



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Projekten

Leipzig 2016

Univ.-Prof. Dr. Uwe Schmidt



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Inhalt

1. Welche Funktionen können Projekte haben?
2. Welche Erwartungen haben Fördermittelgeber und inwieweit gelingt es ihnen, diese in Förderkriterien zu verankern? Was können – angesichts der häufig unzureichenden Definition von Zielen von Projekten – überhaupt konkrete Effekte, Wirkungen oder Ergebnisse von Projektarbeit sein?
3. Gibt es eine Wirkungskette von Programm- zu Projektzielen bzw. zur Fortentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen?
4. Welche Faktoren befördern eine nachhaltige Implementierung in bestehende Hochschulstrukturen und -prozesse?
5. Wie kann ein Ergebnistransfer bereits ab der Startphase eines Projektes befördert werden?
6. Wie sollte idealerweise ein Monitoring von Projekten aussehen?

Inhalt

- 1. Welche Funktionen können Projekte haben?**
2. Welche Erwartungen haben Fördermittelgeber und inwieweit gelingt es ihnen, diese in Förderkriterien zu verankern? Was können – angesichts der häufig unzureichenden Definition von Zielen von Projekten – überhaupt konkrete Effekte, Wirkungen oder Ergebnisse von Projektarbeit sein?
3. Gibt es eine Wirkungskette von Programm- zu Projektzielen bzw. zur Fortentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen?
4. Welche Faktoren befördern eine nachhaltige Implementierung in bestehende Hochschulstrukturen und -prozesse?
5. Wie kann ein Ergebnistransfer bereits ab der Startphase eines Projektes befördert werden?
6. Wie sollte idealerweise ein Monitoring von Projekten aussehen?

Funktionen von Projekten und Programmen

Zunehmende Bedeutung projektförmiger und Projekt geförderter Organisation

- Zunahme der Programmförderung in der Forschung (Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder, EU, BMBF)
- Projektfinanzierung in Studium und Lehre (Hochschulpakt, Qualitätspakt Lehre, Qualitätsoffensive Lehrerbildung, Förderprogramme von Stiftungen, Studiengebühren, hochschulinterne Programme)

Erhöhte Anforderungen an Hochschulsteuerung: Wie gelingt es die Einführung und Weiterführung oder Institutionalisierung von Projekten evidenzbasiert zu steuern?

Funktionen von Projekten und Programmen

- **Ergänzungsfunktion**
Zusätzliche, neue Aufgaben werden projiziert (z.B. Career Service)
Geringere Anbindung an Kernprozesse
- **Kompensationsfunktion**
Projektgebundene Mittel anstelle von Regelfinanzierung
(z.B. Hochschulpaktmittel im Rahmen sogenannter Programmbudget, partiell Qualitätspakt Lehre)
- **Politische Funktion**
Projekte folgen politischer Logik, durch die in kurzer Zeit viele Themen neu generiert werden können und die keine langfristigen Festlegungen erzwingen; Projektsteuerung als Reflex auf wachsende Hochschulautonomie

Funktionen von Projekten und Programmen

- **Veränderungs-/Anpassungsfunktion:**
Vorstufe organisationalen Wandels mit starkem Interventionscharakter
Häufig im Sinne von Programmen, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind oder sein sollen (z.B. Qualitätsoffensive Lehrerbildung)
- **Innovationsfunktion**
Projekte als Experimentierräume (z.B. Programme zu innovativen Lehrprojekten)
- **Reputationsfunktion**
Fokus auf Außenwirkung (z.B. Zukunftskonzepte im Rahmen der Exzellenzinitiative, Projekte des Stifterverbandes)

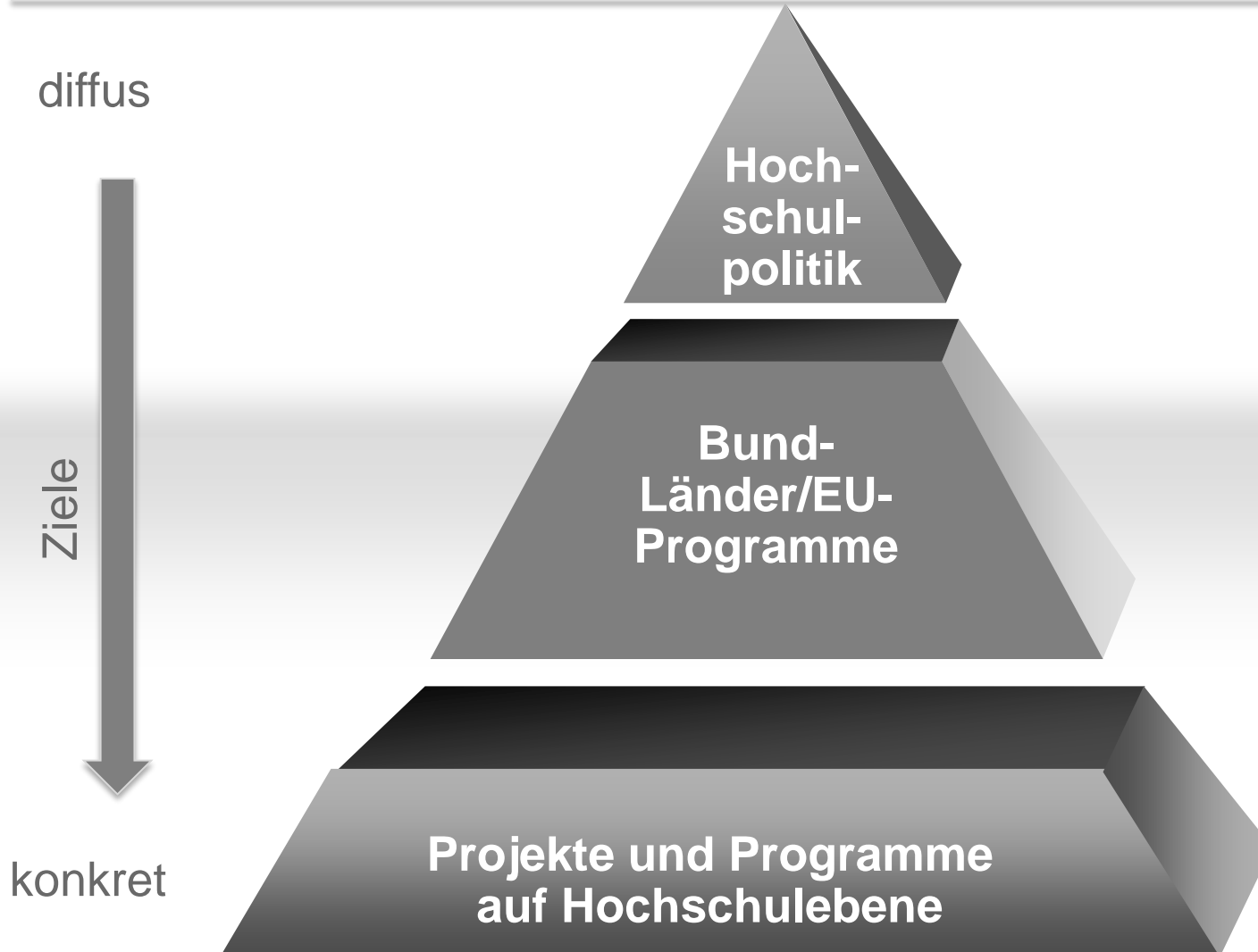
Inhalt

1. Welche Funktionen können Projekte haben?
2. **Welche Erwartungen haben Fördermittelgeber und inwieweit gelingt es ihnen, diese in Förderkriterien zu verankern? Was können – angesichts der häufig unzureichenden Definition von Zielen von Projekten – überhaupt konkrete Effekte, Wirkungen oder Ergebnisse von Projektarbeit sein?**
3. Gibt es eine Wirkungskette von Programm- zu Projektzielen bzw. zur Fortentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen?
4. Welche Faktoren befördern eine nachhaltige Implementierung in bestehende Hochschulstrukturen und -prozesse?
5. Wie kann ein Ergebnistransfer bereits ab der Startphase eines Projektes befördert werden?
6. Wie sollte idealerweise ein Monitoring von Projekten aussehen?

Ziele von Projekten und Programmen

- Differenzierung Programme und Projekte
- Unspezifische Ziele häufig bei breit konzipierten Programmen
- Utopische Zielsetzungen, die zum Teil der Antragsprosa geschuldet sind
- Konkurrierende und z.T. politisch überformte Zielsetzungen und Kriterien
- Unterschiedliche Referenzsysteme zwischen Programm- und Projektebene

Ziele von Projekten und Programmen



Ziele von Projekten und Programmen

Konkretisierung/Operationalisierung von Projektideen

- Projektergebnisse als Indikatoren für die Erreichung von Programmzielen
- Problem, wenn auch auf Ebene der Projekte keine Konkretion der Ziele vorgenommen wird
- Häufig stattdessen Konzentration auf Prozessebene, d.h. Akzeptanz des Projektes und Zufriedenheit mit der Umsetzung der Maßnahmen
- Fehlende Phasen der Redefinition von Zielen und Rekonstruktion von Wirkungsannahmen: z.B. statt Studienerfolg in einem eher umfassenden Sinne Teildimensionen als Ziele

Ziele von Projekten und Programmen

Klärung der Qualitätsmaßstäbe

- Vergleich zwischen Zielen und Zielerreichung („klassischer“ Ansatz der Programmevaluation)
- Vergleich mit anderen Programmen oder Gruppen (Lehrveranstaltungsbefragung, Rankings)
- Vorher-Nachher-Vergleich (bspw. im Rahmen von Forschungsevaluationen)
- Normativer Bezugsrahmen (Akkreditierung, Zertifizierung)
- Modellgeleiteter Bezugsrahmen (z.B. Theorien gelingender Organisation)

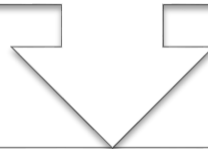
Inhalt

1. Welche Funktionen können Projekte haben?
2. Welche Erwartungen haben Fördermittelgeber und inwieweit gelingt es ihnen, diese in Förderkriterien zu verankern? Was können – angesichts der häufig unzureichenden Definition von Zielen von Projekten – überhaupt konkrete Effekte, Wirkungen oder Ergebnisse von Projektarbeit sein?
3. **Gibt es eine Wirkungskette von Programm- zu Projektzielen bzw. zur Fortentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen?**
4. Welche Faktoren befördern eine nachhaltige Implementierung in bestehende Hochschulstrukturen und -prozesse?
5. Wie kann ein Ergebnistransfer bereits ab der Startphase eines Projektes befördert werden?
6. Wie sollte idealerweise ein Monitoring von Projekten aussehen?

Wirkungsketten und Veränderungsprozesse

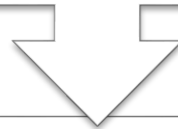
Rekonstruktion von Wirkungsannahmen

Systematisierung der Ziele und intendierten Effekte der Maßnahmen



Entwicklung eines Wirkungsmodells

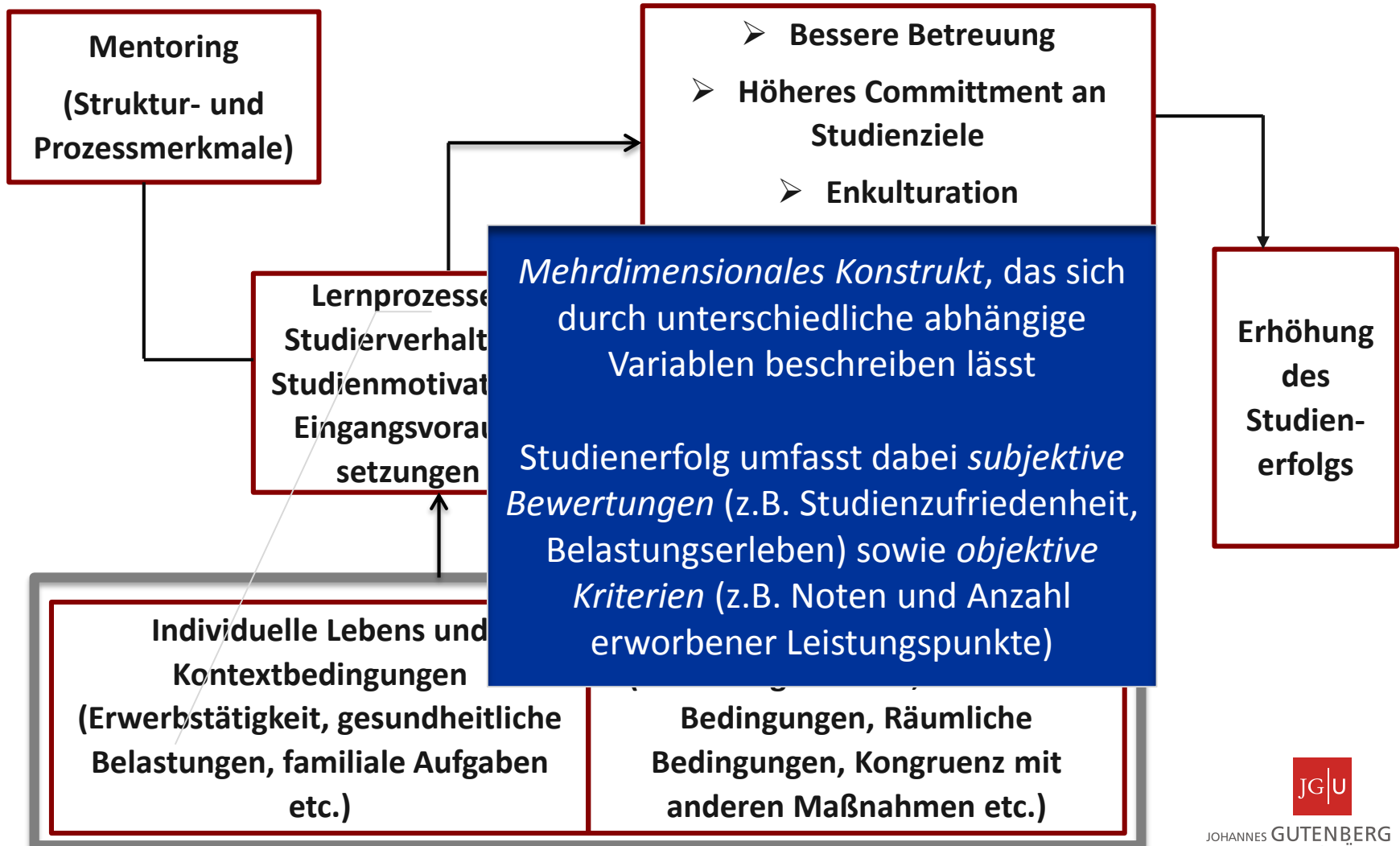
Theorie- oder modellgeleitetes vs. induktives Vorgehen



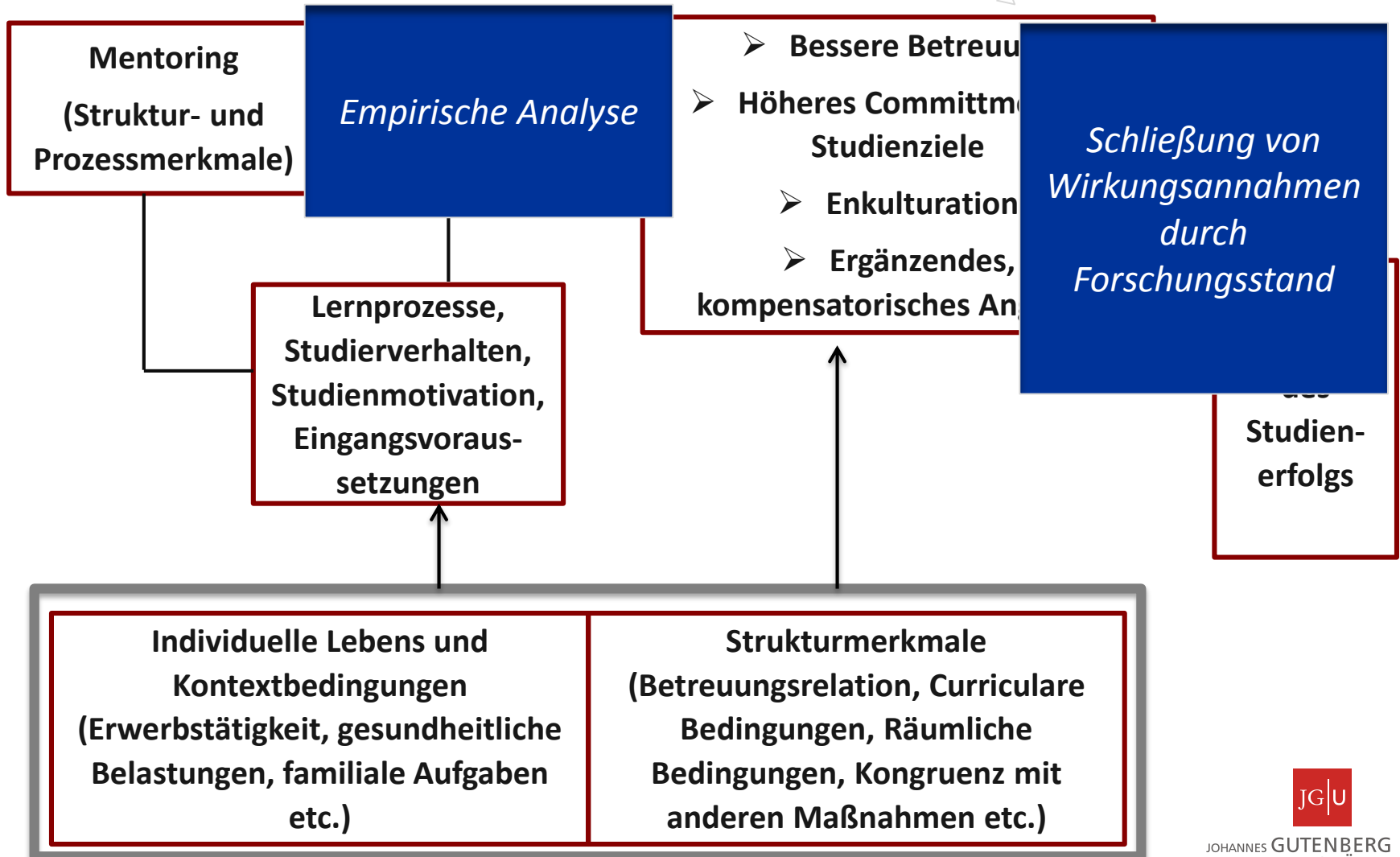
Empirische Analyse

Differenzierung nach zu messenden und durch Forschungsstand zu schließenden Analysen

Wirkungsketten und Veränderungsprozesse



Wirkungsketten und Veränderungsprozesse



Wirkungsketten und Veränderungsprozesse

Intendierte Effekte auf Struktur- und Prozessebene

- Anpassung von Curricula
- Verbesserung der Studienorganisation
- Strukturelle Maßnahmen zum Übergang zwischen Bildungspassagen (Brückenkurse, Studienberatung etc.)
- Verbesserung der Ausstattung und Betreuungsrelation
- Verbesserung der Infrastruktur
- ...

Wirkungsketten und Veränderungsprozesse

Indirekte und nicht intendierte Effekte auf Struktur- und Prozessebene

- Mobilisierung und Kommunikationsimpulse
- Kulturwandel
- Hochschulinterne Konkurrenz zwischen Projekten
- Latente Zielverschiebungen durch Projekte und Verschwimmen der „Idee der Universität“
- Überforderung der Hochschule als Organisation aufgrund der Parallelität und Vielfalt an Projekten
- Projektgelder als Kompensation für fehlende Grundfinanzierung
- ...

Wirkungsketten und Veränderungsprozesse

Intendierte Einstellungs- und Handlungseffekte

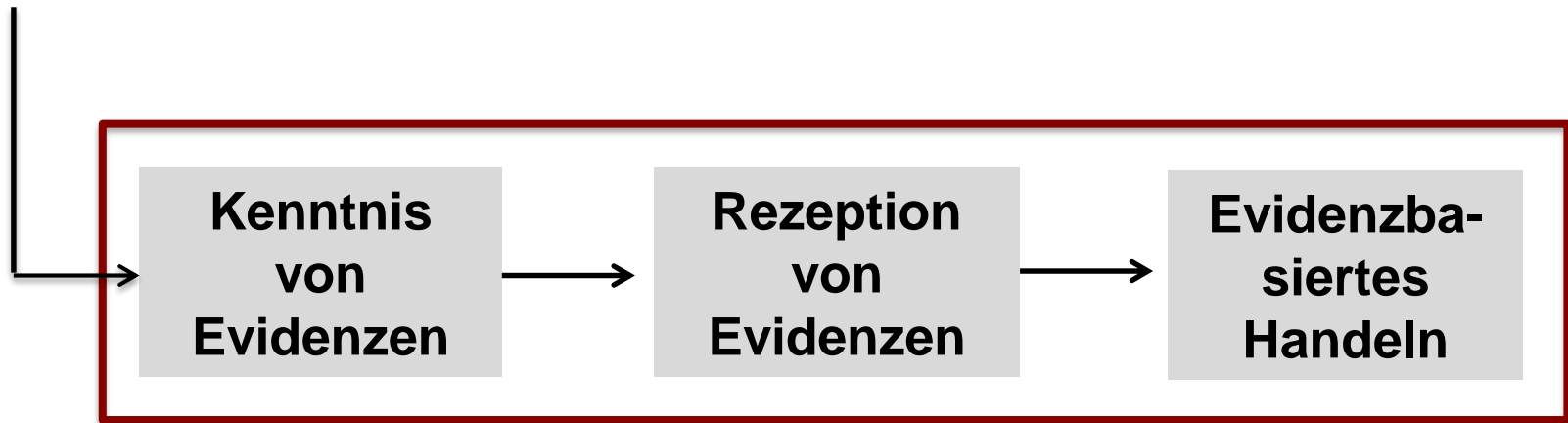
- veränderter Blick auf eigene Praxis
- Veränderte Forschungs- und Lehrpraxis
- ...

Indirekte und nicht intendierte Einstellungs- und Handlungseffekte

- Gewöhnungseffekte
- Professionellerer Umgang mit Bewertungen und Interventionen – Manipulation – (PISA, Exzellenzinitiative)
- Handlungslogiken, die an der Rationalität von Kriterien und politischen Projektzielen ausgerichtet sind
- Konkurrenz zwischen Projekten und Projektmitarbeiter/innen
- ...

Wirkungsketten und Veränderungsprozesse

Evidenzquellen



- Grundsätzliche Akzeptanz von und Vertrauen in Evidenzquellen
- Feldspezifische Kenntnisse
- Kenntnis alternativer Konzepte und Handlungsoptionen
- Organisationsklima

Inhalt

1. Welche Funktionen können Projekte haben?
2. Welche Erwartungen haben Fördermittelgeber und inwieweit gelingt es ihnen, diese in Förderkriterien zu verankern? Was können – angesichts der häufig unzureichenden Definition von Zielen von Projekten – überhaupt konkrete Effekte, Wirkungen oder Ergebnisse von Projektarbeit sein?
3. Gibt es eine Wirkungskette von Programm- zu Projektzielen bzw. zur Fortentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen?
4. **Welche Faktoren befördern eine nachhaltige Implementierung in bestehende Hochschulstrukturen und -prozesse?**
5. Wie kann ein Ergebnistransfer bereits ab der Startphase eines Projektes befördert werden?
6. Wie sollte idealerweise ein Monitoring von Projekten aussehen?

- **Ergänzungsfunktion**
Grundsätzliche Frage der Aufgaben, die durch Hochschule definiert werden
- **Kompensationsfunktion**
In der Regel hohe Nachhaltigkeit, da Regelaufgaben adressiert werden, die keiner zusätzlichen Legitimierung im Hinblick auf die Weiterführung bedürfen
- **Politische Funktion**
Vergleichbar der Ergänzungsfunktion, d.h. dass Nachhaltigkeit grundsätzlich mit den (veränderten) Zielstellungen korrespondiert

- **Veränderungs-/Anpassungsfunktion:**
Mit Blick auf Nachhaltigkeit äußerst voraussetzungsvoll, da etablierte Praktiken verändert werden sollen und ggf. Konkurrenz bzw. Verdrängung zum Tragen kommt – hohe Relevanz von Wirkungsmessung
- **Innovationsfunktion**
Vergleichbar mit Veränderungs- und Anpassungsfunktion, indem Innovation immer auch etablierte Wege in Frage stellt, wenngleich diese nicht unmittelbar adressiert werden – ebenfalls hohe Relevanz von Wirkungsmessung
- **Reputationsfunktion**
in der Regel weniger stark auf Nachhaltigkeit angelegt, da diese Funktion geradezu Dauerprojektierung provoziert

Wirkungsketten und Veränderungsprozesse

Spezifische Handlungsmuster und Herausforderungen an Steuerung in Hochschulen

- Unterschiedliche Referenzsysteme: Wissenschaft vs. Organisation
- Organisierte Anarchie (Cohen et al.) – Garbage Can-Modell – irrationale Steuerungsmomente, die eher zufällig Probleme und Lösungen zusammenführen
- Loosely coupled system (Weick) – Möglichkeit des Ein- und Austritts in Entscheidungsprozesse
- Professionsorganisation (Mintzberg) – Fachexpert/innen vs. Steuerungsakteure, die feldspezifische Laien sind bzw. sein können und nur indirekt oder unter Hinzuziehung von Fachexpertise steuern können

Faktoren für Nachhaltigkeit

- Nachhaltigkeit von Projekten häufig weniger an Evidenzen als an „Gelegenheiten“ ausgerichtet
- Qualität der Akteure zentral
- Anschlussfähigkeit der Projektakteure sowie der Projektziele an organisationale Interessen und Ziele
- Externe Reputation der Projekte
- Normative Verankerung (Curricula etc.)

Inhalt

1. Welche Funktionen können Projekte haben?
2. Welche Erwartungen haben Fördermittelgeber und inwieweit gelingt es ihnen, diese in Förderkriterien zu verankern? Was können – angesichts der häufig unzureichenden Definition von Zielen von Projekten – überhaupt konkrete Effekte, Wirkungen oder Ergebnisse von Projektarbeit sein?
3. Gibt es eine Wirkungskette von Programm- zu Projektzielen bzw. zur Fortentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen?
4. Welche Faktoren befördern eine nachhaltige Implementierung in bestehende Hochschulstrukturen und -prozesse?
5. **Wie kann ein Ergebnistransfer bereits ab der Startphase eines Projektes befördert werden?**
6. Wie sollte idealerweise ein Monitoring von Projekten aussehen?

Transfer

- Klärung, was unter Transfer zu verstehen ist – Ergebnistransfer (Publikationen, Vernetzung etc.) vs. Übertragung eines Projektes auf andere Bereiche der Organisation
- Transfer von Projekten oder Projektergebnissen auf weitere Bereiche der Organisation unter Berücksichtigung der Messung von Wirkungen
- Referenzsystem ist nicht zwingend die Hochschule bzw. Organisation, sondern oft Fachcommunity
- Keine Automatismen – Projekte transferieren sich nicht von selbst
- Transfer von Projekten muss in der Regel selbst projiziert werden (Carl Zeiss Stiftung Kolleg, Hochschulpakt in Niedersachsen)

Inhalt

1. Welche Funktionen können Projekte haben?
2. Welche Erwartungen haben Fördermittelgeber und inwieweit gelingt es ihnen, diese in Förderkriterien zu verankern? Was können – angesichts der häufig unzureichenden Definition von Zielen von Projekten – überhaupt konkrete Effekte, Wirkungen oder Ergebnisse von Projektarbeit sein?
3. Gibt es eine Wirkungskette von Programm- zu Projektzielen bzw. zur Fortentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen?
4. Welche Faktoren befördern eine nachhaltige Implementierung in bestehende Hochschulstrukturen und -prozesse?
5. Wie kann ein Ergebnistransfer bereits ab der Startphase eines Projektes befördert werden?
6. **Wie sollte idealerweise ein Monitoring von Projekten aussehen?**

Monitoring

- Monitoring sollte einen Beitrag zur evidenzbasierten Steuerung leisten und kein Selbstzweck sein
- Messung von Wirkungen sollten stärker im Vordergrund stehen
- Problem der häufig fehlenden Voraussetzungen für experimentelle Designs und Längsschnittdesigns zur Messung von Wirkungen
- Zudem Vielzahl intervenierender Variablen
- Monitoring idealiter nicht nur anhand von Kennzahlen - gleichzeitig wesentlich, einen Bezugsrahmen herzustellen, um Vergleichsdaten zu generieren – damit notwendigerweise Reduktion von Komplexität
- Monitoring sollte nicht konterkarieren, dass viele Projekte Experimentierräume benötigen und ergebnisoffen sein sollten

Ausblick

- Differenzierung nach Funktionen von Projekten und damit verbundenen Zielsetzungen sowie Wirkungen
- Projektziele in der Regel eher diffus als spezifisch
- Konkretisierung in Form von Wirkungsannahmen, die nur zum Teil empirisch belegt werden können und zum Teil durch den Rekurs auf vorliegende Studien geschlossen werden kann
- Wirkung von Projekten auf die Organisation insbesondere auf der Einstellungs- und Handlungsebene voraussetzungsvoll
- Nachhaltigkeit häufig von Sekundärfaktoren abhängig
- Transfer im Sinne der Adaption von Ergebnissen projektieren



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit**



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ