

Georg Jongmanns, Viola Thimm

# Förderprogramme in der Lehre und die Frage der personellen Nachhaltigkeit

Kapitel 9: Konsolidierung

Abschlussbericht

März 2017

Dr. Georg Jongmanns

Tel. +49(0) 511 169929-20

E-Mail: [jongmanns@his-he.de](mailto:jongmanns@his-he.de)

HIS-Institut für Hochschulentwicklung  
Goseriede 13a | 30159 Hannover | [www.his-he.de](http://www.his-he.de)

März 2017

# Förderprogramme in der Lehre und die Frage der personellen Nachhaltigkeit

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der Nachhaltigkeitskriterien .....	
Inhaltsverzeichnis .....	
Abbildungsverzeichnis .....	
1 Einleitung .....	
1.1 Gegenstand und Ziel der Untersuchung .....	
1.2 Der Qualitätspakt Lehre.....	
1.3 Hinweise zur Untersuchung.....	
1.4 Aufbau des vorliegenden Berichts.....	
Exkurs: Überlegungen zur Nachhaltigkeit.....	
2 Die Lehrenden im Fokus .....	
2.1 Die Rolle der Lehrenden im Qualitätspakt Lehre .....	
2.2 Reflexion des Lehrens und Lernens .....	
2.3 Kriterium des verantwortlichen Lehrbetriebs .....	
2.4 Praxisbeispiel.....	
3 Arrangement der Aufgaben.....	
3.1 Die Unterstützungsbeziehungen .....	
3.2 Die Arbeitsteilung zwischen den Lehrenden und den QPL-Teams.....	
3.3 Kriterium der reziproken Arbeitsteilung .....	
3.4 Praxisbeispiel 1 .....	
3.5 Praxisbeispiel 2.....	
4 Netzwerke formen und Netzwerkformen.....	
4.1 Sich vernetzen und vernetzt werden.....	
4.2 Ansätze belastbarer Akteurskonstellationen .....	
4.3 Kriterium der resilienten Netzwerkstrukturen .....	
4.4 Praxisbeispiel.....	
5 Hochschulinternes Bezugssystem.....	
5.1 Organisatorische Einbettung der geförderten Projekte.....	
5.2 Ansätze einer organisatorischen Stabilisierung .....	
5.3 Kriterium der organisatorischen (Re-)Stabilisierung.....	
5.4 Praxisbeispiel.....	
6 Gemeinsames Verständnis von Lehrqualität .....	
6.1 Diskursive Praktiken.....	
6.2 Narrative des Commitments.....	
6.3 Kriterium der antizipierten Entwicklungen.....	
6.4 Praxisbeispiel.....	

7	Impulse aufnehmen .....	
7.1	Große und kleine Impulse .....	
7.2	Ansätze der Initialisierung von Veränderungsprozessen .....	
7.3	Kriterium der Absorption.....	
7.4	Praxisbeispiel.....	
8	Verbreitete Angebote und zirkulierendes Wissen .....	
8.1	Formen der Dissemination .....	
8.2	Zirkulation des Wissens .....	
8.3	Kriterium adaptiver Strukturen .....	
8.4	Praxisbeispiel.....	
<b>9</b>	<b>Konsolidierung .....</b>	<b>1</b>
9.1	Reduzieren oder Verstetigen.....	1
	<i>Objekte der Konsolidierung</i> .....	2
	<i>Verschachtelte Zeitstruktur</i> .....	3
	<i>Prozesse der Bewährung</i> .....	3
	<i>Irreduzible Bezugspunkte</i> .....	5
9.2	Rückbindung in den Regelbetrieb .....	6
9.3	Kriterium der Regeneration.....	8
9.4	Praxisbeispiel: PerLe – Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel) .....	9
10	Fazit und Ausblick .....	
10.1	Personalstrukturelle und personelle Schlussfolgerungen.....	
10.2	Hochschul- und förderpolitische Schlussfolgerungen.....	
11	Literaturverzeichnis .....	

## 9 Konsolidierung

Wenn Impulse aufgenommen, Entwicklungsschritte auf den Weg gebracht und die verfolgten Ansätze erprobt wurden, kommt schon das Ende der Förderung in Sichtweite. Dann stehen die Hochschulen vor der Aufgabe, Ergebnisse zu sichern, Maßnahmen auslaufen zu lassen, weiterzuführende Aktivitäten zu identifizieren, sich ggf. um Alternativ- und Anschlussfinanzierungen zu bemühen etc. Dies wird während der Laufzeit des Programms geschehen müssen, wenn man verhindern möchte, dass die QPL-Aktivitäten mit dem Ende der Förderung komplett auslaufen. Die Aufgabe besteht darin, die umfangreichen Maßnahmen des Förderprogramms im laufenden Betrieb zu konsolidieren.

Ein Vizepräsident für Studium und Lehre beschreibt die Situation folgendermaßen: *„Mit den Prozessen der Studiengangentwicklung, die die nächsten Clusterakkreditierungen an der Hochschule vorbereiten, befinden wir uns seit rund anderthalb Jahren in einer Hocharbeitsphase. Die hält noch bis Ende 2017 an. Dann schließt sich eine Phase der Konsolidierung an, in der das Erreichte gesichert wird und Perspektiven über das Jahr 2020 hinaus entwickelt werden müssen.“* (Zitat 9.1)

In der Übergangszeit von der ersten zur zweiten Förderperiode, in der die vorliegende Untersuchung durchgeführt wurde, lag die Aufmerksamkeit eher beim Folgeantrag und bei der ggf. erforderlichen Modifikation laufender Teilprojekte, weniger bei Konsolidierungsprozessen. Die Förderbedingungen setzten auf Kontinuität. Sie sahen vor, dass „eine begründete Weiterentwicklung der Maßnahmen für die zweite Förderperiode möglich [ist], wenn dadurch der Charakter des bisherigen Gesamtvorhabens nicht wesentlich verändert wird“ (BMBF 2014:3) Eine Aufmunterung, vom eingeschlagenen Weg abzuweichen, klingt anders. Trotz der absichernden Überlegungen für den Fall, nach der ersten Förderperiode nicht weiter finanziert zu werden – *„ich finde, das wäre naiv, jetzt schon zu denken, wir haben das Geld in der Tasche, also auch dafür muss es einen Plan B geben“* (Zitat 9.2) –, war die Konsolidierung kein explizites Thema. Im Vordergrund stand die Notwendigkeit, das Erreichte weiter zu verbreiten, Routinen auszubilden und ggf. einige Details zu bereinigen. Aus diesem Grund wäre es zu jener Zeit unpassend gewesen, eingeschlagene Konsolidierungspfade beobachten zu wollen.

Allerdings kann man nach der Bestandsaufnahme in den vorherigen Kapiteln fragen, was von der Konsolidierung betroffen ist, wo sie ansetzen und wohin sie führen könnte. Diese Fragen sind auch in den Hochschulen zu beantworten und die gefundenen Lösungen wird man beobachten können. Bei der Konsolidierung geht es darum, einen Kernbestand zu bestimmen, auf den man am wenigsten verzichten möchte und der das größte Potenzial für einen effizienten Regelbetrieb bzw. für künftige Entwicklungsphasen hat. Der erste Schritt der Konsolidierung besteht also darin, den Kernbestand zu definieren. Dies führt zu der Frage, inwieweit die empirischen Beobachtungen auf ihn schließen lassen.

### 9.1 Reduzieren oder Verstetigen

#### *Objekte der Konsolidierung*

Die Konsolidierung hängt nicht nur davon ab, *was* man aufrechterhalten und *was* man reduzieren möchte. Sie hängt zu weiten Teilen davon ab, *wo* man startet. Wenn die geförderten Maß-

nahmen bspw. durch mehr oder minder miteinander verflochtene *Einzelprojekte* gekennzeichnet sind, die über diverse Hochschulbereiche verteilt sind und sich zum sonstigen Regelbetrieb additiv verhalten, hat man es möglicherweise mit einer Vielzahl von einzelnen Aktivitäten zu tun, die bereits vor dem Ende der Finanzierung auslaufen. In einem solchen Fall spielen die Sicherung der Ergebnisse und die Übergabe an andere Akteure, die mit den Ergebnissen weiterarbeiten sollen, eine bedeutsame Rolle. Was weiterverfolgt wird, hängt von denjenigen ab, denen die Ergebnisse überantwortet werden.

Ein anderes Verhältnis zu den unabhängig von der Förderung bestehenden Bereichen ergibt sich, wenn die einzelnen Projekte dazu dienen, diese Bereiche substantiell auszubauen und zu unterfüttern. Sofern die ergänzenden Kompetenzen verstetigt werden sollen, wird man es nicht dabei belassen können, Ergebnisse in die ohnehin fortbestehenden Arbeitszusammenhänge einzuflechten.

*„Es gibt ein paar Sachen, die kann man nicht einfach nur in Querstrukturen bringen, dafür muss jemand verantwortlich sein und dafür wird es dann früher oder später auch eine Ausstattung geben. Das ist dann aber vielleicht eine Stelle, ich habe hier acht. Das ist irgendwie schon nicht so ganz einfach, die Identifikation [mit der eigenen befristeten Stelle]: ‚Ich werde zufrieden sein, wenn ich meinen Auftrag erfüllt habe, wenn ich sehe, dass das klappt, wenn ich sehe, wie das in die Querstrukturen reingeht, und merke, es braucht die Koordination dahinter nicht mehr, den Anschub nicht mehr, das läuft. Dann werde ich zufrieden sein, meinen letzten Arbeitstag hier haben, weil mein Vertrag ausgelaufen ist und mir eine neue Aufgabe suchen.‘ [lacht] Schwierig.“ (Zitat 9.3)*

Es geht darum, *einzelne Tätigkeitsfelder* zu verstetigen. In der Folge wird man die wegfallende Finanzierung für diejenigen kompensieren müssen, die künftig die Verantwortung tragen und zuständig sind. Es lässt sich leicht erahnen, dass sich auf der Seite der tangierten MitarbeiterInnen die sachlichen Einschätzungen und die persönliche Betroffenheit nur bedingt zur Deckung bringen lassen. Ohne Enttäuschungen und konfligierende Perspektiven ist die Verstetigung einzelner Tätigkeitsfelder vermutlich nicht zu erreichen. Die widerstreitenden Perspektiven betreffen nicht nur die Auswahl (Präferenzen, Interessen etc. für bestimmte und gegen viele andere Tätigkeitsfelder), sondern auch das motivationale Binnengefüge der Projektteams.

Der Gegenstandsbereich der Konsolidierung erweitert sich über die Auswahl einzelner Tätigkeitsfelder hinaus, wenn die Projektstruktur in einem *eigens aufgebauten organisatorischen Rahmen* eingebettet ist. Dazu gehören z. B. spezielle Organisationseinheiten, in denen fortlaufend Entwicklungsprojekte aufgesetzt werden, oder implementierte Verfahrensweisen, mit denen Sub-Projekte bestimmt und die verfügbaren Mittel vergeben werden; ein typisches Beispiel sind interne wettbewerbliche Projektförderungen für die Lehrenden (vgl. Kapitel 2.4). Es ist zu klären, inwiefern der neue organisatorische Rahmen künftig zum Kernbestand gehören soll.

*Ein Mitarbeiter mit Leitungsfunktion erläutert: „Was die Langzeitperspektive betrifft, muss man sehen. [...] Ich würde uns als Arbeitszusammenhang zutrauen, dass wir – wenn wir eines oder zwei unserer Problem halbwegs befriedigend gelöst haben – dass wir uns danach auch neue Bereiche suchen können. Wir sind ja nicht Verwaltung, sondern Wissenschaftler, da gibt es Ausschreibungen, man schreibt Anträge und hat damit Erfolg oder auch nicht. Ich gehe davon aus, dass es [uns] weiter geben wird und dass wir so auch aus uns selbst heraus überlebensfähig werden, auf Projektbasis.“ (Zitat 9.4)*

Weiter noch reicht der Gegenstandsbereich der Konsolidierung, wenn sich die Maßnahmen durch Beratungs-, Schulungs- und Qualifizierungsangebote, durch systematische Ergänzungen der regulären Curricula oder durch zu betreuende Infrastrukturen auszeichnen. In solchen Fällen ist das Leistungsspektrum nicht an ein von vornherein festgelegtes Ende von Projekten oder Projektfolgen gekoppelt, sondern hat eine langfristige Perspektive, sofern anerkannter Bedarf, erfolgte Nachfrage, beobachtete Wirkung, verfügbare Ressourcen, artikulierte Interessen etc. nicht dagegen sprechen. Die Perspektive ergibt sich aus dem verfolgten Zweck, der sich bspw. durch die AdressatInnen erfüllt, die kontinuierlich wechseln, oder durch Veränderungs- und Unterstützungsprozesse, die auf Wiederholung angelegt sind.

### *Verschachtelte Zeitstruktur*

Wenn die Angebote – wie in vielen Fällen geschehen – im Rahmen der Förderung erst aufgesetzt und im Laufe der Zeit modifiziert werden, hat man es mit einer Aufgabenstruktur zu tun, die notwendigerweise die Fähigkeit zur eigenen Weiterentwicklung impliziert, die also gerade nicht von begrenzter Dauer – im arbeitsrechtlichen Sinne eines vorübergehenden Mehrbedarfs an Kompetenzen und Kapazitäten – ist. So entsteht ein Potenzial für Daueraufgaben, obwohl das Programm alles andere als ‚zeitlos‘ ist. In einem solchen Fall steht mit dem Ende des Förderzeitraums nicht nur ein ggf. zu sicherndes Ergebnis oder eine Organisations(sub)einheit, sondern eine *Funktions-einheit* der Hochschulen zur Disposition.

Es wird deutlich, dass die geförderten Maßnahmen wenig mit den drittfinanzierten Forschungsprojekten gemeinsam haben, die in einer bestimmten Zeit bearbeitet und zu Ende gebracht werden, in der die WissenschaftlerInnen idealerweise ihre Qualifizierungsarbeiten absolvieren. Dieses Modell, in dem die personelle Konsolidierung gewissermaßen eingebaut ist, entspricht nicht den Bedingungen des Qualitätspaktes Lehre oder vergleichbarer Förderprogramme, die auf eine Verschachtelung mit dem Lehrbetrieb angewiesen sind. Vergleichbar wäre ggf. ein signifikantes Förderprogramm zum Ausbau des mittlerweile etablierten Forschungsmanagements, das über mehrere Tätigkeitsfelder (operative und strategische Beratung, Antrags-, Projekt- und Kontraktmanagement, interne Förderformate, Forschungsdaten, Monitoring etc.) mit den diversen projekt-, programm- oder personenbezogenen Formen der Forschungsförderung verwoben ist.

Im QPL-Kontext zeigt die Etablierung (neuer) funktionaler Einheiten das Ineinandergreifen von dauerhaftem Regelbetrieb und temporärem Projektgeschäft in einer besonders ausgeprägten Form. Andere Formen des Ineinandergreifens finden sich z. B. in den personellen Konstellationen der Teams (Verschränkung von befristeten und unbefristeten Stellen bei einer gemeinsamen Aufgabe), in individuellen Stellenbeschreibungen (kurz-, mittel- und langfristige Perspektiven der Aufgaben einer Person) oder bei kurzzeitigen Aufgaben, die langfristig angelegte Tätigkeitsfelder vorbereiten. In dieser Gemengelage überhaupt erst herauszufinden, worin das Dauerhafte der Aufgaben besteht und es mit künftigen vorübergehenden Aufgaben ins Verhältnis zu setzen, ist eine Rechnung mit vielen Unbekannten. Wie auch immer die jeweiligen Lösungen aussehen, eine verschachtelte Zeitstruktur wird man vermutlich nicht umgehen können.

### *Prozesse der Bewährung*

Ein weiteres Element der Konsolidierung ist die Bewährung. Auch wenn sich in den Hochschulen bereits in einer frühen Projektphase Vorstellungen und Ideen von den Dingen bilden, die bleiben könnten oder sollten, stehen die Verstetigungen nicht von vornherein fest. Die Aktivitäten müssen sich bewähren. Dies erfolgt in einem vielschichtigen Prozess, in dem Leistungen und Ergebnisse anerkannt werden, in dem aber auch mit Überraschungen zu rechnen ist. Manches scheint

zunächst vielleicht von dauerhaftem Wert zu sein, kann aber trotz vorhandener Ressourcen und anfänglicher Interessen nicht ins Alltagsgeschäft eingepasst werden; anderes bietet sich möglicherweise im Projektverlauf zur Verstetigung an, obwohl es zuvor nicht absehbar war. Die Bewährung bezieht sich auf

- die Arbeitsergebnisse, Formate, Routinen, Instrumentarien und Angebote, die bei den Zielgruppen ankommen, übertragbar bzw. adaptierbar sind und ihre Praktikabilität und Effektivität in unterschiedlichen Kontexten unter Beweis stellen;

Ein Mitarbeiter drückt seine Zuversicht folgendermaßen aus: *„Ich kann mir vorstellen, wenn [...] wir eine Laufzeit von insgesamt fast zehn Jahren haben, dass sich dann viele Einzelmaßnahmen auch wirklich so in die Strukturen etabliert haben, dass sie quasi nicht mehr einzuholen, also nicht mehr abzuschaffen sind, sondern weiter fortgeführt werden.“* (Zitat 9.5)

- das zwischenzeitlich erzielte Commitment zur Mitwirkung an den geförderten Maßnahmen, das auch unabhängig von den offensichtlichen finanziellen Vorteilen der Fördermittel fortbesteht;
- das Zusammenspiel der diversen beteiligten Akteure in den Projektteams sowie mit den KooperationspartnerInnen in den Hochschulen und darüber hinaus;
- die Tätigkeitsfelder, die einen Mix aus sedimentiertem Erfahrungswissen, aus Spezialkenntnissen und aus flexiblen Lernbereitschaften benötigen;
- die Tätigkeitsprofile, die den MitarbeiterInnen ausreichende Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven aufzeigen, bspw. indem sie mit beruflichen Tätigkeitsfeldern außerhalb der Hochschulen gekoppelt sind oder indem die wissenschaftliche Qualifizierung einen angemessenen Stellenwert erhält;

Eröffnen sich alternative Perspektiven, schlagen die Beschäftigten ggf. andere Wege ein: *„Es ist so, dass ich [im Projekt] jetzt reduziert habe [auf] eine halbe Stelle, weil mir eine halbe [Qualifikationsstelle] in einer Abteilung angeboten worden ist, die ich dann über 2016 hinaus noch haben kann.“* (Zitat 9.6)

- die neuen funktionalen Einheiten, deren Leistungsspektren sich als zweckdienlich und hilfreich erweisen.

Um sich zu bewähren, ist es nicht erforderlich, von jedem und jeder in Anspruch genommen zu werden. Es genügt, wenn unterstellt werden kann, dass der Support grundsätzlich benötigt wird und dass andere ihn nutzen, weil er ihnen in irreduzibler Form – d. h. in einer Form, die man nur in Kooperation (und nicht allein) erreicht – weiterhilft.

Bereits im Übergang zur zweiten Förderperiode werden Tätigkeitsfelder (und Akteure) identifiziert, die sich in einem Maße bewähren und als unverzichtbar erweisen, dass sie ohne weitreichende Abstriche auch langfristig fortgesetzt (bzw. fortlaufend beschäftigt) werden sollen. Dafür mögen besonders positive Bewertungen durch die Mitwirkenden oder durch Evaluationen ausschlaggebend sein (oder befristet beschäftigte Personen, die zwischenzeitlich den Status als zentrale Know-how- oder Funktionsträger erworben haben). Auf sie zu verzichten, würde mög-



licherweise den laufenden Projektbetrieb zurückwerfen. Bewährung ist mithin auch eine Frage der Risikoabwägung.

Da die Bedingungen für die zweite Förderperiode im Wesentlichen eine Fortsetzung der eingespielten Aktivitäten verlangen, besteht das Risiko für die temporär finanzierten Maßnahmen in der Übergangszeit ‚nur‘ darin, bewährte ProjektmitarbeiterInnen zu verlieren. Für die Konsolidierung am Ende der zweiten Förderperiode werden sich die Vorzeichen voraussichtlich umkehren, weil dann die dauerhaften Belastungen gesenkt werden müssen. Je mehr sich bewährt, umso höher sind die Risiken. Es stellen sich Fragen wie: Was und wen möchte die Hochschule auf jeden Fall behalten? Was oder wen nur unter dem Vorbehalt einer temporären Anschlussfinanzierung? Was oder wen möchte man keinesfalls halten? Wie viele Dinge können trotz vormaliger Bewährung mit weniger Aufwand immer noch eine produktive Rolle im Lehr- und Supportbetrieb übernehmen? Wer trägt später die Mehrarbeit, den höheren Ressourcenaufwand, die Verantwortung?

Eine Vizepräsidentin schätzt mit Blick auf eine neue, von ProfessorInnen übernommene Aufgabe der Lehrentwicklung die Risiken gegeneinander ab: *„Ich glaube auch, dass z. B. diese [...] Kollegen natürlich bleiben können. Das kostet nicht so viel Geld, [...] das sind ja Menschen, die sind eh da und dann wird es einen Lehrauftrag zur Kompensation geben oder was auch immer. Das, glaube ich, ist auch gut [handhabbar]. Das ist auch so eine Struktureinheit, die finde ich auch ganz sinnvoll, wenn da jemand im Fachbereich ist, der auf Augenhöhe die Mütze auf hat. [...] Sonst würde ich wirklich [...] Gefahr sehen, dass sich das, dass viele Lust haben miteinander zu arbeiten und das jetzt auch schon ein paar Mal gut miteinander praktiziert haben, dass das eher im Sande verläuft. Ich bin fest davon überzeugt, das braucht immer auch Personen, die sich noch dafür zuständig fühlen, sonst ist so ein Projekt ganz bestimmt tot.“* (Zitat 9.7)

### Irreduzible Bezugspunkte

Die Konsolidierung zeichnet sich durch ein weiteres Element aus. Ebenso wichtig wie festzulegen, *was* bleibt und wovon man sich trennt, ist zu benennen, *worauf* man sich reduziert, worin der zu stabilisierende Bezugspunkt liegt, von dem aus eine hochschulinterne Bewertung der ‚Lebensdauer‘ von Aufgaben und Gegenstandsbereichen möglich wird, und woran die aufrechtzuerhaltenden Dinge organisatorisch (zurück)gebunden werden. Worin liegt der Kern dessen, was langfristig den größten Nutzen für die qualitätsorientierte Entwicklung bringt? Diese Frage stellt sich unabhängig davon, von wie viel sich die Hochschulen am Ende trennen müssen. Neben den ebenso erwartbaren wie zu überwindenden Interessensdifferenzen leitet sich von ihr ab, auf welche Angebote, Maßnahmen und Arbeitshilfen, auf welche Organisationseinheiten, Verfahrensweisen und Formen der Zusammenarbeit, auf welche Aufgaben, Positionen und Personen man sich verständigen kann. Die organisatorische Rückbindung kann bspw.

- den Fokus auf die Lehrangebote und Curricula legen, um fortlaufend Verbesserungsansätze für Lehrveranstaltungen und Module zu erproben und zu implementieren oder um im Rahmen des Akkreditierungsgeschehens Gestaltungsspielräume zu eröffnen (womit die Fakultäten, Studiendekanate oder andere Verantwortungsträger auf Ebene der Studiengänge in den Mittelpunkt rücken);
- die Hochschuldidaktik, die Personalentwicklung und die Kollegialität zwischen den Lehrenden stärker miteinander verknüpfen, um die Lehrkompetenzen dauerhaft, zielgruppenge-

recht und in diversen Settings zu adressieren (zur Verknüpfung von Hochschuldidaktik und Personalentwicklung vgl. z. B. Fuhrmann 2016);

- darauf setzen, das Qualitätsmanagement, die Hochschuldidaktik und die Hochschulforschung „stärker als bisher in gemeinsamen Institutionalisierungsformen und mit einem gemeinsam zu bearbeitenden Auftrag im Bereich der Lehrentwicklung und -professionalisierung weiterzuentwickeln und auszubauen“ (Pohlenz 2014:18);
- Beratungs- und Training-Angeboten für die Studierenden zusammenführen, um das reguläre Fachstudium durch Praktiken und Techniken des Lernens und Studierens zu ergänzen;
- Bereiche wie das Qualitätsmanagement oder die Organisationsentwicklung in den Mittelpunkt stellen, um die Arbeitsergebnisse in einen routinemäßigen Anwendungsbereich zu überführen:

*„Ein wichtiger Maßnahmenbereich, der [bei] uns ja immer wieder das Ganze bündelt, ist [die Qualitätsentwicklung]. Das ist ja einer, der das Ganze zusammenbringt, es dokumentiert, übergeordnete Perspektiven entwickelt, wo wir eine ganz bestimmte Matrix entwickelt haben, [um] uns selbst und dann später in Form von Arbeitshilfen auch der Organisation Rechenschaft abzulegen, was diese Maßnahmen [...] gebracht haben, und was sie darüber aussagen, wie wir sie verstetigen können.“ (Zitat 9.8)*

Diese oder andere Bezugspunkte reduzieren die vielgestaltige Einbettung der geförderten Maßnahmen in die Organisation und in die internen Netzwerke und fungieren gleichsam als Attraktoren. Ob sich eine Hochschule auf einen einzelnen Fokus beschränkt oder ob sie mehrere miteinander verwobene Bezugspunkte bevorzugt, wird sich zeigen. Eine tragfähige Strategie wird vermutlich unverzichtbar sein.

## 9.2 Rückbindung in den Regelbetrieb

Wenn entschieden ist, was (oder wen) man über den Förderzeitraum hinaus halten möchte und kann, und wenn man weiß, worauf die Dinge und Aufgaben organisatorisch und strategisch zulaufer sollen, kommt es darauf an, wie sie sich einpassen und wie sie die künftigen Spielräume nicht nur nicht einschränken, sondern eröffnen. Die zuvor eingespielten Passungsverhältnisse müssen neu konfiguriert werden. Erst hierdurch ergibt sich die mittel- oder langfristige Rückbindung in die Organisation. Sie betrifft u. a.

- das Programm bzw. Portfolio der Leistungen und Angebote,
- die verschiedenen Tätigkeitsfelder der Support-Struktur,
- die prozessualen Schnittstellen,
- die zeitlichen Horizonte der Aufgaben,
- die Job-Beschreibungen,
- die Rekrutierung ggf. neuer MitarbeiterInnen,
- die Zusammensetzung und Arbeitsteilung der Teams,
- die hochschulinternen Kooperationsnetzwerke.

Die Rekonfiguration der in den beiden Förderperioden etablierten Passungsverhältnisse setzt sachliche, organisatorische und personelle Alternativen zu den zuvor gefunden Lösungen in Kraft. Ob die Dinge zusammenpassen, lässt sich nur von einer höheren Ebene aus beurteilen bzw. von einem erweiterten Blick aus beobachten, nicht aus einem abgekoppelten Bereich oder einem

nachfolgenden Projekt. Die Qualifizierung der Lehrenden z. B. ist nur mit Blick auf ihre individuellen Belange und Beschäftigungsperspektiven sinnvoll, die Restrukturierung der Teams steht im Kontext der gesamten Service- und Support-Struktur in den zentralen und dezentralen Einheiten, die Schnittstellen ordnen sich in die Prozesse ein, die über sie hinweglaufen etc. Die konsolidierende Wirkung ergibt sich in einem jeweils größeren Zusammenhang. Wenn er nicht vorhanden ist, muss man ihn schaffen. Aus diesem Grund sind strategische Prozesse von großer Bedeutung. Sie erzeugen den ‚erweiterten‘ Blick.

Wilfried Müller skizziert exemplarisch, wie ein strategischer Prozess gestaltet werden kann. Er empfiehlt für die Initialisierung von Innovationsprozessen einen übergreifenden Ordnungsrahmen, gepaart mit breiten Partizipationsangeboten. Während der Umsetzung sollten Spielräume bewusst eingesetzt und begleitend bewertet werden (= Bewährung). Am Ende kommt es darauf an, dass die Präsidien bzw. Rektorate „in Kooperation mit den Dekanaten alle ihnen zur Verfügung stehenden Mittel einsetzen, um den Umsetzungsprozess vor Ort in den Fächern zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen“ (Müller 2016:200). Obwohl sich nicht alle im Rahmen des QPL geförderten Maßnahmen eignen, organisatorisch (und personell) an die Dekanate, Fächer oder Studiengänge zurückgebunden zu werden, macht Müller deutlich, dass die Hochschulleitung eine entscheidende Rolle bei der Überführung von Innovationsprozessen in den Regelbetrieb spielen sollte.

Für den Qualitätspakt Lehre bedeutet dies, dass es am Ende nicht allein auf die Projektleitung ankommt, auch wenn sie Teil der Hochschulleitung ist, sondern auf abgestimmte, durchsetzbare und hochschulweit geltende Lösungen. Allerdings wäre es illusorisch anzunehmen, man könne mit Strategien die *ganze* Hochschule (auf allen Ebenen, in allen Fächern etc.) oder mit irgendwelchen Management-Instrumenten das *gesamte* qualitätsorientierte Geschehen erfassen oder gar kontrollieren. Mit Überraschungen, Friktionen, Grauzonen und Unverträglichkeiten wird man weiterhin rechnen müssen.

Nach einer Phase der Bewährung (und Bewertung) sowie nach einer doppelt konnotierten Reduktion (*was* wird reduziert und *worauf* wird reduziert?) markiert die Rekonfiguration den Abschluss der Konsolidierung. Die neuen Passungsverhältnisse bilden die Grundlage für eine Phase der (relativen) Stabilität, die sich möglicherweise durch vieljährig zu pflegende Routinen auszeichnet. Möglicherweise zeichnet sich die Stabilität aber auch nur dadurch aus, ohne weitere Komplikationen neue Impulse aufnehmen zu können und damit gewissermaßen in eine weitere Phase der ‚De-Konsolidierung‘ einzutreten. So oder so hätte sich die Handlungsfähigkeit der Hochschulen erhöht.

Es zeichnet sich ein strategisch reflektiertes Zusammenwirken zwischen einem reflexiven Lehrbetrieb und einer Unterstützungsstruktur ab, das von einem langfristig angelegten, dynamischen und verschachtelten Ineinandergreifen geprägt ist. So können einerseits teils permanente und teils volatile Bedarfslagen gedeckt werden und andererseits wird das Kerngeschäft iterativ modifiziert. Es spricht vieles dafür, in manchen Bereichen sukzessive, in anderen Bereichen periodisch und in dritten Bereichen ad hoc vorzugehen. Die unterschiedlichen Skalierungsgrade (von der inkrementellen Verbesserung einer einzelnen Lehrveranstaltung bis hin zum Relaunch ganzer Studiengänge), die Anforderungen der diversen Zielgruppen, die fachlichen Spezifika etc. ergeben eine ohnehin komplizierte und interdependente Gemengelage, die nicht vollständig bespielbar ist. Das Resultat bestünde in einer zeitlich versetzten Verschachtelung von qualitätsorientierten Maßnahmen in verschiedenen Größenordnungen mit verteilten Belastungen. Dies erhöht übrigens auch die Fehlertoleranz.

Ein Studiendekan beschreibt das Timing folgendermaßen: „Wir haben vergleichsweise viele Baustellen, die wir erst mal soweit treiben wollen, bevor wir wieder ganz große neue aufmachen können. [...] Wir denken zurzeit durchaus über einiges Neues in unserem Curriculum nach. Ich hatte das von den drei kleinen Projekten zusammenfassend zu einem Modul erzählt. Man muss auch da immer – und ich meine, Curriculum ist das beste Beispiel für Veränderung in der Qualität der Lehre – man muss ja immer offen sein und da haben wir mittlerweile schon sehr viele Dinge zusammengefasst, wo wir etwas machen können. Das heißt also, das ganz ordinäre Amt des Studiendekans, einfach schauen, weiter entwickeln, weiter machen. Das ist kein großes Projekt, sondern das ist, ja, tägliche Arbeit. Gehört auch dazu, nicht nur große Projekte.“ (Zitat 9.9)

### 9.3 Kriterium der Regeneration

Die Konsolidierung von Förderprogrammen ist ein regeneratives Element der Hochschulen und für die Nachhaltigkeit von wesentlicher Bedeutung. Regeneration ist hier nicht als die Erholung von Strapazen oder als die Beseitigung eines Mangels oder von Schäden zu verstehen, um einen vorherigen Zustand wieder herzustellen. Die systemischen Effekte gehen deutlich darüber hinaus. Während die Reduktion die Zahl der verknüpfbaren Elemente (Angebote, Aufgaben, Akteure etc.) und organisatorischen Bezugspunkte einschränkt, vereinfachen die rekonfigurierten Passungsverhältnisse ihre Verschiedenartigkeit, um mit weniger Aufwand – jedoch nicht: ohne Aufwand – ausgewählte hinzugewonnene Kompetenzen zu behalten. ‚Ressourcenneutral‘ wird dieses Niveau nicht zu halten sein.

Die Regeneration nutzt Rückbindungsmechanismen und erzeugt im besten Fall Stabilisierungseffekte, um die vorübergehenden Komplexitäts- und Komplikationsgrade zu senken, die die Maßnahmen und Projekte erzeugen, ohne dabei die erhöhte Kompetenz zu verlieren, wechselnden Umweltaforderungen gerecht zu werden. Was unter ökonomischen Gesichtspunkten als Effizienzgewinn erscheint, stellt sich unter dem Gesichtspunkt des organisatorischen Wissens als Lernen durch kontrolliertes Vergessen dar. Die Hochschulen behalten eine einfachere Version der Fähigkeit, die Qualität von Studium und Lehre weiterzuentwickeln und dabei zugleich zu beobachten, ob sie den sich ändernden Bedingungen genügen.

Die Regenerationsfähigkeit der Hochschulen nimmt zu, wenn die Phasen oder Stadien der Konsolidierung in den Fördermaßnahmen berücksichtigt werden. Dies betrifft u. a. das Projektmanagement in den Hochschulen. Dies betrifft aber auch die Förderpolitik, die mit einem breiten und stimmigen Portfolio von Förderformaten reagieren könnte – sofern Maßnahmen zur qualitätsorientierten Entwicklung von Studium und Lehre überhaupt eine mittel- bis langfristige Perspektive haben. Das Förderportfolio könnte bspw. thematisch unterschiedliche Spezifikationsgrade, unterschiedliche Laufzeiten, unterschiedliche Fördervolumina umfassen und dabei unterschiedliche Akteurskonstellationen (Studiengänge, Fakultäten, bestimmte Bereiche der Unterstützungsstruktur etc.) adressieren.

Die grundlegende (und dauerhafte) Anforderung, zwischen temporären und dauerhaften Aufgaben zu unterscheiden und dafür befristete und unbefristete Beschäftigungsoptionen zu schaffen, bleibt bestehen. Sie kann nicht abschließend, sondern nur situativ (also temporär) gelöst werden. Da die Situation vorrangig durch das Personalmanagement in den Hochschulen und durch die Förder- und Finanzierungsbedingungen bestimmt ist, liegt die Schlussfolgerung nahe, Qualitätsorientierung nicht nur als ein Thema für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre zu begreifen.

## 9.4 Praxisbeispiel: PerLe – Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)

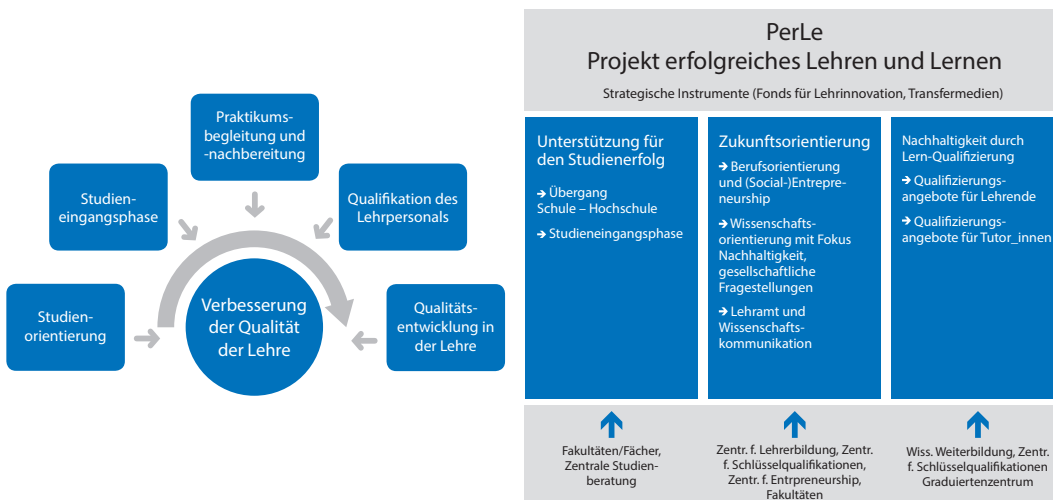
Ein Beitrag von Janne Friederike Ferretti

### Um was geht es?

Das Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen (PerLe) der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) ist in der Verwaltung respektive beim Präsidium angesiedelt und hat eine Teamstruktur, die eine interdisziplinäre wie bereichsübergreifende, am Wissenstransfer orientierte Zusammenarbeit begünstigt. Die MitarbeiterInnen sind mit den Projektmaßnahmen je nach Aufgabengebiet und Qualifikation in sehr unterschiedliche Netzwerke eingebunden. Dieser organisatorische Zuschnitt erfordert und fördert sowohl hinsichtlich der Maßnahmenkonsolidierung als auch hinsichtlich der Personalverstetigung diverse Kommunikations- und Partizipationsprozesse, die ihrerseits verschiedene Verstetigungsansätze herbeiführen.

Die Antragsphase zur zweiten Förderrunde (2017-2020) war für die CAU ein wichtiger Meilenstein zur nachhaltigen Ausrichtung der PerLe-Maßnahmen. Denn im Zuge der Antragstellung wurde eine neue, an den strategischen Lehrausrichtungen der Universität orientierte Projektstruktur beschlossen, die sich im Laufe des ersten Förderzeitraums sowie durch weitere Programme an der CAU und im Land herauskristallisiert hat. Zudem wurden erste Ansätze der Verstetigung erörtert. Die fünf Teilprojekte der ersten Projektphase, die den Qualifizierungsweg vom Schüler bis zur Professorin nachzeichneten (Studienorientierung, Studieneingangsphase, Praktikumsbegleitung, Qualifizierung des Lehrpersonals und Qualitätsentwicklung), wurden in drei inhaltliche Säulen (Studieneingangsphase, Zukunftsorientierung, Lehr-Lern-Qualifizierung) überführt.

### Projektstruktur in der 1. Phase (links) und 2. Phase (rechts)



### Wie ist die Universität Kiel vorgegangen?

Die drei Säulen verbinden nun phasenübergreifend Qualifizierungen und Zielgruppen (SchülerInnen, Studierende, Lehrende). Die Stellen für die MitarbeiterInnen – insgesamt 30,75 Vollzeitäquivalente (VZÄ) – aus der ersten Projektphase wurden entsprechend (auch im Sinne der Personalentwicklung) reorganisiert und teils mit bewährten, teils mit neu hinzukommenden Aufgabenbereichen versehen. So wurden bspw. Lehrassistentenstellen, die zuvor primär für konkrete

Lehrangebote und deren Konzeption tätig waren, ergänzend auch mit Koordinations- und Beratungstätigkeiten betraut. Aufgaben und innovative Angebote, für die entweder bereits Erfolge empirisch ausgewiesen werden konnten oder für die ein langfristig bestehender Bedarf erkennbar war, wurden schon nach der ersten Phase curricular eingebunden und aus der Projektfinanzierung ausgeklammert (3,5 VZÄ).

Neben der Nutzung der Gremieninfrastruktur (z. B. Abstimmung von Schwerpunkten und Studienprofile mit den StudiendekanInnen zur Entwicklung von Leitlinien) wurde an der CAU im Sinne der umfassenden Partizipation ein lateraler Beteiligungsprozess durchlaufen. Daran waren jeweils maßnahmen- bzw. netzwerkrelevante Fakultäten und Lehrende, MitarbeiterInnen der Verwaltung (hier u. a. Studienberatung, Zentrum für Schlüsselqualifikationen, Zentrum für Lehrerbildung, Wiss. Weiterbildung, Graduiertenzentrum, Zentrum für Entrepreneurship), Studierende sowie QPL-MitarbeiterInnen beteiligt. Projektmitarbeitende aus den jeweiligen Teilprojekten präsentierten zunächst ihre Ansätze zur Weiterentwicklung und langfristigen Etablierung der Maßnahmen in den Themengruppen und stellten diese anschließend zur Diskussion. Auf dieser Grundlage wurden gemeinsame Vorschläge fixiert. In weiteren Treffen haben die Gruppen dann die Vorschläge priorisiert und für den Antrag festgehalten. Mitglieder der Steuerungsgruppe (Präsidium, Projektleitung, Qualitätsmanagement, Strukturplanung, Akademische Angelegenheiten) moderierten den Prozess und trugen die einzelnen Beiträge zu einem Gesamtkonzept zusammen. Das Gesamtkonzept wurde sodann mit den StudiendekanInnen abgestimmt und im Senat zur Diskussion gestellt.

Sowohl die Themengruppen als auch eine zusätzliche Arbeitsgruppe zur Ressourcenplanung haben die dauerhafte Verankerung der Maßnahmen (die mitunter, aber nicht ausschließlich mit Personalverstetigung einhergeht) erörtert. Anhand von Kriterien wie

- Bedarf,
- Nachfrage,
- Evaluationsergebnisse oder
- Supportstärke für die strategische Lehrausrichtung der CAU

wurde geprüft, welche Maßnahmen nach der ersten Projektphase reduziert bzw. eingestellt werden und welche Maßnahmen ausgebaut, neu konzipiert oder in die beständigen Strukturen überführt werden sollten. So konnten zum Ende der ersten Förderphase richtungsweisende Anpassungen vorgenommen werden, die mit den beteiligten Einheiten der CAU abgestimmt waren.

Darüber hinaus sind bereits in der ersten Förderperiode Mikroprozesse der Verankerung, wie der Übertrag von erfolgreichen Maßnahmen in bestehende Strukturen durch Ersetzen bzw. Ergänzen anderer Maßnahmen, vonstattengegangen. Dazu gehörten u. a. die Neukonzeption und neue inhaltliche Kopplung von Tutorien, die Übernahme von pilotierten Konzepten in curricular-verankerte Veranstaltungen/Module oder die Etablierung von Austauschforen für Lehrende. Ferner wurden Verstetigungen von Personalstellen dort angestoßen, wo Projektmaßnahmen schon so umfassende Auswirkungen auf die Curricula und Stellenstruktur (Kompetenzen und Auslastung) zeigten, dass der Bedarf einer Weiterfinanzierung über die zweite Projektphase hinaus offensichtlich war. In diesen Fällen wird nun eine sukzessive Überführung in die dezentralen Strukturen vorgenommen, bei der die zu konsolidierenden Maßnahmen auf einen langfristig tragbaren Umfang reduziert und in den Regelbetrieb eingeflochten werden. Folglich zeichnet sich an bestimmten Stellen eine Verstetigung von Maßnahmen wie Personalstellen ab, auch wenn die MitarbeiterInnen zunächst im Projektteam verbleiben.



### *Worin besteht die Nachhaltigkeit?*

Im Rahmen des Folgeantrags hat die CAU beschlossen, langfristig 10 Vollzeitäquivalente bereitzustellen. Auf dieser Grundlage kann die Überführung bedeutsamer Projektinitiativen in nachhaltige Strukturen sukzessive geplant und umgesetzt werden. Welche Maßnahmen in welchem Umfang wie (z. B. durch Ersetzen anderer Maßnahmen, durch Konzeptübertrag und Kopplung an vorhandene Stellen, durch Schaffung von Stellen) und wo (Einrichtung) verstetigt werden, wird in weiteren Beteiligungsprozessen sowie über Evaluationen und stetige intensive Kommunikation unter Einbezug verschiedener Stakeholder im Laufe der zweiten Phase bestimmt. Demnach werden die Maßnahmen und Personalstellen sukzessive aus der zentralen Anbindung in die dezentralen Strukturen überführt oder neue Kopplungsmöglichkeiten geschaffen (z. B. über die Zusammenführung fachbereichs- und fakultätenübergreifender Maßnahmen).

Im Konsolidierungsprozess werden die Maßnahmen auf ihre mögliche Verstetigungsform (in welchem Bereich, mit welchem Umfang, mit welchen Mitteln etc.) und -relevanz (z. B. Bedarf/Nachfrage, Supportstärke der Lehrausrichtung, Evaluationsergebnisse oder Innovationsstärke) hin geprüft. Dabei sind je nach Ausrichtung der Maßnahme andere Stakeholder involviert. Die unterschiedlichen Interessengruppen gestalten den Prozess mit, denn ohne ein Commitment ist eine nachhaltige Festigung schwerlich mit Erfolg umsetzbar. In diesem dialogischen Prozess zwischen ProjektmitarbeiterInnen und -leitung sowie MitarbeiterInnen aus Lehre und Verwaltung kann der Dialog die Richtung ändern. So wurde bei den ersten Verstetigungsprozessen offenbar, dass der eingangs evidenteste Weg zu einer dauerhaften Verankerung nicht immer der beste ist und mitgetragen wird.

Neben der Verankerung von Maßnahmen und Personalstellen in den dezentralen Strukturen der Universität ist es für die stetige Lehrinnovation und die Nachhaltigkeit der erreichten Projektziele ausschlaggebend, dass innovationsaffine Strukturen erhalten bleiben, auch wenn sie in veränderter Form (z. B. im Rahmen von etablierten Netzwerken und Fokusgruppen) umgesetzt werden. Das Präsidium der CAU hat über die Verstetigung von Kernelementen aus dem QPL-Projekt hinaus zudem weitere Maßnahmen zur Qualitäts- und Profilentwicklung in Studium und Lehre auf den Weg gebracht. So wurden u. a. universitätsweite Leitlinien für Studium und Lehre abgestimmt und zahlreiche Dauerstellen für die Weiterentwicklung und Stärkung der Lehre ausgelotet, die u. a. relevante Themen aus dem QPL-Projekt wie forschungsbasierte Lehre, gesellschaftliches Engagement oder kollegialen Austausch befördern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die CAU den Qualitätspakt Lehre nicht nur genutzt hat, um gute Bedingungen des Lehrens und Lernens in vielen Bereichen zu stärken, sondern auch um die erreichten Verbesserungen in einen breit angelegten strategischen Prozess einzubetten – mit dem Ziel, die Personalstruktur an die neuen Aufgaben anzupassen, und auf diesem Wege eine dauerhaft tragfähige Lösung zu erhalten.

