

Georg Jongmanns

# Den Qualitätspakt Lehre nachhaltig nutzen

Beobachtungen und förderpolitische Hinweise zu einer strukturellen Weiterentwicklung der Hochschulen

**HIS-HE:Medium**

2 | 2018

# Den Qualitätspakt Lehre nachhaltig nutzen

## Inhaltsverzeichnis

Der Qualitätspakt Lehre und die Nachhaltigkeit .....	1
Bedarfsorientierte Startbedingungen schaffen.....	3
Beobachtungen zu den Förderbedingungen des QPL.....	3
Hinweise zur Bedarfsgerechtigkeit .....	4
Die Lehre arbeitsteilig organisieren .....	5
Beobachtungen zur Unterstützung der Lehre .....	5
Hinweise zur Arbeitsteilung im Lehrbetrieb .....	6
Den Modus Operandi der Qualitätsentwicklung finden .....	8
Beobachtungen zur vernetzten Integration in die Hochschulen .....	8
Hinweise zu einer Förderung der kooperativen Strukturen .....	9
Die Qualitätsentwicklung kohärent gestalten .....	11
Beobachtungen zu den strategischen Herausforderungen .....	11
Hinweise zu einer strategischen Förderung der Qualitätsentwicklung .....	12
Quellen .....	15

*Die folgenden Thesen und Beobachtungen zum Qualitätspakt Lehre fassen die Studie „Förderprogramme in der Lehre und die Frage der personellen Nachhaltigkeit“ (Jongmanns/Thimm 2017-2018) zusammen. Die Studie konnte dank einer Finanzierung durch das niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur durchgeführt werden. Sowohl die Untersuchungsergebnisse als auch die hier abgeleiteten förderpolitischen Hinweise wurden unabhängig vom MWK erarbeitet und formuliert.*

## Der Qualitätspakt Lehre und die Nachhaltigkeit

Wenn das Ende von temporären Förderprogrammen näher rückt, stellt sich für viele Akteure zunehmend die von Anfang an latente Frage, was übrig bleibt, wenn die Programme beendet werden. Was bleibt also vom Qualitätspakt Lehre (QPL)? Die MitarbeiterInnen in den Projekten sorgen sich möglicherweise, was von ihren Beschäftigungsverhältnissen übrig bleibt, und beginnen vorzeitig die Suche nach neuen Perspektiven. Die KoordinatorInnen der Programme in den Hochschulen rätseln, welche Elemente der aufgebauten Strukturen in die Zeit nach der Förderung hinübergerettet und wie die Kompetenzen gehalten werden können. Die Lehrenden fragen sich vielleicht, ob sie auch in Zukunft noch von der genossenen Unterstützung und den Angeboten profitieren können. Die Hochschulleitungen stehen vor der Entscheidung, einen Teil der Angebote – wenn überhaupt – zu verstetigen und dafür disponible Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Und die Förderer beraten darüber, wie es weitergehen soll.

Die Nachhaltigkeit des Qualitätspaktes Lehre lässt sich nicht aus dem Qualitätspakt Lehre selbst ableiten. Sie hängt nicht von einzelnen Maßnahmen, Ansätzen, Methoden oder Angeboten ab. Die Nachhaltigkeit hängt vielmehr davon ab, ob die Hochschulen die geschaffenen immateriellen Ressourcen zumindest partiell aufrechterhalten wollen und können. Mit den Ressourcen sind insbesondere die produktiven Arbeitsbeziehungen, das methodische und organisatorische Wissen sowie die funktionsfähigen Angebotsstrukturen gemeint. Das Referenzsystem für die Nachhaltigkeit des QPL bilden die Hochschulen.

Die an den Hochschulen realisierten Programme sind kein Selbstzweck, um mit bereitwilligen Lehrenden und Studierenden einige Fragen des qualitativ vollen Lehrens und Lernens zu erörtern. Darauf lässt sich der Qualitätspakt Lehre nicht reduzieren. Vielmehr haben der QPL bzw. die Akteure, die für die Umsetzung zuständig und verantwortlich waren und sind, unabhängig vom Erfolg einzelner Maßnahmen alternative Wege erprobt, auf denen der Bildungsauftrag auf einer breiteren Grundlage als zuvor erfüllt wird. Der QPL hat neue Spielräume eröffnet, um diesen Zweck zeitgemäß zu interpretieren.

Die Spielräume zeichnen sich durch einige Fähigkeiten aus, die mit der Erbringung von Leistungen unter unsicheren Bedingungen zu tun haben und die in den zurückliegenden Jahren partiell gestärkt wurden. Welche Studierenden mit welchen Interessen und Vorkenntnissen in Zukunft an die Hochschulen kommen, lässt sich in einem gewissen Rahmen prognostizieren, jedoch nicht abschließend vorhersagen. Mit Veränderungen im Vergleich zum Status quo wird man vermutlich fortwährend rechnen müssen. Ebenso ist anzunehmen, dass die künftigen AbsolventInnen am Ende ihres Studiums nicht das Gleiche auf die gleiche Art gelernt haben sollen wie die AbsolventInnen in früheren Dekaden. Und die technologischen Bedingungen, unter denen die WissenschaftlerInnen lehren und die Studierenden lernen, verändern sich gegenwärtig in einem besonderen Maße – mit offenem Ausgang. Die Umwelt der Hochschulen, in der sie und für die sie dem wissenschaftlichen Bildungsauftrag gerecht werden müssen, bleibt zu beobachten und die Hochschulen müssen weiterhin ihre Schlüsse daraus ziehen. Sie benötigen einige organisatorische Fähigkeiten, mit denen sie (a) die externen in eigene Anforderungen übersetzen und (b) geeignete Maßnahmen realisieren, um (c) eine modifizierte Praxis des Lehrens und Lernens herbeizuführen. Diese Fähigkeiten lassen sich bei den in den Hochschulen umgesetzten Programmen des QPL ansatzweise beobachten:

- Die Hochschulen benötigen die Fähigkeit zur Reflexion der Umweltverhältnisse, um daraus zeitnah und möglichst umfassend qualitätsorientierte Konsequenzen für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre ableiten zu können.
- Es scheint zweckmäßig zu sein, Kapazitäten vorzuhalten, die die Kernkompetenzen des disziplinären und interdisziplinären Lehrens und Lernens reziprok und überfachlich ergänzen.
- Um ein abgestimmtes und reflexiv aufeinander bezogenes Vorgehen zu erreichen, sollten die ergänzenden, reziproken Kompetenzen gut mit den Lehrenden vernetzt sein und zumindest phasenweise unmittelbar in ihre Arbeitskontexte eingebunden werden. So erhalten die Hochschulen in bestimmten Situationen und für bestimmte Anforderungen die Möglichkeit, umfassender und anspruchsvoller zu agieren.
- Auf welche Herausforderungen die Hochschulen jeweils reagieren – und in welcher Form – ist nicht vorgegeben. Sie benötigen die Fähigkeit und die Mittel, diese Anforderungen flexibel und gezielt in eigene Belange und Maßnahmen zu übersetzen und für sich handhabbar machen.
- Es ist wenig effektiv, alles von allen immer wieder aufs Neue entwickeln zu lassen. Die Hochschulen sollten die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Adaption haben, also bereits entwickelte Lösungen zu prüfen und an die jeweiligen Binnenverhältnisse anzupassen. Dies betrifft die Transfergeber und -nehmer ebenso wie die Gestaltung von Transferprozessen.
- Die ergänzenden Fähigkeiten benötigen (a) erkennbare, von den Lehrenden ansprechbare und stabilisierte Orte in der Organisation und (b) die Möglichkeit, sich in Abstimmung mit den Lehrenden und Fächern bedarfsgerecht strategisch weiterzuentwickeln.
- Die Hochschulen bilden ihre Vorstellungen zur qualitätsorientierten Entwicklung modellhaft in Leitlinien, Konzepten, Szenarien etc. ab, um den bedarfsgerechten Umgang mit den Herausforderungen – bestimmten Qualitätsvorstellungen folgend – vorzuzeichnen und insofern die eigenen Verhaltensweisen zu antizipieren. Dies betrifft die Praktiken der einzelnen Lehrenden, die kollegiale Gestaltung der Studiengänge sowie die strategischen Ziele der Hochschulen insgesamt.
- Nachdem die Hochschulen – wie mit dem Qualitätspakt Lehre geschehen – viele Ansätze erprobt haben, steht die Konsolidierung an. Nach einer Phase der Bewährung geht es darum, die Kerne zu bestimmen, von denen die nächsten Schritte der qualitätsorientierten Entwicklung eingeleitet werden sollen, sich auf sie zu konzentrieren und von dort aus weitergehen.

Diese acht Merkmale – vom Vermögen, die eigenen Bedingungen unter den Umweltbedingungen zu reflektieren, bis zur regenerierenden Konsolidierung – lassen sich in den geförderten Aktivitäten beobachten, umreißen das organisatorische und personelle Potenzial des QPL und bilden zugleich ein Framework für seine nachhaltige Nutzung. Obwohl die Hochschulen das Referenzsystem dieser Fähigkeiten sind, sehen sie sich nicht in der Lage, die Finanzierung in einem zweckmäßigen Umfang bereitzustellen. Aus diesem Grund bleibt die zusätzliche Förderung durch den Bund und die Länder ein wichtiges Element der qualitätsorientierten Entwicklung von Studium und Lehre. Welche förderpolitischen Schlussfolgerungen lassen sich nun aus den Beobachtungen und Überlegungen zur Nachhaltigkeit des QPL ableiten?

## Bedarfsorientierte Startbedingungen schaffen

1. These: *Ein wichtiges Förderkriterium für den Qualitätspakt Lehre waren bedarfsgerechte Maßnahmen. Der Bedarf musste zwar begründet werden. Allerdings wurde nicht verlangt, dass die festgestellten Bedarfe im Förderzeitraum abschließend gedeckt werden müssen. Im Gegenteil wurden zumeist Maßnahmen gefördert, die auf einen dauerhaften oder wiederkehrenden Bedarf reagieren, der zu weiten Teilen nach der zweiten Förderperiode fortbesteht.*
2. These: *Die Hochschulen haben im Rahmen der Förderung Bewährtes ausgebaut und weiterentwickelt, neue Ansätze erprobt und Kompetenzen aufgebaut, um ein breites Portfolio von Angeboten und Maßnahmen zur Unterstützung der Lehre, der Lehrenden und der Studierenden zu etablieren. In diesem Rahmen haben die Hochschulen jeweils Schwerpunkte gesetzt und Lösungen gefunden.*

### Beobachtungen zu den Förderbedingungen des QPL

Der Qualitätspakt Lehre wurde im Jahr 2010 thematisch breit ausgeschrieben. Förderfähig waren Vorhaben u. a. zur „Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung des Personals und Sicherung der Lehrqualität“, zur „weiteren Optimierung der Studienbedingungen und zur Entwicklung innovativer Studienmodelle“ sowie zur „Verbesserung der Personalausstattung“. Ein wichtiges Kriterium war die Orientierung an den erkennbaren Bedarfslagen. Die Förderbedingungen verlangten eine „Bestandsaufnahme der jeweiligen Hochschule über ihre Stärken und Schwächen“, womit der Bedarf für die beantragten Programme, Maßnahmen und Projekte dargelegt werden sollte (vgl. BMBF 2010). Die Ausschreibung sprach exemplarisch von „Beratungsbedarf“ bei Studierenden und von der „Anwendung bedarfsgerecht differenzierter Lehrmethoden und Prüfungsformen“.

Es blieb weitgehend den AntragstellerInnen in den Hochschulen überlassen, das Vorgehen der Stärken-Schwächen-Betrachtung festzulegen und ihren Gegenstand zu definieren, aus den Ergebnissen abzuleiten, welche Maßnahmen angemessen sind, sie sachlich zu spezifizieren und die Form zu bestimmen, mit der sie umgesetzt werden sollten. Die thematische Breite, die daraus entstanden ist, dokumentieren z. B. die Evaluation der ersten Förderperiode (Schmidt et al. 2015) und die Projektdatenbank des Qualitätspaktes Lehre (QPL 2018). Die Hochschulen haben ein Spektrum vielfältiger Service- und Support-Strukturen aufbauen können.

Um die Maßnahmen und Projekte in die Organisation einzubinden, haben die Hochschulen verschiedene Wege gewählt. Im Allgemeinen kann man zwischen einem inkrementellen und einem programmgetriebenen Ansatz unterscheiden. Einerseits wurden die zusätzlichen Projektmittel genutzt, um bestehende Angebote oder Bereiche – in den Hochschulen verteilt – teils signifikant zu erweitern. Andererseits haben die Hochschulen neue organisationale Einheiten mit eigenen Teams speziell für die Realisierung größer angelegter Projektkomplexe geschaffen. Die Initialisierung hat einige Zeit in Anspruch genommen. Der Aufwand war hoch, um die Angebote aus- oder aufzubauen, die Zusammenarbeit mit den Zielgruppen möglichst bedarfsgerecht zu gestalten und arbeitsfähige Strukturen aufzubauen.

Obwohl die Anträge „Überlegungen zur bedarfsgerechten Nachhaltigkeit der Maßnahmen“ (BMBF 2010) enthalten sollten, bestand keine Notwendigkeit darin, dass die Maßnahmen den

identifizierten Bedarf abschließend stillen. Wie sollte man auch begründen können, dass künftige Studierende keinen „Beratungsbedarf“ mehr haben oder dass „Lehrmethoden und Prüfungsformen“ auch ohne eine künftige Überarbeitung „bedarfsgerecht“ bleiben. Insofern war bereits mit der Ausschreibung des QPL davon auszugehen, dass auch nach dem Ende der Förderung ein Bedarf für viele der zu beantragenden und durchzuführenden Maßnahmen fortbestehen würde. Insofern stehen die Hochschulen zum Ende der zweiten Förderperiode vor der Herausforderung, über den künftigen Bedarf der Maßnahmen zu verhandeln und zu entscheiden, an welcher Stelle sie sich wie viel Bedarfsgerechtigkeit leisten können oder wollen. Dabei bleibt erstens zu beachten, dass der Bedarf immer quantitative und qualitative Aspekte hat; und zweitens kann man nicht zwingend voraussetzen, dass die festgestellten Bedarfe mit den zur Disposition stehenden Maßnahmen bereits vollends gedeckt waren.

### Hinweise zur Bedarfsgerechtigkeit

Man sollte davon ausgehen können, dass es auch in Zukunft wichtig ist, die auf Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre abzielenden Angebote, Maßnahmen und Programme bedarfsgerecht zu gestalten. Dies betrifft nicht nur die Akteure, die für die Angebote und Maßnahmen in den Hochschulen zuständig sind, sondern auch die Förderprogramme. Die Erfahrungen, die die beteiligten Akteursgruppen in den Hochschulen und bei den Förderinstitutionen mit dem breiten Themenspektrum des QPL gemacht haben, können helfen, eine möglichst hohe Qualität der Programme zu gewährleisten. Im Rahmen des Qualitätspaktes Lehre sind hochschulübergreifende Netzwerke mit einschlägiger Expertise entstanden. Auf sie sollte ebenso wenig verzichtet werden wie auf die Erfahrungen mit anderen Förderprogrammen.

Die Bedarfe können unterschiedlicher Art sein. Was die Studierenden oder die Lehrenden benötigen, stellt sich anders dar, wenn man die Betroffenen selbst fragt, als wenn man die Hochschulleitungen, die MitarbeiterInnen in der Hochschuldidaktik oder im Qualitätsmanagement oder die Mittelgeber fragt. Insofern lässt sich der Bedarf nicht unabhängig von den jeweiligen Perspektiven feststellen. Auch die Instrumente und Methoden, mit denen die Bedarfe festgestellt werden, sollten sorgsam ausgewählt werden. Schließlich entstehen manche Bedarfslagen nur gelegentlich, andere treten in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen auf oder sind kontinuierlich gegeben. Auch an einem solchen Kriterium lässt sich feststellen, ob es zweckmäßig ist, einem Bedarf mit temporären Förderprogrammen oder mit dauerhaft bereitgestellten Angeboten zu begegnen.

Es erscheint ratsam, eine hochschul- und länderübergreifende Synopse der thematischen Breite durchzuführen und sie mit den in den vergangenen Jahren festgestellten Bedarfslagen der Studierenden, der Lehrenden und der Studiengänge abzugleichen. Herauszustellen, welche Maßnahmen – ggf. in welcher Kombination – für welchen Bedarf in besonderer Weise geeignet sind, ist ein anderer Ansatz, als die Wirkungen beschreiben zu wollen. Ziel wäre es, die einzelnen Themenfelder zu spezifizieren und Förderbedingungen zu schaffen, die in den Hochschulen ein Portfolio am Bedarf orientierter Schwerpunkte ermöglichen. Auf diesem Wege kann ein Beitrag für eine ebenso diversifizierte wie verlässliche Förderlandschaft geleistet werden, auf die sich die Hochschulen und die MitarbeiterInnen in den geförderten Themengebieten einstellen können.

## Die Lehre arbeitsteilig organisieren

3. These: *Der QPL hat das Verständnis der WissenschaftlerInnen als Lehrende zwar nicht im Grundsatz geändert. Er hat aber zu einem prägnanteren und vertieften Verständnis der eigenen Rolle beigetragen. Damit wurde das Reflexionsvermögen der Lehrenden hinsichtlich einer qualitätsorientierten Entwicklung des eigenen Verhaltens, der Lehrveranstaltungen und der Studienangebote erhöht.*
4. These: *Der Zugewinn an Kompetenz und Reflexion bei den Lehrenden wurde mit Hilfe der durchgeführten Angebote und Maßnahmen erreicht. Die Rollen, die die MitarbeiterInnen des Lehr-Supports (Support-Struktur) eingenommen haben, korrespondieren eng mit dem Rollenverständnis der Lehrenden.*
5. These: *Der QPL hat mit den Support- und Serviceleistungen – dem allgemeinen Trend zum Wissenschaftsmanagement folgend – eine neue Arbeitsteilung für den Lehrbetrieb erprobt. Sie zeichnet sich durch reziproke Sichtweisen auf den gleichen Gegenstand aus und unterscheidet sich dadurch von der üblichen Arbeitsteilung zwischen den WissenschaftlerInnen und den technisch-administrativen Services. Den Lehrbetrieb in dieser Form arbeitsteilig zu gestalten ist eine Chance für die qualitätsorientierte Entwicklung an Hochschulen und für die Studierenden.*

### Beobachtungen zur Unterstützung der Lehre

Die Förderbedingungen des QPL haben die lehrenden WissenschaftlerInnen auf vielfältige Weise mittelbar – als (weiter) zu qualifizierendes Personal – oder unmittelbar – in Form einer verbesserten Personalausstattung oder im Kontext innovativer Lehr- und Studienmodelle – angesprochen. Obwohl die Lehrenden nicht direkt als aktive WissenschaftlerInnen aufgerufen waren, Vorhaben zur Weiterentwicklung der eigenen Lehrveranstaltungen oder Module zu beantragen, haben zahlreiche Hochschulen teils kompetitive Formate aufgelegt, die den Lehrenden eigene Projekte – vergleichbar mit kleineren Forschungsvorhaben – ermöglichen. Die Maßnahmen, die sich direkt an die Studierenden richten (z. B. Tutorien, Beratungsleistungen) oder die der Organisation von Studium und Lehre dienen (z. B. Qualitätsmanagement), haben einen schwächeren Bezug zu den Lehrenden.

Die an den QPL-Maßnahmen beteiligten Lehrenden nehmen unterschiedliche Rollen ein. In den Kursen der Hochschuldidaktik und Coachings der Personalentwicklung sind sie lernende Kunden oder Klienten. In den hochschulöffentlichen Veranstaltungen treten sie als aktive TeilnehmerInnen, die etwas präsentieren, oder als rezipierende BesucherInnen auf. In Arbeitsgruppen und Workshops kooperieren sie als KollegInnen. Wenn sie aufgrund der eigenen Erfahrungen die Teilnahme an den QPL-Angeboten empfehlen, fungieren die Lehrenden als MultiplikatorInnen, und wenn sie die eigenen Lehrveranstaltungen oder zusammen mit anderen Lehrenden die Studiengänge neu gestalten, betätigen sie sich als EntwicklungsexpertInnen des eigenen Fachs. All diese Facetten sind nicht neu – ganz im Gegenteil, sie sind wohl etabliert. Jedoch wurden die Angebote ausgebaut, der Austausch gestärkt, die vermittelten Handlungsoptionen fürs Lehren und Prüfen ausdifferenziert, die Gestaltungsoptionen für die Studiengänge erweitert und die Reflexion insgesamt intensiviert.

Ermöglicht wird diese Intensivierung nicht allein dadurch, dass sich die Lehrenden die Zeit für die Aktivitäten nehmen. Dies ist sicherlich notwendig, aber noch nicht hinreichend. Die Lehrenden können auf lange Sicht die verschiedenen Rollen nur einnehmen, wenn ihnen professionelles Schulungspersonal, ModeratorInnen und KoordinatorInnen, sachkundige KooperationspartnerInnen, ProzesspromotorInnen sowie reflektierende BegleiterInnen in den Sach- und Sozialfragen des Lehrens und Lernens gegenüberstehen. Diese Rollen und die damit verknüpften Aufgaben helfen dabei, die Hochschulen systematisch und kontinuierlich mit methodischem Wissen des Lehrens, Lernens und Organisierens von Lehr- und Lernprozessen zu versorgen. Das Wissen allein auf die eigenen (früheren) Erfahrungen der Lehrenden zu gründen, scheint im Vergleich dazu wenig effektiv zu sein.

Obwohl der Support den Lehrbetrieb strukturell erweitert, besteht zwischen Beiden ein asymmetrisches Verhältnis. Das Wissen des Lehrens und Lernens steht im Mittelpunkt. In diesem Grundverhältnis erhöhen die QPL-Aktivitäten das Reflexionsvermögen und erweitern die Handlungsfähigkeiten der Hochschulen. Dies gilt sowohl hinsichtlich der individuellen Erfahrungen, Einschätzungen und Einstellungen als auch hinsichtlich der organisatorischen, fachlichen und didaktischen Aspekte des Studienangebots.

### Hinweise zur Arbeitsteilung im Lehrbetrieb

Grundsätzlich sollte das Rollenverständnis der Lehrenden nicht weiter ausdifferenziert, in dem erreichten Grad der Diversifizierung jedoch weiterhin angesprochen und gestärkt werden. Das bedeutet einerseits, den Lehrenden eine angemessene Klienten-Rolle in Qualifizierungsmaßnahmen anzutragen. Andererseits hängt die Veränderbarkeit des Lehrbetriebs vom Selbstverständnis der Lehrenden ab. Dies bedeutet, ihnen – anders als im Qualitätspakt Lehre geschehen – in den Förderprogrammen künftig klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zukommen zu lassen. Die dafür bewährten Wege verlaufen z. B. über die Studiendekanate oder Projektleitungsfunktionen.

Wenn die lehrenden WissenschaftlerInnen das Reflexionsvermögen umsetzen sollen, das mit dem neu justierten Rollenverständnis einhergeht, benötigen sie effektive Zeitreserven, die nicht nur vom individuellen Engagement abhängig gemacht werden sollten. Sie sollten vielmehr dem jeweiligen Stand der wissenschaftlichen Karriere und Erfahrungskontexte sowie der Funktion und Zuständigkeit entsprechen, die die Lehrenden im Kontext der Qualitätsentwicklung tragen.

Die Lehrenden vermehrt anzusprechen und dafür passende Förderformate aufzulegen, bedeutet nicht, dass es ratsam ist, überwiegend auf Entwicklungsvorhaben einzelner Lehrveranstaltungen oder Module zu setzen. So produktiv Maßnahmen solcher Art sind und so sehr es angemessen ist, die Qualitätsentwicklung der Lehre als genuine Aufgabe der lehrenden WissenschaftlerInnen zu betrachten und zu fördern, sollte doch durchgängig auf ein koordiniertes Vorgehen auf der Fach-, Studiengang- oder Hochschulebene geachtet werden. Die Zielgruppe der Maßnahmen sind letztlich nicht die Lehrenden und ihre wissenschaftliche Reputation, die sich eher auf Erkenntnisgewinn und weniger auf Erkenntnisvermittlung bezieht, sondern die Studierenden. Dies impliziert, dass die künftige Förderung erstens den Nebeneffekt vermeiden sollte, dass gerade die sich für die Lehre im besonderen Maße engagierenden WissenschaftlerInnen weniger Zeit für die Studierenden haben – beispielsweise aufgrund von Entwicklungsvorhaben. Zweitens ist es im Sinne produktiver Lehr- und Studienbedingungen nicht förderlich, wenn die geschaffenen Zeitre-



serven für gutachterliche Tätigkeiten verbraucht würden, die sich aufgrund von *peer*-gestützten Verfahren der qualitätsgesicherten Mittelvergabe ergäben.

Ohne ein arbeitsteiliges Vorgehen mit entsprechenden ergänzenden und unterstützenden Angeboten und Leistungen werden die Handlungsfähigkeiten kaum aufrechterhalten werden können. Um die Lehrenden auch künftig in die Lage zu versetzen, die Qualität ihrer eigenen Lehre und – zusammen mit anderen Lehrenden – der Studienangebote mit hoher Priorität im Blick zu behalten, ist eine leistungsfähige Support-Struktur erforderlich. Sie ist ein Fördergegenstand *sui generis*.

Dies bedeutet, mit künftigen Förderprogrammen alle Kompetenzen zu stärken und zu kombinieren, die einen arbeitsteiligen Beitrag für produktive Lern- und Studienbedingungen leisten können. Die Support-Strukturen sollten in der bestehenden oder in einer konsolidierten Form genutzt werden, um dauerhaft die qualitätsentwickelnden Funktionen in den Hochschulen zu stärken. Es ist zweckmäßig, sie mit den qualitätssichernden Funktionen zu verknüpfen, die klassischerweise das Qualitätsmanagement übernimmt.

Eine erfolgreiche Mitarbeit der Support-Strukturen setzt voraus, dass sie die überfachlichen Kompetenzen – im Sinne der Methoden und Techniken des Lehrens und Lernens von der einzelnen Lehrveranstaltung bis zur systematischen Weiterentwicklung des Studienangebots – mitgestalten. Insofern hat man es mit wissenschaftsnahen Aufgaben zu tun, für die wissenschaftliches Personal erforderlich ist. Dies hat zur Folge, dass (a) eine eigenständige Expertise aufgebaut und gepflegt werden muss und dass (b) die Beschäftigungspfade der MitarbeiterInnen diesen Anforderungen entsprechen sollten. Die Personalkonzepte für das unterstützende wissenschaftliche Personal sollten erkennbare und attraktive Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten vorsehen. Sie müssen nicht auf die Hochschulen beschränkt sein. Es sollte sichergestellt sein, dass die Tätigkeitsbeschreibungen mit Berufs- und Beschäftigungsfeldern außerhalb der Hochschulen korrespondieren. Dadurch wird eine Durchlässigkeit erreicht, die sowohl den individuellen Beschäftigungsverläufen dienen als auch den Hochschulen bessere Möglichkeiten geben, an einem jenseits ihrer Grenzen vorhandenen professionellen Know-how zu partizipieren.

## Den Modus Operandi der Qualitätsentwicklung finden

6. These: *Die Leistung der Support-Strukturen besteht insbesondere darin, ein breites methodisches und prozessuales Wissen in die Hochschulen zu bringen, für seine Verteilung in der Organisation zu sorgen und qualitätsverbessernde Schritte anzuregen.*
7. These: *Um das Wissen kontinuierlich in den Lehrbetrieb einbringen und dort halten zu können, ist ein fundiertes Wissen über die Organisation und ihre Akteure erforderlich. Für diesen Zweck sind mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattete und entwicklungs-fähige Arbeitsnetzwerke erforderlich. Sie benötigen institutionalisierte AnsprechpartnerInnen auf mehreren Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen der Organisation mit geklärten Zuständigkeiten und definierten Schnittstellen.*
8. These: *Indem die MitarbeiterInnen des Supports in die bewährten Arbeitskontexte eingebunden werden, verändern sich auch die ursprünglichen Beziehungen zwischen den Lehrenden und Studierenden resp. zwischen den Lehrenden untereinander. Die Lehr- und Lernbeziehungen werden selbst zum Gegenstand und insofern reflexiv, wodurch das institutionelle Gefüge in den Hochschulen neue Impulse erhält.*

## Beobachtungen zur vernetzten Integration in die Hochschulen

Die dank des QPL ausgebauten Support-Strukturen lassen sich nicht auf die Aufgabe reduzieren, methodisches Wissen (a) des Lehrens, Prüfens, Beratens etc. an die WissenschaftlerInnen resp. (b) des Lernens an die Studierenden zu vermitteln. Die Unterstützung lässt ein deutlich höheres Potenzial erkennen. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie (c) beide Domänen und Akteursgruppen miteinander verknüpft, (d) dies wiederum mit den fachlich-curricularen Anforderungen und mit analytischem Know-how zur Reflexion von Wirkungsweisen verbindet, (e) für den fächerübergreifenden Transfer sorgt und dafür (f) prozessuales Wissen bereitstellt. Die hochschulübergreifende Vernetzung dieser Expertise gestattet es zudem, (g) Erfahrungen auszutauschen und Innovationen zur Verfügung zu stellen bzw. zu übernehmen.

Wenn es gelingt, die internationalen Trends der Lehrmethoden, der Techniken fürs Lernen und Studieren, der administrativen und koordinierenden Prozesse sowie der reflexiven Instrumente (*institutional research, design-based research* u. a.) für die lokalen Gegebenheiten der Hochschulen zu übernehmen und umgekehrt die eigenen Lösungen und Erfahrungen anderen zugänglich zu machen, erfüllen die Hochschulen eine Bedingung dafür, den Lehrbetrieb effektiv mit zeitgemäßen Ansätzen durchdringen zu können. Von den Support-Strukturen sollten entsprechende Impulse ausgehen. Sie bieten die Möglichkeit, die Ausprägung und Erfüllung bestimmter Qualitätskriterien auf eine deutlich breitere Grundlage zu stellen als es die bisherige Personalstruktur mit ihren langen Zyklen des Generationswechsels bei den ProfessorInnen und der hohen Fluktuation bei den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen gestattet.

Eine so beschriebene Funktion wird nicht nur von einigen wenigen Personen erfüllt, die darauf hoffen, dass ihre Angebote bei den WissenschaftlerInnen und Studierenden auf positive Resonanz stoßen, oder davon profitieren, dass die Angebote für manche Zielgruppen verpflichtend sind. Es kommt vielmehr darauf an, die Kompetenzen in die organisatorischen Kontexte zu integrieren und auf diesem Wege den strukturellen Mehrwert zu erzeugen. Dafür haben die Hoch-

schulen im Rahmen des QPL mehrere Lösungsansätze verfolgt. Zu ihnen zählen u. a. die Zentren und Einrichtungen mit einem bestimmten Aufgaben-Portfolio, die spezialisierten Teams, die erweiterten Verwaltungsabteilungen und Dekanate sowie die quer durch die Hochschulen lokalisierte Einzelprojekte und Personen mit diversen Aufgabenstellungen und Anknüpfungspunkten. Die Arbeitskontexte wurden sukzessive aufgebaut, ausgeweitet und allmählich etabliert. Das Beziehungsgefüge besteht aus den formalisierten und informellen persönlichen Kontakten, aus den Kooperationen der Support-Einrichtungen mit den fachlichen Lehreinheiten bzw. mit den Verantwortlichen der Studiengänge, aus den Services *für* die Fakultäten oder *in* den Fakultäten, aus der laufenden Abstimmung zwischen den spezialisierten Support-Einrichtungen (einschließlich Qualitätsmanagement), in einem zunehmenden Maße aus dem Verhältnis zu den technischen Lehr- und Lerninfrastrukturen und aus der Abstimmung mit der Hochschulleitung.

Mit dem Zusammenspiel der verschiedenen Akteursgruppen und Wissensdomänen werden nicht nur die Bedarfslagen, Themen, Handlungsoptionen und -perspektiven in den Blick genommen, sondern auch die Beziehungen zwischen den Beteiligten. In den kooperativen Strukturen werden z. B. die eingespielten Lehr- und Lern-Verhältnisse zwischen den Lehrenden und den Studierenden hinterfragt und modifiziert. Auch die kollegialen Beziehungen zwischen den Lehrenden werden zum Gegenstand der Reflexion. Methodisch und fachlich eng aufeinander abgestimmte Module und Prüfungen, die systematische Nutzung von Lehr- und Lerninfrastrukturen, *Team Teaching* und der strategische Transfer von Lehr-Innovationen verlangen ein höheres Maß an Kollegialität als unverkoppelte Lehrveranstaltungen. Für die Reflexion haben sich bestimmte Akteurskonstellationen, Austauschformate und Gelegenheiten als geeignet erwiesen, die ohne die Akteure der Support-Strukturen kaum zustande kommen könnten. Die Qualität von Studium und Lehre hängt auch von den Beziehungsqualitäten ab. Insofern die Beziehungen zwischen den maßgeblichen Akteursgruppen als konstitutive Elemente der Institution Hochschule begriffen werden, leisten die Support-Strukturen einen Beitrag zur institutionellen Weiterentwicklung.

### Hinweise zu einer Förderung der kooperativen Strukturen

Es wird in Zukunft noch mehr darauf ankommen, die qualitätsentwickelnden Aufgaben in dem alltäglichen, teils über längere Zeit stabilen und teils immer wieder aufs Neue zu stabilisierenden Gefüge der Arbeitsbeziehungen abzubilden, um den kontinuierlichen, den gelegentlichen und den volatilen Bedarfslagen entsprechen zu können. Gerade weil die Qualitätsentwicklung eine Frage der Vernetzung quer durch die Hochschulen ist, sollte die Antwort darauf nicht dem Zufall überlassen werden. Das Know-how und die Aufgaben der Support-Struktur benötigen etablierte Plätze mit integrierten AnsprechpartnerInnen, definierte Schnittstellen in alle relevanten Richtungen und die so geschaffene Möglichkeit, nicht nur die Tätigkeiten des Lehrens und Lernens, sondern auch die vielfältigen Lehr- und Lernbeziehungen zu reflektieren.

Eine auf Qualitätsentwicklung setzende Förderung sollte nicht nur die Arbeitsteilung anerkennen, sondern auch die Zusammenarbeit und Vernetzung der Lehrenden und der Support-Struktur aktiv stärken. Dafür ist ein Mix aus Expertise, Zuständigkeiten und Befugnissen erforderlich, der sich über unterschiedliche Ebene erstreckt (WissenschaftlerInnen mit ihren Lehrveranstaltungen, Studiengänge mit ihren Lernzielen, Fakultäten mit ihren Routinen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, eigenständige Funktions- bzw. Organisationseinheiten mit ihren überfachlichen Spezialisierungen der Qualitätssicherung und -entwicklung, Hochschulleitung). Die unter-

schiedlichen Adressatenkreise in verschiedenen Kombinationen zu adressieren, eröffnet einen differenzierten und diversifizierten Blick auf Studium und Lehre.

Die Support-Strukturen benötigen eine arbeitsfähige Personalausstattung, die der angestrebten Breitenwirkung und den zu erfüllenden Aufgaben und Funktionen entspricht. Zudem benötigen sie Leitungspositionen, die die vorgehaltene Expertise repräsentieren und die ein angemessenes Mitsprache- und Mitwirkungsrecht für die betroffenen Prozesse gewährleisten. Um das Risiko zu minimieren, dass diese Fähigkeiten verloren gehen, sind dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse unerlässlich. Dies bedeutet, dass nicht alle Kompetenzen über Förderprogramme finanziell abgesichert werden sollten. Im Gegenteil entfalten die Förderprogramme ihren Nutzen dann besonders effektiv, wenn sie in den Hochschulen mit geringem Aufwand initialisiert und zur bedarfsgerechten und innovationsbefördernden Ergänzung und Modifikation bestehender Kompetenzen genutzt werden. Die Support-Strukturen sollten antragsfähig und antragsberechtigt sein.

Weil die primären AdressatInnen der wissenschaftlichen qualitätsorientierenden Leistungen nicht andere WissenschaftlerInnen, sondern die Studierenden sind, muss auch die Dissemination anders organisiert werden als – wie sonst üblich – über Publikationen und wissenschaftliche Kongresse. Die hochschulübergreifenden Kooperationen und der Transfer sollten durchgängig berücksichtigt werden. Dies kann bspw. durch Verbundvorhaben einzelner Hochschulen, durch Programme auf Ebene der Fachgemeinschaften, durch bundesweite und internationale Netzwerke und Infrastrukturen oder durch gezielte Transfer-Projekte erreicht werden.

Die Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse und der Adaptionen, die Zeitpunkte, zu denen sie eingeleitet werden sollten, die Dauer von Innovationszyklen auf den unterschiedlichen Ebenen sowie die zeitlichen Horizonte, mit denen die diversen Kompetenzen vorgehalten werden sollten, hängen von vielen Faktoren ab, die großformatige Förderinitiativen kaum angemessen berücksichtigen können. Aus diesem Grund sollten die künftigen Förderstrukturen auf die Eigeninitiative der Hochschulen setzen und Programme anbieten, die das kontinuierliche Einwerben von zusätzlichen Mitteln ermöglichen. Dabei ist auf unterschiedliche Größenordnungen und Laufzeiten der einzuwerbenden Vorhaben zu achten. Auf diesem Wege kann vermieden werden, dass an den Hochschulen zeitgleich (a) viele Personen mit einem bestimmten Qualifikationsprofil gesucht werden und Rekrutierungsengpässe entstehen sowie (b) dass diese MitarbeiterInnen zum Ende der Förderperioden gleichzeitig nach Anschlussoptionen suchen.

## Die Qualitätsentwicklung kohärent gestalten

9. These: *Die bisherigen Arbeitsstrukturen der QPL-Maßnahmen, die zu weiten Teilen von der temporären Förderung abhängen, sollten – sofern sie die Chance auf Fortbestand haben – konsolidiert werden. Entscheidend ist die Frage, von welchen Kernen aus die künftige qualitätsorientierte Entwicklung begleitet und vorangetrieben werden soll.*
10. These: *Der QPL zeigt eine große Bandbreite von Referenzkonzepten und Modellen für instruktive Qualitätsvorstellungen. Die Heterogenität der Disziplinen, Akteursgruppen, Entscheidungsebenen und Leistungsdimensionen ist ein notwendiger Bestandteil der Hochschulen. Aus diesem Grund erscheint das Bemühen, ein einheitliches Verständnis über alle individuellen Vorstellungen, Fächergrenzen, Studiengänge und Zielgruppen hinweg etablieren zu wollen, wenig zielführend zu sein. Vielmehr kommt es auf Kohärenz der verschiedenen Vorstellungen und Modelle an.*

### Beobachtungen zu den strategischen Herausforderungen

Die für die Ziele des QPL unerlässliche Verschachtelung mit dem Lehrbetrieb hat zu Arbeits- und Organisationsstrukturen geführt, die in einem erheblichen Ausmaß einen ‚dauerhaften‘ Charakter haben – obwohl viele Arbeitsstrukturen nur geschaffen werden konnten, weil zusätzliche, zeitlich befristete Mittel zur Verfügung gestellt wurden. Für dieses Dilemma Lösungen zu finden, ist eine strategische Herausforderung, die sich u. a. aus der Verantwortung für die getätigten Leistungen und Investitionen ergibt. Sofern also vermieden werden soll, dass die geschaffenen Arbeitsstrukturen mit dem Ende der Förderung verschwinden, und sofern es gelingt, die Finanzierung für zumindest einen Teil der Aktivitäten sicherzustellen, wird es unerlässlich sein zu prüfen, von welchen Bereichen sich die Hochschulen trennen, welche Bereiche in gleicher oder in gewandelter Form fortbestehen und wie sie in die Organisation eingebunden werden sollen. Die Konsolidierung sorgt für eine belastbare Grundlage künftiger Entwicklungsschritte.

Unabhängig von den konkreten Anforderungen der Konsolidierung vor Ort, die sich für inkrementell in die Hochschulen eingebettete Maßnahmen anders darstellen als für Organisationseinheiten, die eigens für die QPL-Programme geschaffen oder im erheblichen Maße ausgebaut wurden, sind zwei Fragen zu klären:

- Bezüglich der Frage, was (oder wer) bleibt resp. was die Hochschulen aufgeben, stehen viele Angebote und Services, Aufgabenfelder und Tätigkeitsprofile, Arbeitskontexte und Organisationsstrukturen, eingespielte Prozesse und Routinen sowie ggf. Funktionseinheiten zur Disposition. Dabei sollte systematisch überprüft und bewertet werden, was sich bewährt hat – und zwar innerhalb der Hochschulen und hochschulübergreifend.
- Um zu belastbaren Antworten zu kommen, ist die Frage, *worauf* die Hochschulen die vielfältigen Ergebnisse aus den QPL-Maßnahmen reduzieren, noch wichtiger, als die Frage, *was* sie reduzieren. Was in Zukunft einen möglichst produktiven Beitrag leisten kann, lässt sich nicht notwendigerweise aus den Leistungen und Erfolgsfaktoren der Vergangenheit ableiten. Für die Support-Strukturen ist zu klären, auf welche Kompetenzen die Hochschulen sie konzentrieren wollen – z. B. auf Beratung, überfachliche Ausbildung und Training für Studierende; auf Hochschuldidaktik und Personalentwicklung; auf Projektmanagement und Prozessbeglei-

tung; auf Qualitätsmanagement und Entwicklung der Studiengänge; oder auf anderes. Die funktionalen Anforderungen an die Kernkompetenzen hochschulübergreifend zu beschreiben, könnte die anstehenden Entscheidungen erleichtern.

Neben der anstehenden Identifizierung und Überführung der entwicklungsfähigsten Kerne auf die Zeit nach der zweiten Förderperiode unterstreicht der Qualitätspakt Lehre eine zweite strategische Herausforderung. Sie betrifft die Qualitätsansprüche und -vorstellungen. Sie setzen einerseits einen normativen und orientierenden Rahmen und zeigen andererseits Perspektiven und Potenziale für die Lehrenden und Studierenden, für die Fächer und Studiengänge sowie für Hochschulen und ‚Abnehmersysteme‘ auf. Dabei kommen individuelle, fachliche, prozessuale und institutionelle Aspekte zum Tragen. Ein für die wissenschaftlichen Erfordernisse verantwortliches und zugleich wissenschaftsadäquates Verständnis von Qualität kann unter strategischen Gesichtspunkten nicht auf einen vereinheitlichenden und normierenden Rahmen ausgerichtet werden.

Die Merkmale und Ausprägungen der gewünschten Qualität des Lehrens und Studierens bestimmen sich in einem hohen Maße individuell, fachlich und teils überfachlich. Die Aufgabe besteht darin, die Kohärenz dieser heterogenen Qualitätsvorstellungen zu gewährleisten. Der Qualitätspakt Lehre hat geholfen, aufschlussreiche Beispiele hervorzubringen, die die Kohärenz und ihre strategische Relevanz veranschaulichen. Die Hochschulen haben damit begonnen, spezifische Bezugsrahmen für die Prozesse, Themen und Schwerpunkte der Qualitätsentwicklung zu schaffen, um ihr intern und extern einen erkennbaren Ausdruck zu verleihen. Je anschlussfähiger die Bezugsrahmen und Modelle für den Lehr- und Lernalltag sind, umso leichter lassen sich die Qualitätsvorstellungen realisieren. Es ist allerdings weniger instruktiv und zudem ist es wenig effizient, wenn jede Hochschule die allgemeinen Vorstellungen zu der Frage formuliert, wodurch sich gute Lehre grundsätzlich auszeichnet. Dafür wäre ein hochschulübergreifendes Leitbild der guten wissenschaftlichen Lehrpraxis hilfreicher.

### Hinweise zu einer strategischen Förderung der Qualitätsentwicklung

Obwohl für die Konsolidierung zunächst keine Zeit eingeplant war, werden derzeit vielerorts Überlegungen angestellt, Verhandlungen geführt und Anknüpfungspunkte für die Zeit nach der zweiten Förderperiode identifiziert. Es besteht jedoch das Risiko, dass die Potenziale, die mit dem QPL in den Hochschulen geschaffen wurden, nicht optimal genutzt werden. Das Risiko resultiert z. B. daraus, dass die Ressourcenverteilung in den Hochschulen vielfältigen Interessen unterliegt und eine Weiterfinanzierung der QPL-Aktivitäten mit eigenen Mitteln aufgrund anderer Prioritäten nicht erfolgt, dass die Aufmerksamkeit für die auslaufenden Maßnahmen schwindet und dass die MitarbeiterInnen mangels klarer Perspektiven frühzeitig andere Beschäftigungsmöglichkeiten suchen. Um die Risiken zu senken und die Potenziale besser ausschöpfen zu können, ist es angemessen, über das bisherige Förderende hinaus eine zusätzliche Konsolidierungs- und Übergangsphase zu gewähren. Dafür könnten einerseits knappe Konzepte verlangt werden, die (a) die in Frage kommenden Kernbestände begründet skizzieren und die (b) beschreiben, wie die Konsolidierungs- und die Übergangsphase gestaltet werden sollen.

Für eine zielgenaue Übergangsphase ist es zweitens wichtig zu verdeutlichen, auf welche künftigen Rahmenbedingungen sich die Hochschulen einstellen sollen. Dies wirft die Frage auf, welche Anhaltspunkte sich für diese Rahmenbedingungen ableiten lassen. Es hat sich gezeigt, dass indi-

viduelle, fachliche und überfachliche sowie institutionelle Aspekte für die qualitätsorientierte Entwicklung von Studium und Lehre relevant sind. Insofern liegt es förderpolitisch nahe, auf Diversität zu setzen und den verschiedenen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen regelmäßig die Möglichkeit zu bieten, Mittel zu beantragen. Um in der Nachfolge des Qualitätspaktes Lehre die Arbeitsteilung und Vernetzung weiter zu etablieren, sollten die WissenschaftlerInnen resp. die fachlichen Lehreinheiten und die konsolidierten Support-Strukturen zusammen angesprochen und gefördert werden. Dies kann z. B. über eine obligatorische Kooperation oder über gemeinsame Anträge gewährleistet werden.

- Um die lehrenden WissenschaftlerInnen individuell zu fördern, haben sich bereits Formate etabliert. Hier stehen Entwicklungsvorhaben für Lehrveranstaltungen im Vordergrund. Die Förderung erfolgt direkt durch die Mittelgeber oder vermittelt durch hochschulinterne Förderprogramme. Im ersten Fall erhalten die WissenschaftlerInnen die Gelegenheit, ihren eigenen Vorstellungen, den fachlichen Trends, den Bedürfnissen der Studierenden o. a. – von qualitätsgeleiteten Kriterien abgesehen – frei zu folgen. Neben der Einzelförderung sind hochschulübergreifende Transfergruppen als Adressaten denkbar. Im zweiten Fall erhalten Hochschulen die Möglichkeit, bestimmte Themen, Lehr- und Lernkonzepte, Prozesse oder Zielgruppen anzusprechen. Um den WissenschaftlerInnen die nötige Zeit zu geben und um zugleich zu verhindern, dass den Studierenden diese Zeit fehlt, sollte für Entwicklungsvorhaben Zeitbudgets veranschlagt werden, die i. d. R. für die Zusammenarbeit mit einer näher zu bestimmenden Studierendengruppe im laufenden Lehrbetrieb genutzt werden.
- Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Studiengänge resp. die fachlichen Lehreinheiten zu fördern. Dies kann bspw. über Entwicklungsvorhaben für Studiengänge oder studiengangübergreifend für bestimmte Lehr- und Lernformen geschehen. Neben der projektförmigen Finanzierung kommen auch personalbezogene Maßnahmen in Frage. So ist es vorstellbar, dass die fachlichen Lehreinheiten für mehrere Jahre z. B. kapazitätsneutrale (vorgezogene) Professuren erhalten, die bestimmte Aufgaben der Qualitätsentwicklung übernehmen oder die die Freistellung von vorhandenem Personal ermöglichen.
- Institutionell orientierte Maßnahmen bieten weitere Fördermöglichkeiten. Vorstellbar ist, dass eine Gruppe mehrerer Fächer gleichsinnige, auf mehrere Jahre angelegte Entwicklungsschritte mit größerer Reichweite geht; hier liegt der Vergleich mit den Sonderforschungsbereichen der DFG nahe. Um das kreative Potenzial der Geförderten möglichst stark nutzen und um passgenauen Vorhaben den Vorrang geben zu können, sollte die thematische Schwerpunktbildung ein Gegenstand des Antrags sein und nicht durch das Förderformat vorge-schrieben werden. Insofern die Support-Strukturen ebenfalls Mittel erhalten, um erweiterte Kompetenzen aufzubauen und einzubringen und um die Koordination der Verbünde zu übernehmen, können die beteiligten Fächer umfassend von der Zusammenarbeit profitieren. Bei solchen interdisziplinären Initiativen der Qualitätsentwicklung könnten (a) die Vernetzung und der fächerübergreifende Transfer von Erfahrungen, Wissen, Methoden und Instrumenten des Lehrens und Lernens mit (b) den strategischen Zielen der Hochschulen verknüpft werden.

Ergänzend zu den Fördermaßnahmen, bei denen die Geförderten ihre Themen entsprechend der spezifischen Situation vor Ort wählen, sollten auch thematisch fokussierende Programme aufgelegt werden, mit denen die Förderer Akzente setzen. Eine angemessene förderpolitische Reaktion liegt jedenfalls in einem breiten und stimmigen Portfolio von Förderformaten mit unterschiedli-

chen Laufzeiten, unterschiedlichen Volumina, unterschiedlichen Akteurskonstellationen und thematisch unterschiedlichen Spezifikationen, damit die Hochschulen auf volatile Bedarfslagen reagieren zu können. Sie bekämen auf mehreren Ebenen die Möglichkeit, kontinuierlich Mittel einzuwerben und dabei unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen – mal profilbildend, mal transfer-orientiert, mal experimentell.



## Quellen

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2010):** Richtlinien zur Umsetzung des gemeinsamen Programms des Bundes und der Länder für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre. Berlin: BMBF.

**Jongmanns, Georg/Thimm, Viola (2017-2018):** Förderprogramme in der Lehre und die Frage der personellen Nachhaltigkeit. Hannover: HIS-HE. Verfügbar unter <https://his-he.de/projekte/detail/projekt/mwk-niedersachsen-personelle-nachhaltigkeit-in-der-lehre> (13.12.2018).

**Qualitätspakt Lehre (2018):** [Projektdatenbank](#) – Projekte im Qualitätspakt Lehre suchen und finden. Verfügbar unter <https://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/projekte-im-qualitaetspakt-lehre-suchen-und-finden.php> (13.12.2018).

**Schmidt, Uwe/Altfeld, Sina/Schulze, Katharina/Heinzelmann, Susanne/Schulze, Katrin/ Walke-meyer, Janina/Faaß, Marcel (2015):** Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre („Qualitätspakt Lehre“). Zweiter Zwischenbericht. Berlin/Mainz: ZQ Uni Mainz/Prognos AG.

Dr. Georg Jongmanns  
Tel.: +49(0) 511 169929-20  
E-Mail: [jongmanns@his-he.de](mailto:jongmanns@his-he.de)

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.  
Goseriede 13a | 30159 Hannover | [www.his-he.de](http://www.his-he.de)  
Dezember 2018

ISBN 978-3-9818817-3-8

