Transfer von Maßnahmen und Gestaltung der Nachhaltigkeit höher ein als Projektleitungen von Einzelprojekten.

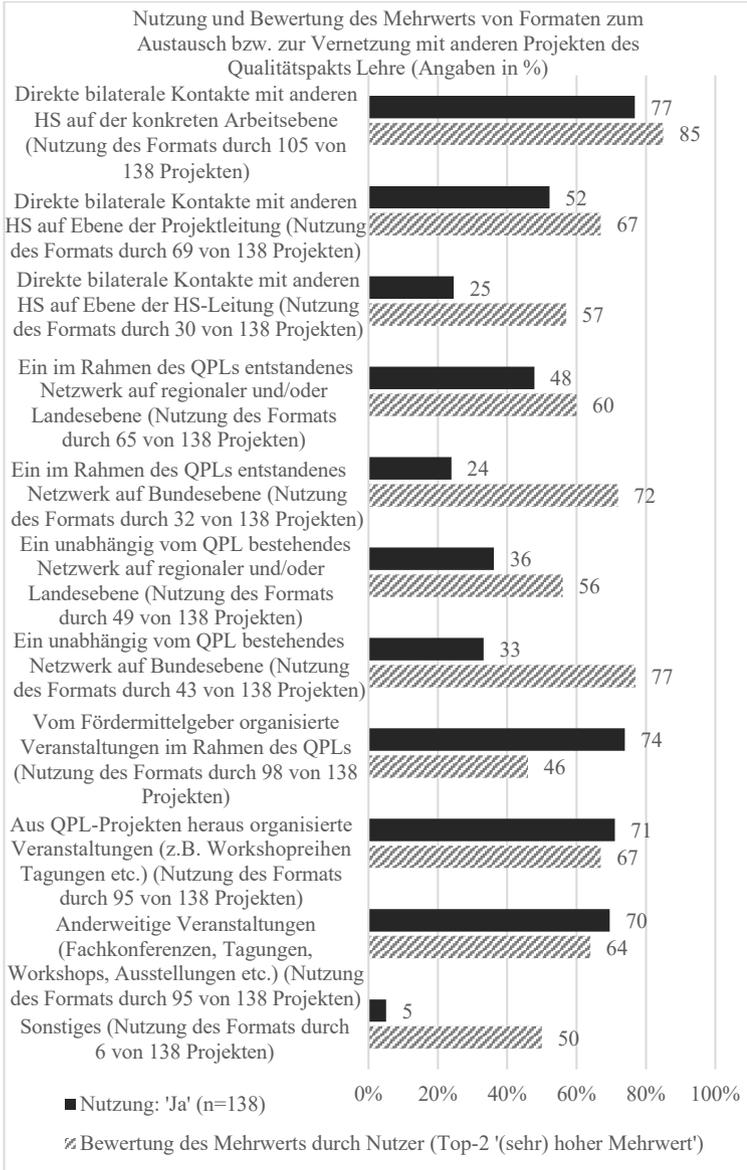
Abb. 14: Handlungsfelder des Austauschs bzw. der Vernetzung und Bewertung des Mehrwerts



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2019. Basis Nutzung: Alle Projektleitungen. Basis Bewertung des Mehrwerts: Projektleitungen, die angegeben haben, Austausch im Rahmen der entsprechenden Handlungsfelder gehabt zu haben, Zusammenfassung der Skalenspunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr hoher Mehrwert“ – „gar kein Mehrwert“.

Darüber hinaus wird deutlich, dass einzelne Vernetzungsformate zwar in der Breite seltener genutzt wurden, ihnen aber von den Projektleitungen, die sie nutzten, ein hoher Mehrwert zugeschrieben wurde. Dieses betrifft insbesondere den Austausch über bundesweite Netzwerke (vgl. Abb. 15). Die in diesen Netzwerken verbundenen Hochschulen profitierten davon, dass sie zielgerichtet, d. h. themen- und problemorientiert oder im Hinblick auf strukturelle Ähnlichkeiten der Hochschulen, zusammengesetzt waren bzw. sind, was Vorteile für die Anschlussfähigkeit des Wissens und der Ideen bietet. Der zielgerichtete Austausch ist zudem auch für den Mehrwert der Vernetzung über Veranstaltungen wichtig. Somit erklärt sich auch der vergleichsweise geringere Mehrwert, der den programmbegleitenden Veranstaltungen attestiert wurde (vgl. Abb. 15). Diese Veranstaltungen waren eine notwendige Voraussetzung, um die Vernetzung der Projekte untereinander anzustoßen und herzustellen, wodurch aber zugleich einige Formate weniger spezifisch und themenorientiert aufgebaut waren.

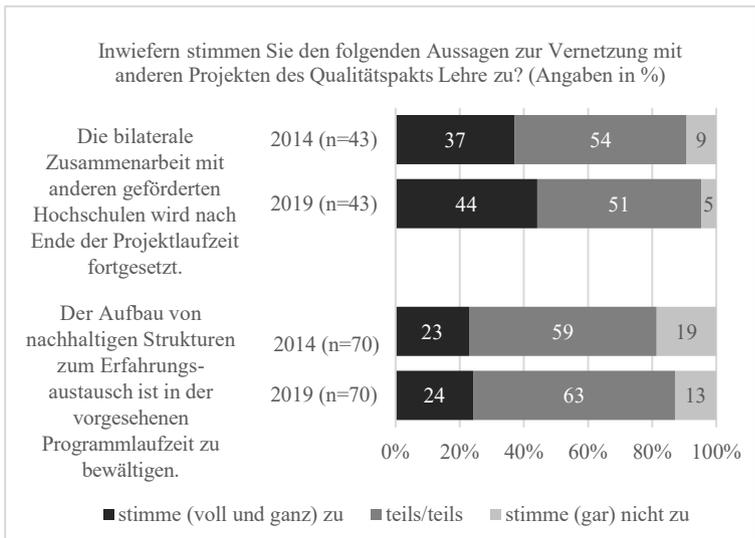
Abb. 15: Nutzung und Bewertung von Formaten des Austauschs bzw. der Vernetzung



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2019. Basis Nutzung: Alle Projektleitungen. Basis Bewertung des Mehrwerts: Projektleitungen, die angegeben haben, die entsprechenden Formate genutzt zu haben, Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr hoher Mehrwert“ – „gar kein Mehrwert“.

Mit Blick auf die Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit der aufgebauten Vernetzungsstrukturen zeigt sich, dass ein weiterer Unterstützungsbedarf vorhanden ist. Die Projektleitungen in der Onlinebefragung 2019 waren zwar in der Tendenz überzeugt, dass diese aufrechterhalten werden können, waren diesbezüglich aber noch nicht mehrheitlich sicher (vgl. Abb. 16). Dieser Befund lässt sich durch die zum Zeitpunkt der Befragung in Teilen (noch) unsichere Frage der Nachhaltigkeit und Verstetigung begründen. Persönliche Beziehungen und Kontakte sowie die Kontinuität derselben spielen für eine funktionierende Vernetzung eine wichtige Rolle. Ohne Verstetigung der Projektstellen bzw. -strukturen ist diese aber nicht mit Sicherheit gegeben. Weiterhin sind mit den Vernetzungsaktivitäten sowohl (Zeit-)Aufwand als auch Kosten verbunden. Beides kann ggf. bei der Reduzierung von Projektstrukturen und -mitteln zukünftig nicht weiter geleistet werden.

Abb. 16: Bewertung der Nachhaltigkeit der Vernetzung im Verlauf des Förderprogramms



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der ersten Förderperiode 2014 sowie Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2019. Basis: Projektleitungen, die zu beiden Befragungszeitpunkten Angaben zur entsprechenden Frage gemacht haben.

3.4 Ergebnisse und Wirkungen (Ergebnisqualität)

Im Folgenden werden die Evaluationsergebnisse zu den programmweiten Effekten und Wirkungen des Qualitätspakts Lehre dargestellt. Im Förderprogramm wurden Maßnahmen in den drei Förderbereichen „Verbesserung der Personalausstattung“, „Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung des Personals und Sicherung der Lehrqualität“ und „Maßnahmen zur weiteren Optimierung der Studienbedingungen“ umgesetzt. Im Sinne einer Systematisierung der Effekte auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Handlungsfeldern erfolgt eine Differenzierung nach Effekten auf die Betreuung und Beratung Studierender (Kap. 3.4.1), die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre (Kap. 3.4.2), die Wahrnehmung und den Stellenwert von Lehre (Kap. 3.4.3) und die Strukturen und die Steuerung von Studium und Lehre (Kap. 3.4.4). Abschließend werden die Ergebnisse zu Effekten durch hochschulinternen und -externen Transfer (Kap. 3.4.5), die zentralen Erfolge der Förderung aus Sicht der Hochschulakteure (Kap. 3.4.6) und eine (prospektive) Bewertung der Nachhaltigkeit der in den Projekten umgesetzten Maßnahmen und der an den Hochschulen aufgebauten Strukturen dargestellt.

3.4.1 Effekte auf die Betreuung und Beratung Studierender

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

Der Großteil der Mittel wurde für Maßnahmen beantragt, die auf die Verbesserung der Betreuung und Beratung Studierender abzielten (67 %): 49 % der Mittel für curriculare und außercurriculare Studien- und Lehrangebote sowie 18 % für die Beratung/Begleitung Studierender. In rund der Hälfte der Projekte wurde nach Angaben der Projektleitungen über den Qualitätspakt Lehre zusätzliches Lehrpersonal finanziert. Aufgrund der Kapazitätsneutralität der geförderten Stellen ist von einem grundsätzlich positiven Effekt auf die Betreuungsrelation auszugehen, wegen überlagernder Einflussfaktoren konnte dies allerdings nicht quantitativ

abgebildet werden (z.B. aufgrund von Zusammenlegung, Auflösung und Neugründung von Studiengängen oder der Einführung und Abschaffung von Zulassungsbeschränkungen, siehe hierzu Abschlussbericht 2016, Kap. 3.3.4).

Im Rahmen der curricularen und außercurricularen Studien- und Lehrangebote wurden überwiegend Veranstaltungen in Kleingruppen, Tutorien und Proprädeutika umgesetzt. Zudem wurden eher bestehende Formate optimiert oder erweitert, gänzlich neue Formate wurden etwas seltener (in rund einem Drittel der Projekte) umgesetzt. Tendenziell wurden die Studieneingangs- und die Vorstudienphase häufiger adressiert als die Studienendphase.

Die Mittel zur Beratung/Begleitung wurden überwiegend für die klassische Fach- und Studienberatung veranschlagt, seltener dagegen für Beratungsformate zu übergreifenden/allgemeinen Themen (z. B. psychologische Beratung). In geringerem Ausmaß wurden auch Mentoringformate vorgesehen. Auch die Formate zur Beratung/Begleitung bezogen sich eher auf die Studieneingangsphase, in Teilen auf den gesamten Studienverlauf. Formate der Beratung/Begleitung wurden häufiger an Universitäten und Fachhochschulen als an Musik- und Kunsthochschulen umgesetzt. In Verbundprojekten spielte die Beratung/Begleitung eine untergeordnete Rolle.

Leistungsschwächere sowie weniger engagierte Studierende waren insgesamt schwieriger durch die Maßnahmen zu erreichen, insbesondere im Rahmen freiwilliger Unterstützungsangebote in der Studieneingangsphase. Um diesem Problem zu begegnen, wurden im Verlauf der Förderperioden Anpassungen vorgenommen. Strategien zur besseren Erreichung der Zielgruppe waren eine verbesserte Kommunikation der Angebote, insbesondere durch die direkte Ansprache durch Lehrende und Peers, die Etablierung niedrigschwelliger Angebote oder Feedback zum Leistungs- und Wissensstand in Form von vorgelagerten (Eingangs-)Tests.

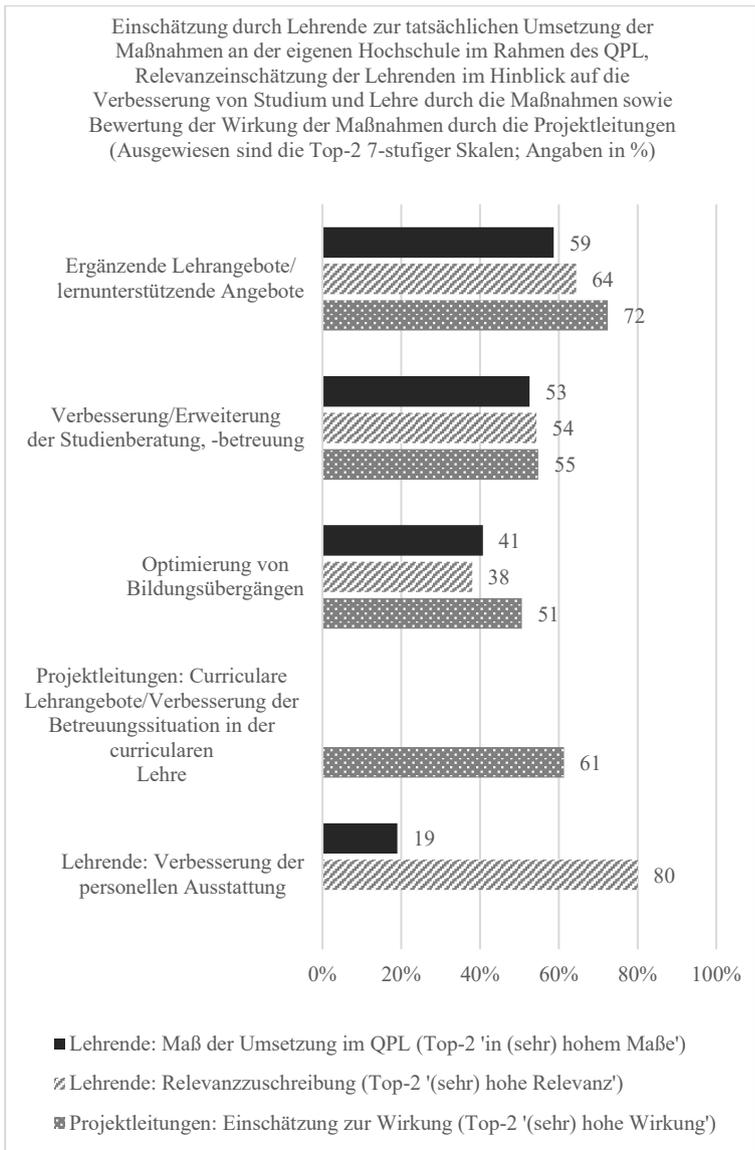
Anreize für Studierende zur Teilnahme an Angebotsformaten waren die Kreditierung oder Zertifizierung von Veranstaltungen sowie die Anrechnung von Leistungen, z. B. im Rahmen einer Vorprüfung. Eine stärkere Einbettung der lernunterstützenden Angebote in die Curricula und somit ein verbindlicherer Charakter der Angebote stellte sich aber als herausfordernd dar, so dass sie meist

fakultativ blieben. Neben formalen Gründen und der Schwierigkeit, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens zu erwerbender ECTS-Punkte alle Studierende auf ein vergleichbares Abschlussniveau zu bringen, gab es insbesondere auch an Universitäten divergierende Meinungen dahingehend, in welchem Umfang eine weitere „Verschulung“ des Studiums möglich und sinnvoll ist.

Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.3.2, S. 56–61 und Kapitel 3.3.4, S. 66–73 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.1.2, S. 18–36 und Kapitel 3.4.1, S. 91–96

Ein zentrales Programmziel des Qualitätspakts Lehre war die Verbesserung der Personalausstattung von Hochschulen für Lehre, Betreuung und Beratung. In Zusammenhang mit dem Programmziel der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Hochschullehre stand hierbei nicht allein ein kapazitätsneutraler und rein quantitativer Ausbau im Fokus des Förderprogramms, sondern es wurden auch Effekte auf die Verbesserung der Qualität der Betreuung und Beratung angestrebt. Nach Einschätzung der an den geförderten Hochschulen befragten Lehrenden passte das in ihrer Wahrnehmung im Qualitätspakt Lehre umgesetzte Maß an studierendenzentrierten Angeboten überwiegend zu der von ihnen eingeschätzten Relevanz dieser Angebote für die Verbesserung von Studium und Lehre. Dies galt insbesondere für ergänzende Lehrangebote/lernunterstützende Angebote, die Verbesserung/Erweiterung der Studienberatung und die Maßnahmen zur Optimierung von Bildungsübergängen (vgl. Abb. 17.) Die Projektleitungen bewerteten zudem die durch diese Maßnahmen erzielten Wirkungen auf die Verbesserung von Studium und Lehre mehrheitlich als (sehr) hoch (vgl. Abb. 17).

Abb. 17: Einschätzungen zur Umsetzung, Relevanz und Wirkung der studierendenzentrierten Maßnahmen durch Lehrende und Projektleitungen



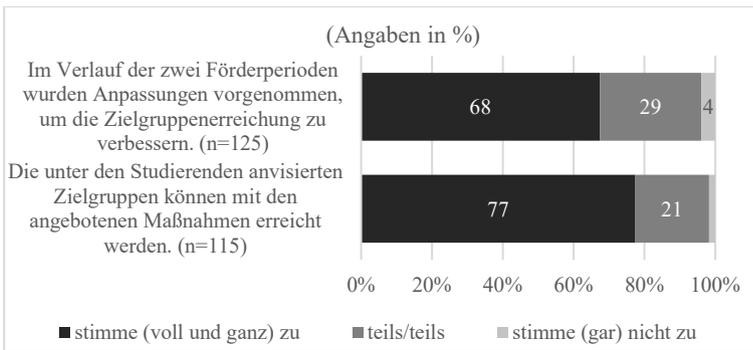
Quelle: Maß der Umsetzung und Relevanzzuschreibung: (Gesamt-)Lehrendenbefragung 2017/2018. Maß der Umsetzung: Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „in sehr hohem Maße“ – „gar nicht“. Basis: Lehrende, an deren Hochschule entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden, n=3.573–4.520. Relevanzzuschreibung: Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr relevant“ – „gar nicht relevant“. Basis: Alle Lehrenden, n=9.720–10.650. Einschätzung zur Wirkung: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020, Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr hohe Wirkung“ – „gar keine Wirkung“. Basis: Projektleitungen, die entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben, n=83–98.

Der vermehrt auf der Studieneingangsphase liegende Fokus dieser Maßnahmen ist aufgrund der zu Förderbeginn stark gestiegenen Zahl der Studienanfänger/-innen sowie der Thematisierung heterogener Vorbildungen und der Diskussion um Studienabbrüche nachvollziehbar. Die Hochschulen nutzten das Förderprogramm in Teilen, um durch Ausweitung und Optimierung bestehender Formate diesen Herausforderungen quantitativ wie qualitativ zu begegnen. Das Bewusstsein für die individuellen (Unterstützungs-)Bedarfe der Studierenden wurde in den Hochschulen folglich im Rahmen der Förderung verstärkt und die Projektleitungen sahen insbesondere durch die ergänzenden Lehrangebote bzw. lernunterstützenden Angebote mehrheitlich eine hohe Wirkung auf die Verbesserung der Studienqualität. Durch die häufig additiven und fakultativen Unterstützungsangebote standen zugleich die Verbesserung und Ausweitung der curricularen Angebote seltener im Zentrum der Projektmaßnahmen, wenngleich ihnen ebenfalls seitens der Projektleitungen überwiegend eine hohe Wirkung beigemessen wurde. Die befragten Lehrenden sahen, auch aufgrund der seltener erfolgenden Entlastung im curricularen Bereich, kaum eine Entlastung im Sinne einer allgemein besseren Personalausstattung in der Lehre durch das Förderprogramm.

Die Ergebnisse der vertiefenden Fallstudien zeigen zugleich, dass im Programmverlauf Entlastungseffekte auf die Lehrenden und Effekte auf die Studierenden durch die Übernahme der Betreuungs- und Beratungsaufgaben durch das unterstützende Personal erzielt wurden. Dass eine direkte Auswirkung der Maßnahmen auf die Betreuungsrelation nicht unmittelbar nachgewiesen werden konnte, hängt daher nur in Teilen mit überlagernden Effekten im Programmverlauf zusammen – die Mehrheit der Projektleitungen sah beispielsweise keinen Einfluss der gestiegenen Studierendenzahlen auf die Effekte der Maßnahmen (vgl. Abb. 3, S.

18). Der Grund hierfür lag vielmehr auch im Charakter der umgesetzten Maßnahmen. Es wurden überwiegend wissenschaftliche Mitarbeitende eingestellt, die sich um die Konzeption und Umsetzung der unterstützenden Angebote oder beispielsweise die Anleitung und Ausbildung studentischer Tutor/-innen kümmerten, dagegen aber nur in geringem Umfang ein reguläres Lehrdeputat erfüllten.

Abb. 18: Zielgruppenerreichung unter Studierenden und Anpassung der Maßnahmen



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020.

Die mit den Beratungs- und Betreuungsangeboten anvisierten Zielgruppen unter den Studierenden konnten überwiegend erreicht werden, zum Ende der zweiten Förderperiode resümierten über zwei Drittel der befragten Projektleitungen eine gute Zielgruppenerreichung unter Studierenden. Die im Rahmen der Fallstudien berichtete Herausforderung, die Zielgruppe der leistungsschwächeren Studierenden über fakultative Angebote zu erreichen, wurde im Verlauf der Förderung über Anpassungen an den Maßnahmen und veränderte Kommunikationsstrategien erfolgreich adressiert (vgl. Abb. 18 und Zusammenfassung der wichtigsten Evaluationsergebnisse 2013–2018). Aus der Erhebung unter den Projektleitungen in der Onlinebefragung 2020 zu besonders wirksamen und weniger wirksamen Maßnahmen wird deutlich, dass insbesondere relativ isoliert für sich stehende, freiwillige Maßnahmen geringere, konzeptuell oder curricular integrierte Angebote dagegen bessere Effekte zeigten. Problematisiert wurde zum Teil auch die geringe Breitenwirkung von speziellen Beratungs- und Mentoringformaten. Ähnliche

Formate wurden wiederum von Seiten anderer Projektleitungen als besonders wirksam und erfolgreich beschrieben. Allgemeine und isolierte Aussagen über die Wirksamkeit von Angebotsformen, wie beispielsweise Tutorien oder Mentoringprogrammen, lassen sich daher nicht treffen. Die Ausführungen der Projektleitungen machen jedoch deutlich, dass vor allem eine konkrete Einbettung in den Studienverlauf, z. B. der unterstützenden Angebote in der Studieneingangsphase, sowie die sinnvolle Verzahnung mit den Curricula entscheidende Faktoren für die Zielgruppenerreichung darstellen.

3.4.2 Effekte auf die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018



Rund ein Viertel der Mittel wurden für Maßnahmen beantragt, die sich unmittelbar auf die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre bezogen (24 %): der größte Teil für Personalentwicklung und Weiterbildung (12 %), rund ein Zehntel für Studien(gangs)management/Organisation (inkl. Prüfungsmanagement) (9 %) und 3 % für hochschulweite Evaluationstätigkeiten und wissenschaftliche Begleitung. Zudem wirkten auch Personalstellen, die z. B. für die Konzeption von Beratungs- und Betreuungsaufgaben Studierender geschaffen wurden, mittel- oder unmittelbar auf die Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre.

Im Rahmen der Personalentwicklung lag der Schwerpunkt auf didaktischen Angeboten zur Unterstützung und Beratung des Lehrpersonals (88 % der Mittel) und der Fokus hierbei tendenziell stärker auf Gruppen- als auf Einzelangeboten. Angebote der allgemeinen Personalentwicklung spielten eine untergeordnete Rolle (4 % der Mittel). Zielgruppe der Maßnahmen waren daher überwiegend Lehrende, in Teilen auch studentische Mitarbeiter/-innen, wie Tutor/-innen oder Mentor/-innen.

Mittel für das Studien(gangs)management und die Organisation (inkl. Prüfungsmanagement) wurden rund zur Hälfte dezentral in den Fachbereichen/Fakultäten eingesetzt und zu etwas mehr als einem Drittel zentral (der Rest der Mittel im Rahmen einer zentral-

dezentralen Mischung). An größeren Hochschulen sowie insbesondere Universitäten wurden die Mittel verstärkt dezentral eingesetzt. Die allgemeine Qualitätssicherung von Studium und Lehre konnte im Rahmen der Förderprojekte ausgebaut und professionalisiert werden, Qualitätskreisläufe und das Berichtswesen in Studium und Lehre konnten verbessert werden.

Die Projektleitungen bewerteten Maßnahmen in den Bereichen hochschuldidaktische Weiterbildungen und kompetenzorientiertes Lehren und Lernen als besonders relevant. Vielfach wurden auch Strukturen und Angebote im Bereich E-Learning ausgebaut und es wurde der „shift from teaching to learning“ durch die Maßnahmen unterstützt. Weiterbildungsangebote wurden seit Förderbeginn in zunehmendem Maße durch Lehrende in Anspruch genommen. Zum Ende der ersten Förderperiode stabilisierte sich die Teilnahme an diesen auf einem deutlich höheren Niveau als zu Beginn der Förderung.

Hochschullehrende wurden durch die Weiterbildungsangebote zum Einsatz neuer Lehr-/Lern- und Prüfungsformate animiert und in ihrer Anwendung unterstützt. Die Vermittlung hochschuldidaktischer Kenntnisse und Fertigkeiten war bereits frühzeitig als nachhaltig zu bewerten, da ihre Effekte auch nach Auslaufen der Fördermittel erhalten bleiben werden. Die Qualifizierung studentischer Mitarbeitender, wie z. B. Tutor/-innen, bot den Vorteil, dass z. B. die didaktische Qualität der angebotenen Kurse verbessert wurde und potenziell an den Hochschulen als wissenschaftliche Mitarbeitende verbleibende Studierende früh mit didaktischen Konzepten in Berührung kamen.

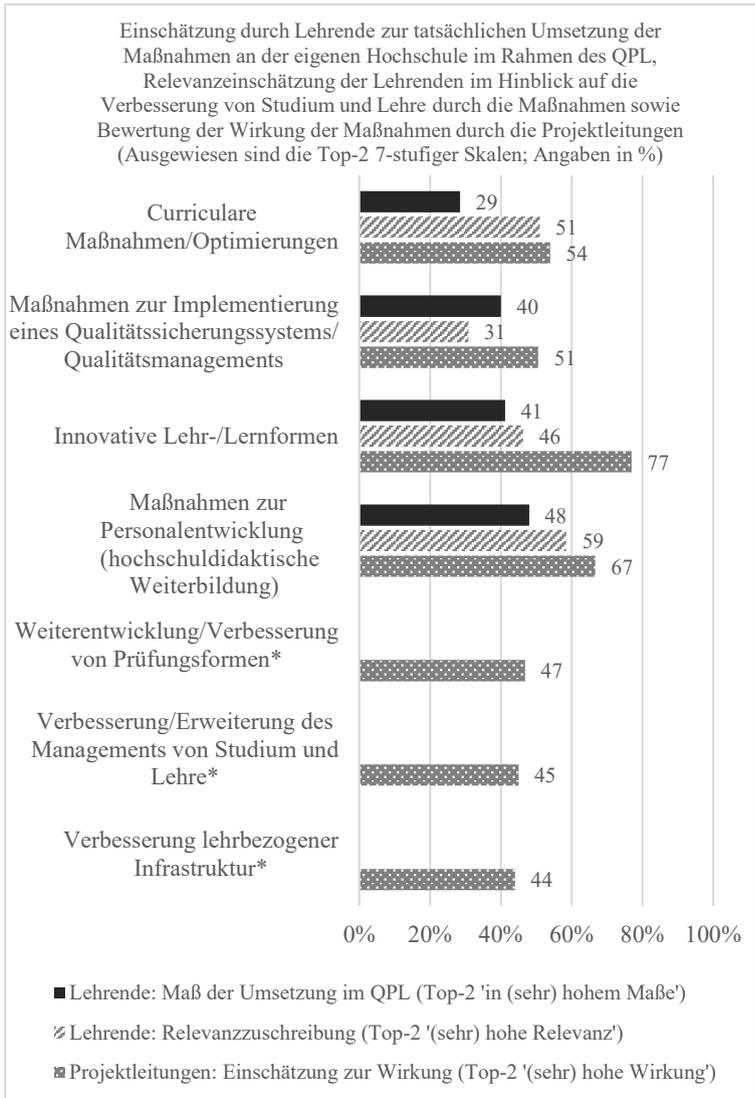
Die Akzeptanz der lehrendenzentrierten Angebote durch die Zielgruppen konnte auch durch Anpassungen der Maßnahmen und durch niedrigschwellige oder bedarfsorientiertere Angebote in der Breite verbessert werden. Dennoch war ein Teil der Lehrenden, insbesondere Lehrende mit einer langjährigen Lehrerfahrung, schwerer mit den Angeboten zu erreichen. Unter diesen zeigte sich zum Teil eine größere Distanz im Hinblick auf die Anwendung neuer Lehrformen. Eine Verpflichtung zur Teilnahme der Lehrenden an den Maßnahmen wurde aber über alle Akteursgruppen hinweg überwiegend als wenig zielführend abgelehnt.

Während die nachhaltige Verankerung des Einsatzes neuer Lehr-/Lern-Konzepte und neu entwickelter Medien den Projektleitungen nach zum Ende der ersten Förderperiode schon relativ weit fortgeschritten waren, galt dies für die Änderung von Modulhandbüchern, Curricula und Studienprüfungsordnungen weniger.

Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.3.2, S. 56–61 und Kapitel 3.3.4, S. 66–73 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.1.2, S. 18–36 und Kapitel 3.4.1, S. 91–96

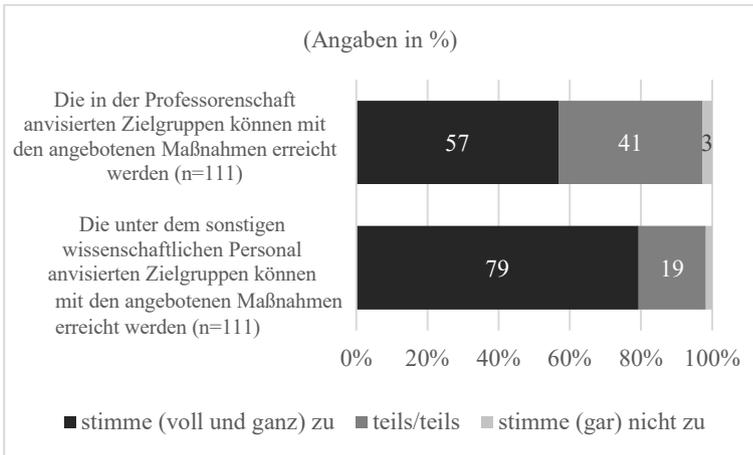
In der Gesamtschau der Ergebnisse der Maßnahmenkategorisierung, der Fallstudien und der Onlinebefragung der Projektleitungen zeigt sich, dass überwiegend auch solche Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre umgesetzt wurden, denen eine vergleichsweise hohe Wirkung seitens der Projektleitungen zugeschrieben wurde (vgl. Abb. 19). Insbesondere die Personalentwicklung im Sinne der hochschuldidaktischen Weiterbildung und die Umsetzung innovativer Lehr-/Lernformen sind hierbei hervorzuheben. Neben der Wirkungsperspektive der Projektleitungen spiegelt sich die grundsätzliche Bedeutung dieser Maßnahmenbereiche auch in den Einschätzungen der Lehrenden zu deren Relevanz für die Verbesserung der Qualität der Lehre. Die Maßnahmen zur Personalentwicklung und hochschuldidaktische Maßnahmen werden auch von einer deutlichen Mehrheit der Lehrenden (59 %) als (sehr) relevant für die Verbesserung der Qualität der Lehre erachtet, innovativen Lehr-/Lernformen messen in dieser Hinsicht knapp die Hälfte der befragten Lehrenden (46 %) eine (sehr) hohe Relevanz bei.

Abb. 19: Einschätzungen zur Umsetzung, Relevanz und Wirkung der Maßnahmen zur Sicherung der Lehrqualität durch Lehrende und Projektleitungen



*Im Rahmen der Lehrendenbefragung nicht erhoben. Quelle: Maß der Umsetzung und Relevanzzuschreibung: (Gesamt-)Lehrendenbefragung 2017/2018. Maß der Umsetzung: Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „in sehr hohem Maße“ – „gar nicht“. Basis: Lehrende, an deren Hochschule entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden, n=3.672–4.403. Relevanzzuschreibung: Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr relevant“ – „gar nicht relevant“. Basis: Alle Lehrenden, n=10.130–10.547. Einschätzung zur Wirkung: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020, Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr hohe Wirkung“ – „gar keine Wirkung“. Basis: Projektleitungen, die entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben, n=60–108.

Aus den Ausführungen der Projektleitungen wird deutlich, dass die konkrete Ausgestaltung von Angeboten, die Zielgruppe und die angestrebte Breitenwirkung entscheidende Einflussfaktoren für den Erfolg der hochschuldidaktischen Maßnahmen waren. Sowohl in der Kategorie der Maßnahmen mit den größten Wirkungen als auch in der Kategorie der Maßnahmen mit den geringsten Wirkungen wurden von den Projektleitungen überproportional häufig Maßnahmen aus den Bereichen „hochschuldidaktische Weiterbildung“ und „Umsetzung innovativer Lehr-/Lernformen“ benannt. Zielgruppenspezifische, stark bedarfsorientierte, niedrigschwellige oder auf individueller Ebene ansetzende hochschuldidaktische Angebote waren insbesondere unter der Zielgruppe der Professor/-innen besonders wirksam. Über entsprechend ausgestaltete Angebote und allgemein in der Zielgruppe des sonstigen wissenschaftlichen Personals wurden mittels hochschuldidaktischer Maßnahmen sehr positive Effekte erzielt. Allgemeine hochschuldidaktische Angebote, die sich an die Breite der Professor/-innen richteten, wiesen einen eingeschränkteren Erfolg auf. Auch in der abschließenden Befragung der Projektleitungen wird die Zielgruppenerreichung unter den Professor/innen zurückhaltender bewertet (vgl. Abb. 20). Dieses Ergebnis zeigt sich über alle Hochschulformen hinweg. Als Gründe hierfür wurden insbesondere mangelnde zeitliche Ressourcen der Zielgruppe und an Universitäten eine stärkere Priorisierung der Forschung gegenüber der Lehre angeführt.

Abb. 20: Zielgruppenerreichung unter Lehrenden

Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020.

Die im Qualitätspakt Lehre umgesetzten Maßnahmen mit Bezug zum Qualitätsmanagement zielten besonders auf eine Verstärkung im Sinne einer besseren Personalausstattung und auf die Neukonzeption, Weiterentwicklung und Revision bestehender Verfahren und Strukturen. Insbesondere an kleineren Hochschulen und Musik- und Kunsthochschulen ist ein substanzieller Aus- und Aufbau von grundlegenden Strukturen geleistet worden, an größeren Hochschulen konnte vermehrt eine dezentrale Verstärkung und Professionalisierung der Qualitätssicherung erreicht werden. An einzelnen Hochschulen wurden hierdurch u. a. Verfahren der Systemakkreditierung ermöglicht und unterstützt oder es war beispielsweise erstmalig möglich bestimmte Instrumente der Qualitätssicherung einzusetzen. In einem Teil der Hochschulen wurden in diesem Bereich durch die Förderung somit substanzielle Impulse gesetzt und Erfolge erzielt. In anderen Hochschulen wiederum war primär ein Entlastungseffekt auf Seiten der Lehrenden durch die Übernahme von Aufgaben der Qualitätssicherung durch insbesondere dezentral eingesetzte Mitarbeitende des Qualitätsmanagements zu beobachten. Entlastungseffekte wurden darüber hinaus durch Maßnahmen im Bereich des Studien(gangs)managements und durch eine Verbesserung lehrbezogener Infrastrukturen erreicht.

Neben den auf die Verbesserung der unmittelbaren Lehraktivitäten zielenden Maßnahmen wurden Maßnahmen zur Verbesserung und Weiterentwicklung von Prüfungsformen gefördert. In Bezug auf deren Wirkung zeigten sich die Projektleitungen etwas zurückhaltender. 47 % der Befragten sahen durch diese eine (sehr) hohe Wirkung. Die Schwierigkeiten bei der Umsetzung dieser Maßnahmen ergaben sich den Projektleitungen nach insbesondere durch prüfungsrechtliche Grenzen und Herausforderungen. Korrespondierend mit den weiteren Evaluationsergebnissen (siehe auch Kap. 3.4.1 Effekte auf die Betreuung und Beratung Studierender) zeigte sich darüber hinaus, dass curriculare Maßnahmen und curriculare Optimierungen im Vergleich zu ihrer zugeschriebenen Relevanz seltener umgesetzt wurden als die sonstigen Maßnahmen. In Zusammenhang mit den Ergebnissen zur Ausgangslage an den Hochschulen zu Beginn des Qualitätspakts Lehre lässt sich dieser Befund durchaus plausibilisieren. Wie schon gezeigt, waren die Folgen der Bologna-Reform zu Förderbeginn ein weiterhin relevantes und diskutiertes Thema an den Hochschulen. Eine Fokussierung auf die Curricula hätte also durchaus nahe gelegen. Im Hinblick auf die Adressierung der Probleme der ersten Umsetzung der Studienstrukturreform im Rahmen der Förderprojekte war zugleich aber plausibel, dass die Perspektive in den Hochschulen zunehmend auf die Korrektur der größten Fehler in der Umsetzung, sowie auf den zusätzlichen Unterstützungsbedarf für die Realisierung der mit der Reform verbundenen inhaltlichen Ziele abstellte, beispielsweise durch den Ausbau des Qualitätsmanagements oder Angebote zur Förderung kompetenzorientierten Lehrens und Lernens und zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen.

Eine umfassende strukturelle „Reform der Reform“ im Rahmen von Förderprojekten war aufgrund der Dichte an tiefgreifenden Änderungen und Anpassungen im Vorfeld des Förderprogramms sowie des damit verbundenen Verhandlungsaufwandes und Konfliktpotenzials dagegen unwahrscheinlicher. Die Revision der Curricula ist zudem im Rahmen der Re-Akkreditierungsverfahren in wiederholten Zyklen formal geregelt. Diese Verfahren – und letztlich die Curricula allgemein – werden inhaltlich in den Fachbereichen und Fakultäten bzw. auf Studiengangebene verantwortet. Die geförderten Projekte waren aber im Hinblick auf die Gesamtverantwortung überwiegend in den Hochschulleitungen verortet und die Hochschulleitungen selbst sind wiederum auf die Zusammenarbeit mit den Fakultäts- und Fachbereichsvertreter/-innen in den Gremien und auf konsensuale Entscheidungen angewiesen. Auch stand

zu Förderbeginn das Thema des Studienerfolgs verstärkt im Fokus, welches enge Bezüge zum curricularen Handlungsfeld aufweist. Bei einer Überbetonung von Kompetenzaspekten und Leistungsheterogenität auf Studierendenseite liegt gerade im Hinblick auf die Gestaltung der Studieneingangsphase allerdings durchaus nahe, im Rahmen einer Projektförderung zunächst auf zusätzliche studierendenzentrierte Angebote zu vertrauen. Dass eine Adressierung komplexerer und umfassender curricularer Optimierungen auch über eine Projektförderung grundsätzlich möglich ist, haben dabei durchaus einzelne durch den Qualitätspakt Lehre geförderte Projekte gezeigt.

3.4.3 Effekte auf die Wahrnehmung und den Stellenwert von Lehre

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

Insgesamt 3 % der veranschlagten Projektmittel wurden für Anreizsysteme bzw. Maßnahmen zur Thematisierung von gute/r Lehre an den Hochschulen aufgewandt. Rund ein Drittel (34 %) hiervon für die Bereitstellung finanzieller Ressourcen für die Lehre bzw. Lehrinnovationen (z. B. Lehrinnovationsfonds), rund ein Viertel (24 %) für die Durchführung von Austauschforen zu Lehrthemen und in geringerem Umfang für Lehrpreise (ca. 3 %), Freistellungen zur (Weiter-)Entwicklung von Lehrkonzepten (2 %) sowie weitere Veranstaltungen zur Lehre (1 %). Ein weiteres Drittel der beantragten Mittel wurde für eine Kombination dieser Ansätze in einer Maßnahme aufgewandt.

Es konnte über alle Hochschulformen hinweg ein zunehmender informeller, aber auch institutionalisierter Diskurs (z. B. in hochschulischen Gremien, neu eingerichteten Qualitätszirkeln und Arbeitskreisen) über Themen der Lehrqualität festgestellt werden. An einzelnen Hochschulen ließ sich eine wachsende Beachtung der Lehrkompetenz der Bewerber/-innen in Berufungsverfahren beobachten. An mehreren Hochschulen wurden Überarbeitungen hochschulischer Ordnungen und die Unterstützung oder Initiierung aufwändigerer Prozesse zur Er- oder Überarbeitung von Leitbildern der Lehre mit den Projektaktivitäten assoziiert. Darüber hinaus gab es eine Vielzahl an öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen zu lehrbezogenen Themen, Austauschforen und Publikationen zu den Projekt- bzw. Lehrthemen.

An Lehrende wurden im Rahmen der Förderprojekte unterschiedliche Anreize gerichtet, um zur Verbesserung der Qualität der Lehre und Lehrinnovation zu motivieren und den Stellenwert der Lehre zu erhöhen (Lehrpreise, Lehrdeputatsreduktionen, lehrbezogene Veranstaltungen, Lehrfonds; die leistungsorientierte Mittelvergabe spielte kaum eine Rolle). Die Wirksamkeit der verschiedenen Anreizmöglichkeiten wurde unter den Akteursgruppen an den Hochschulen unterschiedlich beurteilt. Im Rahmen der zweiten Förderperiode wurden verstärkt auf bestimmte Problemlagen zugeschnittene (adaptive) und niedrigschwellige Austauschformate und Anreize getestet sowie innovative Lehrideen auch stärker in der Breite (z. B. über Lehrfonds) statt vorwiegend in der Spitze (Lehrpreise) gefördert. Allgemein konnte festgestellt werden, dass Lehrdeputatsreduktionen an Fachhochschulen, dagegen aber kaum an Universitäten ein wirksamer Anreiz waren. An Universitäten stellte sich die Lage insgesamt schwieriger dar. Auf individueller Ebene dominiert nach wie vor die Bewertung der Forschungsleistung. Materielle wie immaterielle Anreize in der Lehre konnten hier von Umfang und Prestige nach wie vor kaum mit den Forschungsanreizen konkurrieren. Eine hochschul-, standort- und zielgruppenübergreifend erfolgreiche Anreizstrategie konnte nicht identifiziert werden.

Übergreifend zeigten sich eine Erhöhung des Stellenwerts der Lehre sowie eine gestiegene Wertschätzung für gute Lehre an den geförderten Hochschulen, es wurde an zahlreichen Hochschulen ein mit den Projektaktivitäten verbundenes Fortschreiten eines Einstellungs- und Kulturwandels in Bezug auf die Bedeutung der Qualität von Studium und Lehre festgestellt. Dieser Wandel korrelierte zum Teil mit einem Generationenwechsel unter Hochschullehrenden und konnte an durch die hochschulpolitischen Reformen angestoßene Prozesse anknüpfen. Begünstigende Faktoren waren auch die vergleichsweise lange Förderlaufzeit des Qualitätspakts Lehre und die Unterstützung und Promotion durch die Hochschulleitungen.

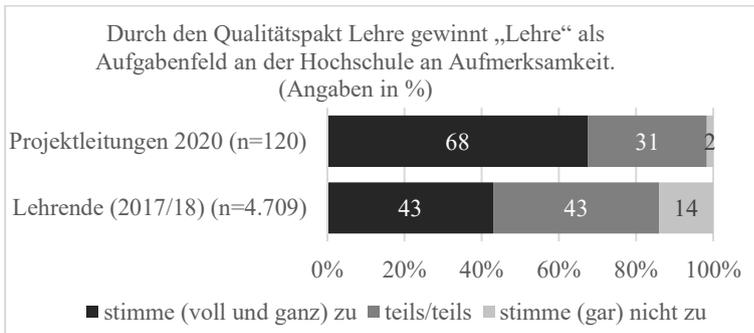
Dieser Wandel wurde seitens der Lehrenden an den geförderten Hochschulen nicht im gleichen Ausmaß beobachtet, wie er durch die Projektleitungen resümiert wurde. Insbesondere an Universitäten waren die Lehrenden in der Bewertung etwas zurückhaltender. Insgesamt blieb daher festzuhalten, dass nachhaltige kulturelle

Veränderungen langfristige Prozesse sind, die weiterhin Zeit benötigen.

Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.3.1, S. 51–56 und Kapitel 3.3.3, S. 61–66 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.1.2, S. 18–36, Kapitel 3.3.5, S. 86–89 und Kapitel 3.4.2, S. 96–102

Mit den im Qualitätspakt Lehre geförderten Maßnahmen konnte an eine schon im Programmvorfeld gesteigerte Aufmerksamkeit für das Thema Studium und Lehre angeschlossen (siehe auch Kap. 3.1 Rahmenbedingungen) und diese weiter befördert werden. In einer offenen Abfrage im Rahmen der Onlinebefragung der Projektleitungen 2020 zum wichtigsten Ergebnis bzw. größten Erfolg des geförderten Projekts bezog sich die Mehrheit der Antworten auf diesen Effekt. Auch wenn die Lehrenden im Vergleich zu den Projektleitungen zurückhaltender in ihrer Bewertung waren, zeigte sich doch auch unter ihnen eine große Mehrheit überzeugt, dass die Aufmerksamkeit für das Aufgabenfeld Lehre zumindest in Teilen, wenn nicht sogar umfänglicher gesteigert werden konnte (vgl. Abb. 21). Dieser Effekt wurde erzielt, obwohl ein vergleichsweise geringer Mittelumfang unmittelbar für Anreizsysteme bzw. Maßnahmen zur Thematisierung von guter Lehre an den Hochschulen aufgewandt wurde und obwohl diese Maßnahmen in ihrer Wirkung und Relevanz seitens verschiedener Statusgruppen an den Hochschulen unterschiedlich bewertet wurden.

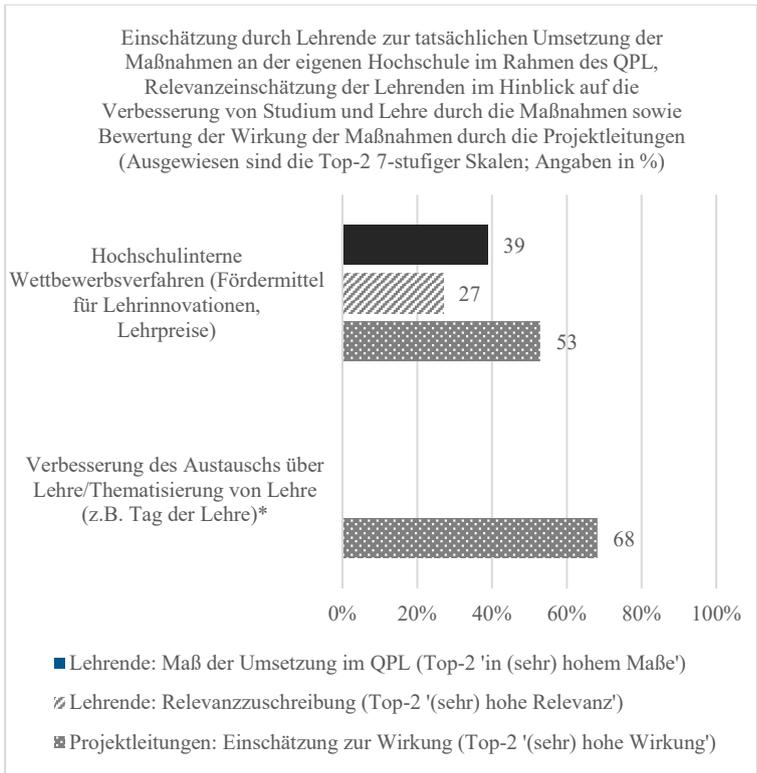
Abb. 21: Einschätzungen zur Aufwertung des Aufgabenfelds Lehre



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020 sowie (Gesamt-)Lehrendenbefragung 2017/2018. Basis Lehrende: Lehrende, denen das Projekt an der Hochschule bekannt ist.

Die befragten Projektleitungen sahen mehrheitlich eine (sehr) hohe Wirkung durch hochschulinterne Wettbewerbsverfahren und Maßnahmen zur Verbesserung des Austauschs über Lehre. Die hochschulinternen Wettbewerbsverfahren wurden zugleich lediglich von einem Teil der Lehrenden (27 %) als (sehr) relevant für die Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre eingeschätzt (vgl. Abb. 22). Aus den qualitativen Ergebnissen der Fallstudien wird darüber hinaus deutlich, dass über einige der Anreiz- und Austauschformate überwiegend bereits engagierte Lehrende erreicht wurden und dass Anreize für Lehrengagement sowie Austauschformate daher im Verlauf der Förderung Gegenstand von Anpassungen und Weiterentwicklungen waren. Je nach Hochschultyp und Motivationsstruktur der Lehrenden zeigten sich zudem unterschiedliche Formen materieller und immaterieller Anreize als erfolgreich (vgl. Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018 sowie Ergebnisbericht 2018, Kap. 3.3.5, S. 86–89). Es erscheint daher am plausibelsten, dass sich die Bedeutungsverschiebung zu Gunsten der Lehre aus einer Kombination verschiedener Effekte gespeist hat und sich nicht auf einzelne Maßnahmen(-bereiche) zurückführen lässt. Hierunter ist unter anderem eine erhöhte Aufmerksamkeit durch das Einwerben eines für die Hochschulen nicht unerheblichen Mittelvolumens im Bereich Studium und Lehre zu nennen, die Wahrnehmung von verstärkten oder neu geschaffenen zentralen Einrichtungen und deren Angeboten, die Anregung von Diskussionen über Lehre im Rahmen der projektbezogenen Strukturen und in Steuerungsgremien sowie der Anstoß über Multiplikator/-innen oder sogenannte „Change Agents“ in der Lehrendenschaft, die z. B. Themen und Anregungen aus Fortbildungen in den weiteren Lehrkörper trugen.

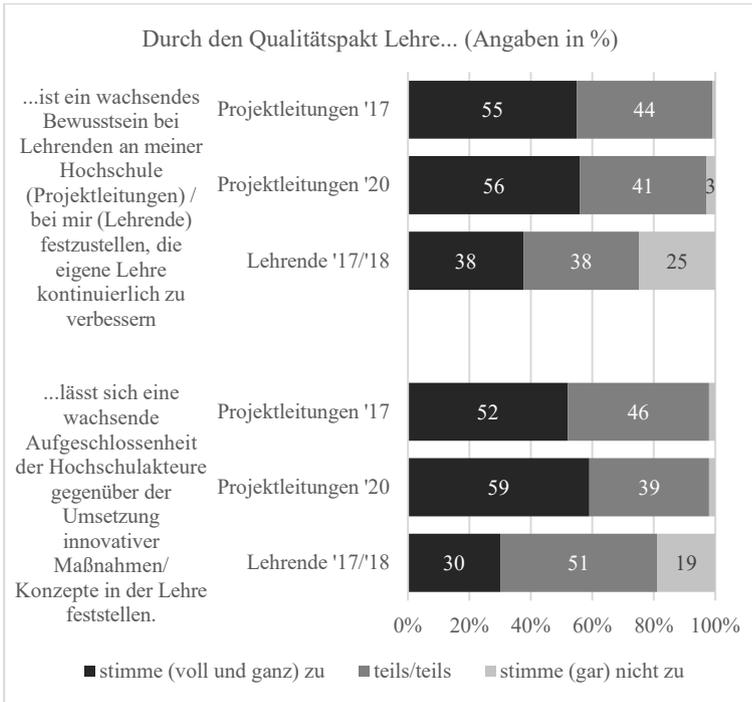
Abb. 22: Einschätzungen zur Umsetzung, Relevanz und Wirkung von Anreizsystemen für/ Thematisierung von gute/r Lehre durch Lehrende und Projektleitungen



*Im Rahmen der Lehrendenbefragung nicht erhoben. Quelle: Maß der Umsetzung und Relevanzzuschreibung: (Gesamt-)Lehrendenbefragung 2017/2018. Maß der Umsetzung: Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „in sehr hohem Maße“ – „gar nicht“. Basis: Lehrende, an deren Hochschule entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden, n=4.040. Relevanzzuschreibung: Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr relevant“ – „gar nicht relevant“. Basis: Alle Lehrenden, n=10.363. Einschätzung zur Wirkung: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020, Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr hohe Wirkung“ – „gar keine Wirkung“. Basis: Projektleitungen, die entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben, n=70–110.

Den Projektleitungen nach wurden nicht nur auf einer übergeordneten organisationalen Ebene Anreize zur Lehrentwicklung gesetzt, sondern es wurde auch eine Sensibilisierung und Motivation einzelner Lehrkräfte, die eigene Lehre zu verbessern, erzielt. Neben der Förderung dieses Qualitätsbewusstseins sehen die Projektleitungen auch Effekte auf die Innovationsbereitschaft unter den Hochschulakteuren (vgl. Abb. 23). Während davon auszugehen ist, dass die positive Bewertung beider Aspekte durch die Projektleitungen eine eher übergeordnete Perspektive, insbesondere auch auf zentrale organisationale Akteure widerspiegelt, zeigt die Bewertung der Lehrenden eine breitere Perspektive auf die Effekte auf den gesamten Lehrkörper. Entsprechend fiel letztere in Bezug auf beide Aspekte etwas zurückhaltender aus. Wie schon im Rahmen der Zielgruppenreichung erläutert, ist eine Durchdringung der Breite der Lehrendenschaft eine weiterhin zentrale Herausforderung an den Hochschulen, die über die Möglichkeiten einer Projektförderung hinausgeht (siehe auch Kap. 3.4.2 Effekte auf die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre).

Abb. 23: Einschätzungen zu Effekten auf das Bewusstsein für Lehrqualität und für Lehrinnovationen

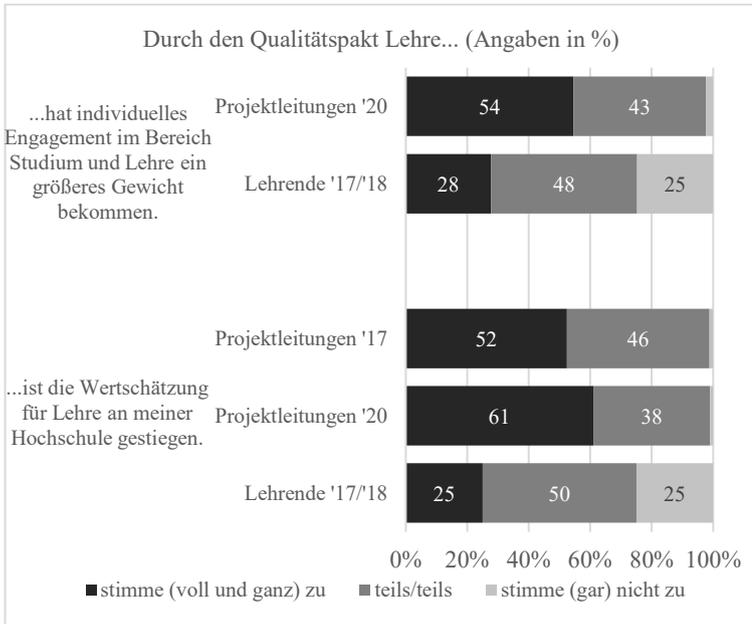


Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2017 und 2020 sowie (Gesamt-)Lehrendenbefragung 2017/2018. Basis Projektleitungen: Befragte, die zu beiden Befragungszeitpunkten Angaben zur entsprechenden Frage gemacht haben, n=80–87. Basis Lehrende: Lehrende, denen das Projekt an der Hochschule bekannt ist, n=4.183–4.817.

Die Lehrenden sahen im Rahmen der Befragung 2017/18 als wichtigste Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer guten Lehre vor allem eine gute personelle Ausstattung, um ein möglichst gutes Betreuungsverhältnis gewährleisten zu können, sowie mehr Zeit für Lehre zu haben, um eine angemessene Vor- und Nachbereitung und eine bessere Betreuung realisieren zu können. Eine unmittelbare Entlastung einzelner Lehrender und die Überwindung einer dominanten Anreiz- und Belohnungsstruktur zugunsten der Forschung an Universitäten wurde mittels der Maßnahmen im Qualitätspakt Lehre in der Breite allerdings

nicht geleistet. Entsprechend zeigten sich in der Bewertung des Einflusses der Maßnahmen auf die Beförderung der Honorierung von individuellem Engagement in der Lehre und die Steigerung der Wertschätzung von Lehre allgemein zwischen den Lehrenden und den Projektleitungen stärkere Diskrepanzen. Die Projektleitungen sahen mehrheitlich beide Aspekte durch den Qualitätspakt befördert, unter den Lehrenden stimmten allerdings nur rund ein Viertel hier uneingeschränkt zu (vgl. Abb. 24). In der Gesamtschau zeigt sich daher, dass der über die Projektförderung im Qualitätspakt Lehre beförderte Einstellungs- und Kulturwandel vor allem über die Generierung allgemeiner Aufmerksamkeit und die Steigerung eines Qualitäts- und Innovationsbewusstseins wirkte. An dieses kann in Zukunft insbesondere im Sinne einer besseren Honorierung und einer gesteigerten Wertschätzung der individuellen Lehrleistungen angeknüpft werden.

Abb. 24: Einschätzungen zu Effekten auf individuelles Lehrenengagement und die Wertschätzung für Lehre



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2017 und 2020 sowie (Gesamt-)Lehrendenbefragung 2017/2018. Basis Projektleitungen individuelles Engagement: Alle 2020 befragten Projektleitungen, n=114. Basis Projektleitungen Wertschätzung für Lehre: Projektleitungen, die zu beiden Befragungszeitpunkten Angaben zur entsprechenden Frage gemacht haben, n=82. Basis Lehrende: Lehrende, denen das Projekt an der Hochschule bekannt ist, n=4.285–4.369.

3.4.4 Effekte auf die Strukturen und die Steuerung von Studium und Lehre

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

Vielfach wurden dezentrale und zentrale Strukturen und Einrichtungen in Studium und Lehre auf- bzw. ausgebaut. Auch begünstigt durch den langen Förderzeitraum wurden viele dieser Strukturen und Einrichtungen im Programmverlauf zunehmend als unverzichtbar wahrgenommen.

Für eine Mehrheit der Projektleitungen hatte der Qualitätspakt Lehre in der ersten Förderperiode eine (sehr) hohe Bedeutung für die Strategie- und Entwicklungsplanung.

Auf Steuerungsebene konnten insbesondere positive Wechselwirkungen mit Akkreditierungs- und Systemakkreditierungsverfahren festgestellt werden. In rund einem Viertel der geförderten Hochschulen konnten Prozesse der Er- bzw. Überarbeitung globaler Lehr-/Lernstrategien durch das geförderte Projekt initiiert oder unterstützt werden.

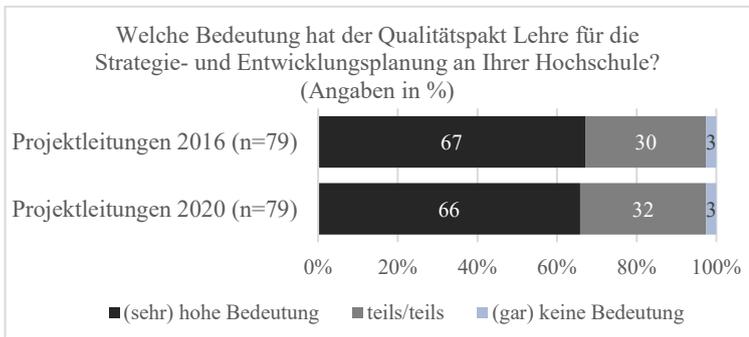
Darüber hinaus wurden an einigen Hochschulen neue Gremien, Arbeitskreise und Beiräte sowie Lehrpreise eingerichtet oder es wurden Klausurtagungen zu strategischen Fragen in Studium und Lehre initiiert.

Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.3.5, S. 73–75 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.4.3, S. 103–111

Die Ausgangslage an den Hochschulen stellte sich im Hinblick auf die Möglichkeiten der Nutzung des Steuerungspotenzials auf Seiten der geförderten Hochschulen heterogen dar (siehe auch Kap. 3.1 Rahmenbe-

dingungen). Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, dass die gesamtstrategische Einbettung der Projekte zu Förderbeginn und somit die volle Entfaltung des Steuerungspotenzials im Programmverlauf in Teilen gelungen ist. Dass der Qualitätspakt Lehre auch in diesem Bereich wichtige Impulse setzen konnte, zeigt seine anhaltende Bedeutung für die Strategie- und Entwicklungsplanung an den geförderten Hochschulen. In beiden Förderperioden sahen zwei Drittel der befragten Projektleitungen diese als (sehr) hoch an (vgl. Abb. 25).

Abb. 25: Bedeutung des Qualitätspakts Lehre für die Strategie- und Entwicklungsplanung

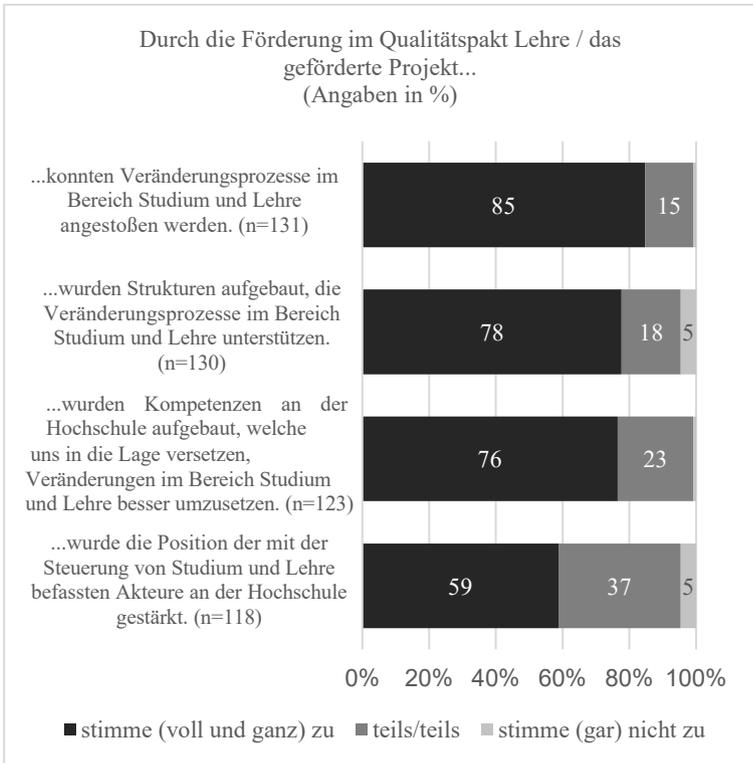


Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der ersten Förderperiode 2016 und der zweiten Förderperiode 2020. Basis: Projektleitungen, die zu beiden Befragungszeitpunkten Angaben zur Frage gemacht haben, n=79.

Die Evaluationsergebnisse zeigen zugleich, dass es im Programmverlauf auch Effekte auf die Professionalisierung, nicht nur der administrativen Strukturen, sondern auch der Steuerungsstrukturen an den geförderten Hochschulen gab. Schon die Ergebnisse zur Nutzung der Anschlussmöglichkeiten im Förderumfeld und die Wechselwirkung mit den schon genannten steuerungsrelevanten Verfahren deuten hierauf hin. In der abschließenden Befragung 2020 sahen nicht nur über drei Viertel der Projektleitungen Veränderungsprozesse im Bereich Studium und Lehre angestoßen und im Rahmen der Förderung Strukturen aufgebaut, über die Veränderungsprozesse im Bereich Studium und Lehre unterstützt werden können, sondern drei Viertel der Projektleitungen sahen auch einen Effekt auf die Kompetenzen an der Hochschule, Veränderungen in Studium und Lehre besser umzusetzen (vgl. Abb. 26). Der strukturbildende Effekt zeigt sich verstärkt im Rahmen

von Einzelprojekten und weniger in Verbundprojekten. Eine Rolle spielt zudem, wie stark die Projekte an die Hochschulleitungen angebunden waren.¹⁸

Abb. 26: Effekte auf die Steuerung von Studium und Lehre

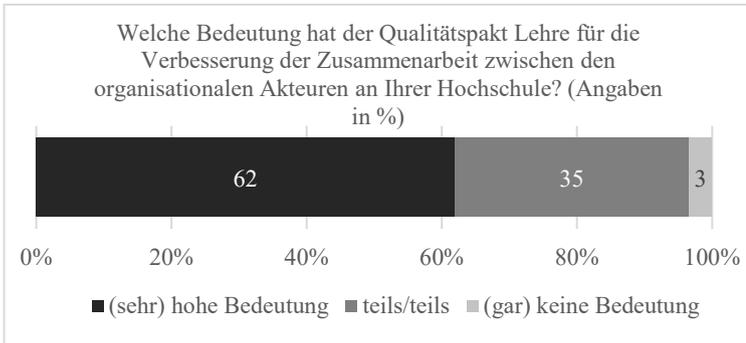


Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020.

¹⁸ Projektleitungen von Einzelprojekten (MW=1,8, n=80) stimmen signifikant häufiger ($p < .05$) der Aussage „Durch das geförderte Projekt wurden Strukturen aufgebaut, die Veränderungsprozesse im Bereich Studium und Lehre unterstützen“ zu als Projektleitungen von Verbundprojekten (MW=2,3, n=50).

Mit diesen Effekten zusammenhängend zeigt sich auch an der Mehrheit der geförderten Hochschulen ein positiver Effekt auf die Zusammenarbeit der organisationalen Akteure (vgl. Abb. 27). Durch neu eingerichtete bzw. in Anspruch genommene Austausch- und Koordinationstrukturen konnte diese sowohl zwischen Fachbereichen bzw. Fakultäten als auch innerhalb von Hochschulleitungen, zentralen Einrichtungen und Stabstellen verbessert werden. Solche Impulse und Entwicklungen führen letztlich auch dazu, dass eine Mehrheit der befragten Projektleitungen (59 %) die Position der mit der Steuerung von Studium und Lehre befassten Akteure an den Hochschulen gestärkt sieht (vgl. Abb. 26). Angesichts der Tatsache, dass der Qualitätspakt Lehre nicht auf eine Governancereform an den Hochschulen abzielte, ist die im Vergleich zu den vorgenannten Effekten etwas schwächere Zustimmung seitens der Projektleitungen in Bezug auf die Stärkung der Steuerungsakteure dennoch als nicht unerheblich einzuschätzen.

Abb. 27: Effekte auf die Zusammenarbeit der organisationalen Akteure



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020, n=118.

Es lässt sich daher resümieren, dass der Qualitätspakt Lehre in Wechselwirkung mit anderen Anforderungen, beispielsweise durch die Programm- und Systemakkreditierung, in bestimmten hochschulischen Bereichen strukturbildende oder strukturverändernde Effekte, Wirkungen auf die Professionalisierung der Steuerungsakteure und auf eine verstärkte Wahrnehmung der Bedeutung der Steuerung im Bereich Stu-

dium und Lehre hatte. Somit kann erwartet werden, dass auch im Rahmen zukünftiger Projektförderungen an diese bereits erreichten positiven Effekte angeschlossen werden kann.

Gleichwohl stellen die (gesamt-)strategische Einbettung der Maßnahmen und die Einbindung in die Regelstrukturen an den Hochschulen fortwährende Herausforderungen dar. Deutlich wird dies unter anderem durch den auch nach langjähriger Projektlaufzeit nicht selten additiven Charakter zahlreicher Maßnahmen und die zum Teil fehlende Einbindung von Angeboten in die Curricula. Auch müssen beispielweise Anreizstrukturen für Lehrende stetig an sich verändernde Bedingungen angepasst werden, um auch zukünftig eine Motivation zur Verbesserung der Qualität der Lehre und für Lehrinnovationen bieten zu können.

3.4.5 Effekte durch hochschulinternen und -externen Transfer

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

In der ersten Förderperiode wurden an 82 % der geförderten Hochschulen gelungene Maßnahmen hochschulintern transferiert. Es erfolgte insbesondere eine Ausweitung auf weitere Studiengänge oder Fachbereiche bzw. Fakultäten. Ein Teil der Maßnahmen konnte aufgrund einer zu starken fachspezifischen Ausgestaltung nicht übertragen werden. Zum Teil wurde der Transfer auch „Bottom-up“ durch engagierte Lehrende initiiert. Der hochschulinterne Transfer war den Projektleitungen nach insbesondere ein zentrales Anliegen der Hochschulleitungen, weniger hingegen der Fakultäts- bzw. Fachbereichsleitungen.

Der Transfer extern in die Hochschullandschaft hinein war in der ersten Förderperiode nur in Ansätzen zu beobachten. Hinderliche Faktoren waren ein starker Zuschnitt der Maßnahmen auf die speziellen hochschuleigenen Strukturen und Bedarfe sowie begrenzte bzw. nicht eingeplante Ressourcen für den Transfer. Förderlich waren eine gelungene Vernetzung der Hochschulen und Projekttakteure sowie die Verbundprojektstruktur und ein damit verknüpfter Transfer auf andere Hochschulen im Verbund.

Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.4.1, S. 77–80 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.4.5 S. 113–116

Der Transfer von Ideen, Maßnahmen und Projekten erfüllt eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Verbreitung von gelungenen Innovationen und Lösungsansätzen und unterstützt somit auch die nachhaltige Wirkung von Förderprogrammen. Darüber hinaus boten der Projekt- und Maßnahmentransfer im Qualitätspakt Lehre, neben dem Mehrwert durch die Maßnahme selbst, sowohl für den Transfernehmenden als auch den Transfergebenden eine Vielzahl an Vorteilen (vgl. hierzu Tab. 04).

Tab. 04: Mehrwert durch hochschulexternen Transfer

| Mehrwert für transfergebende Hochschule/Stelle | Mehrwert für transfernehmende Hochschule/Stelle |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Austausch, Vernetzung und Kooperation und dadurch Weiterentwicklung der Maßnahmen, Qualitätssteigerungen, Standardisierungen • gesteigerte Reputation nach außen • Synergieeffekte durch Ressourcenersparnis • gesteigerte Sichtbarkeit des Themas der Maßnahme/des Projekts (Leuchtturm-/Vorbildfunktion) • Wertschätzung und Bestätigung der Qualität der eigenen Arbeit | <ul style="list-style-type: none"> • Synergieeffekte durch Ressourcenersparnis • Profitieren von Erfahrungen anderer, Fehler werden nicht wiederholt • kritische Überprüfung und Verbesserung eigener Ansätze |

Quelle: Auswertung einer offenen Abfrage zum Mehrwert durch Transfer im Rahmen der Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2019.

Zu unterscheiden sind im Rahmen der Transferaktivitäten im Qualitätspakt Lehre der hochschulinterne Transfer gelungener Maßnahmen und der zwischen den geförderten Hochschulen oder weiterer, nicht geförderter Hochschulen stattfindende hochschulexterne Transfer. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass es Unterschiede in Häufigkeit, Umfang

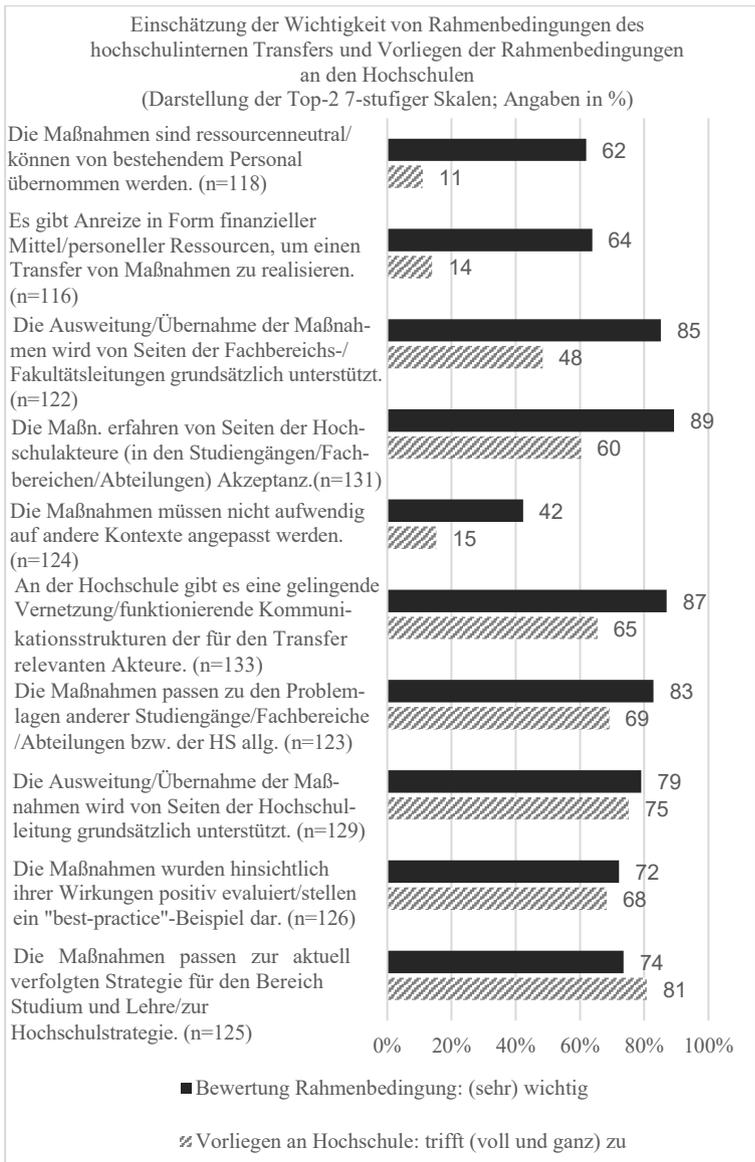
und Intensität beider Transferformen gab. Es gilt die Ergebnisse zum Transfer im Rahmen des Qualitätspakts Lehre auch vor dem Hintergrund der allgemeinen Befunde zum Transfer von Innovationen im Bildungssystem einzuordnen und zu bewerten. Allgemein zeichnet sich dieser – unabhängig vom Qualitätspakt Lehre – durch eine vergleichsweise hohe Trägheit aus. Hierfür werden in der Literatur vor allem das Fehlen von Erkenntnissen über die Wirksamkeit von Interventionen, eine zu geringe Zahl an „Change Agents“, die aufgeschlossen für den Transfer sind, sowie ein Fehlen von (ökonomischen) Anreizen zur Umsetzung von Veränderungen verantwortlich gemacht (Gräsel, Jäger & Willke, 2006, S. 470). Zudem ist im Bereich des Projekttransfers evident, dass Transfer in der Regel selbst projiziert werden muss, um notwendige Adaptationen an veränderte Rahmenbedingungen vorzunehmen.

Das Potenzial des hochschulinternen Transfers von Maßnahmen wurde schon in der ersten Förderperiode zumindest für einen Teil der Maßnahmen in der großen Mehrheit der Hochschulen genutzt. Somit konnte eine Ausweitung auf andere Fachbereiche bzw. Fakultäten schon geleistet werden. In der zweiten Förderperiode nahmen die Transferaktivitäten in den Hochschulen etwas ab. 65 % der Projektleitungen gaben in der Onlinebefragung 2019 noch an, Maßnahmen hochschulintern zu transferieren, was darauf hindeutet, dass das Transferpotenzial zumindest in Teilen ausgeschöpft wurde.¹⁹ Es ist zudem darauf hinzuweisen, dass Maßnahmen mitunter schon zentral ausgerichtet waren und nicht weiter intern transferiert werden konnten. Für andere Maßnahmen war eine Ausweitung aufgrund der Fachspezifität nicht sinnvoll bzw. möglich. Beides waren die von den Projektleitungen am häufigsten genannten Gründe dafür, dass in der zweiten Förderperiode kein hochschulinterner Transfer stattgefunden hat. Die Befragung der Projektleitungen zeigt darüber hinaus, dass die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen hochschulinternen Transfer auch mit den gegebenen Rahmenbedingungen an den Hochschulen zusammenhing.

Die Unterstützung durch die Hochschulleitungen, die Passung zur Hochschulstrategie im Bereich Studium und Lehre sowie das Vorliegen

¹⁹ 35 % der in der zweiten Förderperiode 2019 befragten Projektleitungen geben auf die Frage „Wurden seit Beginn der Förderung Maßnahmen hochschulintern (z. B. in andere Studiengänge und/oder Fachbereiche) übertragen bzw. auf diese ausgeweitet?“ an, dass kein Transfer stattgefunden habe (n=97).

von Evaluationsergebnissen waren wichtige Rahmenbedingungen, welche die Transferaktivitäten beförderten. Diese Rahmenbedingungen waren an der überwiegenden Mehrheit der geförderten Hochschulen gegeben und unterstützten die internen Transferprozesse. Diskrepanzen zwischen der Bedeutung der Rahmenbedingungen und dem tatsächlichen Vorliegen der Rahmenbedingungen an den Hochschulen zeigen sich bei der Akzeptanz und Unterstützung des Transfers der Maßnahmen, insbesondere durch die Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen, sowie im Hinblick auf für den Transfer zur Verfügung stehende Ressourcen (vgl. Abb. 28). In den meisten Fällen musste auch bei einem hochschulinternen Transfer ein nicht unerheblicher Aufwand geleistet werden, um die Maßnahmen auf den differenteren Kontext in einem anderen Fachbereich oder einer anderen Fakultät anzupassen und es bedurfte in der Regel zusätzlicher Ressourcen zur Umsetzung der Maßnahmen. Dass der hochschulinterne Transfer von den Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen an einem Teil der Hochschulen nicht vollumfänglich unterstützt wurde, lässt sich daher auch durch die Tatsache erklären, dass die entsprechend notwendigen Ressourcen für den Transfer auf Seiten der potenziell übernehmenden Fachbereiche bzw. Fakultäten nicht verfügbar waren bzw. explizite Anreize, z. B. in Form finanzieller Mittel für den Transfer, an der Hochschule fehlten (vgl. Abb. 28).

Abb. 28: Bewertung und Vorliegen von Rahmenbedingungen des hochschulinternen Transfers

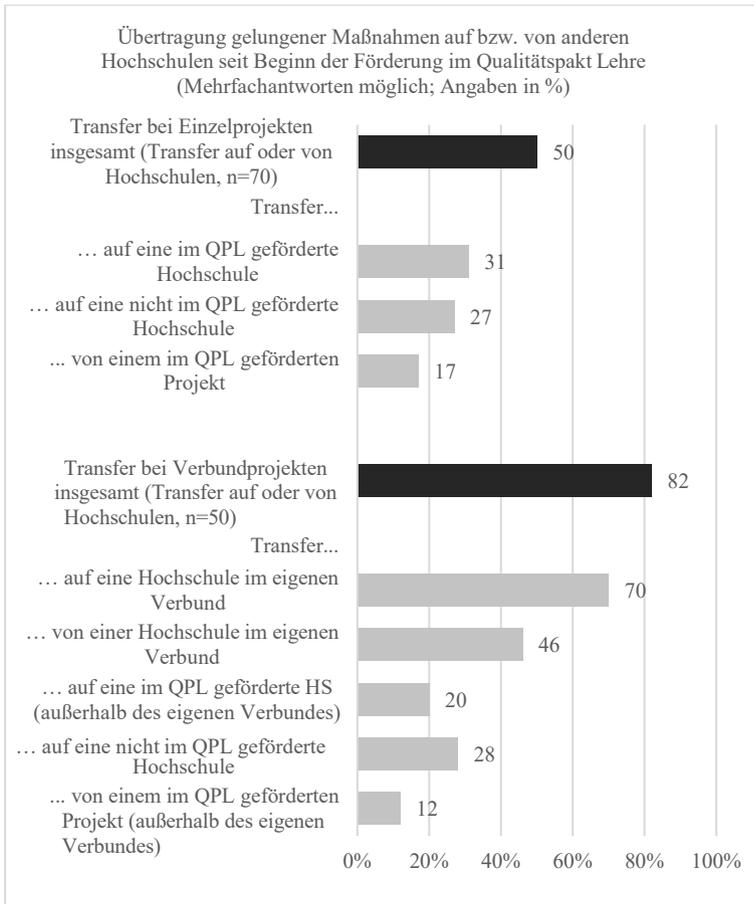
Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2019. Basis: Projektleitungen, die jeweils sowohl zur Wichtigkeit als auch zum Vorliegen an der Hochschule eine Angabe gemacht haben. Zusammenfassung der Skalenpunkte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr wichtig“ – „gar nicht wichtig“ bzw. „trifft voll und ganz zu“ – „trifft gar nicht zu“.

Die geförderten Hochschulen standen in einem regen Austausch miteinander, der auch über die Förderung persönlicher Bekanntschaften eine vertrauensvolle Zusammenarbeit vorbereiten konnte und somit eine gute Basis für die Entstehung von Transferinitiativen zwischen den Hochschulen bot. Lediglich an Fachhochschulen zeigte sich, dass mitunter leichte Defizite in der Vernetzung bestanden und so Chancen für die Entstehung von Transferaktivitäten hier etwas geringer waren (vgl. Abb. 30). Der rege Austausch zwischen den Hochschulen übersetzte sich nicht im selben Ausmaß in unmittelbare Transferaktivitäten, wie dies innerhalb der Hochschulen oder innerhalb von Verbundprojekten zu beobachten war. In der Befragung der Projektleitungen 2019 gab knapp die Hälfte der Leitungen von Einzelprojekten an, dass Maßnahmen auf oder von anderen Hochschulen transferiert wurden. In den Verbundprojekten waren die Transferaktivitäten naturgemäß deutlich ausgeprägter (vgl. Abb. 29). Hierbei fand in allen Verbundprojekten Transfer zwischen den Verbundpartnern statt. Ein Transfer von oder zu anderen Hochschulen außerhalb des Verbundes und somit außerhalb der projektierten Aktivitäten ist seltener zu konstatieren (vgl. Abb. 29).

Zwischen den Hochschulen wurden verstärkt solche (Teil-)Maßnahmen übertragen, die eine gewisse Standardisierung aufwiesen und sich somit für den Transfer eher eigneten. Das Fehlen bzw. Vorliegen übergreifender, gemeinsamer Standards oder Anforderungen sowie im Rahmen von Maßnahmen zur Digitalisierung eine identische technische Ausstattung waren den Projektleitungen nach folglich wichtige Rahmenbedingungen, die den hochschulexternen Transfer wahrscheinlicher machten und beförderten. Unter den transferierten Maßnahmen fanden sich verstärkt solche aus dem Bereich der Digitalisierung von Lehre, zum Teil auch Maßnahmen bzw. Konzepte für curriculare und außer-curriculare Lehr- und Unterstützungsangebote, für (hochschuldidaktische) Aus- und Weiterbildungen sowie Maßnahmen im Themenfeld Qualitätsmanagement/Akkreditierung bzw. Studiengangs- und Hochschulentwicklung. Die Formen des externen Transfers waren heterogen, nicht immer mündete der Transfer in eine Übertragung im engeren Sinne. Den Angaben der Projektleitungen zufolge stellte er sich für die

transfergebende Hochschule auch häufig als eine Form der Beratung und des Austauschs dar.

Abb. 29: Hochschulexterner Transfer bei Einzel- und Verbundprojekten

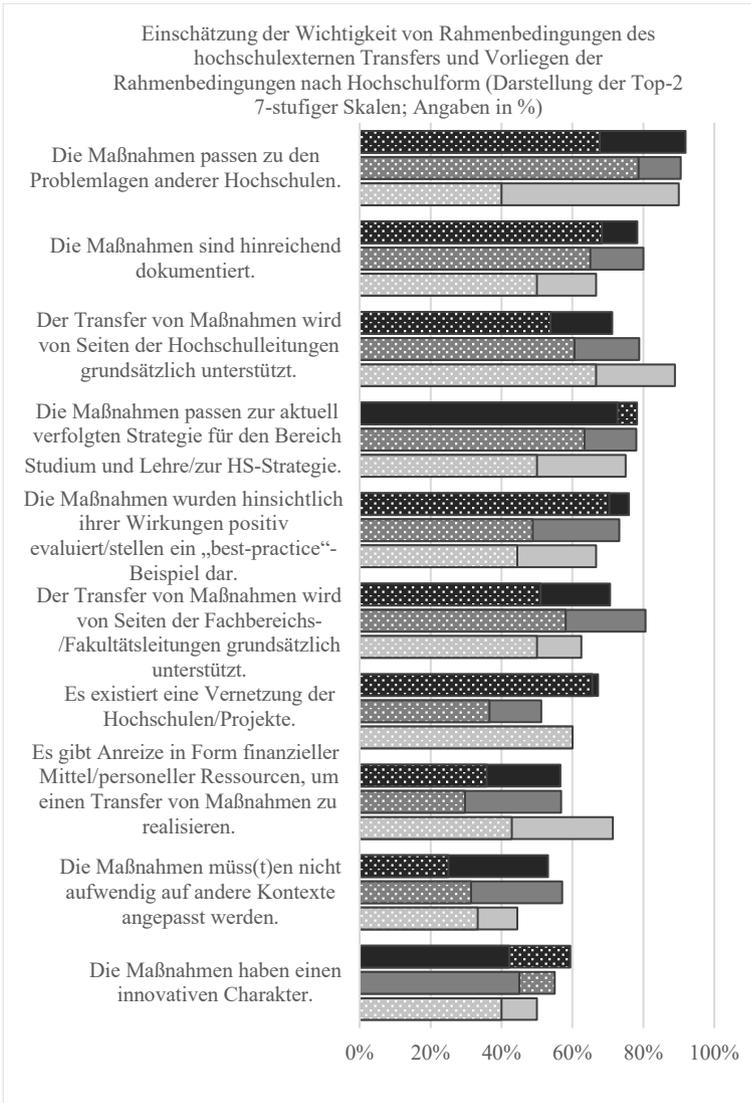


Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2019.

Die Ergebnisse zur Quantität des hochschulexternen Transfers sind vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen sowie der allgemeinen Be-

funde zum Transfer im Bildungssystem zu werten. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass eine besondere Herausforderung für den hochschulexternen Transfer von Maßnahmen im Rahmen des Qualitätspakts Lehre vor allem mit der Kontextgebundenheit der erarbeiteten Problemlösungen zusammenhing. Durch die Anpassung und Entwicklung der Maßnahmen in einem sehr spezifischen hochschuleigenen Kontext stellte sich die Übertragung der Maßnahmen auf andere Hochschulen als vergleichsweise komplex dar und machte eine ressourcenintensive Anpassung sowie u. U. eine Projektierung notwendig. Insbesondere bei den Aussagen zur Passung an die Problemlagen anderer Hochschulen, zum Vorhandensein finanzieller Anreize für den Transfer sowie zur einfachen Übertragbarkeit auf andere Kontexte schätzten die Projektleitungen die Diskrepanz zwischen der Bedeutsamkeit dieser Rahmenbedingung für das Gelingen des hochschulexternen Transfers und dem tatsächlichen Vorliegen dieser Rahmenbedingungen an der Hochschule als groß ein (vgl. Abb. 30). An den Hochschulen selbst sowie im Förderumfeld gab es kaum systematische und institutionalisierte Fördermöglichkeiten für diese Formen des Transfers. Dass an der Hälfte der 2019 befragten Hochschulen kein hochschulexterner Transfer stattfand ist insofern nachvollziehbar.

Abb. 30: Bewertung und Vorliegen von Rahmenbedingungen des hochschulexternen Transfers



In der Abbildung werden die Aussagen der Projektleitungen, aufgeschlüsselt nach Hochschulformen, zur Wichtigkeit der Rahmenbedingungen für den hochschulexternen Transfer allgemein ihren Einschätzungen zum Vorliegen dieser Rahmenbedingungen an der Hochschule (schraffierter Balken) gegenübergestellt.

Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2019. Ausgewiesen sind die zusammengefassten Skalenwerte 1+2 auf einer 7-stufigen Skala von „sehr wichtig“ – „gar nicht wichtig“ sowie in Bezug auf das Vorliegen an der Hochschule von „trifft voll und ganz zu“ – „trifft gar nicht zu“. Basis: Projektleitungen, die jeweils sowohl zu Wichtigkeit als auch zum Vorliegen an der Hochschule eine Angabe gemacht haben, Universität (inkl. Päd.-HS) n=51–64, Fachhochschule n=31–42, Musik-/Kunsthochschule n=7–12.

Eine Offenheit für den Austausch, auch unter dem Aspekt bereitwillig Maßnahmen oder Produkte im Sinne einer Open-Access-Politik weiterzugeben, war den Projektleitungen nach eine weitere wichtige förderliche Bedingung für den hochschulexternen Transfer. In Teilen war die Unterstützung und Offenheit wichtiger „Change-Agents“, wie Hochschul- und Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen, nicht vollumfänglich gegeben (vgl. Abb. 30). Dies lässt sich auch durch die beschriebenen Herausforderungen bei der Übertragung und den fehlenden Möglichkeiten einer Projektierung des Transfers plausibilisieren. An einigen Hochschulen begründet zudem das Fehlen von Erkenntnissen über die Wirksamkeit von Maßnahmen (anderer Hochschulen), dass ein Transfer von oder zu anderen Hochschulen an einem Teil der Hochschulen ausblieb (vgl. Abb. 30).

Über diese allgemeinen Befunde hinaus wurde anhand gelungener Transferprojekte untersucht, wie Transfer trotz der genannten Herausforderungen gelingen kann und welche Rahmenbedingungen adressiert werden sollten, um hochschulexternen Transfer zukünftig wahrscheinlicher zu machen. Im Förderprogramm wurden drei grundsätzliche Modi des Transfers, (1) der niedrigschwellige Transfer einzelner Teilmaßnahmen, (2) der Transfer von ganzen (Teil-)Projekten bzw. Maßnahmen mit strukturellen Implikationen für die transfernehmende Hochschule und (3) die strukturierte, kollaborative Erarbeitung gemeinsamer Maßnahmen, z. B. in Verbänden, identifiziert. Für jede dieser Transferformen wurde eine Hochschule ausgewählt, die die jeweilige Form des Transfers im Rahmen ihrer eigenen Transferaktivitäten adressiert hat (vgl. Tab. 05 für Anlage und Auswahl der Fallstudien). Die

Ergebnisse der durchgeführten thematischen Fallstudien zeigen ein differenziertes Bild im Hinblick auf die unterschiedlichen Modi und Formen des Transfers und damit verbundener förderlicher und hinderlicher Rahmenbedingungen.

Tab. 05: Thematische Fallstudien zu hochschulexternem Transfer – Anlage und Auswahl

| Anlage der thematischen Fallstudien zu hochschulexternem Transfer |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung nach unterschiedlichen Transfermodi: (1) dem niedrigschwelligen Transfer einzelner Teilmaßnahmen, (2) dem Transfer von ganzen (Teil-)Projekten bzw. Maßnahmen mit strukturellen Implikationen für die transfernehmende Hochschule und (3) die strukturierte, kollaborative Erarbeitung gemeinsamer Maßnahmen, z. B. in Verbänden. • Auswahl je einer Fallstudienhochschule für jeden Transfermodus, an der eine gelingende Umsetzung erreicht wurde. • Gespräche mit unterschiedlichen Statusgruppen (Hochschulleitung, (Teil-)Projektleitungen, Projektmitarbeitende) zu Fragen der Umsetzung und Gestaltung der Prozesse, ggf. verfolgte Strategien der Hochschule/der Hochschulleitung, Gelingensbedingungen, förderlichen und hinderlichen hochschulinternen und -externen Rahmenbedingungen sowie zu den Ergebnissen des Verstetigungsprozesses. |
| Kriterien für die Auswahl der Fallstudienhochschulen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gelingende Adressierung der jeweiligen Transferform |
| Für die Transfermodi ausgewählte Fallstudienhochschulen |

- Ein konkretes Übertragungsprojekt, in dessen Rahmen mit Hilfe von Fördermitteln das Konzept einer zentralen Einrichtung, die ein umfassendes Unterstützungskonzept für Studienanfänger/ -innen angeboten hat, auf eine andere Hochschule übertragen wurde.
- Ein Projekt, in dessen Rahmen mehrere sehr vielfältige, auch niedrigschwellige und kleinere (Teil-)Maßnahmen sowohl auf andere Hochschulen übertragen wurden als auch von anderen Hochschulen übernommen wurden.
- Ein Verbundprojekt, welches einen intensiven verbundinternen Austausch und eine gemeinsame (Fort-)Entwicklung von Maßnahmen sowie eine gemeinsame Curriculumentwicklung betrieben hat.

Quelle: ZQ/Prognos AG 2020

So wurde für den *niedrigschwelligen Transfer von Teilmaßnahmen* deutlich, dass dieser meist durch eine Form der Beratung und des hochschulübergreifenden Austauschs charakterisiert war. Es handelte sich hierbei in der Regel nicht um eine umfassende unmittelbare Übertragung ganzer (Teil-)Projekte. Zwar wurden durchaus einzelne Konzepte oder Produkte seitens der Fallstudienhochschulen weitergegeben oder übernommen, diese wurden aber nicht zwingend in ein identisches konzeptuelles, institutionelles, strukturelles oder fachliches Umfeld eingebunden. Aufgrund der nicht selten differenten Kontexte, auf die die Maßnahmen übertragen wurden, war hierbei eine Anpassung notwendig. Da die Teilmaßnahmen tendenziell sehr gezielt für den Transfer ausgewählt wurden und in der Regel keine umfassenderen strukturellen Implikationen an der aufnehmenden Hochschule bewirkten, war dieser Aufwand aber durchaus ohne zusätzliche Ressourcen leistbar. Finanzielle bzw. personelle Unterstützung konnte allerdings helfen einen systematischeren Transfer zu gewährleisten. Die Entstehung dieser Transferaktivitäten hing an den Fallstudienhochschulen stark von der Offenheit und Arbeitsweise der Projektteams und der Projekt- bzw. Hochschulleitungen ab. Es mussten aktiv und gezielt Best-Practice-Ansätze anderer Hochschulen für bestimmte Problemlagen gesucht und gefunden werden. Eine gute und breite Vernetzung, insbesondere die Vernetzung der Projektmitarbeitenden oder der Projektleitung in bestehenden (Fach-)Communities, war hierfür sehr förderlich (vgl. auch Tab. 06).

Tab. 06: Niedrigschwelliger Transfer – Rahmenbedingungen und Gelingensbedingungen

| Förderliche Bedingungen |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung/Vernetzungsangebote, insbesondere über Fachcommunities • Offenheit der Mitarbeitenden und der Hochschulleitung für Austausch und Reflexion • Orientierung der Mitarbeitenden an wissenschaftlicher Arbeitsweise (Publikationswesen) • Gewisse Autonomie des inhaltlich verantwortlichen Projektteams, keine zu stark hierarchische Steuerung und Schaffung der Möglichkeit von Bottom-up-Prozessen • Ermöglichung von Pilotphasen durch Flexibilität im Projektplan |
| Wichtige Gelingensbedingung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Problemlage • Anpassung aufgrund struktureller, prozessualer oder fachlicher Unterschiede |
| Weniger entscheidende Faktoren |
| <ul style="list-style-type: none"> • Strukturelle Ähnlichkeit der transfernehmenden und der transfergebenden Hochschulen • Finanzielle Unterstützung |

Quelle: Auswertung der Gespräche im Rahmen der thematischen Fallstudien 2019/2020 zum hochschulexternen Transfer.

In Abgrenzung zu Formen des niedrigschwelligen Transfers handelte es sich beim *Transfer mit strukturellen Implikationen* um den Transfer aufwändigerer Konzepte, Strukturen bzw. den Transfer ganzer (Teil-)Projekte. Der Implementations- und Anpassungsaufwand war an der aufnehmenden Hochschule vergleichsweise hoch, so dass die hiermit verbundenen Prozesse längere Zeithorizonte benötigten und sich der Beratungsaufwand an den Fallstudienhochschulen auch für den Transfergeber als höher und aufwendiger zeigte. Aufgrund dessen stellte es sich als vorteilhaft heraus, dass diese Form des Transfers separat projektiert wurde. Förderlich war zudem, wenn der Transfergeber im Rahmen des Prozesses verstärkt einen Mehrwert erzielen konnte. Dies

konnte zum Beispiel über die Bildung dauerhafter Netzwerke bzw. Kooperationen zwischen Transfergeber und Transfernehmer erreicht werden. An der transfernehmenden Hochschule ist insbesondere die Unterstützung und Einbindung der Hochschulleitung und wichtiger Schlüsselpersonen, wie z. B. Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen, wichtig, da eine erfolgreiche Implementation und Umsetzung struktureller Veränderungen ohne Unterstützung dieser Akteure oder gegen den Widerstand eines Teils dieser Akteure ein wenig erfolgsversprechendes Vorgehen darstellt (vgl. auch Tab. 07).

Tab. 07: Transfer mit strukturellen Implikationen – Rahmenbedingungen und Gelingensbedingungen

| Förderliche Bedingungen |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ähnlichkeit der Hochschulstrukturen • Sichtbarkeit der Maßnahme als Best Practice • Unterstützung durch Ressourcen, ggf. eigene Projektierung • Transfergeber sollte ebenfalls Mehrwert aus Prozess ziehen können, daher ggf. Formalisierung des Transfers über Kooperationsverträge |
| Wichtige Gelingensbedingung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung und Einbindung der Hochschulleitung an der transfernehmenden Hochschule • Commitment seitens weiterer Hochschulakteure (insb. Fachbereiche/Fakultäten) an transfernehmender Hochschule |

Quelle: Auswertung der Gespräche im Rahmen der thematischen Fallstudien 2019/2020 zum hochschulexternen Transfer.

Die *strukturierte, kollaborative Erarbeitung gemeinsamer Maßnahmen*, meist im Rahmen von *Verbundprojekten*, stellt wiederum eine besondere Organisationsform dar, in deren Rahmen regelmäßiger und strukturierter Transfer innerhalb des Verbunds bzw. zwischen den kollaborierenden Hochschulen besonders begünstigt wurde. Die Ressourcen für den Transfer waren hier bereits berücksichtigt und die Planung, die Strukturen sowie die Prozesse waren von Beginn an auf die Transferaktivitäten hin ausgerichtet. Besondere Bedeutung kam bei dieser Transferform der Zusammensetzung und Organisation des Fallstudienverbunds zu. Beide Faktoren machten den Transfer von Maßnahmen

zwischen den Verbundpartnern wahrscheinlicher und beeinflussten die Produktivität des Austauschs. Damit tatsächlich eine gemeinsame bzw. partizipative Erarbeitung oder Abstimmung der Konzepte gelingen konnte, mussten die Verbundpartner ein hohes Interesse an einer gemeinsamen Erarbeitung der Konzepte und Maßnahmen aufweisen. Eine Verbundzusammenarbeit bindet entsprechende, auch zeitliche, Ressourcen. Ein zu heterogener und durch divergierende Interessenslagen gekennzeichneter Verbund kann diesem Ziel entgegenstehen und verhindert ggf., dass ausreichend Ressourcen für die Verbundzusammenarbeit zur Verfügung gestellt werden und die Verbindlichkeit, gemeinsam entwickelte Maßnahmen grundsätzlich auch am eigenen Standort umzusetzen, sinkt. Um dennoch auch im Rahmen der Verbundarbeit eine effiziente Arbeitsweise zu organisieren, war es im Fallstudienverbund zweckmäßig, dass die Federführung und konzeptuelle Vorarbeiten von einzelnen Verbundpartnern übernommen wurden. Allerdings war es wichtig sicherzustellen, dass schlussendlich alle Standorte beteiligt wurden und eine Balance zwischen der Federführung einzelner Standorte und der Einbindung aller Verbundpartner existierte. Auf diese Weise kann der Entstehung von Konkurrenzen vorgebeugt und die Akzeptanz der Konzepte sichergestellt werden (vgl. auch Tab. 08).

Tab. 08: Transfer im Verbund – Rahmenbedingungen und Gelingensbedingungen

| Förderliche Bedingungen |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Anschluss von Verbänden an bestehende Netzwerkstrukturen (bestehendes Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit nutzen)• Standortabhängige Anpassung in der Umsetzung entwickelter Maßnahmen, um ggf. strukturellen Unterschieden der Verbundpartner Rechnung zu tragen |
| Wichtige Gelingensbedingung |

Förderliche Bedingungen

- Verbundpartner müssen hohes Interesse an Maßnahme haben, zu heterogene Verbünde können diesem u.U. entgegenstehen
- Maßnahmen müssen konzeptuell übergreifend und gemeinsam entwickelt werden
- Verbindlichkeit, die Maßnahmen auch am eigenen Standort umzusetzen
- Balance zwischen Federführung einzelner Standorte und Einbindung von allen Verbundpartnern, um Konkurrenzen vorzubeugen und effizientes Arbeiten zu ermöglichen

Quelle: Auswertung der Gespräche im Rahmen der thematischen Fallstudien 2019/2020 zum hochschulexternen Transfer.

3.4.6 Zentrale Erfolge aus Sicht der Hochschulakteure

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

Die Projektleitungen und Vertreter/-innen der unterschiedlichen Statusgruppen an den Hochschulen bewerteten den angestoßenen und beförderten Einstellungs- und Kulturwandel als zentralen Erfolg der Projektförderung. Damit verbunden war aus ihrer Sicht eine Zunahme an Dialog und Diskurs über die Qualität von Studium und Lehre sowie eine erhöhte Wertschätzung für Lehre an den Hochschulen.

Als Erfolg wurden auch strukturelle und organisatorische Veränderungen angeführt, ohne die der Einstellungs- und Kulturwandel nicht möglich gewesen wäre. Um den Wandel anzustoßen und zu befördern, bedurfte es aus Sicht der befragten Akteure entsprechend unterstützende Strukturen, Maßnahmen und geeignetes Personal. Weiterhin wurden die Möglichkeiten der Erprobung neuer und innovativer Ansätze, z. B. in der Lehrentwicklung, dem Qualitätsmanagement oder der Digitalisierung hervorgehoben.

Lehrende und Fachbereichsverantwortliche hoben verstärkt konkrete Angebote und Maßnahmen, die sie in der eigenen Lehre oder in der Arbeit im Fachbereich bzw. der Fakultät als unmittelbar wirksam erlebten, hervor. Hochschul- und Projektleitungen stellten, neben dem Einstellungs- und Kulturwandel, vor allem auf gesamthochschulische Erfolge ab (z. B. der Bewältigung von Strukturveränderungen, die im Zuge der Bologna-Reform begonnen wurden und an die erfolgreich angeschlossen wurde oder die abgeschlossen werden konnten).

Auch durch die Förderung ermöglichte strategische (Weiter-)Entwicklungen, wie z. B. die Erarbeitung von Strategien zur Lehre, wurden hervorgehoben. Als weiterer großer Erfolg wurde auch die an einzelnen Hochschulen schon im Programmverlauf erfolgte Verstetigung von Projektteilen gesehen.

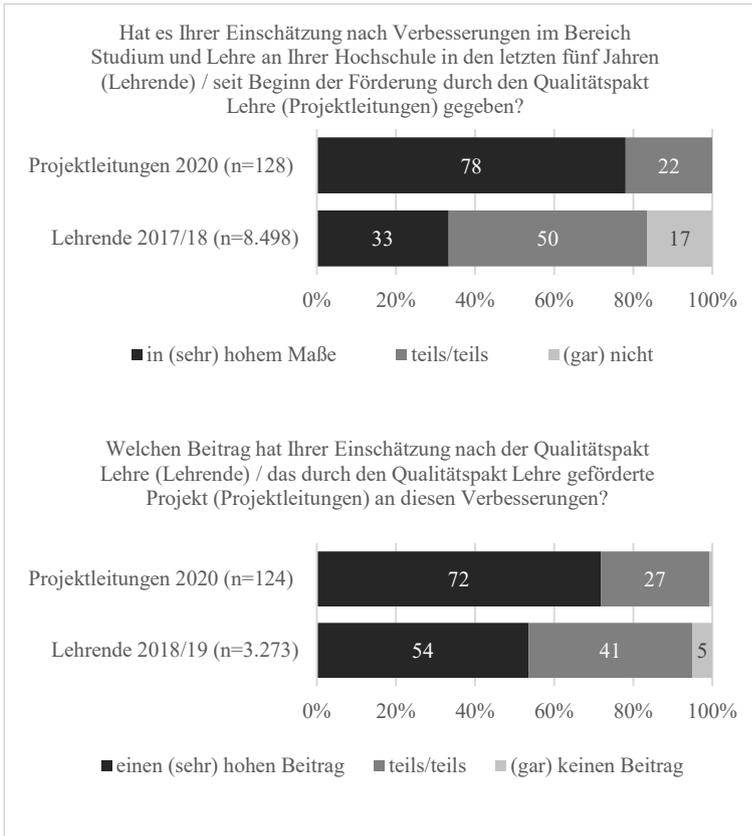
Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.3.6, S. 75–77 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.4.4, S. 112–113.

In der abschließenden Befragung 2020 wurden die Projektleitungen gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Ergebnisse bzw. größten Erfolge

des Projekts an ihrer Hochschule zu resümieren. In Übereinstimmung mit den Einschätzungen der Projektleitungen zum Ende der ersten Förderperiode 2016 und auch den statusgruppenübergreifend erhobenen Aussagen im Rahmen der Fallstudien wurden der Einstellungs- und Kulturwandel sowie eine erhöhte Aufmerksamkeit und Wertschätzung für Lehre als zentrale Erfolge herausgestellt. Neben dem Mehrwert, den die umgesetzten Projekte, Maßnahmen und Angebote unmittelbar generierten, wurde darüber hinaus auf die organisationalen und strukturellen Effekte, erfolgte strategische Entwicklungen und eine Professionalisierung der Prozesse in Studium und Lehre hingewiesen. Erreicht wurden diese Effekte z. B. durch die Stärkung oder Weiterentwicklung von Unterstützungsstrukturen, die Schaffung neuer Schnittstellenfunktionen, z. B. zwischen Lehre und Studiengangsmanagement oder den Anstoß und die Umsetzung von Strategieprozessen.

Auch im Hinblick auf die allgemeine und zentrale Zielstellung, im Rahmen des Förderprogramms die Qualität von Studium und Lehre zu verbessern, ziehen die Geförderten ein sehr positives Fazit. So sehen insbesondere die Projektleitungen in der großen Mehrheit (78 %) seit Förderbeginn in (sehr) hohem Maße Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre realisiert (vgl. Abb. 31). Die Lehrenden waren in der Befragung 2017/2018 dahingehend (noch) zurückhaltender. So gab ein Drittel (33 %) an, dass Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre in (sehr) hohem Maße erzielt wurden und die Hälfte (50 %) der Befragten resümierte zumindest in Teilen eine Verbesserung der Situation (vgl. Abb. 31). Sowohl Lehrende als auch Projektleitungen schreiben dem Qualitätspakt Lehre dabei mehrheitlich eine wichtige Rolle bezüglich der Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre zu. Knapp drei Viertel der Projektleitungen (72 %) und über die Hälfte der Lehrenden (54 %) sind der Meinung, dass der Qualitätspakt Lehre einen (sehr) hohen Beitrag zu diesen Veränderungen geleistet hat (vgl. Abb. 31).

Abb. 31: Einschätzungen zu Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre seit Förderbeginn und zum Beitrag des Qualitätspakts Lehre an diesen Verbesserungen

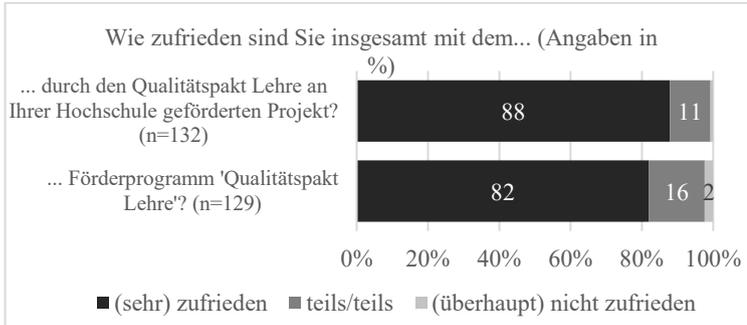


Quellen: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020 sowie (Gesamt-)Lehrendenbefragung 2017/2018. Basis Einschätzung zum Beitrag des Qualitätspakts Lehre: Lehrende und Projektleitungen, die angeben es habe Verbesserungen gegeben.

In Übereinstimmung mit der positiven Bewertung der Rahmenbedingungen und Prozesse im Förderprogramm (siehe Kap. 3.1 Rahmenbedingungen und Kap. 3.3.1 Programmprozesse), der Umsetzung der Projekte an der eigenen Hochschule (siehe Kap. 3.3.2 Steuerung und Um-

setzung der Projekte) und der wahrgenommenen Erfolge und Verbesserungen zeigen sich die Projektleitungen in der Gesamtschau sowohl mit dem Förderprogramm allgemein, als auch dem geförderten Projekt an ihrer Hochschule in der großen Mehrheit (sehr) zufrieden (vgl. Abb. 32).

Abb. 32: Gesamtbewertung der geförderten Projekte und des Qualitätspakts Lehre



Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020.

3.4.7 Bewertung der Nachhaltigkeitschancen

Rückschau auf die Evaluationsergebnisse 2013–2018

Die Einschätzungen zu den Chancen, die Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung zu verstetigen, fielen in den bis 2018 erfolgten Erhebungen unter allen Akteursgruppen an den geförderten Hochschulen zurückhaltend aus, mehrheitlich war man unsicher, ob es gelingen würde, einen substanziellen Teil zu verstetigen. Für die Aufrechterhaltung eines Großteils der Maßnahmen sahen die Hochschulakteure weiterhin die Notwendigkeit einer substanziellen Unterlegung mit Ressourcen. An manchen Hochschulen gab es Zusagen für eine Verstetigung einzelner Projektstellen. Zugleich deutete die Verstetigung eines Teils der Projektaktivitäten an den zur zweiten Förderperiode ausgeschiedenen Hochschulen darauf hin, dass eine nachhaltige Gestaltung nach Förderende durchaus im Rahmen der Möglichkeiten an den Hochschulen lag.

Als Grund für die Unsicherheit wurde das (voraussichtliche) Fehlen von Mitteln zur Verstetigung angegeben, insbesondere die knappen Grundetats. Gefährdet waren besonders Add-on-Maßnahmen, wie zusätzliche Lehrangebote. Strukturellen Maßnahmen, wie der Implementierung eines Qualitätsmanagements oder dem Neuaufbau von Zentren, wurden größere Chancen eingeräumt. Konkrete Überlegungen zur strukturellen bzw. institutionellen Nachhaltigkeit erfolgreicher Maßnahmen waren bis 2018 allerdings in der Breite noch wenig fortgeschritten.

Grundsätzlich bestand an den Hochschulen der Wunsch, auch zukünftig befristete Projektmittel zur Anreizsetzung für Innovationen in der Lehre und das risikoarme Ausprobieren neuer Ansätze zur Verfügung zu haben. Konsens bestand allerdings auch darin, dass eine qualitativ hochwertige Hochschullehre einer langfristig besseren Grundfinanzierung bedarf.

Als relevante Themenbereiche für die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität der Hochschullehre in den kommenden Jahren wurden insbesondere die Digitalisierung und die Heterogenität unter den Studienanfänger/-innen benannt, darüber hinaus – insbesondere auch von Studierenden – die Studiengangs- und Curriculumentwicklung.

Quellen: Abschlussbericht 2016, Kapitel 3.4.3 und 3.4.4, S. 81–87 sowie Ergebnisbericht 2018, Kapitel 3.4.6, S. 116–123.

Den bisherigen Evaluationsergebnissen nach fanden sich in den Anträgen zur zweiten Förderperiode und den weiteren Erhebungen kaum Hinweise auf konkret ausgearbeitete Konzepte oder ausgereifte Ideen zur Gestaltung der Nachhaltigkeit nach Auslaufen der Förderung. Auch die vier zur zweiten Förderperiode nicht weitergeförderten Hochschulen, an denen im Rahmen der Evaluation 2019 Fallstudien zur Thematik der nachhaltigen Gestaltung und Verstetigung der Projektstrukturen und Maßnahmen durchgeführt wurden, verfügten über keine solchen Konzepte oder detailliertere Planungen im Vorfeld des Übergangs der ersten zur zweiten Förderperiode (siehe Tab. 09 zur Anlage der thematischen Fallstudien und zur Auswahl der Hochschulen).

Tab. 09: Thematische Fallstudien zur Nachhaltigkeit – Anlage und Auswahl

| Anlage der thematischen Fallstudien zur Nachhaltigkeit |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl von vier Fallstudienhochschulen, die zur zweiten Förderperiode nicht weitergefördert wurden, ihre Maßnahmen aber z.T. nach Ausscheiden weiterführen konnten und Projektstrukturen verstetigt haben. • Gespräche mit unterschiedlichen Statusgruppen (Hochschulleitung, Kanzler/-innen, (Teil-)Projektleitungen, Projektmitarbeitende) zu Fragen der Umsetzung und Gestaltung der Prozesse, zu verfolgten Strategien der Hochschule/der Hochschulleitung, zu Gelingensbedingungen, förderlichen und hinderlichen hochschulinternen und -externen Rahmenbedingungen sowie zu den Ergebnissen des Verstetigungsprozesses. |
| Kriterien für die Auswahl der Fallstudienhochschulen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Umfang der verstetigten Projektstrukturen • Abbildung unterschiedlicher struktureller Voraussetzungen der Hochschulen (Hochschulform und -größe, Bundesland, Relation der Fördersumme zu Grundmitteln, Profil der Hochschule) • Abbildung differenter Projektspezifika des in der ersten Förderperiode geförderten Projekts (inhaltliche Ausrichtung, Maßnahmenbreite) • Berücksichtigung unterschiedlicher Ansätze im Hinblick auf die Verstetigung (insbesondere Verstetigung dezentraler vs. Verstetigung zentraler Maßnahmen/Strukturen) |
| Ausgewählte Fallstudienhochschulen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Eine kleinere Technische Hochschule, eine mittelgroße Technische Hochschule, eine Musik- und Kunsthochschule sowie eine Volluniversität • An allen ausgewählten Fallstudienhochschulen wurden im Rahmen der ersten Förderperiode Einzelprojekte gefördert |

Quelle: ZQ/Prognos AG 2020

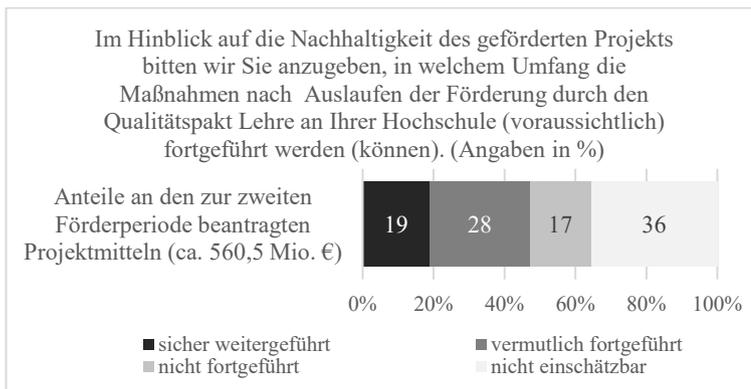
Deutlich wurde gleichzeitig, dass – abgesehen von einzelnen spezifischen Teilprojekten²⁰ – der große Teil der Maßnahmen seine Wirkung nur über eine kontinuierliche Unterlegung mit Personalstellen dauerhaft weiter entfalten wird. Selbst vermeintlich abgeschlossene Prozesse zur Verbesserung von Studium und Lehre, wie z. B. die Curriculumentwicklung oder infrastrukturelle Maßnahmen, bedürfen weiterhin zumindest in reduziertem Umfang einer Bearbeitung und Aktualisierung durch entsprechendes Personal und sind als Daueraufgaben für die Aufrechterhaltung der Qualität von Studium und Lehre zu sehen. Eine Delegation dieser Aufgaben nach Auslaufen der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre an bestehendes Personal war nach Aussage der Akteure in den Fallstudienhochschulen nur denkbar, wenn gleichzeitig andere Aufgaben zurückgestellt würden oder entfallen wären. Zumindest hätten die Aufgaben nicht im bisherigen Umfang weiter erfüllt werden können.

Die schon zur zweiten Förderperiode erfolgte und in einzelnen Fallstudiengesprächen angedeutete perspektivische Verstetigung einzelner Projekt- bzw. Stellenteile macht deutlich, dass Prioritäten und Posterioritäten in Teilen der Hochschulen gesetzt werden konnten. So gaben 19 von 23 befragten Projektleitungen der zur zweiten Förderperiode ausgeschiedenen Projekte 2017 an, zumindest einen Teil der Projektaktivitäten weitergeführt zu haben.²¹ Den Angaben der Leitungen der in der zweiten Förderperiode weitergeführten Projekte nach bestand zu Beginn des zweiten Quartals 2020 die Aussicht, dass knapp die Hälfte (47 %) des gesamten Mittelvolumens mit Sicherheit oder vermutlich verstetigt würde, 17 % des Volumens nicht verstetigt werden würde und für knapp über ein Drittel (36 %) des Volumens war zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht einschätzbar, ob eine Verstetigung möglich sein würde (vgl. Abb. 33).

²⁰ Zu nennen wären hier optimierte Prozesse, Dokumentationen, die Umgestaltung von Curricula, infrastrukturelle Maßnahmen und günstigstenfalls Multiplikatoreneffekte im Rahmen von Weiterbildungen.

²¹ Onlinebefragung der Leitungen nicht weitergeführter Projekte 2017, 47 % der zur zweiten Förderperiode ausgeschiedenen Projekte haben sich an der Befragung beteiligt (23 von 49 ehemaligen Projektleitungen).

Abb. 33: Voraussichtliche Verstetigung von Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung



Quelle: Eigene Berechnung aufgrund der Angaben der Projektleitungen in der Onlinebefragung in der zweiten Förderperiode 2020 und des zur zweiten Förderperiode beantragten Fördervolumens. Basis: Projekte, bei denen die Leitungen Angaben zur Frage gemacht haben (n=130) sowie die insgesamt beantragte Fördersumme der 130 Projekte von 560.497.829 €.

Auch wenn für einen nicht unerheblichen Teil der Mittel noch keine Aussage über eine Verstetigung seitens der Projektleitungen zum Zeitpunkt der Befragung 2020 getroffen werden konnte, ist eine (wahrscheinliche) Verstetigungszusage für knapp die Hälfte der Mittel (der befragten 130 Projekte) als sehr positives Signal zu deuten. Dass nach Angabe der Projektleitungen ein kleinerer Teil des Mittelvolumens (17 %) voraussichtlich nicht verstetigt werden konnte, ist angesichts der Notwendigkeit in den Hochschulen Prioritäten setzen zu müssen und somit die besonders erfolgreichen Maßnahmen fortzuführen, ebenfalls nachvollziehbar. Eine Weiterführung aller Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung war in einem derart breit angelegten und großen Förderprogramm nicht zu erwarten und wäre im Sinne des Innovationsgedankens diverser Aktivitäten, welche somit auch scheitern können (sollen), nicht sinnvoll. Wendet man jedoch den Blick weg von der Gesamtzahl der Mittel hin zum Umfang der Verstetigung an den einzelnen Hochschulen, zeigt sich, dass einzelne Hochschulen Probleme bei der Gestaltung der Nachhaltigkeit hatten. Einzelne Projektleitungen (11 von 130 Projekten) gaben in der abschließenden Onlinebefragung an, dass

mehr als Dreiviertel der Maßnahmen an ihrer Hochschule voraussichtlich nicht fortgeführt werden können.²²

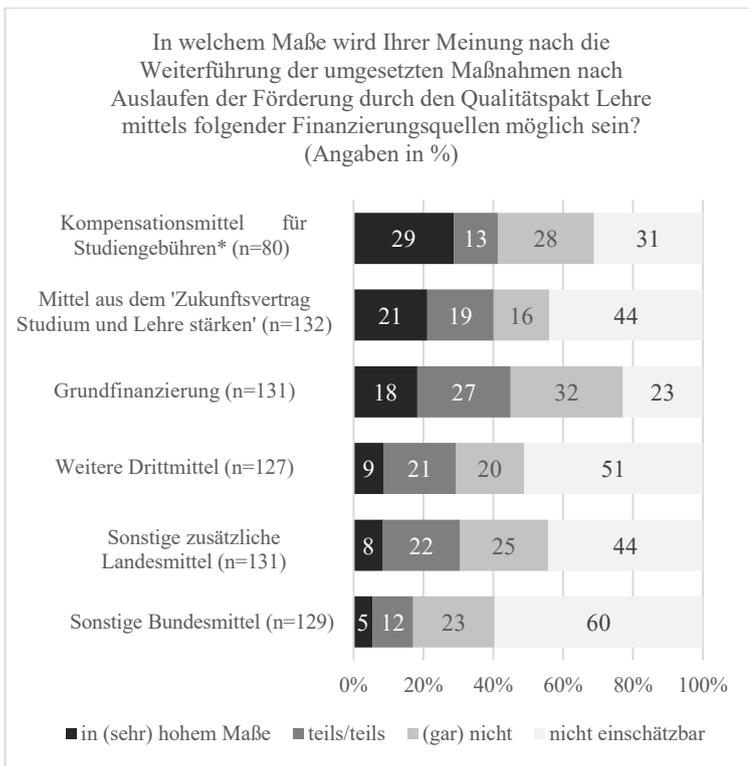
Im Hinblick auf mögliche Finanzierungsquellen zeichnete sich ein gemischtes Bild ab (vgl. Abb. 34). Zum Zeitpunkt der Befragung sah sich nur ein Teil der Projektleitungen in der Lage, eine abschließende Einschätzung vornehmen zu können. Am sichersten waren sich die Projektleitungen im Hinblick auf die Relevanz der Grundfinanzierung. An fast einem Fünftel der Hochschulen (18 %) gaben die Projektleitungen an, diese voraussichtlich in (sehr) hohem Maße zur Finanzierung heranzuziehen, an knapp einem Drittel der Hochschulen dagegen (gar) nicht. Weitere Drittmittel und sonstige zusätzliche Landes- oder Bundesmittel spielten den Projektleitungen nach nur eine untergeordnete Rolle. Leichte Vorteile hatten demnach Hochschulen, an denen Zugriff auf noch nicht dauerhaft gebundene Mittel, z. B. Kompensationsmittel für Studiengebühren, bestand. Den Projektleitungen nach bestand vergleichsweise häufiger die Möglichkeit diese in (sehr) hohem Maße zu nutzen. Übergreifend deuten die Ergebnisse auf eine Verstetigung über eine Querfinanzierung mittels verschiedener Mittel hin.

Ein ähnliches Bild zeigte sich auch in den Fallstudien an den zur zweiten Förderperiode nicht weitergeförderten Hochschulen. Die Hochschulleitungen und Kanzler/-innen mussten im Rahmen ihrer Möglichkeiten proaktiv und „kreativ“ Spielräume im Hochschulbudget und den Stellenplänen nutzen. Der Umfang der möglichen Verstetigung hing dabei von den jeweiligen Voraussetzungen an den Hochschulen ab, also z. B. von den im Budget verfügbaren und v. a. auch für entfristete Stellen zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln sowie von den grundlegenden Personalstrukturen. An allen Fallstudienhochschulen gelang aber mindestens die Verstetigung und Integration von Kernaktivitäten bzw. -maßnahmen und Projektstellen. Für Fachhochschulen sowie Musik- und Kunsthochschulen bestand eine Herausforderung darin Mittelbaustellen zu verstetigen, da beispielsweise vorhandene Stellenpläne diese in der Regel nur im geringen Umfang vorsehen. Eine Weiterfüh-

²² Aus den weiteren Angaben dieser Projektleitungen in der Onlinebefragung 2020 lässt sich nicht schlussfolgern, dass die Maßnahmen dieser Projekte in diesem Umfang schlicht nicht erfolgreich waren, es handelt sich daher i. d. R. um ein Problem bei der Ausfinanzierung der Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung.

rung durch eine Finanzierung über andere zeitlich befristete Fördermittel wurde kritisch gesehen. Der Tenor an den Fallstudienhochschulen war einhellig, dass es ab einem gewissen Punkt einer strategischen Entscheidung für oder gegen eine dauerhafte Fortführung bedürfe und die Maßnahmen und Stellen bei positiver Entscheidung dann auch in die dauerhaften Angebote und Strukturen der Hochschule zu integrieren seien.

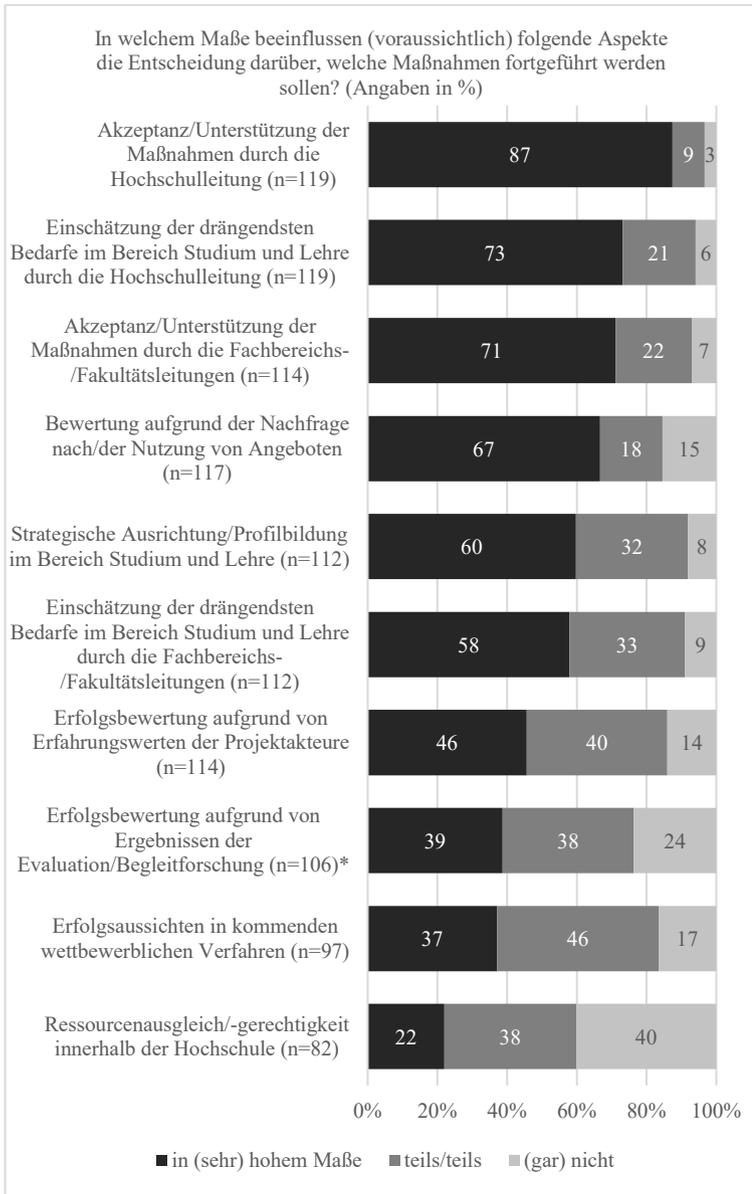
Abb. 34: Voraussichtliche Finanzierungsquellen für die Verstetigung der Förderprojekte



*Nur in den Ländern Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und im Saarland. In Hessen werden die Kompensationsmittel ab 2021 in die Grundmittel der Hochschulen überführt.

Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020.

Die Verstetigungsentscheidungen resultierten aus systematischen und strategischen Überlegungen. Entscheidende Faktoren waren im Rahmen der Verstetigung an den in der zweiten Förderperiode geförderten Hochschulen insbesondere die Akzeptanz seitens der Hochschul- und Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen sowie die Bedarfspriorisierung durch die Hochschulleitungen. Mehrheitlich eine hohe Bedeutung wurde auch der Orientierung an der Nachfrage sowie der Passung zur strategischen Ausrichtung bzw. der Profilbildung in Studium und Lehrbeigemessen (vgl. Abb. 35). Im Rahmen der Priorisierung von Maßnahmen im Kontext der Verstetigungsentscheidungen an den Hochschulen wäre eine evidenzbasierte Auswahl anhand vorliegender Ergebnisse zu den Wirkungen der Maßnahmen wünschenswert gewesen. Aufgrund der nur teilweise vorhandenen Ergebnisse zu Wirkungen der Maßnahmen spielten diese bei der Entscheidung, welche Maßnahmen nach 2020 weitergeführt werden sollten, allerdings eine eher untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 35).

Abb. 35: Entscheidungsgrundlage(n) für die Weiterführung von Maßnahmen

*Nur Projektleitungen, die angeben eine Evaluation bzw. Begleitforschung durchzuführen.

Quelle: Onlinebefragung der Projektleitungen in der zweiten Förderperiode 2020. Basis: Projektleitungen, die zu den entsprechenden Fragen eine Einschätzung abgeben können.

Auch im Rahmen der thematischen Fallstudien an den zur zweiten Förderperiode nicht weitergeförderten Hochschulen wurde deutlich, dass die Analysen, welche Maßnahmen welchen Beitrag leisten, nicht unmittelbar auf Evaluationsergebnissen beruhten. Vielmehr fußten sie – neben den übergeordneten strategischen Einschätzungen zur Wichtigkeit – auf Erfahrungswissen (häufig der Projektverantwortlichen), der Sichtbarkeit einzelner Maßnahmen und einer Einschätzung zum Kosten-Nutzen-Verhältnis. Evaluationsergebnisse spielten mittelbar eine Rolle, indem sie z. B. in die Bewertung der Projektverantwortlichen mit einfließen, sie waren aber nicht unmittelbare Grundlage der Entscheidung der Hochschulleitungen. Eine Wirkungsüberprüfung im engeren Sinne konnte an keiner Fallstudienhochschule im Rahmen der Projektaktivitäten geleistet werden, da die strukturellen Voraussetzungen hierfür nicht gegeben waren. Die Entscheidungsfindung erfolgte überwiegend bedarfsorientiert, das heißt, es wurden die Maßnahmen identifiziert, die aus Sicht der Hochschul- und Projektleitung am wichtigsten waren. Die Wichtigkeit und Relevanz einer Maßnahme wurde entweder anhand ihres Beitrags für die Erreichung der hinter den Projektzielen stehenden Zwecke festgemacht, z. B. die Verbesserung der Studienberatung, oder aber im Hinblick auf strategische Ziele, die indirekt mit den Projektzielen verknüpft waren, wie z. B. die Aufrechterhaltung oder Erreichung einer Systemakkreditierung.

Die Sichtbarkeit und die Akzeptanz der Maßnahmen auf Seiten der Hochschulleitungen waren auch im Verstetigungsprozess an den zur zweiten Förderperiode nicht weitergeförderten Hochschulen entscheidende Faktoren. Befördert wurde beides insbesondere, wenn das Projekt zum einen auf Strukturen oder Ideen aufbaute, die die Hochschulleitung schon vor der Förderung perspektivisch verfolgt hatte und insbesondere, wenn eine strategische Einbettung (z. B. eine korrespondierende Struktur- und Entwicklungsplanung, eine Lehrstrategie etc.) vorhanden war. Zum anderen war von Bedeutung, ob ein hochschulweiter Konsens über die Wichtigkeit zentraler Projektaufgaben bestand und das Projekt auch in den Fakultäten als absolut notwendig angesehen wurde. Darüber hinaus war von Vorteil, wenn projektentscheidende

Personen über eine intelligente Vernetzung in der Hochschule im Projektverlauf eine Sichtbarkeit des Projekts in der Hochschulleitung und in Gremien generieren konnten.

Aufgrund der überwiegenden Verantwortung der Projekte bei der Hochschulleitung erfüllten diese eine entscheidende Funktion im Rahmen des Verstetigungsprozesses. Ihr Verhandlungsgeschick, z. B. mit den Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen, und die Möglichkeit der Umschichtung oder Bereitstellung zentral verantworteter Mittel beeinflussten an den Fallstudienhochschulen die Gestaltung der Nachhaltigkeit maßgeblich. Es konnte daher eine Tendenz zur Verstetigung zentraler Stellen beobachtet werden. Zum einen, weil in der Regel eine Überzeugung auf Seiten der Hochschulleitung über die Relevanz der zentralen Maßnahmen vorlag, und zum anderen, weil bei einer notwendigen Reduktion von Stellenumfängen am Ende eine zentrale Lösung den größten Mehrwert für die gesamte Hochschule bzw. alle Fakultäten bot und mit Blick auf die Ressourcen als besonders effizient wahrgenommen wurde. Darüber hinaus waren an den Entscheidungen die Funktionsträger/-innen in den Gremien beteiligt und Studierende hatten sich z.T. selbst durch offene Briefe und die Forderung der Weiterführung von Maßnahmen eingebracht.

4 GESAMTBEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN

Abschließend wird auf Grundlage der dargestellten Ergebnisse der programmbegleitenden Evaluation eine übergreifende Einordnung und Bewertung des Förderprogramms und der erzielten Effekte gegeben. Daran anschließend werden Empfehlungen und Hinweise für eine zukünftige Gestaltung und Weiterentwicklung formuliert.

4.1 Gesamtbewertung des Förderprogramms

Grundsätzliche Anlage des Förderprogramms

Sowohl der zeitliche Rahmen des Qualitätspakts Lehre als auch das eingesetzte finanzielle Volumen kann als angemessen und passend resümiert werden. **Zeitlich adäquat** erwies sich der Qualitätspakt Lehre, da zum Programmstart 2011 an eine gesteigerte Aufmerksamkeit für das Thema Studium und Lehre angeschlossen werden konnte. Dies ist in erster Linie auf die Bologna-Reform und die damit verbundenen vielfältigen Herausforderungen zur Neugestaltung der Studienprogramme, die Verantwortungsübernahme für die Ausgestaltung und Qualitätssicherung durch die Hochschulen selbst sowie auf ein verändertes Verständnis von Lehre und Lernen im Sinne des „shift from teaching to learning“ zurückzuführen. Zudem gewannen Themen wie die Durchlässigkeit beim Hochschulzugang und die Öffnung der Hochschulen für „nicht-traditionelle“ Studierende im Hochschulumfeld und in der Hochschulpolitik an Bedeutung. Die Entwicklungen im Rahmen der Bologna-Reform und der sie begleitenden Governance-Reformen an den Hochschulen hatten zudem eine **fortschreitende Professionalisierung und Weiterentwicklung der Steuerungs- und Unterstützungsstrukturen** an den Hochschulen bewirkt. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass **diese Entwicklungen im Qualitätspakt Lehre aufgenommen** werden konnten: So haben beispielsweise Hochschulen mit den im Rahmen des Qualitätspakts Lehre geförderten Projekten bereits bestehende Initiativen und Vorerfahrungen aufgegriffen und hierüber die Wirkungen der geförderten Einzelmaßnahmen verstärkt.

Den Hochschulen bzw. insbesondere den Hochschulleitungen war es **durch das Fördervolumen und die vergleichsweise lange Laufzeit der Förderung möglich, proaktiv Strategien in Studium und Lehre**

zu verfolgen, die im Rahmen anderweitiger Formate im Förderumfeld in dieser Form nicht umsetzbar gewesen wären. In einer Situation eines hohen quantitativen Ausbaus der Studierendenzahlen verschaffte der Qualitätspakt Lehre den Hochschulakteuren somit Handlungsspielräume, um die qualitative Weiterentwicklung von Studium und Lehre adressieren zu können. Das umfangreiche Fördervolumen war auch insofern zielführend, als dadurch **Veränderungsprozesse an den Hochschulen in der Breite angestoßen werden konnten** und zu einem **Einstellungswandel im Hinblick auf den Stellenwert der (Qualität der) Lehre** beigetragen wurde.

Programmprofil und -schwerpunkte

Der Qualitätspakt Lehre war sowohl im Hinblick auf die förderfähigen Hochschulen, mit Universitäten, Fachhochschulen sowie Musik- und Kunsthochschulen, als auch in Bezug auf die förderfähigen Inhalte breit angelegt. Im Zentrum des Förderaufrufs standen die **drei Ziele des Programms**, die

- Verbesserung der Personalausstattung für Lehre, Betreuung und Beratung an den Hochschulen zu erreichen,
- die Hochschulen bei der Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung ihres Personals für die Aufgaben in Lehre, Betreuung und Beratung zu unterstützen sowie
- die Sicherung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre zu gewährleisten.

In Abhängigkeit von Hochschulstandort und -größe, dem Fächerspektrum aber insbesondere auch der Hochschulform standen die Hochschulen zum Zeitpunkt der Ausschreibung vor unterschiedlichen Herausforderungen und Problemlagen. Abseits der Divergenzen im Hinblick auf die strukturellen Rahmenbedingungen zwischen den Hochschulen zeigten sich zudem Unterschiede beim Stand der strategischen Entwicklung von Studium und Lehre, bei Unterstützungsstrukturen und der Wahrnehmung bzw. des Stellenwerts von Studium und Lehre im Selbstverständnis der jeweiligen Hochschule. Die **inhaltlich breite Anlage des Förderprogramms** erwies sich dahingehend als **zielführend**, da die Möglichkeit bestand, jeweils auf die hochschulischen Bedarfe zugeschnittene Maßnahmen zu entwickeln und differente Ausgangslagen der Hochschulen und insbesondere auch der Hochschulformen auf diese Weise zu berücksichtigen.

Die weitergehende **Analyse der Ergebnisse zu den an den Hochschulen geförderten Maßnahmen zeigt, dass diese primär drei Funktionen erfüllen:** (1) eine **Innovationsfunktion**, (2) eine **Entlastungsfunktion** sowie (3) eine **Veränderungsfunktion** (vgl. Schmidt 2017). Impulse für die Innovation von Studium und Lehre wurden durch die Weiter- und Neuentwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre gesetzt. Im Sinne des Programmziels der Verbesserung der Personalausstattung für Lehre, Betreuung und Beratung erfüllten die umgesetzten Maßnahmen zudem eine entlastende Funktion für die Lehrenden, was z. B. durch unterstützende Angebote und Veranstaltungen für Studierende erfolgte. Diese Maßnahmen wurden ergänzend neben den bestehenden (curricularen) Angeboten platziert und waren in der Regel fakultativ. Entlastungseffekte wurden allerdings auch indirekt erzielt, indem Maßnahmen auf die Verbesserung und Verstärkung zentraler Unterstützungsstrukturen abzielten, wie beispielsweise des Qualitätsmanagements, Einrichtungen der Studienberatung oder Zentren für Schlüsselkompetenzen. Indem die Projektmitarbeitenden Aufgaben der Beratung und Betreuung Studierender oder des Studiengangs- und Qualitätsmanagements übernahmen, wurden die Lehrenden somit von vielfältigen Aufgaben entlastet.

Der Qualitätspakt Lehre hat insgesamt auch zu Veränderungen in der Lehre und in den die Lehre unterstützenden Bereichen geführt. Gerade der Aufbau weiterer Unterstützungsstrukturen bzw. ihre Anpassung an veränderte Bedarfe hat im Hinblick auf den Support für Studierende, aber auch bzgl. der reflektierten und strategischen Weiterentwicklung der Lehre Impulse gesetzt. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass gegenüber der vermehrten Optimierung und Bereitstellung zusätzlicher Angebote der curriculare (Kern-)Bereich der Lehre seltener im Rahmen der Förderung adressiert wurde. Dieser Befund ist insofern nicht ungewöhnlich, da sich bei einer Vielzahl von Förderprogrammen eine ähnliche Ausgestaltung und Anlage der Maßnahmen beobachten lässt. Begründen und plausibilisieren lässt sich diese Entwicklung v. a. durch Risikoabwägungen und Präferenzen der Hochschulleitungen, die Vermeidung von Konflikten sowie Entwicklungen im Vorfeld und im Umfeld des Förderprogramms. Zugleich zeigt die Analyse, dass abseits der curricularen Weiterentwicklungen mit dem Qualitätspakt Lehre verbundene Veränderungen einen Einstellungs- und Kulturwandel hinsichtlich der Bedeutung und des Stellenwerts von Studium und Lehre an den Hochschulen mitangestoßen und befördert haben.

Über die Adressierung der unterschiedlichen Funktionen konnten **im Qualitätspakt Lehre** somit **Effekte auf unterschiedlichen Handlungsebenen (z. B. Steuerung, Lehrpraxis, Kultur)** erreicht werden.

Programmprozesse, Projektumsetzung und Rahmenbedingungen

Durch die **breite und damit offene Ausschreibung** trugen die Verantwortlichen an den Hochschulen, insbesondere auch die Hochschulleitungen, eine vergleichsweise hohe Verantwortung für eine strategisch stringente und passende Ausgestaltung der Projekte. Gerade auch im Hinblick auf die heterogenen Ausgangslagen an den Hochschulen **wirkte das gewählte Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren hier unterstützend**, indem die Hochschulakteure, z. B. durch die Einforderung einer Stärken-Schwächen-Analyse, zu einer strukturierten Auseinandersetzung motiviert wurden. Das Verfahren wurde insgesamt seitens aller Beteiligten positiv bewertet und die Zufriedenheit mit dem Verfahren nahm zur zweiten Förderperiode noch zu. Die Verbesserungen, die die Programmsteuerung auf Empfehlungen der Programmevaluation im Rahmen des Verfahrens zur zweiten Förderperiode umgesetzt hatte, zeigten hier Wirkung.

Der Erfolg und die Effekte der Maßnahmen waren mit der grundlegenden Verankerung und Anlage der Projekte sowie gelingender Kommunikations-, Koordinations- und Abstimmungsprozesse im Rahmen der Umsetzung verbunden. Insbesondere die direkte Anbindung der Projekte an die Hochschulleitungen, die an der Mehrzahl der Hochschulen gegeben war, wirkte diesbezüglich förderlich. Darüber hinaus **begünstigte eine gezielte Einbettung der Maßnahmen in eine Gesamt(lehr)strategie die Akzeptanz und nachhaltige Verankerung der Projektmaßnahmen** sowie eine Ausschöpfung des Steuerungspotenzials. Im Rahmen der Evaluation wurde deutlich, dass diese Einbettung an den Hochschulen nicht immer bzw. oft nur partiell realisiert wurde (vgl. hierzu auch Wissenschaftsrat 2017). **Zugleich ließ sich feststellen, dass im Programmverlauf strategische Fragen zur Gestaltung von Studium und Lehre sukzessive an Bedeutung gewonnen haben** und damit verbundene Prozesse angestoßen wurden.

In diesem Kontext ist positiv hervorzuheben, dass es den Hochschulakteuren bzw. Hochschulleitungen erfolgreich **geling, Verbindungen zwischen den im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekten zum**

Förderumfeld herzustellen und somit Synergieeffekte mit anderweitig geförderten Projekten und Maßnahmen für die Hochschulen zu erzielen. Die Analyse des Förderumfelds zeigt, dass die im Programmumfeld von Bund, Ländern und Stiftungen finanzierten Förderaktivitäten grundsätzlich gute Anknüpfungsmöglichkeiten zu den im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekten boten. Die inhaltliche Abgrenzung der einzelnen Förderinitiativen und in manchen Förderformaten eine sehr kleinteilige Förderung sowie eine kurze Förderdauer machten allerdings eine gute Planung notwendig, um die strategischen Potenziale und Verknüpfungsmöglichkeiten nutzbar zu machen. Damit zusammenhängend sind auch die von Bund und Ländern aufgelegten Hochschulpakete hervorzuheben, da sie angesichts der weiter hohen Studienanfänger/-innenzahlen im Programmverlauf die Basis bereiteten, auf der die Maßnahmen des Qualitätspakts Lehre ihre Wirkung entfalten konnten. Die Absicherung des quantitativen Ausbaus der Hochschulen über die Hochschulpakete und die kapazitätsneutrale Ausgestaltung der Maßnahmen im Förderprogramm verhinderten somit eine Überlagerung der Programmeffekte durch den Studierendenzuwachs.

Je nach Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Ausgestaltung der Projekte an den Hochschulen gelang die strategische Einbettung des Förderprojekts und die Verankerung in den Hochschulstrukturen, die Ausschöpfung des möglichen Steuerungspotenzials, die Vernetzung und Kommunikation in der Hochschule und die reibungslose Administration und Koordination des Projekts in unterschiedlichem Umfang. In der **Gesamtbilanz** zeigt sich, dass es an der überwiegenden Zahl der Hochschulen gelang mit den genannten Herausforderungen gut umzugehen und damit verbunden **Effekte auf die Professionalisierung im Bereich der Steuerung und Administration von Studium und Lehre** zu beobachten waren.

Diesbezüglich gelungen erwies sich die Teilung in zwei Förderperioden und die damit verbundene Notwendigkeit der **Reflexion im Rahmen der Folgebeantragung zur zweiten Förderperiode**. Die Projektverantwortlichen hatten die Möglichkeiten zur Nachsteuerung im Programmverlauf genutzt und konnten so die Akzeptanz der Maßnahmen und die Zielgruppenerreichung steigern sowie die Koordinierung und Administration der Projekte verbessern. Diese Entwicklungen wurden auch durch Anpassungen und Verbesserungen an den administrativen Prozessen auf Ebene der Programmsteuerung bzw. seitens des Projektträgers (DLR-PT) unterstützt. **Die Betreuung und Unterstützung**

durch den DLR-PT wurde in der ersten Förderperiode durch die Projektleitungen **positiv resümiert** und aufgrund der erfolgten Anpassungen fiel **die Bewertung in der zweiten Förderperiode nochmals besser aus.**

Evidenzbasierte Steuerung – Evaluation und Wirkungsüberprüfung

Die Programmsteuerung hatte durch die Einforderung einer datengestützten Bestandsaufnahme Anreize für die Einplanung von Evaluations- und Monitoringtätigkeiten gesetzt, die in Überlegungen der Hochschulen zur Prozessbegleitung und Zielerreichung in den Anträgen mündeten. Im weiteren Verlauf wurde zudem zu einer vertieften und evidenzbasierten Auseinandersetzung durch ein Begleitforschungsprogramm zum Qualitätspakt Lehre motiviert. Die Hochschulen haben diese Anreize aufgegriffen, indem Evaluationen grundsätzlich in den Anträgen mitgedacht wurden, so dass im Programmverlauf an nahezu allen geförderten Hochschulen Evaluationstätigkeiten zu verzeichnen waren. Während ein Teil der Hochschulen schon am Anfang des jeweiligen Projekts ein Evaluationsdesign erstellt hatte, haben sich die Evaluationsaktivitäten an anderen Hochschulen zum Teil im Rahmen der Projektlaufzeit entwickelt. Ausbaufähig blieb dabei die Verknüpfung von übergeordneten allgemeinen Zielen mit den (Teil-)Projektzielen und den angenommenen Wirkungsweisen der Maßnahmen.

Die Evaluationen waren vor diesem Hintergrund zumeist nicht in Form von Untersuchungsdesigns angelegt, mit denen Aussagen zu den Wirkungen und Effekten möglich waren. Die Ergebnisse wurden daher verstärkt für die formative Weiterentwicklung und Verbesserung der Maßnahmen im Programmverlauf herangezogen, im Rahmen der Entscheidungen über die Verstetigung erfolgreicher Maßnahmen spielten sie allerdings eine nachgeordnete Rolle. Zugleich ist in Rechnung zu stellen, dass sich fundierte Wirkungsuntersuchungen als voraussetzungsreich und aufwändig darstellen und an nicht wenigen Hochschulen entsprechende Strukturen und die dafür benötigte Expertise nicht vorhanden waren bzw. bei der Planung und Beantragung nicht hinreichend berücksichtigt wurden. Es lässt sich daher resümieren, dass im Hinblick auf die Ausarbeitung der Projektziele, die Planung von Evaluationen, die Überprüfung von Wirkungen und damit zusammenhängend die **Evidenzbasierung der Steuerung und der Entscheidungen an den Hochschulen noch Entwicklungs- und Unterstützungspotenziale** bestehen.

Dies ist insofern von Bedeutung, als eine **fundierte Entscheidungsgrundlage wesentlich für die Vermeidung von Fehlallokationen** im Rahmen von Verstetigungsentscheidungen, der Auswahl von Maßnahmen zum Transfer und der Erprobung innovativer Maßnahmen ist. Darüber hinaus können durch die **Überprüfung und Offenlegung der Wirkungsweisen der Maßnahmen wichtige Erkenntnisse für die Akteure in der Praxis, in der Forschung sowie die Hochschulen und das Hochschulsystem** insgesamt generiert werden.

Austausch und Vernetzung

Die **Vernetzung und der Austausch erfüllten wichtige Funktionen im Programmverlauf und wurden durch die Programmsteuerung in Form der programmbegleitenden Veranstaltungen ermöglicht und angestoßen**, so dass in der ersten Förderperiode nahezu alle Projekte mit anderen im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekten in Kontakt standen. Die durchgeführten Programm- und Fachkonferenzen zeigten einen hohen Mehrwert für das gegenseitige Kennenlernen und den Erfahrungsaustausch. Insbesondere wurde durch sie der Wissenstransfer zwischen den Projektbeteiligten gefördert und es wurden Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zusammengeführt.

Über die programmbegleitenden Veranstaltungen hinaus vernetzten sich die Hochschulakteure insbesondere über weitere, zum Teil auch selbst aus den Projekten heraus organisierte Veranstaltungsformate sowie direkte bilaterale Kontakte. Des Weiteren tauschten sich die Akteure über schon bestehende oder im Rahmen des Qualitätspakts Lehre geschaffene Netzwerkstrukturen aus. In der Gesamtschau wird deutlich, dass ein **zielgerichteter, d. h. themen- und problemorientierter Austausch den höchsten Nutzen** bot. Die Evaluationsergebnisse legen zudem nahe, dass insbesondere die Zusammensetzung von Netzwerken aufgrund gemeinsamer Themen, Problemdiagnosen oder struktureller Ähnlichkeiten der beteiligten Hochschulen besondere Potenziale bot.

Deutlich wurde, dass die aufgebauten Vernetzungsstrukturen stark personengebunden sind und deren Aufrechterhaltung auch eng mit der erfolgreichen Gestaltung der Nachhaltigkeit an den Hochschulen verbunden ist. Aus der Analyse der Ergebnisse zur Vernetzung kann zudem geschlussfolgert werden, dass aufgrund der mit der Vernetzungsarbeit verbundenen Kosten ein weiterer **Bedarf für die Unterstützung eines**

systematischen Austauschs und einer dauerhaften Vernetzung besteht. Zugleich stellt die im Rahmen der Förderung und auch über die Programmengrenzen hinaus aufgebaute Vernetzung der Hochschulen für ein nachhaltiges Wirken und eine Verbreitung der im Qualitätspakt Lehre erfolgreich erprobten und umgesetzten Maßnahmen einen wichtigen Anknüpfungspunkt dar.

Ergebnisse und Wirkungen

Die Geförderten selbst ziehen hinsichtlich der **Erreichung der zentralen Zielstellungen des Qualitätspakts Lehre und der Projekte insgesamt ein sehr positives Fazit**. Seit Förderbeginn sieht eine Mehrheit der Projektleitungen allgemein Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre realisiert und sowohl die befragten Lehrenden als auch die Projektleitungen attestierten dem Qualitätspakt Lehre mehrheitlich, dass er einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Situation in Studium und Lehre geleistet hat.

Der Einsatz eines Großteils der Fördermittel für die **Verbesserung der Betreuung und Beratung Studierender** kann insofern als zielführend bewertet werden, als die Hochschulakteure die Wirkung auf die Verbesserung der Studienqualität durch die umgesetzten studierendenzentrierten Maßnahmen als hoch einschätzten. Zugleich adressierten die Hochschulen auf diese Weise aktuelle Herausforderungen wie die Heterogenität der Vorbildung der Studienanfänger/-innen und damit zusammenhängend das Handlungsfeld des Studiererfolgs bzw. des Studienabbruchs sowie Bedarfe für zusätzliche Angebote, die sich im Rahmen der Umsetzung der Bologna-Reform ergeben haben. Schwerpunkt­mäßig entlasteten die meist ergänzenden und unterstützenden Angebote für Studierende die Lehrenden von Beratungs- und Betreuungsaufgaben, wodurch den Lehrenden mittelbar Raum für die Weiterentwicklung ihrer eignen Lehre gegeben wurde.

In der Zusammenschau der Ergebnisse lässt sich resümieren, dass die Beratung und Begleitung der Studierenden an den Hochschulen, insbesondere auch in der Studieneingangsphase, im Rahmen des Qualitätspakts Lehre verbessert werden konnten. Zugleich lag der Fokus weniger auf einer Weiterentwicklung und Verbesserung des curricularen Kernbereichs der Lehre bzw. des Lehr-Lernprozesses selbst. Somit konnten auf diesem Handlungsfeld seltener Effekte beobachtet werden. Die Wirkung der oftmals fakultativen und ergänzenden Unterstützungsangebote sowie die Zielgruppenerreichung waren allerdings eng mit einer

erfolgreichen Abstimmung und Verzahnung mit den Curricula verbunden, so dass hierdurch zumindest zum Teil indirekte Effekte auf die Curriculumentwicklung konstatiert werden können.

Impulse für die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre wurden besonders durch Maßnahmen der hochschuldidaktischen Weiterbildung und Personalentwicklung – hierbei insbesondere Angebote, die sich an weniger erfahrene und jüngere Lehrende richteten – sowie Maßnahmen zur Verbesserung und Stärkung des Qualitätsmanagements erzielt. Hiermit wurde eine Lücke adressiert, die sich aufgrund des geforderten Paradigmenwechsels in der Lehre hin zu einer stärkeren Lernenden- und Kompetenzorientierung aufgetan hat. Die didaktischen Weiterbildungsangebote konnten aufgrund ihrer thematischen Breite, aber auch mit Blick auf die unterschiedlichen eingesetzten Formate zur Professionalisierung beitragen und Reflexionsimpulse setzen. Potenziale bestehen u. a. bei der Weiterentwicklung und Differenzierung der hochschuldidaktischen Angebote für den erfahreneren Lehrkörper. Im Programmverlauf wurden an vielen Hochschulen hochschuldidaktische Formate diesbezüglich schon fortentwickelt und neue Ansätze getestet.

Über Projektmaßnahmen und im Rahmen von Weiterbildungsformaten wurden darüber hinaus Anstöße für die Umsetzung neuer Lehr-/Lernformen im Hochschulalltag gegeben, z. B. durch die Förderung des Einsatzes von Elementen forschungs-, praxis- oder projektorientierter Lehre oder durch die Entwicklung und Anwendung von innovativen oder partizipativen E-Learning-Formaten.

Die Qualitätssicherung von Studium und Lehre wurde über die Weiterentwicklung von Evaluationsverfahren und -instrumenten und in Teilen auch die Unterstützung umfassenderer Prozessveränderungen, z. B. im Kontext der Vorbereitung einer Systemakkreditierung, im Rahmen der Förderung weiterentwickelt und gestärkt.

Von allen Seiten wurde konstatiert, dass der **Qualitätspakt Lehre einen Einstellungs- und Kulturwandel im Hinblick auf den Stellenwert und die Bedeutung der (Qualität der) Lehre bewirkt** und breiten Eingang in die Hochschulen gefunden hat. Der Anstoß und die Beförderung dieses Wandels stellt einen zentralen Verdienst der Förderung dar und wurde durch das Zusammenspiel verschiedenster Maßnahmen, die breite Anlage des Förderprogramms, das Fördervolumen und die Förderdauer ermöglicht.

In Wechselwirkung mit weiteren Anforderungen und vor dem Hintergrund der langen Programmlaufzeit wurden darüber hinaus, z. B. durch die Weiterentwicklung zentraler Einrichtungen und die Schaffung neuer Steuerungs-, Austausch- und Kommunikationsstrukturen, **strukturverändernde Effekte auf organisationaler Ebene erzielt**. Der Qualitätspakt Lehre hatte somit durchweg eine **hohe Relevanz für die Strategie- und Entwicklungsplanung**, wirkte positiv im Sinne einer weiteren Unterstützung der **Professionalisierung im Bereich der Steuerung und Administration von Studium und Lehre** und förderte die Kompetenzen an den Hochschulen, Veränderungsprozesse im Bereich Studium und Lehre initiieren, konzeptionieren und umsetzen zu können.

Verbreitung und nachhaltige Gestaltung erfolgreicher Maßnahmen

Über die Austausch- und Vernetzungsformate im Rahmen der Förderung wurden der allgemeine Wissenstransfer und die Darstellung von Best-Practice-Beispielen gut realisiert. Der über den Ideenaustausch hinausgehende **konkrete Transfer von Projekten und Maßnahmen erfüllte darüber hinaus eine wichtige Funktion, um die gelungenen Innovationen und Lösungsansätze weiter zu verbreiten und somit auch ein nachhaltiges Wirken zu befördern**, wobei dieser Transfer in unterschiedlicher Intensität realisiert wurde. Soweit dieser zustande kam, zeigte sich für die transfergebenden und transfernehmenden Akteure in vielfältiger Weise ein Mehrwert.

Differenziert man diese Ergebnisse, so ist festzuhalten, dass der **hochschulinterne Transfer** bzw. die hochschulinterne Ausweitung von Maßnahmen an vielen Hochschulen als gelungen bewertet werden kann, da der Großteil der Hochschulen im Programmverlauf eine hochschulinterne Verbreiterung oder Übertragung von Maßnahmen betrieb. Gleichzeitig ist zu resümieren, dass der fächerübergreifende Transfer als sehr komplex wahrgenommen wurde und die Übertragung fachspezifischer Maßnahmen auf andere Fächer eher selten zu beobachten war. Der **hochschulexterne Transfer** von Maßnahmen zwischen den Hochschulen war, trotz des regen Austauschs und einer guten Vernetzung, in der Breite weniger stark ausgeprägt. Die Analyse der Evaluationsergebnisse verdeutlicht, dass sich diese Form des Transfers im Qualitätspakts Lehre als sehr voraussetzungsfull darstellte. Die Kontextgebundenheit vieler Problemlösungen machte Anpassungen der Maßnahmen notwen-

dig und bewirkte einen hohen Aufwand bei der Übertragung der Maßnahmen auf andere Hochschulen. Hier zeigten sich im Programmumfeld und an den Hochschulen auch fehlende (finanzielle) Anreize bzw. anderweitige Unterstützungsformen als hemmende Faktoren.

Um die erreichten Entwicklungen, die Maßnahmeneffekte, den Einstellungs- und Kulturwandel und die strukturellen und organisationalen Veränderungen zu erhalten, wird ein nicht unerheblicher Teil der Projektstrukturen – zumindest aber die erfolgreichsten Maßnahmen – aufrechterhalten werden müssen. Eine **Verstetigung** dieser Strukturen stellt daher einen wichtigen Indikator für die Nachhaltigkeit der Förderung dar und die Analyse der Evaluationsergebnisse **zeigt, dass ein relevanter Umfang der Maßnahmen und Strukturen aufrechterhalten werden kann**. Einschränkend ist allerdings darauf hinzuweisen, dass sich diese Bewertung auf eine prospektive Einschätzung der Projektleitungen Mitte 2020 stützt und die Entscheidung über eine Fortführung und die Finanzierung für einen Teil der Maßnahmen zu diesem Zeitpunkt nicht abschließend geklärt waren. Allerdings deuten die zwischen Ländern und Hochschulen geschlossenen Vereinbarungen, die den Hochschulpakt in Modelle der kontinuierlichen Hochschulfinanzierung überführen, darauf hin, dass nennenswerte Teile der durch den Qualitätspakt Lehre initiierten und durchgeführten Maßnahmen weitergeführt werden können.

Die Entscheidungen über die Fortführung von Maßnahmen an den Hochschulen resultierten überwiegend aus systematischen und strategischen Überlegungen. Aufgrund der nur teilweise vorhandenen Wirkungsanalysen war eine dahingehend **evidenzbasierte Bewertung und Auswahl in der Breite nicht zu beobachten** bzw. nicht möglich. Gleichsam zeigte sich, dass eine fundierte Überprüfung von Wirkungsweisen und Effekten der Projektmaßnahmen einen ergebnisorientierten Einsatz von Mitteln an den Hochschulen befördern kann. Vor diesem Hintergrund lässt sich nicht sicher beurteilen, in welchem Umfang Maßnahmen mit ergänzender und entlastender Funktion und Angebote mit fakultativem Charakter ohne curriculare Einbindung langfristig an den Hochschulen eingesetzt und Effekte erzielen werden. Hierbei ist aus Perspektive der Evaluation insbesondere im Blick zu behalten, welche intendierten und nicht intendierten Effekte der Maßnahmen auch über die ursprüngliche Projektlaufzeit hinaus festzustellen sind. Die bislang zum Teil noch fehlende konkrete Zieleplikation und die For-

mulierung von Wirkannahmen, die daran anschließende Operationalisierung von Zielen, wie auch der Einsatz angemessener Methoden zur Wirkungsüberprüfung werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen (müssen), um evidenzbasiert entscheiden zu können und um einen effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel sicherzustellen.

4.2 Handlungsempfehlungen

Zum Ende des Jahres 2020 ist die zweite Förderperiode des Qualitätspakts Lehre ausgelaufen. Die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) aus Vertreter/-innen des Bundes und der Länder hat am 3. Mai 2019 die Bund-Länder-Vereinbarung „Innovation in der Hochschullehre“ verabschiedet.²³ Ziel der Vereinbarung ist, in der Folge des Qualitätspakts Lehre eine qualitativ hochwertige und international wettbewerbsfähige Lehre auf Dauer zu stärken, indem Projekte zur strategisch-strukturellen Weiterentwicklung, zu aktuellen themenbezogenen Herausforderungen und zur themenoffenen Erprobung neuer Ansätze und Ideen in Studium und Lehre gefördert werden. Zu diesem Zweck wurde die „Stiftung Innovation in der Hochschullehre“ als weitgehend selbständige Organisationseinheit unter dem Dach der Toepfer Stiftung gGmbH eingerichtet. Neben der Projektförderung wird der Stiftung zudem die Aufgabe zukommen, den Austausch und die Vernetzung zwischen den Hochschulen, Hochschullehrenden und weiterer Akteure sowie den Wissenstransfer zu Themen von Studium und Lehre zu unterstützen. Für diese Aufgaben werden auf Dauer 150 Mio. Euro jährlich bereitgestellt.

Anknüpfend an die Ergebnisse der Evaluation, welche das Programm über sieben Jahre begleitet hat, werden im Folgenden im Hinblick auf die Ausgestaltung zukünftiger Förderstrukturen und Förderprogramme im Bereich Studium und Lehre sowie der Bund-Länder-Vereinbarung „Innovation in der Hochschullehre“ Handlungsempfehlungen und Hinweise formuliert. Die Empfehlungen sind aus der Analyse der Evaluationsergebnisse abgeleitet und richten sich nicht nur an Auftrag- bzw. Fördermittelgeber, sondern sollen zugleich Informationen und Empfehlungen für die Verantwortlichen und Mitarbeitenden an den Hochschulen, für die politisch Verantwortlichen in den Ländern sowie weitere

²³ Vgl. Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über Innovation in der Hochschullehre vom 06. Juni 2019.

Akteure im Förderumfeld bereitstellen. Im Rahmen der begleitenden Anlage der Evaluation des Qualitätspakts Lehre haben einzelne Empfehlungen bereits Niederschlag in die Ausgestaltung der an den Qualitätspakt Lehre anschließenden Bund-Länder-Vereinbarung „Innovation in der Hochschullehre“ gefunden und befinden sich auf dieser Ebene schon in der Umsetzung.

Einen zusammenfassenden Überblick über die Empfehlungen, die in den Kapiteln 4.2.1–4.2.5 detailliert ausgeführt werden, bietet die folgende Tabelle 10 „Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung zukünftiger Förderstrukturen“.

Tab. 10: Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung zukünftiger Förderstrukturen

| Empfehlung | Handlungsmöglichkeiten | Adressaten |
|--|---|---|
| Geeignete Zwecke der Projektförderung beachten (S. 88) | Förderung für (1) Innovationen in Studium und Lehre, (2) Beforschung und Evaluation von Maßnahmen, (3) Anschub von Strukturaufbau, (4) Austausch, Vernetzung und Transfer | Fördermitelgeber Hochschulakteure (insb. Hochschulleitungen) Hochschulpolitik |
| Weiterentwicklung der Förderansätze (S. 88-90) | <ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Förderaktivitäten in einer bundesweiten Organisation • Differenzierung der Fördergegenstände, zeitlicher und finanzieller Rahmenbedingungen • Anknüpfungspunkte zu bereits anderweitig geförderten Maßnahmen im Förderumfeld ermöglichen • Spezifische Bedarfe unterschiedlicher Hochschulformen berücksichtigen | Fördermitelgeber |

| Empfehlung | Handlungsmöglichkeiten | Adressaten |
|---|--|---|
| Weiterentwicklung von Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren (S. 90-91) | <ul style="list-style-type: none"> • Weiterhin Aufbau der Anträge auf Stärken-Schwächen-Analysen • Transparentes und kriteriengeleitetes Auswahlverfahren sicherstellen • Pool aus (Fach-)Expert/-innen zur Begutachtung aufbauen • Langfristige Weiterentwicklung der Begutachtungsprozesse und -kriterien sicherstellen | Fördermittelgeber |
| Gestaltung und Weiterentwicklung der Fördermodalitäten (S. 91-92) | <ul style="list-style-type: none"> • Flexiblen Projektbeginn ermöglichen • Weiterhin transparente Kommunikation und konsistente Anwendung (förder-)rechtlicher Regelungen • Weiterentwicklung der Berichts- und Rechenschaftslegung für Geförderte | Fördermittelgeber z.T. Hochschulpolitik z.T. Hochschulakteure |
| Anknüpfung an im Qualitätspakt Lehre geleistete Entwicklungsarbeit (S. 92-93) | <ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklungspotenziale bestehender Maßnahmen prüfen • Weniger erfolgreiche Maßnahmen ggf. nicht fortführen • Unabhängig von Projektförderungen langfristige strategische Entwicklungsarbeit im Bereich Studium und Lehre sicherstellen • Austausch mit anderen Hochschulen und Akteuren unabhängig von Förderung fortsetzen | Hochschulakteure z.T. Fördermittelgeber |

| Empfehlung | Handlungsmöglichkeiten | Adressaten |
|--|--|---|
| <p>Geeignete Ansätze zur Evaluierung, Wirkungsanalyse und Beforschung sicherstellen (S. 93-95)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Evidenzbasierung und wissenschaftliche Durchdringung der Projektkonzepte • Konzepte zu Wirkannahmen und Messung der Effekte als obligatorischer Bestandteil von Projektanträgen • Vertiefende und systematische Beforschung der Wirkungsweisen von Maßnahmen und Interventionen ermöglichen • Entsprechende Expertise zur Bewertung der Konzepte im Auswahlgremien sicherstellen | <p>Hochschulakteure Fördermittelgeber</p> |
| <p>Stärkere Fokussierung auf Kernprozesse der Lehre (S. 95)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Deutlichere Adressierung curricularer Weiterentwicklungen und Innovationen in zukünftigen Förderprogrammen ○ Bezug zu curricularen Angeboten bei Förderung ergänzender Maßnahmen sicherstellen | <p>Hochschulakteure Fördermittelgeber</p> |
| <p>Ausarbeitung von Verstetigungsszenarien (S. 96)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Frühzeitige Reflexion der Projektplanung unter Perspektive der Verstetigung ○ Berücksichtigung von Verstetigungsszenarien bei Begutachtung | <p>Hochschulakteure Fördermittelgeber</p> |

| Empfehlung | Handlungsmöglichkeiten | Adressaten |
|--|--|--|
| Vernetzung, Austausch und Transfer stärken (S. 96-100) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Bundesweite Veranstaltungs- und Vernetzungsformate anbieten ○ Akteure unterschiedlicher Ebenen zusammenbringen (Praxis, Hochschulforschung etc.) ○ Hochschulnetzwerke unterstützen ○ Transfer als eigenständigen Gegenstand von Förderungen etablieren ○ Transfer im Rahmen von Verbundprojekten fördern ○ Stärkung der Kooperation & Open-Access-Politik | Fördermittelgeber Hochschulakteure z.T. Hochschulpolitik |
| Flexibilisierung von Handlungsmöglichkeiten an den Hochschulen (S. 100-101) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Flexibler einsetzbare (Teil-)Budgets ○ Mehr Autonomie bei der Gestaltung von Stellenplänen ○ Nachhaltigkeit strategisch vorbereiten und ggf. finanziell absichern | Hochschulpolitik Hochschulakteure |
| Einstellungs- und Kulturwandel weiter befördern (S. 101-102) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Wertschätzung und Ertrag individuellen und kollektiven Engagements für „gute Lehre“ erhöhen ○ Entlastung der Lehrenden bzw. Schaffung von Handlungsspielräumen zur Entwicklung der Lehre | Hochschulakteure Hochschulpolitik z.T. Fördermittelgeber |

Quelle: ZQ/Prognos AG 2020

4.2.1 Förderzwecke und Förderansätze

Geeignete Zwecke der Projektförderung

Befund Die Stabilität der Strukturen und Prozesse im Bereich Studium und Lehre wird über eine kontinuierliche Mittelzuweisung abgesichert. Förderprogramme leisten darüber hinaus wichtige Funktionen für die Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre, können Impulse für Veränderungen in den Hochschulen bewirken und Anpassungsleistungen an sich verändernde Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen ermöglichen. Hier hat der Qualitätspakt Lehre vielfältig gewirkt und Weiterentwicklung ermöglicht. Im Rahmen der auf Kontinuität und Stabilität angelegten Strukturen und der alltäglichen Handlungskontexte und -routinen fehlen ohne entsprechende Förderungen vielen Hochschulen die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie Gestaltungsspielräume, um diese Funktionen zu adressieren.

Empfehlung **Projektförderungen im Bereich Studium und Lehre sollten daher auch in Zukunft ermöglicht werden und bieten sich vor allem an, wenn**

- (1) temporär Konzepte oder Ideen abseits der Routinetätigkeiten weiterentwickelt oder erprobt werden sollen (Innovationsfunktion),
- (2) zeitlich abgrenzbare Prozesse oder Innovationen im Bereich Studium und Lehre beforscht, begleitet oder evaluiert werden sollen (valuierende, auditierende, supervidierende Funktion),
- (3) der Aufbau von Strukturen im Bereich Studium und Lehre angeschoben werden soll, dieser z. B. im positiven Sinne risikobehaftet ist und die Nachhaltigkeit bei Erfolg abgesichert werden kann (strukturbildende Funktion) oder
- (4) der Austausch und die Vernetzung zwischen Akteuren hergestellt und befördert werden sollen sowie Wissen, Konzepte und Maßnahmen auf weitere Bereiche derselben Hochschule oder auf andere Hochschulen übertragen, verbreitert oder gesichert werden sollen (disseminierende Funktion).

Adressaten Fördermittelgeber
 Hochschulakteure (insb. Hochschulleitungen)
 Hochschulpolitik

Weiterentwicklung der Förderansätze

Befund Der Qualitätspakt Lehre war inhaltlich breit angelegt und ermöglichte auf die jeweils spezifischen hochschulischen Bedarfe zugeschnittene Maßnahmen zu entwickeln. Durch die breite Anlage, das Fördervolumen und die lange Förderdauer kommt

dem Qualitätspakt Lehre das Verdienst zu, umfängliche Entwicklungen an den Hochschulen angestoßen zu haben. Zugleich ist zu konstatieren, dass die Kontinuität und Aufrechterhaltung der erreichten Entwicklungen an den einzelnen Hochschulen über die Verstetigung von umfangreichen Maßnahmen, Angeboten und Strukturen gesichert werden musste bzw. nur so gesichert werden konnte. Der im Qualitätspakt Lehre gewählte Förderansatz kann aufgrund der Analyse der Ausgangsbedingungen an den Hochschulen und im Hochschul Umfeld als zeitlich adäquat bewertet werden, eine identische Anlage würde die Hochschulen allerdings vor Herausforderungen stellen. Zum einen hinsichtlich der strukturellen Rahmenbedingungen, zum anderen erscheint nach dem Anschub in der Breite eine stärkere Fokussierung sowie Ausdifferenzierung der Förderansätze zielführender, um neue Impulse und Entwicklungen anzustoßen. Es gilt daher erfolgreiche Elemente bzw. Ansätze des Qualitätspakts Lehre fortzuführen und zugleich zukünftige Förderansätze weiterzuentwickeln.

Empfehlung

Der Ansatz eines bundesweit zugänglichen Förderprogramms und die Bündelung von Förderaktivitäten in einer bundesweiten Organisation erscheinen zielführend, da auf diese Weise (1) das Förderumfeld für die Hochschulen um eine substanzielle und auf Dauer zugängliche Fördermöglichkeit ergänzt wird, (2) somit einer zu starken Fragmentierung im Förderumfeld begegnet wird, (3) die Förderung von Studium und Lehre in der Breite sichtbarer und im Stellenwert erhöht wird und (4) Austausch, Vernetzung und Transfer bundesweit unterstützt werden. Wesentlich erscheint hierbei, eine angemessene Balance von kurz- und mittelfristiger Förderung zu finden, aber auch im Hinblick auf die Aggregatebene der För-

derung (Hochschule, Fachbereiche/Fakultäten, individuelle Initiativen) sowie damit verbunden bzgl. des Innovationsgrades der Maßnahmen zu differenzieren.

Adressaten Hochschulpolitik
Fördermittelgeber

Empfehlung **Die im Qualitätspakt Lehre angelegte inhaltliche Differenzierung der Fördergegenstände hat sich bewährt und sollte auch in Zukunft erhalten bleiben**, um die Möglichkeit passgenauer Fördermöglichkeiten entsprechend der unterschiedlichen Bedarfe der Hochschulen zu gewährleisten. Dies bedeutet insbesondere, dass im Rahmen der Förderung durch die „Stiftung Innovation in der Hochschullehre“ ein angemessenes Verhältnis zwischen Programmförderung (mit thematischen Schwerpunkten) einerseits und einer bestenfalls von der Ausschreibung konkreter Programme unabhängigen Förderoption bestehen sollte. **Damit verbunden sein sollten differenzierte und passende zeitliche und finanzielle Rahmenbedingungen der Förderung.** Die Erprobung einzelner innovativer Pilot-Maßnahmen kann u. U. in einem kürzeren zeitlichen Rahmen vollzogen werden. Projekte, die auf tiefere Veränderungen von Strukturen und Prozessen abzielen, so zeigen die Erfahrungen aus dem Qualitätspakt Lehre, benötigen dagegen längere Laufzeiten.

Adressat Fördermittelgeber

Empfehlung **Ermöglicht werden sollten Anknüpfungspunkte zu bereits anderweitig geförderten Maßnahmen im Förderumfeld**, da auf diese Weise Synergieeffekte erzielt werden und die Unterstützung einer umfassenden strategischen Weiterentwicklung des Bereichs Studium und Lehre

befördert wird. Damit sollte ungeachtet dessen, dass keine Doppelförderung identischer Maßnahmen erfolgt, keine künstliche Abgrenzung zwischen unterschiedlichen Förderungen provoziert werden. Es sollte vielmehr Wert auf die Anschlussmöglichkeiten unterschiedlicher geförderter Projekte gelegt werden, um den Hochschulen eine kontinuierliche Weiterentwicklung begonnener und bewährter Initiativen zu ermöglichen.

Adressat Fördermittelgeber

Empfehlung Schließlich sollten Förderprogramme **Spezifika unterschiedlicher Hochschulformen und deren ggf. unterschiedliche Bedarfe und Möglichkeiten der Ausgestaltung von Projekten berücksichtigen**. Dies schließt an die Erfahrungen im Qualitätspakt Lehre an, dass Bedarfe nach Struktur und Größe, aber auch im Hinblick auf Vorerfahrungen zwischen Hochschulen variieren.

Adressat Fördermittelgeber

4.2.2 Förderverfahren und Fördermodalitäten

Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren

Befund Das Antrags-, Auswahl- und Bewilligungsverfahren war im Qualitätspakt Lehre angemessen ausgestaltet und wurde gut bewertet. Sehr bewährt hat sich bspw. die den Vorhaben zugrundeliegende Stärken-Schwächen-Analyse.

Empfehlung **An die erfolgreiche und positiv bewertete Anlage und Ausgestaltung des Verfahrens sollte grundsätzlich angeschlossen werden**, bspw. in-

dem die Vorhaben auch weiterhin auf einer Analyse von Stärken, Schwächen und Bedarfen gründen sollten.

Adressat Fördermittelgeber

Empfehlung Ein wesentlicher Aspekt der Projektförderung ist ein **transparentes und kriteriengeleitetes Auswahlverfahren**. Hilfreich wäre auf Gutachterinnen und Gutachter zurückzugreifen, die im besten Fall über wissenschaftliche Expertise im Hinblick auf die ausgeschriebenen Förderschwerpunkte verfügen. In diesem Kontext ist zu empfehlen einen **Gutachter/-innen-Pool aus Expert/-innen zu unterschiedlichen Themen aufzubauen**, auf den im Rahmen entsprechender inhaltlicher Schwerpunkte zurückgegriffen werden kann. Der Vorteil eines stabilen Gutachter/-innen-Kerns liegt insbesondere darin, dass damit Expertise aufgebaut wird und eine über die Zeit vergleichbare Interpretation von Kriterien zu erwarten ist.

Adressat Fördermittelgeber

Empfehlung Für eine **längerfristige Weiterentwicklung der Begutachtungsprozesse und -kriterien** sollte eine systematische Rückbindung der Projektergebnisse und der zugrundeliegenden Evaluationen an die Begutachtungsprozesse erfolgen. Ziel sollte sein, hinreichend Expertise insbesondere zu Wirkungen der bewilligten Projekte bei der Auswahl neuer Projekte zu berücksichtigen und in die Begutachtung – ggf. auch im Sinne einer formativen Bewertung – einfließen zu lassen.

Adressat Fördermittelgeber

Gestaltung der Fördermodalitäten

| | |
|-------------------|--|
| Befund | <p>Die Passung von förder- und zuwendungsrechtlichen Notwendigkeiten mit den Bedarfen und Abläufen an den Hochschulen stellte die Hochschulakteure zu Förderbeginn vor Herausforderungen. Im Programmverlauf war ein besseres Verständnis für die Bedingungen auf Seiten der Hochschulakteure zu beobachten und durch Anpassungen in der Ausgestaltung der Projektabwicklung konnten aufgetretene Probleme in der Regel bewältigt werden.</p> <p>Die bestehenden (förder-)rechtlichen Regelungen und Anforderungen des Bundes werden auch zukünftig von den Hochschulakteuren eine umsichtige Projektplanung und ausreichend Flexibilität bei der Projektabwicklung und -administration erfordern.</p> |
| Empfehlung | <p>Es wird empfohlen, den Projektbeginn flexibler auszugestalten, um bspw. Verzögerungen bei der Personalrekrutierung besser abfedern zu können. Auch die unterschiedlichen Voraussetzungen an den Hochschulen zu Beginn der Förderung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre legen eine solche Flexibilisierung des Projektstarts in Einzelfällen nahe. In Abhängigkeit von den spezifischen Rahmenbedingungen an den jeweiligen Hochschulen sollten u. U. auftretende Verzögerungen bei der Personalrekrutierung im Rahmen der Planung des Projektablaufs durch die Hochschulakteure nicht vernachlässigt werden.</p> |
| Adressaten | <p>Fördermittelgeber ggf. Hochschulpolitik Hochschulakteure</p> |

Empfehlung Auch künftig sollten **rechtliche Rahmenbedingungen, Vorschriften und Bestimmungen** nach Möglichkeit **konsistent angewandt und transparent kommuniziert** werden.

Adressat Fördermittelgeber

Empfehlung Die **Berichtspflicht** im Sinne einer Rechenschaftslegung gegenüber dem Fördermittelgeber und damit verbunden auch im Sinne einer systematischen Zusammenführung der Ergebnisse geförderter Projekte ist nachvollziehbar und sinnvoll. Allerdings sollte aus Perspektive der Evaluation in der Zukunft die Möglichkeit bestehen, auch verstärkt **bereits dokumentierte Ergebnisse als Rechenschaftslegung gegenüber dem Fördermittelgeber zu nutzen**. Zu denken ist hierbei insbesondere an Publikationen, Praxisberichte oder dokumentierte Vorträge.

Adressaten Fördermittelgeber
Hochschulakteure

4.2.3 Konzeptionierung und Anlage künftiger Projekte

Anknüpfung an im Qualitätspakt Lehre geleistete Entwicklungsarbeit

Befund Im Rahmen des Qualitätspakts Lehre konnten wichtige Impulse für die Neu- und Weiterentwicklung von Angeboten und Maßnahmen auf unterschiedlichen Handlungsfeldern im Bereich Studium und Lehre geleistet werden, z. B. im Rahmen der (Weiter-)Entwicklung hochschuldidaktischer Formate, neuer Lehr-/Lernformen, von Beratungs- und Unterstützungsangeboten oder partizipativen bzw. innovativen digitalen Lehr-/Lernwerkzeugen und -plattformen. Gelingt es in Zukunft an diese

und weitere Erfahrungen und Entwicklungen anzuschließen, kann auch über das Förderende hinaus ein wichtiger Beitrag für die Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre geleistet werden.

Empfehlung Es wird empfohlen, dass auch nach Projektende eine **kontinuierliche Reflexion an den Hochschulen darüber stattfindet, inwiefern Maßnahmen die gewünschten Wirkungen entfalten, an welchen Stellen noch Weiterentwicklungspotenziale bestehen**, inwieweit diese im Rahmen der Handlungsroutinen adressierbar sind oder ob ggf. darüber hinausgehend eigenständige Entwicklungsprojekte initiiert werden sollten. Hiermit kann systematisches Wissen, das im Qualitätspakt Lehre erzeugt wurde, nicht nur auf der Systemebene, sondern auch auf der konkreten Umsetzungsebene in den Hochschulen selbst erhalten und genutzt werden.

Adressat Hochschulakteure

Empfehlung Es wird eine **langfristige strategische Entwicklungsarbeit im Bereich Studium und Lehre** nahegelegt, um dem Phänomen fragmentierter und wenig nachhaltiger Einzelmaßnahmen vorzubeugen. Insofern wird empfohlen, dass Hochschulen auch unabhängig von Förderprogrammen Mittel bereithalten, die im Bereich von Studium und Lehre flexibel zur Erreichung langfristiger strategischer Ziele eingesetzt werden können.

Adressat Hochschulakteure

Empfehlung Die Evaluation des Qualitätspakts Lehre hat eine Vielzahl gelungener Initiativen aufgezeigt, zugleich gab es auch einzelne (Teil-)Maßnahmen an

Hochschulen, die nicht die intendierten Erfolge erzielten. In diesen Fällen **wird nahegelegt, mutiger und konsequenter innerhalb der Hochschulen Entscheidungen zu treffen, die auch die Beendigung einer Maßnahme vorsehen können** und Mittel für andere Projekte freisetzen. Die Steuerung der Weiterentwicklung von Studium und Lehre impliziert immer auch das Setzen von Prioritäten und Posterioritäten. Hier besteht aus den Erfahrungen der Evaluation des Qualitätspakts Lehre zum Teil durchaus noch Handlungsbedarf an den Hochschulen.

Adressat Hochschulakteure

Empfehlung **Die im Qualitätspakt Lehre geleistete Entwicklungsarbeit sollte über konkrete Förderprogramme hinaus fortgesetzt werden.** Aus dem Bereich der Bildungsforschung ist bekannt, dass der Austausch mit anderen Organisationen Wandlungsprozesse in besonderer Weise unterstützen kann. Entsprechend könnte der begonnene Austausch auch in Zukunft einen besonderen Mehrwert für die Entwicklung von Studium und Lehre mit sich bringen. Hier sind Fördermittelgeber, aber auch Hochschulen selbst gefordert, begonnene Initiativen fortzusetzen bzw. entsprechende Förderprogramme zu initiieren.

Adressaten Hochschulakteure
Fördermittelgeber

Geeignete Ansätze zur Evaluierung, Wirkungsanalyse und Beforschung

Befund Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Konkretisierung der (Teil-) Projektziele, die Explikation der Wirkungsgefüge und -annahmen der mit den

Zielen verbundenen Maßnahmen sowie die Ausarbeitung von Evaluationskonzepten und -designs noch verbesserungsbedürftig waren. Evaluationen waren selten darauf ausgerichtet, Wirkungen der Maßnahmen zu messen. Doch gerade die Messung intendierter und nicht intendierter Effekte von Maßnahmen lässt sich als Kern von Evaluation beschreiben. Die Ergebnisse der durchgeführten Evaluationen beschränkten sich entsprechend häufig auf die Betrachtung der Zufriedenheit mit den durchgeführten Maßnahmen. Damit aber fehlt häufig die Grundlage für evidenzbasierte Entscheidungen.

Empfehlung **Antragstellende sollten eine stärkere Evidenzbasierung und wissenschaftliche Durchdringung ihrer Konzepte und durchgeführten Projekte anstreben**, um Studium und Lehre substanziell weiterzuentwickeln und Fehlallokationen von Mitteln zu vermeiden. Dies beginnt bereits bei der Projektkonzipierung: Aus Stärken-Schwächen-Analysen abgeleitete Maßnahmen sollten grundsätzlich auch an den jeweiligen Forschungsstand im Handlungsfeld anknüpfen und diesen gleichzeitig für die Situation an der antragstellenden Hochschule spezifizieren. Projektziele und Zielindikatoren müssen hinreichend präzise ausformuliert und damit verbundene Wirkannahmen dargelegt werden. Ist dies der Fall, ist erfahrungsgemäß auch die Konkretisierung eines angemessenen Evaluationskonzepts und -designs einfacher und zielführender. Die für die Evaluation notwendigen Ressourcen sollten in angemessener Weise bei der Antragstellung miteinkalkuliert werden.

Adressat Hochschulakteure

Empfehlung Fördermittelgeber könnten diesen Prozess in der Weise unterstützen, dass sie bereits im Rahmen der Programmausschreibung **die Formulierung von**

Wirkannahmen sowie Überlegungen zur Messung der Effekte als obligatorischen Bestandteil von Projektanträgen vorsehen. Entsprechende Ausführungen der Antragstellenden sollten auch in die Projektbewertung mit einfließen, indem die Passung der zugrunde gelegten Wirkmodelle, die Operationalisierung von Zielstellungen des Antrags sowie das Evaluationsdesign Gegenstand der Begutachtung sind.

Adressat Hochschulakteure
Fördermittelgeber

Empfehlung Der Qualitätspakt Lehre hat gezeigt, dass die **Möglichkeit einer vertiefenden und systematischen Beforschung der Wirkungsweisen von Maßnahmen und Interventionen im Bereich von Studium und Lehre** durch die Förderlinie zur Begleitforschung erkenntnisreich und damit auch hilfreich für die weitere Entwicklung an den Hochschulen sein konnte. Eine solche Begleitforschung kann über die hochschulspezifischen Erkenntnisse hinaus Entwicklungen auf Ebene des Gesamtprogramms in den Blick nehmen und vertiefende Analysen mit komplexen Forschungsdesigns adressieren, die über die Ausrichtung und den Zweck einer Programmevaluation hinausgehen. **Entsprechend wird empfohlen, Fördermaßnahmen zumindest im Hinblick auf ausgewählte Fragstellungen in Form eines wissenschaftlichen Begleitprogramms zu ergänzen.**

Adressat Fördermittelgeber

Empfehlung Für eine hinreichende **Prüfung und Bewertung der eingereichten Konzepte benötigt es entsprechender Expertise** und auch Erfahrung in der praktischen Umsetzung im hochschulischen Umfeld.

Ein **Auswahlgremium sollte dahingehend angemessen besetzt** sein.

Adressat Fördermittelgeber

Stärkere Fokussierung auf Kernprozesse der Lehre

Befund

Im Zusammenspiel mit den intensiven Diskussionen um die Folgen der Bologna-Reform und der Verbesserung des Studienerfolgs bzw. der Reduktion der Studienabbruchquoten wurden im Rahmen des Qualitätspakts Lehre vielfältige Maßnahmen umgesetzt, die häufig ergänzend zu den bestehenden (curricularen) Angeboten implementiert wurden. Im Hinblick auf Veränderungen im curricularen (Kern-)Bereich der Lehre wurden im Rahmen der Förderung dagegen seltener Impulse gesetzt bzw. Entwicklungen und Veränderungen vorangetrieben.

Dem entgegen zeigen Forschungsergebnisse, dass spezifische Faktoren wie die akademische Integration Studierender für den Studienerfolg von Bedeutung sind (vgl. Heublein et al. 2010; Schmidt et al. 2019) und auf diese Faktoren am besten in den genuinen Lehr-Lern-Prozessen selbst und weniger durch Zusatzangebote abgestellt werden kann.

Empfehlung

Für künftige Förderprogramme im Bereich von Studium und Lehre wird eine stärkere Fokussierung auf Kernprozesse in der Lehre empfohlen, womit Desiderate identifiziert und Anpassungsprozesse eingeleitete werden sollten. Dies sollte sowohl für die Hochschulen als auch Fördermittelgeber handlungsleitend sein. Entsprechend wäre zu überlegen, explizite Förderlinien für curriculare Weiterentwicklungen und Innovationen in zukünftigen Förderprogrammen zu etablieren.

Grundlage für entsprechende Projektanträge könnten interne Analysen, aber auch bspw. Ergebnisse aus Akkreditierungsprozessen sein, um nicht zuletzt die Kopplung unterschiedlicher Steuerungs- und Bewertungsinstrumente zu stärken.

Adressaten Hochschulakteure
Fördermittelgeber

Empfehlung Bei der **Beantragung ergänzender Maßnahmen** sollte der **Bezug zu den curricularen Angeboten** deutlicher als bisher dargelegt und entlang unterschiedlicher Zielgruppen spezifiziert werden.

Adressat Hochschulakteure

Ausarbeitung von Verstetigungsszenarien

Befund Aufgrund der anfänglich noch nicht absehbaren zukünftigen Entwicklungen der finanziellen Rahmenbedingungen, der Erfolge des Förderprojekts und einer unsicheren Akzeptanz der Maßnahmen entwickelten die Hochschulen in der Regel zum Programmstart noch keine elaborierten Konzepte und detaillierten Planungen zur Nachhaltigkeit der Projekte nach Auslaufen der Förderung. Zugleich wurde deutlich, dass eine langfristig verfolgte Strategie für die Entwicklung in Studium und Lehre sowie strategische Überlegungen und Konzepte, in die auch die Maßnahmen der Projektförderung eingebettet waren, die Akzeptanz der Maßnahmen und die Chancen einer nachhaltigen Gestaltung steigern konnten.

Empfehlung Auf Grundlage des zuvor skizzierten Befundes wird **empfohlen, die Projektplanung auch unter der Perspektive einer etwaigen Verstetigung frühzeitig zu reflektieren**. Dies gilt umso mehr, je stärker Projekte im Sinne einer Veränderungsfunktion wirken sollen. Hierbei sollte eruiert

werden, welche Aufgabenbereiche man im Förderzeitraum mit stärkerem Ressourceneinsatz weiterentwickeln möchte und welche Aufgaben im Gegenzug ggf. mit geringerem Ressourceneinsatz weitergeführt werden sollen. Verstetigungsszenarien sollten im Verlauf des Projekts regelmäßig erörtert werden, um eine frühzeitige Abstimmung mit relevanten Akteuren innerhalb der Hochschule herzustellen.

Adressat Hochschulakteure

Empfehlung Die in den Projektkonzepten dargelegten **Überlegungen zu Verstetigungsszenarien für die Phase nach Projektende sollten im Rahmen der Begutachtung Berücksichtigung finden**, wobei dies in Abhängigkeit vom Charakter des Projekts gewichtet werden sollte. So sollten entsprechende Planungen für Projekte mit stark experimentellem Charakter ein geringeres Gewicht bei der Bewertung des Gesamtkonzepts erhalten.

Adressat Fördermittelgeber

4.2.4 Dissemination und Transfer

Vernetzung und Austausch weiter unterstützen

Befund Die im Rahmen der Förderung aufgebaute und auch darüber hinausgehende Vernetzung der Hochschulen stellt für ein nachhaltiges Wirken und eine Verbreitung der im Qualitätspakt Lehre erfolgreich erprobten und umgesetzten Ideen einen wichtigen Anknüpfungspunkt dar.

Die Ergebnisse im Rahmen der Programmevaluation machen deutlich, dass in einigen (Teil-)Disziplinen bzw. Themenfeldern der Projekte bereits ein guter Fachaustausch und funktionierende

(bundesweite) Vernetzungsstrukturen, z. B. über Fachgesellschaften, etabliert sind. In anderen thematischen Bereichen hingegen fehlen diese Strukturen.

Übergreifend zeigt sich zudem ein weiterer Unterstützungsbedarf der aufgebauten Netzwerkstrukturen, vor allem bzgl. deren Nachhaltigkeit. Dies liegt v. a. daran, dass die Vernetzungsaktivitäten nicht unerhebliche zeitliche und personelle Ressourcen binden.

Empfehlung Aus Perspektive der Evaluation wird empfohlen Möglichkeiten zu finden, die aus dem Qualitätspakt Lehre gewonnenen Erkenntnisse auch nach dem Auslaufen des Förderprogramms in systematischer Form zu verbreitern. Entsprechend sollte der **Austausch in bundesweiten Veranstaltungs- und Vernetzungsformaten zu übergreifenden Themen und Herausforderungen in Studium und Lehre weitergeführt werden** und die Möglichkeit bieten, die Erfahrungen und insbesondere auch die langfristigen Effekte aus Maßnahmen des Qualitätspakts Lehre in den Diskurs einzubringen.

Adressaten Hochschulpolitik
Fördermittelgeber

Empfehlung Eine besondere Herausforderung besteht hierbei **Formate zu entwickeln, in denen Praxisakteure unterschiedlicher Handlungsebenen und die wissenschaftliche Perspektive aus Hochschulforschung, Wissenschaftsforschung und Hochschuldidaktik noch stärker als bisher in den Austausch treten.** Die Erreichung unterschiedlicher Zielgruppen und ihre Vernetzung bedarf dabei besonderer Anstrengungen. Dies gilt vor allem für die Gruppen der Lehrenden und Studierenden selbst. Im Rahmen bisheriger Aus-

tauschformate war insgesamt eine deutlich überwiegende Beteiligung von Akteuren zu konstatieren, die über Lehre reflektieren, nicht aber Lehre und Lernen im engeren Sinne realisieren.

Adressat Fördermittelgeber

Empfehlung Zudem ist zu empfehlen, neben unterschiedlichen Veranstaltungsformaten **Netzwerke zu unterstützen, die nicht nur temporär agieren**, da Vernetzung und die Bereitschaft des offenen Austauschs zu Stärken und Schwächen eine Vertrauensbasis benötigen, die sich in der Regel nur im Rahmen kontinuierlicher und verbindlicher Kooperationen bildet. Hierbei sollte die Möglichkeit bestehen, diese Netzwerke entlang unterschiedlicher Merkmale (wie Hochschulform, Hochschulgröße, Themen) entwickeln zu können. Hilfreich kann in diesem Kontext ein aktives **In-Kontakt-Bringen von Projekten im Sinne einer Lotsenfunktion**, bspw. auf Grundlage der im Qualitäts-pakt Lehre geschaffenen Projektdatenbank, sein. Diese könnte zu einer **bundesweiten digitalen Plattform für innovative Projekte in Studium und Lehre** und zu Maßnahmen der Verbesserung und Sicherung der Qualität der Lehre weiterentwickelt werden.

Adressat Fördermittelgeber

Empfehlung Es bietet sich zudem an, ein spezifisches **Format zum Austausch über Ansätze und Maßnahmen, die weniger bzw. nicht erfolgreich waren**, zu implementieren. Für einen solchen Austausch ist die Schaffung geschützter und vertrauensbasierter Räume zu empfehlen.

Adressat Fördermittelgeber

Transfer als eigenständiger Gegenstand von Förderungen

Befund

In Abhängigkeit vom Charakter und dem Umfang der transferierten Maßnahme, von der jeweiligen Eingriffstiefe in die hochschulischen Strukturen und der Passung struktureller Rahmenbedingungen zwischen der transfergebenden und der transfernehmenden Hochschule ließen sich Unterschiede beim Aufwand und den Kosten der Transfervorhaben feststellen. Bestimmte Formen des Transfers, insbesondere von niedrigrschwelligten Maßnahmen mit geringer struktureller Eingriffstiefe, waren vergleichsweise ressourcenschonend und weniger aufwändig.

Dennoch zeigen die Evaluationsergebnisse, dass sich ein Transfer für viele Maßnahmen und (Teil-)Projekte im Rahmen des Qualitätspakts Lehre als voraussetzungsreich und aufwändig darstellte bzw. dargestellt hätte. Aufgrund der notwendigen Anpassungen auf den jeweiligen hochschulischen Kontext waren hierfür nicht unerhebliche zeitliche und personelle Ressourcen einzukalkulieren. Im Förderumfeld, dem Förderprogramm selbst und an den Hochschulen gab es allerdings kaum Anreize bzw. Unterstützungsmöglichkeiten für die Umsetzung solcher Vorhaben, weshalb entsprechende Potenziale nicht voll ausgeschöpft wurden.

Auch wenn der Transfer innerhalb der Hochschulen, z. B. die Übertragung zwischen Fachbereichen/Fakultäten einer Hochschule oder eine Ausweitung von Maßnahmen auf die gesamte Hochschule, im Qualitätspakt Lehre erfolgreich genutzt wurde, beeinflussen die genannten Rahmenbedingungen grundsätzlich auch diese Form des Transfers.

| | |
|-------------------|--|
| Empfehlung | Der Transfer von (Teil-)Projekten und Maßnahmen sollte in Zukunft verstärkt zum expliziten Gegenstand von Förderprogrammen gemacht werden , um bereits erprobte Good-Practice-Modelle in die Breite zu tragen und eine höhere Sensibilität bei Antragstellenden für die Wahrnehmung wirkungsvoller Maßnahmen an anderen Hochschulen oder auch in außerhochschulischen Kontexten zu erzielen. Hiermit verbunden ist auch ein breiteres Verständnis von Innovation, das sich nicht nur auf das Neue im engeren Sinne, sondern auch auf die Adaption bewährter Ansätze in anderen Kontexten beziehen kann. |
| Adressaten | Hochschulpolitik Fördermittelgeber |
| Empfehlung | Wesentliche Voraussetzung für den Transfer von Projekten sind hinreichende Ergebnisse zur Wirkung der jeweiligen Maßnahmen. Projekte zu transferieren, deren intendierte und nicht intendierte Effekte unzureichend beschrieben werden können, erscheint in diesem Zusammenhang wenig zielführend. Wirkungsanalysen sollten sich hierbei ausdrücklich nicht auf die Betrachtung von Zufriedenheitsmaßen beschränken, sondern kausale Verknüpfungen von initiierten Maßnahmen und beobachteten Veränderungen aufzeigen. Entsprechend des Bestrebens einer stärker evidenzbasierten Steuerung sollten auch Förderentscheidungen – soweit möglich – auf Evidenzen rekurrieren, die bestenfalls wissenschaftlich fundiert sind. |
| Adressaten | Hochschulakteure Fördermittelgeber |

Transfer im Rahmen von Verbundprojekten fördern

| | |
|-------------------|--|
| Befund | Die im Rahmen des Qualitätspakts Lehre gegebene Möglichkeit der Förderung von Verbundprojekten hat sich insofern bewährt, als diese einen regelmäßigen und strukturierten Transfer zwischen den kollaborierenden Hochschulen begünstigten. Bei vorausschauender Planung waren die Ressourcen für den Transfer bereits konzeptuell berücksichtigt und Strukturen sowie Prozesse von Beginn an auf Transferaktivitäten ausgerichtet. Insbesondere kleinere Hochschulen, aber durchaus auch größere Einrichtungen konnten im Rahmen der Verbundzusammenarbeit von den an den partizipierenden Hochschulen verteilten unterschiedlichen Kompetenzen und Expertisen profitieren und im Rahmen der Verbundzusammenarbeit Synergien erzielen. |
| Empfehlung | Auch über den Qualitätspakt Lehre hinaus ist die Förderung der Verbundzusammenarbeit zu empfehlen . Nahezulegen ist dabei ein gesonder-tes Förderformat , das dazu beiträgt, entsprechende Kollaborationen zu motivieren. Das Format eignet sich sowohl für Kooperationen ganzer Hochschulen als auch hochschulübergreifender fachbezogener Verbünde. |
| Adressaten | Fördermittelgeber Hochschulakteure |

Stärkung der Kooperation & Open-Access-Politik

| | |
|---------------|---|
| Befund | Auch wenn ein guter Austausch unter den Projekten vorhanden ist, stehen die Hochschulen miteinander in Konkurrenz: um Studierende, Fördermittel und Reputation. Diese Rahmenbedingungen können in einigen Bereichen die Anreize für die Hochschulen mindern, entwickelte Materialien, Tools und Programme mit anderen Hoch- |
|---------------|---|

schulen zu teilen und zu transferieren, da die Ergebnisse der Förderung für sie ein Alleinstellungsmerkmal darstellen können.

Empfehlung Neben dem Austausch in unterschiedlichen Formaten wird empfohlen, eine **Open Access-Politik bzgl. der Ergebnisse der Projekte zu fördern** und bereits im Rahmen der Ausschreibung der Projekte die Offenlegung von Projektergebnissen zu motivieren, beispielsweise durch die Nutzung von Creative-Commons-Lizensierungen für im Projektverlauf angefertigte Produkte und Projektergebnisse. Im Rahmen des Qualitätspakts Lehre war ein solches Vorgehen im Bereich digitaler Produkte und Konzepte teilweise schon zu beobachten, kann aber durch einen expliziten Hinweis im Rahmen einer Ausschreibung noch einen breiteren Eingang in die Hochschulpraxis finden.

Adressaten Hochschulpolitik
Fördermittelgeber

Empfehlung Einen Beitrag zu einer breiteren Sichtbarkeit und Offenlegung von Projektergebnissen kann auch die **Ermutigung zur Veröffentlichung von Ergebnissen, z.B. im Rahmen von Dissertationsprojekten und Publikationen**, leisten.

Adressaten Fördermittelgeber
Hochschulakteure

4.2.5 Hinweise zur Ausgestaltung der Rahmenbedingungen im Hochschulsystem

Gestaltung und Flexibilisierung von Handlungsmöglichkeiten an den Hochschulen

Befund

Die Autonomie der geförderten Hochschulen ist aufgrund der Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern oder der Organisation in besonderen Rechtsformen unterschiedlich stark ausgeprägt. Insbesondere im Hinblick auf die Flexibilität und bestehende Freiräume bei der Budget- und Stellenplanung konnten Unterschiede festgestellt werden. Im Kontext der Verstetigung von Maßnahmen und Projektteilen im Qualitätspakt Lehre begrenzten die mitunter verbindlichen Stellenpläne und Personalstrukturen sowie die Modalitäten der Hochschulbudgets die Handlungsspielräume an einigen Hochschulen. Darüber hinaus zeigten sich auch Unterschiede in den Gestaltungsfreiräumen in Abhängigkeit von der Hochschulform. Die Einbettung und Eingruppierung der Projektbeschäftigten in die gegebenen Personalstrukturen stellte insbesondere Hochschulen ohne ausgeprägte Mittelbaustrukturen und der fehlenden Möglichkeit Qualifizierungsstellen zu schaffen (insb. Fachhochschulen und noch deutlicher Musik- und Kunsthochschulen) vor Herausforderungen.

Empfehlung

Da sich das Verhältnis von Grundausrüstung zu Dritt- und Programmmitteln über die Zeit verändert hat – Dritt- und Programmmitteln machen an vielen Hochschulen einen immer größeren Teil der Gesamtfinanzierung aus – gilt es diesen Veränderungen durch **flexibler einsetzbare (Teil-)Budgets an den Hochschulen und mehr Autonomie bei der Gestaltung von Stellenplänen** Rechnung zu tragen. Hierbei ist gerade im Hinblick auf Förderprogramme im Bereich von Studium und

Lehre festzuhalten, dass die etablierten Modelle der Projektförderung in der Forschung nicht ohne Weiteres zu übertragen sind: Während diese auf die wissenschaftliche Weiterqualifizierung abstellen, die wiederum zentrales Argument für die Regelungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes ist, trifft dies für Entwicklungsprojekte vor allem in den Fällen nicht zu, in denen eine wissenschaftliche Weiterqualifizierung nicht angestrebt wird und vor allem auch nicht Teil des Projektkonzepts ist. Hier sollte zwingend eine Flexibilisierung der Befristungsregelungen und Befristungsgründe erwogen werden.

Adressat Hochschulpolitik

Empfehlung

Bei einer Erhöhung des Anteils zeitlich begrenzter Programm- und Projektmittel am Gesamtbudget für Studium und Lehre können verstärkt Ressourcenbedarfe für die Absicherung erfolgreicher Projekte und Maßnahmen entstehen. Zum einen gilt es **auf Seiten der Hochschulakteure im Blick zu behalten, in welchem Umfang man an der Hochschule in der Lage ist, Dritt- und Programmmittel in Studium und Lehre auch unter dem Aspekt der nachhaltigen Gestaltung der Maßnahmen in Anspruch zu nehmen.** Darüber hinaus sollte die Absicherung von Förderprojekten über eine strategische Einbettung sowie die Konzeptionierung von Verstetigungsszenarien möglichst frühzeitig vorbereitet werden (s.o. Empfehlung „Ausarbeitung von Verstetigungsszenarien“ in Kap. 4.2.3). Zum anderen bedeutet dies **auf Seiten der Hochschulpolitik in den Ländern, dass es eine grundlegende Bereitschaft geben sollte besonders herausragende, erfolgreiche und nachgewiesen wirksame Maßnahmen, die sich nicht an der Hochschule**

verstetigen lassen, ggf. anderweitig abzusichern. Als Vorbild könnte hier auch die Praxis der Weiterförderung von Clustern im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder dienen.

Adressaten Hochschulakteure
 Hochschulpolitik

Einstellungs- und Kulturwandel weiter befördern

Befund

Der von allen Seiten konstatierte Einstellungs- und Kulturwandel zum Stellenwert und der Bedeutung der (Qualität der) Lehre, der über den Qualitätspakt Lehre Eingang in die Hochschulen gefunden hat, stellt ein zentrales Verdienst der Förderung dar. Für den Anschub dieses Wandels bedurfte es der Anstöße und Impulse im Rahmen der Projektförderung und ausreichend Zeit.

Die Ergebnisse der Lehrendenbefragung im Verlauf der Programmevaluation verdeutlichen, dass Lehre weitestgehend eine hohe Bedeutung zugewiesen und eine Weiterentwicklung der eigenen Lehre angestrebt wird. Aus Sicht der Lehrenden sind für die Umsetzung „guter Lehre“ ausreichende personelle und zeitliche Ressourcen wesentlich, um z. B. eine individuelle Betreuung sowie eine angemessene Vorbereitung und Weiterentwicklung der Lehre gewährleisten zu können.

In der Praxis der meisten Lehrenden ist die Lehre eine Aufgabe in einem vielfältigen Anforderungsprofil. In der Wahrnehmung vieler Lehrender zählt sich „gute Lehre“ für den einzelnen Lehrenden im Vergleich zu den vielfältigen anderen Leistungsbereichen, die in der Rolle als Wissenschaftler/-in erbracht und bewertet werden, allerdings noch nicht angemessen aus.

- Empfehlung** Die auch im Qualitätspakt Lehre geförderten vielfältigen Anreizsysteme zur Beförderung des Lehrengagements, die Implementation neuer Kommunikations- und Vernetzungsformate zur Lehre, die Unterstützung der Lehrenden bei Weiterentwicklungsvorhaben und eine in Teilen zu beobachtende stärkere Berücksichtigung von Lehrleistungen in Berufungsverfahren stellen wichtige Schritte für eine Erhöhung des Stellenwerts der Lehre dar. In Zukunft sollten **weiterhin auch über Projektförderungen Ansätze entwickelt und getestet werden, mit denen die Wertschätzung und insbesondere der Ertrag des individuellen, aber nicht zuletzt auch des kollektiven Engagements für „gute Lehre“ erhöht werden kann.** Um in Zukunft eine weitere Diffusion des Einstellungs- und Kulturwandels in die Breite der Lehrendenschaft und eine zunehmende Übersetzung in die alltägliche Lehrpraxis zu ermöglichen, ist aus Perspektive der Evaluation zielführend, Lehrengagement bspw. mit Freiräumen zur Weiterentwicklung von Lehrkonzepten zu unterstützen. Relevant ist hierbei, dass nicht zuletzt auch der akademische Mittelbau, der wesentliche Teile der Lehre trägt, durch Maßnahmen adressiert wird.
- Adressaten Hochschulakteure
Hochschulpolitik
Fördermittelgeber
- Empfehlung** Darüber hinaus wird es auch um eine **Entlastung der Lehrenden bzw. das Schaffen von Handlungsspielräumen für Lehrende** gehen müssen und es sollte in diesem Zusammenhang überprüft werden, welchen Beitrag eine Anpassung bzw. Verbesserung der grundständigen Personal- und Sachausstattung in der Lehre hierzu leisten könnte. Die Förderung in Form von Projekten in der Lehre sollte in diesem Sinne insbesondere

nicht dazu dienen, Desiderate in der Ausstattung zu kompensieren.

Adressaten Hochschulakteure
 Hochschulpolitik

4.3 Ausblick

Die Ergebnisse der Evaluation verdeutlichen, dass ein Förderprogramm wie der Qualitätspakt Lehre im Bereich Studium und Lehre – neben der Anregung zur Entwicklung innovativer Ansätze und Maßnahmen – Impulse für institutionelle Veränderungen geben kann und den Hochschulakteuren einen Gestaltungsspielraum zur Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen ermöglicht.

Gerade auch vor dem Hintergrund dynamischer Entwicklungen und neuer Herausforderungen sollte daher über Projektförderungen zu Weiterentwicklungen, Innovationen und Anpassungen angeregt werden. Eine substantielle, verlässliche – das heißt auf Dauer angebotene – und bundesweit zugängliche Fördermöglichkeit stellt auch in Zukunft einen Baustein zur fortwährenden Sicherung und Weiterentwicklung der Studien- und Lehrqualität dar.

Inwieweit sich das Potenzial eines solchen Förderangebots zukünftig voll entfaltet, wird auch davon abhängen, ob dieses in eine zielgerichtete und langfristige Entwicklung der Lehre an den Hochschulen einbezogen wird. Entsprechend der unter 4.2 formulierten Handlungsempfehlungen sind dazu gemeinsame Anstrengungen aller beteiligten Akteure und Förderer notwendig. Es gilt zu vermeiden, dass geförderte Maßnahmen isoliert von den Entwicklungszielen an der Hochschule und drängenden Herausforderungen im Hochschulsystem stehen. Auch eine Nutzung im Sinne kurzfristiger Entlastungseffekte in der Lehre, gilt es zu verhindern. Vielmehr sollten die Akteure an den Hochschulen nicht den Aufwand scheuen, um auch über die Möglichkeiten einer Projektförderung die Kernprozesse der Lehre, d.h. insbesondere die curriculare Lehre und curriculare Weiterentwicklungen, deutlicher zu adressieren.

Fördermittelgeber können unterstützend wirken, indem sie über inhaltlich ausdifferenzierte Förderangebote gezielt Themen aufgreifen, in die

Hochschulen spiegeln und so zu Weiterentwicklungen anregen. Eine langfristige und strategische Entwicklungsarbeit im Bereich Studium und Lehre kann zudem über eine – zeitlich begrenzt bleibende – Projektförderung unterstützt werden, wenn es den Hochschulen möglich bleibt, an anderweitige oder abgeschlossene Entwicklungsprojekte anzuschließen und auch Maßnahmen förderfähig sind, die auf strukturelle Veränderungen an den Hochschulen abzielen.

Nicht aus dem Blick sollte geraten, dass an den Hochschulen auf den unterschiedlichsten Handlungsfeldern und Ebenen von Studium und Lehre, bundesweit verteilt eine erhebliche Expertise vorhanden ist, die auch über den Qualitätspakt Lehre auf- und ausgebaut wurde. Wichtig ist daher insbesondere die systematische Verbreitung schon vorhandenen Wissens, erfolgreicher Maßnahmen und Innovationen in der Lehre über die Förderung des Austauschs und konkreter Transferprojekte zu unterstützen. Die Einrichtung einer zentralen und zusammenführenden Institution in Gestalt der „Stiftung Innovation in der Hochschullehre“ ist in diesem Kontext erfolversprechend.

Zuletzt ist die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen und die Verbesserung der Studien- und Lehrqualität damit verknüpft, ob es gelingt, eine stärkere Evidenzbasierung von Studium und Lehre an den Hochschulen zu erreichen. Vor der Verbreitung oder Fortführung müssen Projekte, Maßnahmen und Interventionen auf Ihre Wirkungen überprüft werden. Hierfür bedarf es deutlicher Anstrengungen, fundierte Evaluationsdesigns an den Hochschulen umzusetzen sowie eine Beforschung zu ermöglichen.

Der Qualitätspakt Lehre gehört zu den ambitioniertesten Maßnahmen im Bereich von Studium und Lehre der vergangenen Jahrzehnte. Im Rahmen des Förderprogramms wurde sinnvoll an die besonderen Herausforderungen angeschlossen, die sich nicht zuletzt aus dem Bologna-Prozess, aber auch aus der wachsenden Partizipation am tertiären Bildungswesen und den grundsätzlichen Herausforderungen von Internationalisierung, Digitalisierung und Diversifizierung ergaben.

Zieht man ein zusammenfassendes Resümee aus der Evaluation des Förderprogramms, so lässt sich schließen, dass der Qualitätspakt Lehre eine enorme Wirkung im Hinblick auf die Befassung mit Fragen von Studium und Lehre durch unterschiedliche Akteursgruppen und auf unterschiedlichen Handlungsebenen entfaltete. Die erreichten Erfolge

stellen eine gute Grundlage für zukünftige (Weiter-)Entwicklungen, Innovationen und Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre dar. Gleichzeitig ist zu resümieren, dass Veränderungen auf der Ebene von Einstellungen und Handlungspräferenzen Zeit benötigen – zumal in einem Handlungsfeld, in dem es keine quasi-technischen Lösungen gibt, sondern in dem komplexe (soziale) Prozesse und Ambivalenzen konstitutiv sind.

5 LITERATURVERZEICHNIS

Bargel, T. (2017). *Studium im Wandel. Im Zeitraum von 30 Jahren: 1983 – 2013* (Hefte zur Bildungs- und Hochschulforschung 92). Konstanz: Arbeitsgruppe Hochschulforschung.

Bargel, T., Heine, C., Multrus, F. & Willige, J. (2014): *Das Bachelor- und Masterstudium im Spiegel des Studienqualitätsmonitors* (Forum Hochschule, 2/2014). Hannover: Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW).

Bargel, T., Müßig-Trapp, P. & Willige, J. (2008). *Studienqualitätsmonitor 2007. Studienqualität und Studiengebühren* (HIS:Forum Hochschule 1/2008). Hannover: HIS Hochschul-Informationssystem GmbH & Arbeitsgruppe Hochschulforschung.

Becker, F.G., Tadsen, W.N., Wild, E. & Stegmüller, R. (2011). Zur Professionalität von Hochschulleitungen im Hochschulmanagement: Eindrücke und Erklärungsversuche aus einer Interviewserie des MogLI-Projekts. In: *Das Hochschulwesen*, 2011 (4), S. 110-117.

Becker, F.G., Wild, E., Tadsen, W. & Stegmüller, R. (2011). „Gute Lehre“ aus Sicht von Hochschulleitungen und Neuberufenen – Ein empirischer Einblick in Lehrkonzepte, Steuerungsphilosophien, Motivlagen, Anreizsysteme und Inplacement-Maßnahmen. In: S. Nickel (Hrsg.): *Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung* (Arbeitspapier Nr. 148). Gütersloh: CHE. S. 226-239.

Berthold, Ch. & Herdin, G. (2015). *Studienerfolg und Studienerfolgsmanagement*. In: Ch. Berthold, B. Jorzik, & V. Meyer-Guckel (Hrsg.): *Handbuch Studienerfolg. Strategien und Maßnahmen: Wie Hochschulen Studierende erfolgreich zum Abschluss führen*. Essen: Edition Stifterverband, S. 20-32.

Bieletzki, N. (2012). „Möglichst keine Konflikte in der Universität“ - Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten. In: U. Wilkesmann & C. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: Springer VS. S. 155-164.

Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) (2017). *Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Wichtige Ergebnisse im Überblick*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Esdar, W., Gorges, J., Kloke, K., Krücken, G. & Wild, E. (2012). *Professionalisierung der Universitäten an den Schnittstellen von Lehre, Forschung und Verwaltung*. In: S. Nickel (Hrsg.): *Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung* (Arbeitspapier Nr. 148). Gütersloh: CHE. S. 192-203.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2012). *Hochschulpakt 2020 – Bericht zur Umsetzung in den Jahren 2007 bis 2010* (Materialien der GWK, Heft 27). Bonn.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2017). *Hochschulpakt 2020 – Bericht zur Umsetzung in der zweiten Programmphase 2011 bis 2015* (Materialien der GWK, Heft 54). Bonn.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2019). *Hochschulpakt 2020 – Bericht zur Umsetzung im Jahr 2017* (Materialien der GWK, Heft 64). Bonn.

Gräsel, C., Jäger, M. & Willke, H. (2006). *Konzeption einer übergreifenden Transferforschung und Einbeziehung des internationalen Forschungsstandes*. In: R. Nickolaus & H. Gräsel (Hrsg.): *Innovation und Transfer – Expertisen zur Transferforschung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Henke, J. & Pasternack, P. (2017). *Hochschulsystemfinanzierung Wegweiser durch die Mittelströme* (HoF-Handreichungen 9, Beiheft zu „die hochschule“ 2017). Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF).

Heublein, U., Hutzsch, C., Schreiber, J., Sommer, D. & Besuch, G. (2010). *Ursachen des Studienabbruchs in Bachelor- und in herkömmlichen Studiengängen. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Exmatrikulierten des Studienjahres 2007/08* (HIS:Forum Hochschule 2/2010). Hannover: HIS Hochschul-Informationen-System.

- HIS-Institut für Hochschulforschung (HIS-HF) (2011). *Randauszählung Studienqualitätsmonitor 2011. Universitäten und Fachhochschulen*. Hannover: Ders.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2010). *Wegweiser 2010: Qualitätssicherung an Hochschulen (Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2010)*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2011). *Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, Wintersemester 2011/12 (Statistiken zur Hochschulpolitik 2/2011)*.
- Kehm, B. M. & Lanzendorf, U. (2005). *Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen - mehr Markt und weniger Selbststeuerung*. In: U. Teichler & R. Tippelt (Hrsg.), *Hochschullandschaft im Wandel (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 50)*. Weinheim u. a.: Beltz. S. 41-55.
- Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K. (2009). *Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations (FÖV Discussion Papers 48)*. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Lanzendorf, U. & Pasternack, P. (2009). *Hochschulpolitik im Ländervergleich*. In: J. Bogumil & R.G. Heine (Hrsg.), *Neue Steuerung von Hochschulen*. Berlin: edition sigma. S. 13-28.
- Linowitzki, J. (2011). *Die Bologna-Reform an deutschen Musikhochschulen*. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), *Die deutschen Musikhochschulen Positionen und Dokumente (Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2011) (S. 76-87)*. Bonn: HRK.
- Merkator, N. & Schneijderberg, C. (2011). *Professionalisierung der Universitäten an den Schnittstellen von Lehre, Forschung und Verwaltung*. In: S. Nickel (Hrsg.), *Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung (Arbeitspapier Nr. 148)*. Gütersloh: CHE. S. 204-217.

Schmidt, U. (2009). *II. Theoretische Fundierung der Qualitätssicherung*. In: Fähndrich, S. & Schmidt, U. (Hrsg.), *Das Modellprojekt Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz* (Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung Bd. 15), S. 43-63.

Schmidt, U. (2017). *Steuerungs- und Governancestrukturen für Entwicklungsprojekte und die Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung*. In: A. Hanft (Hrsg.), *Hochschulsteuerung: Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre*. Oldenburg, S.38-44.

Schmidt, U. & Dreyer, M. (2007). *Perspektiven für ein fachübergreifendes und integrierendes Modell der Bewertung von Forschungsleistungen*. In: *Qualität in der Wissenschaft 4* (2007), S. 88-94.

Schmidt, U. & Roch, A. P. (2012). *Forschungsqualität als Handlungsbalance*. In: AQA - Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hrsg.), *Braucht Forschung Qualitätsmanagement?* S. 39-46.

Schmidt, U., Wagner, L., Erdmann, M., Mauermeister, S., Berndt, S., Schubarth, Pholenz, P. & Schulze-Reichelt, F. (2019). *Der Studiengang als formative Phase für den Studienerfolg (StuFo). Analysen zur Wirksamkeit von Interventionen*. In: *Das Hochschulwesen 1+2* (2019), S. 25-33.

Schneijderberg, C., Schneider, N. & Teichler, U. (2014). *Die Berufssituation von Hochschulprofessionellen Aufgaben, Tätigkeiten, Kompetenzen, Rollen und berufliche Identität*. Kassel: INCHER.

Schomburg, H., Flöther, C. & Wolf, V. (2012). *Wandel von Lehre und Studium an deutschen Hochschulen - Erfahrungen und Sichtweisen der Lehrenden*. Kassel: Internationales Zentrum für Hochschulforschung.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2012). *Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2011/2012* (Fachserie 11 Reihe 4.1). Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2014). *Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen 1980-2012* (Fachserie 11 Reihe 4.3). Wiesbaden.

- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018). *Personal an Hochschulen 2017* (Fachserie 11 Reihe 4.4). Wiesbaden.
- Wild, E. & Esdar, W. (2014). *Eine heterogenitätsorientierte Lehr-/Lernkultur für eine Hochschule der Zukunft* (Fachgutachten im Auftrag des Projekts nexus der HRK).
- Winter, M. (2010). *Die Revolution blieb aus. Überblick über empirische Befunde zur Bologna-Reform in Deutschland*. In: S. Nickel (Hrsg.), *Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung* (Arbeitspapier Nr. 148) (S. 20-35). Gütersloh: CHE.
- Winterhager, N., Birner, N., Krabel, S., Mozhova, A., Shajek, A., Breitbach, M. & Lüthje, J. (2017). *Untersuchungen der Auswirkungen des Hochschulpakts 2020: Abschlussbericht / Kurzfassung*. Berlin: Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE-IT.
- Wissenschaftsrat (WR) (2013). *Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems*. Braunschweig.
- Wissenschaftsrat (WR) (2017). *Strategien für die Hochschullehre*. Halle.
- Wissenschaftsrat (WR) (2018). *Hochschulbildung im Anschluss an den Hochschulpakt 2020*. Trier.

6 ANHANG

Onlinebefragung der Projektleitungen 2019

Onlinebefragung der Projektleitungen 2020

Schwerpunkte thematisch fokussierte Fallstudiengespräche 2019/2020

Anhang 1

Onlinebefragung der Projektleitungen 2019

**Evaluation Qualitätspakt Lehre
Onlinebefragung 2019 zu den Schwerpunkten
Vernetzung und Transfer**

Einleitung und Hinweise zum Datenschutz

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) auch in der zweiten Förderperiode 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. Ein zentraler Bestandteil ist dabei weiterhin die jährliche Onlinebefragung der Projektleitungen.

In der Onlinebefragung der Projektleitungen 2019 liegt der Schwerpunkt auf Ihren Einschätzungen zu Vernetzungs- und Transferaktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre. Danach folgen – wie gewohnt – einige Fragen zum Programmverlauf und Fragen zum wahrgenommenen Kultur- und Einstellungswandel an Ihrer Hochschule.

Bitte benutzen Sie beim Navigieren durch die Online-Umfrage nicht die Vor- und Zurück Funktion Ihres Browsers, sondern ausschließlich die „Weiter“- und „Zurück“-Buttons am Ende jeder Seite. Ihre Antworten können Sie jederzeit über den Button am Ende jeder Seite des Fragebogens zwischenspeichern und den Fragebogen erneut über den Link aufrufen.

Wir bitten Sie um Antwort bis zum 30.08.2019.

Hinweise zum Datenschutz:

Ihre Daten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum Zweck der Evaluation des Förderprogramms genutzt. Die Analyseergebnisse werden den Auftraggebern und über Publikationen der Öffentlichkeit nur in anonymisierter und aggregierter Form zugänglich gemacht, es werden keine Ergebnisse in zuordenbarer Form oder auf Ebene der Hochschule bzw. des Projekts weitergegeben. Ihre Einwilligung zur Datenverarbeitung ist freiwillig, durch

eine Verweigerung der Einwilligung entstehen Ihnen keine Nachteile und Sie können Ihre Einwilligung zur Datenverarbeitung jederzeit widerrufen.

Bitte klicken Sie hier für ausführliche Informationen zur vorgesehenen Verarbeitung Ihrer Daten.

Bitte markieren Sie für eine Einwilligung das Feld und klicken Sie auf „Weiter“.

- Hiermit willige ich in die vorgesehene Verarbeitung meiner Daten ein.**

Wir bedanken uns im Voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Evaluationsteam

Projektstruktur & Förderkennzeichen

Zunächst interessiert uns die strukturelle Einordnung Ihrer Hochschule bzw. Ihres Projektes.

Bei Ihrem Projekt handelt es sich um ein:

- Einzelprojekt
- Verbundprojekt

Welchem Typ ordnen Sie Ihre Hochschule zu?

- Universität (inkl. Technische Universität, Pädagogische Hochschule)
- Fachhochschule (inkl. Hochschule für angewandte Wissenschaften, Technische Hochschule)
- Kunst- und/oder Musikhochschule
- Sonstige: _____

Zu welchem Bundesland gehört Ihre Hochschule?

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg

- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

Bitte tragen Sie hier Ihr Förderkennzeichen der 2. Förderperiode ein (z.B. 01PL16001): (Leitungen von Verbundprojekten geben den Buchstaben am Ende Ihres Förderkennzeichens bitte im nächsten Feld an)

01PL _____

Bitte geben Sie hier den Buchstaben am Ende des Förderkennzeichens Ihres Verbundprojektes an (z.B. C): _____

Sind Sie als Projektleitung zugleich Angehörige/r der Hochschulleitung?

- Ja
- Nein

Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre

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

Hinweis: Mit anderen Projekten sind nicht die Verbundpartner gemeint.

Hat ein Austausch bzw. eine Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre über die folgenden Formate im Rahmen Ihres Projekts stattgefunden? (Mehrfachantworten möglich)

- Direkte bilaterale Kontakte mit anderen Hochschulen auf der konkreten Arbeitsebene
- Direkte bilaterale Kontakte mit anderen Hochschulen auf Ebene der Projektleitung
- Direkte bilaterale Kontakte mit anderen Hochschulen auf Ebene der Hochschulleitung
- Ein im Rahmen des Qualitätspakts Lehre entstandenes Netzwerk auf regionaler und/oder Landesebene
- Ein im Rahmen des Qualitätspakts Lehre entstandenes Netzwerk auf Bundesebene
- Ein unabhängig vom Qualitätspakt Lehre bestehendes Netzwerk auf regionaler und/oder Landesebene
- Ein unabhängig vom Qualitätspakt Lehre bestehendes Netzwerk auf Bundesebene
- Vom Fördermittelgeber organisierte Veranstaltungen im Rahmen des Qualitätspakts Lehre (Programm- oder Fachkonferenz)
- Aus Qualitätspakt Lehre-Projekten heraus organisierte Veranstaltungen (z.B. Workshopreihen, Tagungen etc.)
- Anderweitige Veranstaltungen (Fachkonferenzen, Tagungen, Workshops, Ausstellungen etc.)
- Sonstiges: _____

[FILTER: wenn Austauschformate angegeben wurden, wird für jedes dieser Formate eine Bewertungsfrage eingeblendet]

Bitte geben Sie an, welchen Mehrwert der Austausch über die folgenden Formate mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre für die Umsetzung Ihres Projekts bietet?

Über...

(7er-Skala von ‚sehr hoher Mehrwert‘ bis ‚gar kein Mehrwert‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

- direkte bilaterale Kontakte mit anderen Hochschulen auf der konkreten Arbeitsebene
- direkte bilaterale Kontakte mit anderen Hochschulen auf Ebene der Projektleitung
- direkte bilaterale Kontakte mit anderen Hochschulen auf Ebene der Hochschulleitung
- ein im Rahmen des Qualitätspakts Lehre entstandenes Netzwerk auf regionaler und/oder Landesebene

- ein im Rahmen des Qualitätspakts Lehre entstandenes Netzwerk auf Bundesebene
- ein unabhängig vom Qualitätspakt Lehre bestehendes Netzwerk auf regionaler und/oder Landesebene
- ein unabhängig vom Qualitätspakt Lehre bestehendes Netzwerk auf Bundesebene
- vom Fördermittelgeber organisierte Veranstaltungen im Rahmen des Qualitätspakts Lehre (Programm- oder Fachkonferenz)
- gemeinsam mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre organisierte Veranstaltungen
- Aus Qualitätspakt Lehre-Projekten heraus organisierte Veranstaltungen (z.B. Workshopreihen, Tagungen etc.)
- anderweitige Veranstaltungen (Fachkonferenz, Tagung, Workshop, Ausstellung etc.)
- Sonstiges

[FILTER: Ende]

Auf welchen der folgenden Handlungsfeldern hat ein Austausch bzw. eine Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre im Rahmen Ihres Projekts stattgefunden? (Mehrfachantworten möglich)

- Projektadministration/-management/-organisation
- Operative Umsetzung der Maßnahmen
- Inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen
- Evaluation der Maßnahmen
- Begleitforschung/Wirkungsüberprüfung der Maßnahmen
- Strategische Fragen (z.B. Einbindung in die Hochschulstrategie)
- Transfer von Maßnahmen (hochschulintern bzw. -extern)
- Gestaltung der Nachhaltigkeit/Verstetigung
- Sonstiges: _____

[FILTER: wenn Handlungsfelder angegeben wurden, wird für jedes dieser Handlungsfelder eine Bewertungsfrage eingeblendet]

Bitte geben Sie an, welchen Mehrwert der Austausch mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre auf den folgenden Handlungsfeldern für die Umsetzung Ihres Projekts bietet.

(7er-Skala von ‚sehr hoher Mehrwert‘ bis ‚gar kein Mehrwert‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

- Projektadministration/-management/-organisation
- Operative Umsetzung der Maßnahmen
- Inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen
- Evaluation der Maßnahmen
- Begleitforschung/Wirkungsüberprüfung der Maßnahmen
- Strategische Fragen (z.B. Einbindung in die Hochschulstrategie)
- Transfer von Maßnahmen (hochschulintern bzw. -extern)
- Gestaltung der Nachhaltigkeit/Verstetigung
- Sonstiges

[FILTER: Ende]

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

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

- Aufwand und Nutzen der Vernetzung stehen in einem angemessenen Verhältnis.
- Die Vernetzung mit anderen Projekten des Qualitätspakts Lehre trägt zur Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen Hochschullehre bei.
- Die bilaterale Zusammenarbeit mit anderen geförderten Hochschulen wird nach Ende der Projektlaufzeit fortgesetzt.
- Im Rahmen des Qualitätspakts Lehre aufgebaute Netzwerke werden nach Ende der Projektlaufzeit fortbestehen.
- Der Aufbau von nachhaltigen Strukturen zum Erfahrungsaustausch ist in der vorgesehenen Programmlaufzeit zu bewältigen.
- Für einen erfolgreichen Erfahrungsaustausch sind die Angebote/Veranstaltungen des BMBF/DLR-PT hilfreich.
- Es bestehen, abseits der Veranstaltungen im Rahmen des Qualitätspakts Lehre, ausreichend Angebote/Veranstaltungen, um sich zu Themen der Qualität des Studiums und der Lehre auszutauschen.
- Die Vernetzung mit anderen Projekten trägt zum Erkennen eigener (Verbesserungs-)Potenziale bei.

- Der Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten wird aufgrund einer gegenseitigen Konkurrenzwahrnehmung eingeschränkt.
- Für einen gelingenden Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten bedarf es eines vertrauensvollen Verhältnisses der Akteure.
- Für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes ist eine Vernetzung mit anderen Hochschulen nicht ausschlaggebend.

Transfer gelungener Maßnahmen, Projektelemente bzw. Teilprojekte

In Abgrenzung zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch verstehen wir unter Transfer die tatsächliche Übertragung einer gelungenen Maßnahme, eines Projektelements bzw. Teilprojekts in einen anderen Studiengang/in einen anderen Fachbereich an der eigenen Hochschule (hochschulinterner Transfer) oder aber in eine andere Hochschule (hochschulexterner Transfer). Hierbei kann es sich z.B. um neue Lehr-Lern-Konzepte handeln, die in einen anderen Studiengang oder Fachbereich transferiert werden, aber auch z.B. um neu etablierte Strukturen und Prozesse (z.B. im Bereich Prüfungsmanagement, in der Qualitätssicherung und/ oder Evaluation, in der Weiterqualifizierung von Lehrenden), die von anderen Einrichtungen im Ganzen oder teilweise übernommen werden. Der anschließende Themenblock beinhaltet somit Fragen zu folgenden Formen von Transfer:

- a) Fragen zum hochschulinternen Projekttransfer (auf andere Studiengänge, Fachbereiche etc.)
- b) Fragen zur Übertragung gelungener Maßnahmen, Projektelemente bzw. Teilprojekte der eigenen Hochschule auf andere Hochschulen
- c) Fragen zur Übernahme gelungener Maßnahmen, Projektelemente bzw. Teilprojekte anderer Hochschulen.

Hinweis: Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Weiteren ausschließlich der Begriff der "Maßnahme" verwandt, im Folgenden sind darin aber immer auch Projektelemente und Teilprojekte eingeschlossen.

Bitte klicken Sie auf 'Weiter'.

Hochschulinterner Transfer gelungener Maßnahmen, Projektelemente bzw. Teilprojekte

Wurden seit Beginn der Förderung Maßnahmen hochschulintern (z.B. in andere Studiengänge und/oder Fachbereiche) übertragen bzw. auf diese ausgeweitet?

- Ja
- Nein

[FILTER: wenn hochschulinterne Übertragung = nein, wird folgende Frage eingeblendet]

Bitte erläutern sie kurz, wieso keine hochschulinterne Übertragung/Ausweitung von Maßnahmen stattgefunden hat:

[FILTER: Ende]

[FILTER: wenn hochschulinterne Übertragung = ja, werden folgende Fragen eingeblendet]

Sie haben angegeben, dass Maßnahmen Ihres Projekts hochschulintern übertragen/ ausgeweitet wurden. Bitte machen Sie im Folgenden weitergehende Angaben zu den Maßnahmen und den Prozessen der Übertragung.

Wichtiger Hinweis: Sollten Sie sehr viele Maßnahmen übertragen/ausgeweitet haben, bitten wir Sie, sich auf eine Auswahl besonders gelungener Beispiele zu beschränken (z.B. die drei relevantesten Maßnahmen).

Titel der Maßnahmen (bitte nummerieren Sie bei der Angabe der Titel die Maßnahmen fortlaufend (1.-n.) durch und beziehen Sie sich bei Ihren Erläuterungen in den folgenden Textfeldern über die Angabe der Nummern auf die jeweiligen Maßnahmen):

Bitte beschreiben Sie kurz die Inhalte der Maßnahmen und die Rahmenbedingungen der Übertragungen (worum handelte es sich genau, welche/r Fachbereich(e)/welche Einrichtung(en) war(en) an dem Transfer beteiligt, wie wurde der Transfer finanziert):

Bitte beschreiben Sie kurz die Prozesse der Übertragungen/Ausweitungen (z.B. wieso wurden die Maßnahmen ausgewählt, wie ging der Transfer vonstatten, welche Gelingensbedingungen sehen Sie, welche Hindernisse sind aufgetreten):

Welchen Mehrwert sehen Sie in der hochschulinternen Übertragung gelungener Maßnahmen für Ihre Hochschule?

[FILTER: Ende]

Bitte schätzen Sie ein, wie wichtig die folgenden Aspekte für das Gelingen eines hochschulinternen Transfers von Maßnahmen allgemein sind.

[FILTER: wenn hochschulinterne Übertragung = nein, wird folgende Formulierung eingeblendet]

Auch wenn kein hochschulinterner Transfer an Ihrer Hochschule stattgefunden hat, möchten wir Sie bitten einzuschätzen, wie wichtig die folgenden Aspekte aus Ihrer Sicht für das Gelingen eines hochschulinternen Transfers von Maßnahmen allgemein sind.

[FILTER: Ende]

(7er-Skala von ‚sehr wichtig‘ bis ‚gar nicht wichtig‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

- An der Hochschule gibt es eine gelingende Vernetzung/funktionierende Kommunikationsstrukturen der für den Transfer

relevanten Akteure (z.B. über Gremien, Sitzungen, Arbeitskreise).

- Die Maßnahmen erfahren von Seiten der Hochschulakteure (in den Studiengängen/Fachbereichen/Abteilungen) Akzeptanz.
- Die Maßnahmen müssen nicht aufwendig auf andere Kontexte angepasst werden.
- Die Ausweitung/Übernahme der Maßnahmen wird von Seiten der Hochschulleitung unterstützt.
- Die Ausweitung/Übernahme der Maßnahmen wird von Seiten der Fachbereichs-/Fakultätsleitungen unterstützt.
- Die Maßnahmen sind ressourcenneutral/können von bestehendem Personal übernommen werden.
- Es gibt Anreize in Form finanzieller Mittel/personeller Ressourcen, um einen Transfer von Maßnahmen zu realisieren.
- Die Maßnahmen passen zu den Problemlagen anderer Studiengänge/Fachbereiche/Abteilungen bzw. der Hochschule allgemein.
- Die Maßnahmen wurden hinsichtlich ihrer Wirkungen positiv evaluiert/stellen ein „best-practice“-Beispiel dar.
- Die Maßnahmen passen zur aktuell verfolgten Strategie für den Bereich Studium und Lehre/zur Hochschulstrategie.

[FILTER: wenn hochschulinterne Übertragung = ja, wird folgende Formulierung eingeblendet]

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die folgenden Aspekte eines hochschulinternen Transfers von Maßnahmen aus Ihrer Sicht im Rahmen des Qualitätspakts Lehre an Ihrer Hochschule gegeben sind.

Wichtiger Hinweis: Ggf. werden sehr verschiedene Maßnahmen durch den Qualitätspakt Lehre an Ihrer Hochschule gefördert. Sie haben daher die Möglichkeit Ihre Einschätzung auf der Skala abzustufen, um auszudrücken, was insgesamt am besten auf die geförderten Maßnahmen/die Situation an Ihrer Hochschule zutrifft.

[FILTER: Ende]

[FILTER: wenn hochschulinterne Übertragung = nein, wird folgende Formulierung eingeblendet]

Auch wenn kein hochschulinterner Transfer an Ihrer Hochschule stattgefunden hat, möchten wir Sie bitten einzuschätzen, inwieweit die folgenden Rahmenbedingungen für einen hochschulinternen Transfer von Maßnahmen aus Ihrer Sicht im Rahmen des Qualitätspakts Lehre an Ihrer Hochschule gegeben sind.

Wichtiger Hinweis: Ggf. werden sehr verschiedene Maßnahmen durch den Qualitätspakt Lehre an Ihrer Hochschule gefördert. Sie haben daher die Möglichkeit Ihre Einschätzung auf der Skala abzustufen, um auszudrücken, was insgesamt am besten auf die geförderten Maßnahmen/die Situation an Ihrer Hochschule zutrifft.

[FILTER: Ende]

(7er-Skala von ‚trifft voll und ganz zu‘ bis ‚trifft gar nicht zu‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

An unserer Hochschule...

- ...gibt es eine gelingende Vernetzung/funktionierende Kommunikationsstrukturen der für den Transfer relevanten Akteure (z.B. über Gremien, Sitzungen, Arbeitskreise).
- ...erfahren die Maßnahmen von Seiten der Hochschulakteure (in den Studiengängen/Fachbereichen/Abteilungen) Akzeptanz.
- ...müss(t)en die Maßnahmen aufwendig auf andere Kontexte angepasst werden.
- ...wird eine Ausweitung/Übernahme von Maßnahmen seitens der Hochschulleitung grundsätzlich unterstützt.
- ...wird eine Ausweitung/Übernahme von Maßnahmen seitens der Fachbereichs-/Fakultätsleitungen grundsätzlich unterstützt.
- ...sind die Maßnahmen ressourcenneutral/könn(t)en von bestehendem Personal übernommen werden.
- ...gibt es Anreize in Form finanzieller Mittel/personeller Ressourcen, um einen Transfer von Maßnahmen zu realisieren.
- ...passen die Maßnahmen zu den Problemlagen anderer Studiengänge/Fachbereiche/Abteilungen bzw. der Hochschule allgemein.
- ...wurden die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirkungen positiv evaluiert/stellen ein „best-practice“-Beispiel dar.

- ...passen die Maßnahmen zur aktuell verfolgten Strategie für den Bereich Studium und Lehre/zur Hochschulstrategie.

Welche sonstigen Aspekte schätzen Sie als wichtig für das Gelingen eines hochschulinternen Transfers von Maßnahmen ein und inwieweit sind diese an Ihrer Hochschule gegeben?

Hochschulexterner Transfer gelungener Maßnahmen, Projektelemente bzw. Teilprojekte

Wurden seit Beginn der Förderung gelungene Maßnahmen Ihres Projekts auf andere Hochschulen bzw. Maßnahmen anderer im Qualitätspakt Lehre geförderter Projekte auf Ihre Hochschule übertragen? (Mehrfachantworten möglich)

[FILTER: wenn Verbundprojekt = ja] Ja, von uns auf eine Hochschule im eigenen Verbundprojekt. [FILTER: Ende]

- Ja, von uns auf eine andere im Qualitätspakt Lehre geförderte Hochschule.
- Ja, von uns auf eine nicht im Qualitätspakt Lehre geförderte Hochschule.
- [FILTER: wenn Verbundprojekt = ja] Ja, von einer Hochschule im eigenen Verbundprojekt auf unsere Hochschule. [FILTER: Ende]
- Ja, von einem anderen im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekt auf unsere Hochschule.
- Nein

[FILTER: wenn Übertragung = nein, wird folgende Frage eingeblendet]

Bitte erläutern sie kurz, wieso keine Übertragung von Maßnahmen Ihres Projekts auf andere Hochschulen bzw. anderer im Qualitätspakt Lehre geförderter Projekte auf Ihre Hochschule stattgefunden hat:

[FILTER: Ende]

[FILTER: wenn Übertragung auf andere Hochschule (inkl. Verbundhochschule) = ja, werden folgende Fragen eingeblendet]

Sie haben angegeben, dass Maßnahmen Ihres Projekts auf andere Hochschulen übertragen wurden. Bitte machen Sie im Folgenden weitergehende Angaben zu den Maßnahmen und den Prozessen der Übertragung.

Titel der Maßnahmen (bitte nummerieren Sie bei der Angabe der Titel die Maßnahmen fortlaufend (1.-n.) durch und beziehen Sie sich bei Ihren Erläuterungen in den folgenden Textfeldern über die Angabe der Nummern auf die jeweiligen Maßnahmen):

Bitte beschreiben Sie kurz die Inhalte der Maßnahmen und die Rahmenbedingungen der Übertragungen (z.B. worum handelte es sich genau, auf welche Hochschule wurde übertragen, welche/r Fachbereich(e)/welche Einrichtung(en) war(en) an dem Transfer beteiligt, wie wurde die Übertragung finanziert):

Bitte machen Sie kurz Angaben zu den Prozessen der Übertragungen (wie kam es zur Kontaktaufnahme, wieso wurden die Maßnahmen ausgewählt, wie ging der Transfer vonstatten, gab es förderliche Bedingungen, welche Hindernisse sind aufgetreten):

Welchen Mehrwert sehen Sie in der Übertragung gelungener Maßnahmen auf eine andere Hochschule speziell für Ihre Hochschule?

[FILTER: Ende]

[Filter: wenn Übernahme von anderen im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekten (inkl. Verbundhochschule) = ja, werden folgende Fragen eingeblendet]

Sie haben angegeben, dass Sie Maßnahmen anderer im Qualitätspakt Lehre geförderter Projekte übernommen haben. Bitte machen Sie im Folgenden weitergehende Angaben zu den Maßnahmen und den Prozessen der Übertragung.

Titel der Maßnahmen (bitte nummerieren Sie bei der Angabe der Titel die Maßnahmen fortlaufend (1.-n.) durch und beziehen Sie sich bei Ihren Erläuterungen in den folgenden Textfeldern über die Angabe der Nummern auf die jeweiligen Maßnahmen):

Bitte beschreiben Sie kurz die Inhalte der Maßnahmen und die Rahmenbedingungen der Übertragungen (z.B. worum handelte es sich genau, von welche/r Hochschule wurde die Maßnahmen übernommen, welche/r Fachbereich(e)/welche Einrichtung(en) war(en) an der Implementierung beteiligt, wie wurde der Transfer finanziert):

Bitte beschreiben Sie kurz die Prozesse der Implementierungen (wieso wurde die Maßnahmen seitens ihrer Hochschule ausgewählt, wie ging der Transfer vonstatten, gab es förderliche Bedingungen, welche Hindernisse sind aufgetreten):

[FILTER: Ende]

[FILTER: wenn Übernahme von anderer im Verbundprojekt geförderten Hochschule (= ja, wird folgender Hinweis eingeblendet)]

Hinweis: Die folgende Frage bezieht sich nicht auf die Maßnahmen, die Sie ggf. von Hochschulen im eigenen Verbundprojekt übernommen haben, sondern auf die Übernahme von Maßnahmen anderer im Qualitätspakt Lehre geförderter Hochschulen.

[FILTER: Ende]

Wie wurde Ihre Hochschule auf die Maßnahmen aufmerksam?

(Mehrfachantworten möglich)

- über Veranstaltungen im Rahmen des Qualitätspakts Lehre (z.B. Programm- oder Fachkonferenz)
- über anderweitige Veranstaltungen (Fachkonferenz, Tagung, Workshop, Ausstellung)
- über eine dauerhaft bestehende bundesweite Vernetzung mit anderen Hochschulen (z.B. UAS7, TU9, German U15 etc.)
- über eine dauerhaft bestehende landesweite Vernetzung mit anderen Hochschulen
- über ein im Rahmen des Qualitätspakt Lehre entstandenes Netzwerk
- über persönliche Kontakte (z.B. zwischen Projekt- oder Hochschulleitungen)
- über (wissenschaftliche) Publikationen der Maßnahmen/Projektelemente
- über Dokumentationen auf den entsprechenden Projektwebseiten
- über die Projektdatenbank des Qualitätspakts Lehre
- über „best-practice“-Dokumentationen anderer Anbieter
- Sonstiges: _____

Sie haben angegeben, über "best-practice"-Dokumentationen anderer Einrichtungen/Datenbanken auf die Maßnahmen aufmerksam geworden zu sein. Welche waren dies?

Welchen Mehrwert sehen Sie in der Übernahme gelungener Maßnahmen von anderen Projekten speziell für Ihre Hochschule?

Bitte schätzen Sie ein, wie wichtig die folgenden Aspekte für das Gelingen eines hochschulexternen Transfers von Maßnahmen allgemein sind.

[FILTER: wenn Übertragung = nein, wird folgende Frageformulierung eingeblendet]

Auch wenn kein Transfer von bzw. zu anderen Hochschulen stattgefunden hat, möchten wir Sie bitten einzuschätzen, wie wichtig die folgenden Aspekte aus Ihrer Sicht für das Gelingen eines hochschulexternen Transfers von Maßnahmen allgemein sind.

[FILTER: Ende]

(7er-Skala von ‚sehr wichtig‘ bis ‚gar nicht wichtig‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

- Die Maßnahmen sind hinreichend dokumentiert.
- Die Maßnahmen passen zu den Problemlagen anderer Hochschulen.
- Die Maßnahmen haben einen innovativen Charakter.
- Die Maßnahmen müssen nicht aufwendig auf andere Kontexte angepasst werden.
- Der Transfer von Maßnahmen wird von Seiten der Hochschulleitungen grundsätzlich unterstützt.
- Der Transfer von Maßnahmen wird von Seiten der Fachbereichs-/Fakultätsleitungen grundsätzlich unterstützt.
- Die Maßnahmen wurden hinsichtlich ihrer Wirkungen positiv evaluiert/stellen ein „best-practice“-Beispiel dar.
- Die Maßnahmen passen zur aktuell verfolgten Strategie für den Bereich Studium und Lehre/zur Hochschulstrategie.
- Es gibt Anreize in Form finanzieller Mittel/personeller Ressourcen, um einen Transfer von Maßnahmen zu realisieren.
- Es existiert eine Vernetzung der Hochschulen/Projekte.

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die folgenden Aspekte eines hochschulexternen Transfers von Maßnahmen aus Ihrer Sicht im Rahmen des Qualitätspakts Lehre gegeben sind.

[FILTER: wenn Übertragung = nein, wird folgende Frageformulierung eingeblendet]

Auch wenn kein Transfer von bzw. zu anderen Hochschulen stattgefunden hat, möchten wir Sie bitten einzuschätzen, inwieweit die folgenden Aspekte eines hochschulexternen Transfers von Maßnahmen aus Ihrer Sicht im Rahmen des Qualitätspakts Lehre an Ihrer Hochschule, im Hinblick auf die Maßnahmen anderer Hochschulen sowie im Hinblick auf die allgemeinen Rahmendbedingungen gegeben sind.

[FILTER: Ende]

Wichtiger Hinweis: Im Qualitätspakt Lehre wird eine Vielzahl von Maßnahmen gefördert, die Ihnen in vollem Umfang ggf. nicht bekannt sind. Wir bitten Sie daher, Ihre Einschätzung auf die Ihnen bekannten, im Qualitätspakt Lehre geförderten Maßnahmen zu beziehen. Sie haben die Möglichkeit Ihre Einschätzung auf der Skala abzustufen, um auszudrücken was auf die Gesamtheit der Ihnen bekannten Maßnahmen bzw. der Ihnen bekannten Situation am besten zutrifft.

(7er-Skala von ‚trifft voll und ganz zu‘ bis ‚trifft gar nicht zu‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

- Die Maßnahmen sind hinreichend dokumentiert.
- Die Maßnahmen passen zu den Problemlagen anderer Hochschulen.
- Die Maßnahmen haben einen innovativen Charakter.
- Die Maßnahmen müss(t)en nicht aufwendig auf andere Kontexte angepasst werden.
- Der Transfer von Maßnahmen wird von Seiten der Hochschulleitungen grundsätzlich unterstützt.
- Der Transfer von Maßnahmen wird von Seiten der Fachbereichs-/Fakultätsleitungen grundsätzlich unterstützt.
- Die Maßnahmen wurden hinsichtlich ihrer Wirkungen positiv evaluiert/stellen ein „best-practice“-Beispiel dar.
- Die Maßnahmen passen zur aktuell verfolgten Strategie für den Bereich Studium und Lehre/zur Hochschulstrategie.
- Es gibt Anreize in Form finanzieller Mittel/personeller Ressourcen, um einen Transfer von Maßnahmen zu realisieren.
- Es existiert eine Vernetzung der Hochschulen/Projekte.

Welche sonstigen Aspekte schätzen Sie als wichtig für das Gelingen eines hochschulexternen Transfers von Maßnahmen ein und inwieweit sind diese an Ihrer Hochschule gegeben?

Einschätzungen zum Projektverlauf/Projekterfolg

In diesem abschließenden Themenblock geht es um Ihre Einschätzungen zum Verlauf und zu Wirkungen Ihres Projektes.

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

(7er-Skala von ‚vollständig‘ bis ‚gar nicht‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

Möchten Sie dies ggf. näher erläutern?

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

(7er-Skala von ‚vollständig‘ bis ‚gar nicht‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

Möchten Sie dies ggf. näher erläutern?

In welchem Maße können Sie folgende Aspekte eines Einstellungs- und Kulturwandels an Ihrer Hochschule beobachten?

(7er-Skala von ‚in hohem Maße‘ bis ‚gar nicht‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

- Durch den Qualitätspakt Lehre ist die Wertschätzung für Lehre an meiner Hochschule gestiegen.
- Durch den Qualitätspakt Lehre ist ein wachsendes Bewusstsein bei Lehrenden an meiner Hochschule festzustellen, die eigene Lehre kontinuierlich zu verbessern (z.B. durch Selbstreflexion, die Teilnahme an hochschuldidaktischen Angeboten usw.).
- Durch den Qualitätspakt Lehre lässt sich eine wachsende Aufgeschlossenheit der Hochschulakteure gegenüber der Umsetzung innovativer Maßnahmen/Konzepte in der Lehre feststellen.

Bitte erläutern Sie die Fragen zum Einstellungs- und Kulturwandel ggf. näher:

Haben sich seit der letzten Befragung 2017 irgendwelche Probleme bzw. nicht-vorhergesehene Entwicklungen ergeben? Wenn ja, welche?

- Ja
- Nein
- Kann ich nicht einschätzen

[FILTER: wenn Probleme bzw. nicht-vorhergesehene Entwicklungen = ja, wird folgende Frage eingeblendet]

Welche Probleme bzw. nicht-vorhergesehenen Entwicklungen haben sich ergeben?

[FILTER: Ende]

Haben Sie weitere Anregungen oder Verbesserungsvorschläge für das Förderprogramm?

- Ja
- Nein

[FILTER: wenn Anregungen oder Verbesserungsvorschläge = ja, wird folgende Frage eingeblendet]

Welche Anregungen oder Verbesserungsvorschläge haben Sie?

Insofern Sie eine Dokumentation Ihrer Antworten ausdrucken und/oder speichern möchten, klicken Sie bitte vor dem Absenden auf "Druckansicht" und drucken sich die Seiten ggf. aus bzw. speichern sie auf Ihren PC. Eine nachträgliche Bereitstellung ist unsererseits leider nicht möglich.

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

Anhang 2

Onlinebefragung der Projektleitungen 2020

Evaluation Qualitätspakt Lehre

Onlinebefragung 2020 – Einschätzungen zu Wirkungen und Nachhaltigkeitschancen der Maßnahmen sowie Gesamtbewertung des Förderprogramms

Einleitung und Hinweise zum Datenschutz

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie Ihnen bekannt ist, wird die Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) auch in der zweiten Förderperiode 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. Ein zentraler Bestandteil ist dabei die Onlinebefragung der Projektleitungen.

In der Onlinebefragung der Projektleitungen 2020 liegt der Schwerpunkt auf einer resümierenden Bewertung der Projektumsetzung sowie Einschätzungen zu Wirkungen und Nachhaltigkeitschancen der Maßnahmen. Abschließend erhalten Sie die Möglichkeit das Förderprogramm insgesamt zu bewerten.

Bitte benutzen Sie beim Navigieren durch die Onlineumfrage nicht die Vor- und Zurück-Funktion Ihres Browsers, sondern ausschließlich die „Weiter“- und „Zurück“-Buttons im Fragebogen. Ihre Antworten können Sie über den entsprechenden Button am Ende jeder Fragebogen-seite zwischenspeichern und den Fragebogen erneut über den Link aufrufen.

Wir bitten Sie um Antwort bis zum 20.04.2020.

Hinweise zum Datenschutz:

Ihre Daten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum Zweck der Evaluation des Förderprogramms genutzt. Die Analyseergebnisse werden den Auftraggebern und über

Publikationen der Öffentlichkeit nur in anonymisierter und aggregierter Form zugänglich gemacht. Es werden keine Ergebnisse in zuordenbarer Form oder auf Ebene der Hochschule bzw. des Projekts weitergegeben. Ihre Einwilligung zur Datenverarbeitung ist freiwillig, durch eine Verweigerung der Einwilligung entstehen Ihnen keine Nachteile und Sie können Ihre Einwilligung zur Datenverarbeitung jederzeit widerrufen. Bitte klicken Sie hier für ausführliche Informationen zur vorgesehenen Verarbeitung Ihrer Daten.

Bitte markieren Sie für eine Einwilligung das folgende Feld und klicken Sie auf „Weiter“.

- Hiermit willige ich in die vorgesehene Verarbeitung meiner Daten ein.**

Wir bedanken uns im Voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Evaluationsteam

Projektstruktur & Förderkennzeichen

Zunächst interessiert uns die strukturelle Einordnung Ihrer Hochschule bzw. Ihres Projekts.

Bei Ihrem Projekt handelt es sich um ein:

- Einzelprojekt
- Verbundprojekt

Welchem Typ ordnen Sie Ihre Hochschule zu?

- Universität (inkl. Technische Universität, Pädagogische Hochschule)
- Fachhochschule (inkl. Hochschule für angewandte Wissenschaften, Technische Hochschule)
- Kunst- und/oder Musikhochschule
- Sonstige: _____

Zu welchem Bundesland gehört Ihre Hochschule?

- Baden-Württemberg

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

Bitte tragen Sie hier Ihr Förderkennzeichen der 2. Förderperiode ein (z.B. 01PL16001):

01PL _____

Bitte geben Sie hier den Buchstaben am Ende des Förderkennzeichens Ihres Verbundprojektes an (z.B. C): _____

Sind Sie als Projektleitung zugleich Angehörige/r der Hochschulleitung?

- Ja
- Nein

Seit welchem Jahr sind Sie mit der Leitung/Koordinierung des Projekts betraut?

(z.B. 2015): _____

Resümee der Umsetzung, Akzeptanz und Zielgruppenerreichung

Wir bitten Sie im Folgenden Fragen zur Evaluation, Akzeptanz und Zielgruppenerreichung sowie zur Umsetzung des Projekts an Ihrer Hochschule zu beantworten.

Wird Ihr Projekt durch eine Evaluation bzw. projektinterne Begleitforschung flankiert? (Mehrfachantworten möglich)

- Ja, durch eine Evaluation des gesamten (Verbund-)Projekts/aller Maßnahmen
- Ja, durch eine Evaluation von Teilmaßnahmen
- Ja, durch eine projektinterne Begleitforschung
- Ja, durch: _____

[FILTER: wenn Evaluation bzw. Begleitforschung= ja, werden folgenden Fragen eingeblendet]

Welche Ergebnisse liegen Ihnen durch die eingesetzte Evaluation bzw. projektinterne Begleitforschung vor? (Mehrfachantworten möglich)

- Nachweis über Teilnehmerzahlen/Erreichung der Zielgruppe
- Nachweis über Nutzungshäufigkeit/-intensität von Angeboten/Maßnahmen
- Ergebnisse zur Zufriedenheit mit Angeboten/Maßnahmen
- Ergebnisse zu Verbesserungsmöglichkeiten von Maßnahmen/Angeboten
- Ergebnisse zu Wirkungen/Effekten von Maßnahmen/Angeboten bei der Zielgruppe
- Sonstige Ergebnisse: _____

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‘)

[FILTER: Ende]

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit folgende Aussagen zur Akzeptanz auf das Projekt an Ihrer Hochschule zutreffen?

Anmerkung: Bei vielen Teilmaßnahmen an Ihrer Hochschule bitten wir Sie einzuschätzen, was auf die Gesamtheit aller Teilmaßnahmen am besten zutrifft.

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

- Die Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre stoßen an meiner Hochschule auf breite Akzeptanz.

- Die Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre werden von der Hochschulleitung unterstützt.
- Die Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre werden von den Fachbereichs-/ Fakultätsleitungen unterstützt.
- Im Verlauf der zwei Förderperioden wurden Anpassungen vorgenommen, um die Akzeptanz an der Hochschule zu erhöhen.

Wenn Sie die Projektumsetzung über zwei Förderperioden resümieren, welche Faktoren sind für das Gelingen des Projekts am wichtigsten?

Wirkungen und Effekte der Maßnahmen

Weiterhin interessieren wir uns für die Wirkungen und Effekte des geförderten Projekts.

Hat es Ihrer Einschätzung nach Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre an Ihrer Hochschule seit Beginn der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre gegeben?

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

[FILTER: wenn Angabe zu Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre (vorherige Frage) auf der Skala < 6, wird folgende Frage eingeblendet]

Welchen Beitrag hat Ihrer Einschätzung nach das durch den Qualitätspakt Lehre geförderte Projekt an diesen Verbesserungen?

(7-stufige Skala von ‚einen sehr hohen Beitrag‘ bis ‚gar keinen Beitrag‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

[FILTER: Ende]

Wenn Sie an alle in Ihrem Projekt/Verbundprojekt umgesetzten Maßnahmen denken, welche Wirkung entfalten die in den jeweiligen Handlungsfeldern umgesetzten Maßnahmen im Hinblick auf Verbesserungen im Bereich Studium und Lehre.

Anmerkung: Bei vielen an Ihrer Hochschule umgesetzten Teilmaßnahmen in einem Handlungsfeld bitten wir Sie einzuschätzen, was auf die Gesamtheit aller Teilmaßnahmen im Handlungsfeld am besten zutrifft. (7-stufige Skala von ‚sehr hohe Wirkung‘ bis ‚gar keine Wirkung‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘)

- Optimierung von Bildungsübergängen (z.B. Schüleruniversität, unterstützende Kurse/ Programme vor Studienbeginn, Career Service)
- Ergänzende außercurriculare Lehrangebote/ lernunterstützende Angebote (z.B. unterstützende Angebote in der Studieneingangsphase, Tutorien, Kurse zu Studiertechniken/Schlüsselkompetenzen/Soft Skills)
- Curriculare Lehrangebote/Verbesserung der Betreuungssituation in der curricularen Lehre (z.B. Übungen, Seminare, Vorlesungen, Kolloquien)
- Curriculare Maßnahmen (z.B. curriculare/ modulare Optimierung, Einführung neuer Studienmodelle)
- Verbesserung/Erweiterung der Studienberatung, -betreuung
- Innovative Lehr-/Lernformen (z.B. E-Learning/ Blended Learning, projektbasiertes Lernen, forschendes Lernen)
- Weiterentwicklung/Verbesserung von Prüfungsformen (z.B. kompetenzorientierte Prüfungsformen)
- Maßnahmen zur Personalentwicklung (z.B. Weiterbildungen im Bereich Wissensmanagement, hochschuldidaktische Weiterbildung)
- Verbesserung des Austauschs über Lehre/ Thematisierung von Lehre (z.B. Tag der Lehre)
- Hochschulinterne Wettbewerbsverfahren/ Anreize für gute Lehre (z.B. Fördermittel für Lehrinnovationen, Lehrpreise)
- Verbesserung/Erweiterung des Managements von Studium und Lehre (z.B. Studiengangs-, Prüfungsmanagement)
- Maßnahmen zur Implementierung/Verbesserung eines Qualitätssicherungssystems/ Qualitätsmanagements
- Maßnahmen zur Gleichstellung
- Internationalisierung (z.B. Angebote für Austauschstudierende, Internationalisierung at home)

- Verbesserung lehrbezogener Infrastruktur (z.B. unterstützende digitale Systeme, Ausstattung von Lernräumen)

Welche konkreten Maßnahmen entfalten Ihrer Meinung nach die größte Wirkung und was sind die Gründe hierfür?

Welche konkreten Maßnahmen entfalten Ihrer Meinung nach die geringste Wirkung und was sind die Gründe hierfür?

Weitergehende Effekte der Projektförderung

Wir bitten Sie weitergehende Einschätzungen zur Förderung durch den Qualitätspakt Lehre und damit zusammenhängenden Entwicklungen an Ihrer Hochschule abzugeben.

In welchem Maße können Sie folgende Aspekte eines Einstellungs- und Kulturwandels an Ihrer Hochschule beobachten? Durch den Qualitätspakt Lehre...

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

- ...ist die Wertschätzung für Lehre an meiner Hochschule gestiegen.
- ...ist ein wachsendes Bewusstsein bei Lehrenden an meiner Hochschule festzustellen, die eigene Lehre kontinuierlich zu verbessern (z.B. durch Selbstreflexion, die Teilnahme an hochschuldidaktischen Angeboten usw.).
- ...lässt sich eine wachsende Aufgeschlossenheit der Hochschulakteure gegenüber der Umsetzung innovativer Maßnahmen/Konzepte in der Lehre feststellen.
- ...gewinnt „Lehre“ als Aufgabenfeld an der Hochschule an Aufmerksamkeit.
- ...hat individuelles Engagement im Bereich Studium und Lehre ein größeres Gewicht bekommen.

Welche Bedeutung hat der Qualitätspakt Lehre für...

(7-stufige Skala von ‚eine sehr hohe Bedeutung‘ bis ‚gar keine Bedeutung‘, Enthaltung: ‚kann ich nicht einschätzen‘.)

- ...die Strategie- und Entwicklungsplanung an Ihrer Hochschule?
- ...die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den organisationalen Akteuren an Ihrer Hochschule (Fachbereiche/Fakultäten, Hochschulleitung, Einrichtungen, Abteilungen, Stabstellen etc.)?

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

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

- Der Qualitätspakt Lehre setzt neue Impulse bei der Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Maßnahmen im Bereich Studium und Lehre.
- Durch die Förderung im Qualitätspakt Lehre konnten Veränderungsprozesse im Bereich Studium und Lehre angestoßen werden.
- Durch das geförderte Projekt wurden Strukturen aufgebaut, die Veränderungsprozesse im Bereich Studium und Lehre unterstützen.
- Durch die Förderung im Qualitätspakt Lehre wurden Kompetenzen an der Hochschule aufgebaut, welche uns in die Lage versetzen, Veränderungen im Bereich Studium und Lehre besser umzusetzen.
- Durch die Förderung im Qualitätspakt Lehre wurde die Position der mit der Steuerung von Studium und Lehre befassten Akteure an der Hochschule gestärkt.
- Der Qualitätspakt Lehre greift aktuelle Bedarfe im Bereich Studium und Lehre meiner Hochschule auf.
- Durch die finanziellen Ressourcen, die im Rahmen des Qualitätspakts Lehre zur Verfügung stehen, werden Ressourcen für Studium und Lehre an anderer Stelle eingespart.
- Durch die Aktivitäten im Rahmen des Qualitätspakts Lehre werden Entwicklungsbedarfe an anderer Stelle vernachlässigt.
- Positive Effekte durch die bessere Personalausstattung im Rahmen der Förderung werden durch den Anstieg der Studierendenzahl überlagert.

Sehen Sie weitere Effekte und Wirkungen (auch nicht beabsichtigte) durch das an Ihrer Hochschule geförderte Projekt?

Was sehen Sie als das wichtigste Ergebnis/den größten Erfolg des Projekts an Ihrer Hochschule?

Nachhaltigkeit des geförderten Projekts

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit des geförderten Projekts bitten wir Sie anzugeben, in welchem Umfang die Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung durch den Qualitätspakt Lehre an Ihrer Hochschule (voraussichtlich) fortgeführt werden (können).

Wichtige Hinweise zum Ausfüllen: Die Angabe/Schätzung soll in Prozent des ursprünglichen Maßnahmenumfangs (100%) erfolgen. Eine exakte Berechnung der Anteile ist nicht vonnöten bzw. voraussichtlich Ihrerseits nicht möglich, eine grobe Einschätzung ist völlig ausreichend.

Sollte für den kompletten Maßnahmenumfang noch keine Einschätzung möglich sein, geben Sie bitte bei „Nicht einschätzbar“ 100% an.

Schon im Verlauf der Förderperioden verstetigte Maßnahmenteile behandeln sie bitte als „Zugesagte Fortführung von Maßnahmen“.

Hinweis für Verbundprojekte: Bitte beziehen Sie sich nur auf das Teilprojekt an Ihrer Hochschule.

| | |
|-----------------------------------|-------|
| Geplante/Zugesagte Fortführung | ___ % |
| Voraussichtliche Fortführung | ___ % |
| Voraussichtlich keine Fortführung | ___ % |
| Nicht einschätzbar | ___ % |

In welchem Maße wird Ihrer Meinung nach die Weiterführung der umgesetzten Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung

durch den Qualitätspakt Lehre mittels folgender Finanzierungsquellen möglich sein?

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

- Grundfinanzierung
- [FILTER: wenn Bundesland BW, BY, HH, HE, NI, NRW oder SL, wird folgende Frage eingeblendet] Kompensationsmittel für Studiengebühren [FILTER ENDE]
- Mittel aus dem 'Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken'
- Sonstige zusätzliche Landesmittel
- Sonstige Bundesmittel
- Weitere Drittmittel

In welchem Maße beeinflussen (voraussichtlich) folgende Aspekte die Entscheidung darüber, welche Maßnahmen fortgeführt werden sollen?

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

- Bewertung aufgrund der Nachfrage nach/der Nutzung von Angeboten
- [FILTER: wenn Evaluation bzw. Begleitforschung= ja, wird folgende Frage eingeblendet] Erfolgsbewertung aufgrund von Ergebnissen der Evaluation/Begleitforschung [FILTER ENDE]
- Erfolgsbewertung aufgrund von Erfahrungswerten der Projektakteure
- Einschätzung der drängendsten Bedarfe im Bereich Studium und Lehre durch die Hochschulleitung
- Einschätzung der drängendsten Bedarfe im Bereich Studium und Lehre durch die Fachbereichs-/Fakultätsleitungen
- Akzeptanz/Unterstützung der Maßnahmen durch die Hochschulleitung
- Akzeptanz/Unterstützung der Maßnahmen durch die Fachbereichs-/Fakultätsleitungen
- Strategische Ausrichtung/Profilbildung im Bereich Studium und Lehre
- Erfolgsaussichten in kommenden wettbewerblichen Verfahren
- Ressourcenausgleich/-gerechtigkeit innerhalb der Hochschule

- Sonstige Aspekte:

Einschätzungen zum Projektverlauf und Gesamtbewertung des Förderprogramms

Abschließend bitten wir Sie Einschätzungen zum Projektverlauf abzugeben und eine Gesamtbewertung des Förderprogramms vorzunehmen.

Die gesteckten Projektziele sind mit den realisierten Maßnahmen grundsätzlich erreichbar.

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

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

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

Möchten Sie dies ggf. näher erläutern?

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem durch den Qualitätspakt Lehre an Ihrer Hochschule geförderten Projekt?

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

Möchten Sie dies ggf. näher erläutern?

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Förderprogramm 'Qualitätspakt Lehre'?

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

Möchten Sie dies ggf. näher erläutern?

Insofern Sie eine Dokumentation Ihrer Antworten ausdrucken und/oder speichern möchten, klicken Sie bitte vor dem Absenden auf "Druckansicht" und drucken Sie sich die Seiten ggf. aus bzw. speichern Sie diese auf Ihrem Endgerät. Eine nachträgliche Bereitstellung ist unsererseits leider nicht möglich.

An dieser Stelle möchten wir uns für Ihre Unterstützung und Geduld beim Ausfüllen der zahlreichen Fragebögen im Programmverlauf bedanken!

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

Anhang 3

Schwerpunkte thematisch fokussierte
Fallstudiengespräche 2019/2020

Fokus Evaluation und Wirkungsüberprüfung

| Themen |
|--|
| Beschreibung der Aktivitäten/Durchführung |
| <p>Aktivitäten bzw. Designs zur Evaluation/Wirkungsmessung/Begleitforschung des QPL-Projektes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkretisierung der (Teil-)Projektziele • Anlage/Erhebungsdesign, Methoden, Instrumente etc. |
| <p>Prozess der Implementation entsprechender Aktivitäten bzw. Designs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gründe für Form der Evaluation/Wirkungsmessung/Begleitforschung • Beantragung bzw. Finanzierung der Maßnahmen • Erfolgs- und Gelingensbedingungen der Implementation |
| <p>(weitere) Forschungsaktivitäten im Bereich der Hochschulforschung</p> |
| Partizipation/Akzeptanz |
| <p>Akzeptanz für Evaluationsverfahren an der Hochschule allgemein</p> |
| <p>Akzeptanz für Evaluationsmaßnahmen im Rahmen des QPL-Projekts</p> |
| <p>Beteiligung der Hochschulakteure an Evaluationen</p> |
| Strukturen/Rahmenbedingungen |

| |
|--|
| <p>Förderliche bzw. hinderliche Rahmenbedingungen für eine gelungene Evaluation/Wirkungsüberprüfung allgemein, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorerfahrungen im Evaluationsbereich • Vorhandene Strukturen • Personelle Ausstattung und personelle Kontinuität • (finanzielle) Ressourcen • Unterstützung durch Schlüsselpersonen/Funktionsträger/-innen |
| <p>Förderliche bzw. hinderliche Strukturen/Rahmenbedingungen an der eigenen Hochschule, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorerfahrungen im Evaluationsbereich • Vorhandene Strukturen • Personelle Ausstattung und personelle Kontinuität • (finanzielle) Ressourcen • Unterstützung durch Schlüsselpersonen/Funktionsträger/-innen |
| <p>Gründe für allgemeine Schwierigkeiten mit Evaluationsverfahren und Wirkungsüberprüfung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre und Lösungsmöglichkeiten, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datenschutzbestimmungen • Planung und Steuerung • Explikation und Konkretisierung von (Teil-)Projektzielen • Adäquate Evaluationsdesigns • Koordination und Steuerung von Evaluationstätigkeiten |
| <p>Umgang mit Ergebnissen</p> |
| <p>Aussagen/Ergebnisse zu Wirkungen und Effekten der Maßnahmen an der Hochschule</p> |

Umgang mit den Ergebnissen

- Dokumentation/Veröffentlichung der Ergebnisse (hochschulintern und -extern)
- hochschulinterne Wahrnehmung/Diskussion
- hochschulexterne Wahrnehmung der Ergebnisse
- Nachsteuerungen im Projekt/Konsequenzen
- Rolle von Evaluationsergebnissen in Verstetigungsprozessen

Fokus (hochschulexterner) Transfer – Transfer von Projekten, Maßnahmen und Wissen

| Themen | Befragte Akteursgruppen |
|---|----------------------------------|
| Vorbereitung des Transfers | |
| Motivation für Transferaktivitäten allgemein | Transfergeber und Transfernehmer |
| Prozesse und Aktivitäten im Vorfeld des Transfers <ul style="list-style-type: none"> • Bekanntmachung/Dissemination der Maßnahmen (Publikationen, Veranstaltungen etc.) • Gründe für Dissemination (Best-Practice, Evaluationsergebnisse, Innovationspotenzial) • Rolle der Vernetzung im Rahmen der Dissemination | Transfergeber |

| | |
|--|---|
| <p>Prozesse und Aktivitäten im Vorfeld des Transfers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategien der Exploration möglicher Maßnahmen • Entscheidungsgrundlage der Auswahl der entsprechenden Maßnahme (Bedarfe, strategische/strukturelle Passung, Evaluationsergebnisse etc.) • Rolle der Vernetzung | Transfernehmer |
| <p>Anbahnung des Transfers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozesse der Kontaktaufnahme etc. | Transfergeber und Transfernehmer |
| Transferprozess | |
| <p>(Kommunikations-)Form(en), Steuerung und Zeithorizonte des Transferprozesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit und Formen des Austauschs • Steuerung und Formalisierung des Prozesses • Dauer bis zur Implementation • Gründe für Formen und Steuerung des Transferprozesses | Transfergeber und Transfernehmer |
| <p>Ressourceneinsatz/Ressourcenallokation für Transferprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notwendige Ressourcen • Möglichkeiten und Grenzen der Allokation | Transfernehmer (eingeschränkt auch Transfergeber) |

| | |
|--|--|
| <p>Unterstützung und Akzeptanz des Prozesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wichtige Schlüsselpersonen („change agents“) • Rolle der Unterstützung durch die Hochschul-/Fachbereichsleitungen | <p>Transferegeber und Transfernehmer</p> |
| <p>Adaption der transferierten Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsaufwand/-notwendigkeiten im Transferprozess und Gründe hierfür • Möglichkeiten für transferkompatiblere Gestaltung der Maßnahmen oder der Strukturen an den Hochschulen | <p>Transferegeber und Transfernehmer</p> |
| <p>Förderliche und hinderliche Bedingungen, (Unerwartete) Herausforderungen im Transferprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> • Z.B. Relevanz der Dokumentation der Maßnahmen für den Transferprozess | <p>Transferegeber und Transfernehmer</p> |
| <p>Rahmenbedingungen</p> | |
| <p>Förderliche bzw. hinderliche Rahmenbedingungen für den Transfer, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle/personelle Unterstützung • Rechtliche Rahmenbedingungen • Gemeinsame/unterschiedliche Standards und Anforderungen • Offenheit für Austausch und Weitergabe | <p>Transferegeber und Transfernehmer</p> |
| <p>Ergebnis</p> | |

| | |
|--|--------------------------------------|
| Erfolg des Transferprozesses und Zufriedenheit mit dem Prozedere Mehrwert aus Transferprozess | Transferegeber und Transfernehmer |
| Fazit und Ausblick | |
| Resümee des Transfers im Rahmen des Qualitätspakt Lehre allgemein | Transferegeber und Transfernehmer |
| Weitere Möglichkeiten/Pläne für Maß- nahmentransfer | Transferegeber und Transfernehmer |

Fokus Nachhaltigkeit

| Themen |
|--|
| Förderung durch den Qualitätspakt Lehre in der ersten Förderperiode |
| Umgesetzte Maßnahmen |
| Akzeptanz der Maßnahmen an der Hochschule während der ersten Förderperiode |
| Evaluations- und Wirkungsmessung während der ersten Förderperiode und ggf. erzielte Ergebnisse |
| Verstetigungsprozesse im Rahmen der ersten Förderperiode, z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Curriculare Verankerungen • Integration von Maßnahmen in hochschulische Konzepte/Anpassungen hochschulischer Ordnungen • Einrichtung dauerhafter Gremien/Strukturen • Verstetigung einzelner Projektteile/-stellen |
| Nachhaltigkeitskonzept im Rahmen der Folgebeantragung zur zweiten Förderperiode |

| |
|--|
| Verstetigungsprozess |
| <p>Verstetigungsprozess nach Auslaufen der Förderung im Qualitäts-pakt Lehre</p> <ul style="list-style-type: none"> • verstetigte Maßnahmen/Strukturen/Personalstellen und alternative Szenarien • hochschulinterne Diskussionen und Prozesse • beteiligte Akteure • Entscheidungsgrundlage (Passung zur Hochschulstrategie, Bedarfsanalyse, Priorisierung durch einzelne Akteure, Evaluationsergebnisse etc.) • Allokation der Ressourcen • Auswirkung der Entscheidung an der Hochschule (z.B. Ressourcenkonflikte etc.) |
| Rahmenbedingungen |
| <p>Förderliche bzw. hinderliche Rahmenbedingungen für die Verstetigung, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung innerhalb der Hochschule • Akzeptanz in Fachbereichen / unter Fachbereichsleitungen und Hochschulleitung • Interesse der Hochschulleitung an Maßnahmen/Projekt • finanzielle und personelle Ressourcen etc. |
| Einstellungs- und Kulturwandel |
| <p>Stand des Einstellungs- und Kulturwandel in der ersten Förderperiode</p> |
| <p>Weitere Entwicklung des Einstellungs- und Kulturwandels nach Auslaufen der Förderung</p> |
| Fazit und Ausblick |
| <p>Zufriedenheit mit dem Verstetigungsprozess</p> <p>Langfristige und strukturelle Verankerung der QPL-Maßnahmen</p> |