



Evaluation der Erhebung und Verwendung der Studienbeiträge an der Universität Kassel

**Kernergebnisse des Abschlussberichts
November 2008**

**Prof. Dr. Frank Ziegele
Ludwig Voegelin
Ulrich Müller**

unter Mitarbeit von Ernst Fritz

CHE Consult GmbH
Verler Str. 6
D-33332 Gütersloh

Tel: +49 5241 21179-57
Fax: +49 5241 21179-40
E-Mail: info@che-consult.de
Internet: www.che-consult.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Kriterien der Evaluation	7
2.1 Anforderungen an Evaluationskriterien	7
2.2 Entwicklung der Kriterien	7
2.3 Strategiebezogene Kriterien.....	10
2.4 Maßnahmen-/Inputbezogene Kriterien.....	11
2.5 Prozessbezogene Kriterien	14
3. Entwicklungen an der Universität Kassel im Überblick.....	19
3.1 Überblick über die wesentlichen Vorgehensweisen und Regelungen.....	19
3.2 Folgen der Rahmenbedingungen.....	21
4. Kernergebnisse der Evaluation (Kurzfassung).....	23

1. Einleitung

Hessen hat mit dem im Oktober 2006 verabschiedeten „Gesetz zur Einführung von Studienbeiträgen an den Hochschulen des Landes“ wie sechs weitere Länder die Einführung von Studienbeiträgen beschlossen. Bis zur Aufhebung dieser Regelung (ab dem Wintersemester 2008/2009 wurden die Studienbeiträge wieder abgeschafft) hatte das Land Hessen gesetzlich geregelt, dass die Studierenden ab Wintersemester 2007/08 einen Grundstudienbeitrag von 500 €/Semester an die Hochschule zu entrichten hatten. Die Hochschule war verpflichtet, die Einnahmen „zweckgebunden zur Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu verwenden“ (HStubeiG §1 Abs. 3). Für Langzeitstudierende galten separate Regelungen – die dadurch eingehenden Mittel standen den Hochschulen jedoch nicht direkt und vollständig zur Verfügung. Gesetzlich geregelt war ferner, dass die „aus Studienbeiträgen finanzierten Maßnahmen [...] bei der Ermittlung der Aufnahmekapazität außer Betracht“ bleiben (HStubeiG § 1, Abs 2).

Neben dem formalen Regelungsbedarf (Festlegung des Verfahrens der Beitrags-erhebung sowie der Grundzüge der Verausgabung in einer Satzung) stellte sich für die Universität Kassel die Frage nach dem Prozess und den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen bei den Entscheidungen über die Verwendung der Mittel aus Studienbeiträgen. Hochschulen stehen wegen ihrer Beitragsverwendung unter starker öffentlicher Beobachtung. Die öffentliche Überzeugungskraft, dass Studienbeiträge sinnvoll verwendet werden, ist kritisch für den Erfolg von Studienbeiträgen und die Anziehungskraft der Hochschule. Es ist somit entscheidend, dass der Einsatz von Studienbeiträgen tatsächlich eine Steigerung der Qualität von Lehre und Studium bewirkt und dies für die Studierenden auch spürbar wird.

Im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der Universität Kassel hat CHE Consult untersucht, ob dieses Ziel in der Startphase des Modells bereits erreicht wurde, welche Probleme und Verbesserungsbedarfe vorliegen und welche Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Verfahren daraus resultieren. Die Universität Kassel ist interessiert daran, die Erfahrungen aus der ersten Verausgabungsrunde der Studienbeiträge im WS 07/08 und SS 08 systematisch zu erfassen und zu evaluieren, um für die weiteren Runden der Verausgabung die internen Maßnahmen und Verfahren zur Erhebung und Verwendung der Studienbeiträge mit dem Ziel bestmöglicher Qualität in Lehre und Studium optimieren zu können. Durch die Abschaffung der Studienbeiträge zum WS 2008/09 ist bei dieser Zielsetzung zu differenzieren nach generell relevanten Hinweisen und solchen Hinweisen, die im Kontext der gesetzlichen Neuregelung, bei der die Studienbeiträge durch staatliche, zweckgebundene Zuweisungen ersetzt werden, besonders relevant sind. Das dafür erforderliche interne Bewertungs- und Beurteilungsverfahren sollte durch eine externe Evaluation durch CHE Consult unterstützt werden.

Die allgemeine Richtschnur der Evaluation war die Steigerung der Qualität und ihrer Wahrnehmung in Studium und Lehre. Zu dieser Steigerung tragen verschiedene Faktoren bei, die zu identifizieren und zu analysieren waren. Auf Basis dieser Analyse wurden die betrachteten Bereiche bewertet und Empfehlungen abgeleitet. Ziel des Evaluationsprozesses war auch, Strukturelemente und Zielorientierungen

festzulegen, die in Zukunft ein Qualitätsmanagement für Lehre und Studium ermöglichen.

Das Vorgehen umfasste folgende Schritte:

- **Diskussion und Verabredung von zugrundeliegenden Bewertungskriterien:** Zunächst wurden als Evaluationsgrundlage die Kriterien, die für eine optimale Studienbeitragsverwendung gelten sollen, definiert und im Erweiterten Präsidium rückgekoppelt.
- **Ist-Analyse und Bewertung erster Erfahrungen bei der Implementation der Studienbeiträge:** Auf Basis eines an den Bewertungskriterien orientierten Fragebogens wurde von den Fachbereichen der Universität Kassel eine Selbstanalyse durchgeführt. Über Dokumentenanalyse, Workshops, Datenanalysen und Interviews erhob und bewertete CHE Consult weitere Informationen. Insbesondere führte CHE Consult mit allen Fachbereichen, mit zentralen Organisationseinheiten, verschiedenen Verwaltungseinheiten und mit der Hochschulleitung Gespräche über deren Gestaltungs- und Verwendungsentscheidungen.¹ Wesentliche Bestandteile der Gespräche waren die Ermittlung der Ziele der Hochschulleitung und der Fachbereiche und die Beteiligungs- und Kommunikationskultur. Diese Gespräche dienten den Fachbereichen als eine Gelegenheit, ihre Ziele, Planungen und Entscheidungen in einem konstruktiven Dialog mit externen Gesprächspartnern darzustellen. Dabei konnte nicht die Qualität der Maßnahmen im Detail von CHE Consult bewertet werden; wohl aber ließ sich die generelle Stimmigkeit der Maßnahmen prüfen (z.B. in Bezug auf Zielorientierung, Entscheidungswege, Synergieeffekte, eventuelle Überschneidungen mit anderen Bereichen u.ä.). Zugleich sollte bei dem Gespräch geklärt werden, welche Instrumente der Qualitätssicherung der Fachbereich bisher einsetzt und welche Erfahrungen sie damit bisher gewonnen hat.
- **Empfehlungen zur Optimierung der internen Umsetzung von Studienbeiträgen:** Auf Basis der Ist-Analyse wurden von CHE Consult Empfehlungen abgeleitet. Dabei ging es u.a. um eine Optimierung von Prozessen, adäquate Kommunikationsstrategien, Berichtswesen, Handhabung des Controllings und strategische Orientierung. Analyse und Empfehlungen wurden in einem Berichtsentwurf gebündelt und in einem Workshop mit dem Erweiterten Präsidium und den Studiendekanen diskutiert.
- **Unterstützung der Hochschule durch die Konzeption der Grundpfeiler eines Qualitätsmanagements für die Lehre:** Die mit Studienbeiträgen verbundenen Maßnahmen sollten in ein lehrbezogenes Qualitätsmanagement einfließen. Es war daher zu untersuchen, welche Bausteine eines QM vorzufinden sind und ob daraus bereits eine Konzeption erkennbar wird. CHE Consult unterbreitete der Universität Kassel vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus anderen Hochschulen und basierend auf den Erkenntnissen der Ist-Analyse Empfehlungen zur Grundausrichtung eines künftigen Qualitätsmanagements. Es konnte sich dabei nur um das Aufzeigen grober Entwicklungsrichtungen handeln;

¹ Die Kunsthochschule Kassel wurde zunächst nicht berücksichtigt, da für diese zum Zeitpunkt der Erhebung die Bedingungen der Beitragsverwendung noch nicht abschließend geklärt waren.

eine Detaillierung eines QM-Konzepts liegt außerhalb der Reichweite des Projekts.

- **Darüber** hinaus hat CHE Consult **methodische Überlegungen zu Detailauswertungen des CHE Hochschulrankings** zur Unterstützung der Fachbereiche und der anderen Entscheidungsebenen durch die Identifikation von handlungsrelevanten Defiziten erarbeitet. Diese Ergebnisse werden in einem separaten Bericht vorgelegt.

Mit dem vorliegenden Bericht werden wesentliche Teile der durch CHE Consult durchgeführten Evaluation der Erhebung und Verwendung der Studienbeiträge an der Universität Kassel der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht, da davon auszugehen ist, dass weitere Hochschulen vor ähnlichen Fragestellungen stehen. Die Darstellung konzentriert sich bewusst auf die Bestandteile des Berichtes, deren Übertragbarkeit klar erkennbar ist. Beispielsweise die Kriterien und Methoden der Evaluation werden ausführlich dargestellt.

Ausgespart werden konkrete Ergebnisse der internen Evaluation an der Universität Kassel; diese unterliegen der Vertraulichkeit.

2. Kriterien der Evaluation

Die Kriterien der Evaluation wurden zwischen CHE Consult und der Universität Kassel explizit verabredet und verbindlich festgelegt. Die Kriterien galten gleichermaßen zentral (für die Hochschulleitung) wie auch dezentral (in den Fachbereichen).

2.1 Anforderungen an Evaluationskriterien

Erfolge in der Verbesserung des Ausbildungsergebnisses sind erst nach einiger Zeit (ansatzweise nach mindestens einem, wahrscheinlich aber erst nach mehreren Semestern) zu erwarten. Effekte von Studienbeiträgen auf Studiendauer, Zufriedenheit der Studierenden, Employability usw. sind erst nach längerer Zeit messbar. Daher konzentrierte sich die Evaluation zum jetzigen Zeitpunkt auf

- die **Ziele/Strategien** und ihre Kohärenz zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen;
- die **Inputseite**, d.h. die inhaltlichen Verwendungsentscheidungen, also die Durchführung bestimmter **Maßnahmen** in Lehre und Studium, die auf die kurzfristige wie die mittel- und langfristige Qualitätsverbesserung ausgerichtet sind;
- die **Prozesse**, die zur Qualitätsverbesserung im Rahmen der Verausgabung der Studienbeiträge organisiert und strukturiert werden (Allokation der Mittel, Mitbestimmung, Transparenz und Kommunikation, Effizienz, Qualitätsmanagement, Controlling).

Dabei gibt es auch Zusammenhänge zwischen diesen Bereichen, z.B. achtete die Evaluation auch auf die Stimmigkeit von Strategien und Maßnahmen.

Mit dieser Fokussierung der Evaluation auf den sehr engen Studienbeitragskontext wurde auch das Problem vermieden, dass die Effekte der Studienbeiträge durch die Wirkungen paralleler Reformen (v.a. Bachelor-Master-Umstellung) überlagert werden könnten. Sobald man die o.g. langfristigen Effekte misst, tritt eine Vermischung der Effekte auf.

2.2 Entwicklung der Kriterien

Das *übergeordnete Kriterium* für den Erfolg des Studienbeitrageinsatzes ist die erzielte Qualitätsverbesserung in Studium und Lehre. Da diese aber wesentlich erst zu einem späteren Zeitpunkt mess- und prüfbar sein wird (mit konkreten Operationalisierungen wie beispielsweise den rechtzeitigen Abschluss und den Erfolg eines Studiums, oder die schnelle Berufseinmündung), sollten im ersten Schritt kurzfristig beobachtbare Faktoren analysiert werden, die für die Qualitätsverbesserungen entscheidend sind. Dabei sollten drei Hypothesen gelten:

1. Maßgeblich für die Qualitätsverbesserung ist eine klare Definition von **Qualitätszielen** und die Konsistenz der Ziele und Strategien innerhalb der Universität. Ohne die Schaffung dieser Voraussetzungen dürfte eine umfassende und dauerhafte Qualitätssteigerung schwerfallen.

2. Es gibt konkrete **Maßnahmen**, die in ihrer Folge eine Qualitätssteigerung erwarten lassen (und ausformulierte Hypothesen über die Wirkungen der Maßnahmen sowie ein Controlling der Wirksamkeit von Maßnahmen). D.h. solange man Qualitätsergebnisse nicht hinreichend messen kann, kommt man auch über die Erfassung der **Inputs** zu Schlussfolgerungen in Bezug auf die erwartbare Qualität.
3. Wenn die **Prozesse** des Umgangs mit Studienbeiträgen in bestimmter, noch näher zu beschreibender Weise gestaltet werden, dann wird daraus eine Qualitätssteigerung resultieren.

Es resultieren also, wie oben angedeutet, **strategie-, maßnahmen- und prozessbezogene Kriterien** zur Evaluation der Erhebung und Verwendung der Studienbeiträge. Die drei Kriteriencluster lassen sich weiter aufschlüsseln:

Strategiebezogene Kriterien

- Zieldefinition/-konsistenz: Auf höchster Ebene müssen Verwendungsgrundsätze für die zentrale und dezentrale Umsetzung definiert werden. Ziele und Strategien müssen innerhalb der Universität nicht nur vorhanden, sondern zwischen Leitung und Fachbereichen auch konsistent formuliert sein.
- Operationalisierung: Prüfkriterien müssen die Erreichung der Ziele konkretisieren, um eine spätere Erfolgsüberprüfung möglich zu machen.

Maßnahmen-/Inputbezogene Kriterien

- Umsetzung der Strategie: Die aus Studienbeiträgen finanzierten Maßnahmen sollten die zugrundeliegende zentrale Zielstellung aufgreifen und dieser nicht zuwider laufen. Das Gesamtbild der Maßnahmen muss der Strategie entsprechen und diese sichtbar werden lassen.
- Identifikation, Priorisierung, Schwerpunktbildung: Mögliche Handlungsfelder müssen identifiziert und priorisiert werden. Eine Stärken-Schwächen-Analyse sollte Entscheidungen auf eine nachvollziehbare und objektive Grundlage stellen. Es erscheint sinnvoll, die zusätzlichen Mittel konzentriert und gezielt einzusetzen und so in inhaltlichen Schwerpunkten spürbare Fortschritte zu erzielen. Anderenfalls würden die Mittel, in Kleinbeträgen ausgeschüttet, ohne spürbaren Erfolg versickern.
- Wirkung: Gibt es erste Anhaltspunkte für die Wirkung der Maßnahmen?

Prozessbezogene Kriterien

- Handlungsfähigkeit: Qualitätssteigerungen sind dann möglich, wenn die Entscheidungsträger handlungsfähig sind.
- Mitbestimmung: Die Möglichkeit zur wirksamen Mitbestimmung der Studierenden wird als wichtiger Qualitätsfaktor betrachtet.
- Sozialverträglichkeit: Die Studienbeitragsregelungen müssen Vorkehrungen treffen, dass weiterhin die besten Studierenden kommen und Bewerberpotenziale erschlossen werden können. Daher müssen zur Erreichung des Qualitätsziels Vorkehrungen gegen Abschreckungseffekte getroffen werden.
- Allokation: Die hochschulinternen Allokationsmechanismen müssen die bestmögliche Verwendung der Studienbeiträge fördern.

- Qualitätsmanagement: Im Zuge der Einführung von Studienbeiträgen sollten Verfahren und Maßnahmen des Qualitätsmanagements eingeführt bzw. ausgeweitet werden.
- Effizienz: Die Prozesse der Studienbeitragsverwendung sollten möglichst effizient ablaufen.

Bezogen auf alle Evaluationsfelder (strategie-, maßnahmen- und prozessbezogene Kriterien) sind folgende **übergreifende Kriterien** zu untersuchen:

- Gesetzeskonformität: Ziele, Maßnahmen und Prozesse dürfen nicht im Widerspruch zu gesetzlichen Regelungen stehen und müssen definierte Vorgaben umsetzen.
- Transparenz: Wichtig für die Qualität ist die Durchschaubarkeit von Entscheidungen, Prozessen (Klarheit über die Entscheidungswege, Vorschlags- und Entscheidungsrechte) und Ergebnissen (inneruniversitär und gegenüber der ‚Öffentlichkeit‘) im Zusammenhang mit der Erhebung und dem Einsatz von Studienbeiträgen.
- Kommunikation: Aktive Kommunikationspolitik sollte Beschlüsse, Prozesse und Erfolge vermitteln. Die Grundlagen, Abläufe und Effekte müssen nicht nur transparent sein, sondern auch aktiv kommuniziert werden, um Qualitätsversprechen und -wirkungen deutlich zu machen.

Die genannten übergeordneten Kriterien werden im Folgenden in prüfbare **Einzelfragen** aufgeschlüsselt. Zu diesen Einzelfragen wird eine Erläuterung gegeben und es wird dargelegt, wie das Kriterium angewendet und zu „gemessen“ (dabei geht es jedoch selbstverständlich nicht nur um quantitative Kriterien) wurde. Schließlich wird jedem Kriterium eine oder mehrere der vier vorgesehenen **Erhebungsmethoden** zugeordnet: Dokumentenanalyse, Fragebogen, Analyse quantitativer Daten sowie Durchführung von Experteninterviews.

Der umfassende Kriterienkatalog stellte das „uneingeschränkte Blickfeld“ dar; eine **Fokussierung** je nach Vorliegen hinreichender Informationen wurde als sinnvoller angesehen als ein vollständiges Abarbeiten aller Kriterien.

2.3 Strategiebezogene Kriterien

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
1. ZIELDEFINITION			
Existieren definierte Qualitätsziele?	Sind klare Ziele formuliert, aus denen hervorgeht, worin hohe Qualität besteht? Leitbild?	Analyse der formulierten Qualitätsziele	Dokumentenanalyse, Fragebogen
Welche Qualitätsziele werden von der Hochschulleitung prioritär verfolgt?	Denkbare zentrale Profilierungsfelder: Wettbewerb, Alleinstellungsmerkmale, Regelstudienzeit, Akzeptanz der Absolventen	Analyse der formulierten Qualitätsziele	Dokumentenanalyse, Fragebogen
Welche Qualitätsziele werden in den Fachbereichen verfolgt?	Ermittlung fachspezifischer Ziele	Analyse der formulierten Qualitätsziele	Dokumentenanalyse, Fragebogen
Liegt eine Passfähigkeit zwischen zentralen und dezentralen Zielen vor?	Die Strategien von Präsidium und Fakultäten müssen konsistent und widerspruchsfrei sein.	Vergleichende Analyse der formulierten Ziele	Dokumentenanalyse
2. OPERATIONALISIERUNG			
Sind mögliche Anhaltspunkte für die Zielerreichung (Verbesserung des Ausbildungserfolgs/ der Lehr- und Studienqualität) definiert?	Im Zuge der Zieldefinition sollten operationalisierte objektive Ergebniskriterien für die Zielerreichung gesucht werden (Studiendauer, Einmündung in Beschäftigung usw.)	Statistik, Absolventenstudien, Benchmarks	Datenanalyse, Fragebogen
Gibt es ein Zielcontrolling inkl. Rückkoppelung?	Die Strategieorientierung erfordert, dass die Erreichung strategischer Ziele regelmäßig geprüft wird und aus dieser Prüfung Schlussfolgerungen für die Strategien abgeleitet werden.	Bewertung der Prozesse zur Zielüberprüfung	Fragebogen, Experteninterviews

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
3. GESETZESKONFORMITÄT			
Entspricht die Zieldefinition den gesetzlichen Bestimmungen?	Wird die Zweckbindung umgesetzt?	Vergleich der Zieldefinition mit den gesetzlichen Grundlagentexten	Dokumentenanalyse
4. TRANSPARENZ			
Sind die Entscheidungsprozesse bezüglich der Strategiebildung durchschaubar?	Alle Beteiligten sollten nachvollziehen können, wie Entscheidungen gefällt wurden und mit welcher Begründung.	Auswertung der Einschätzungen in der Universität	Experteninterviews
5. KOMMUNIKATION			
Werden Entscheidungen bezüglich der Strategie und der Zielsetzungen hinreichend kommuniziert?	In den erläuterten Bereichen sollte es nicht nur Transparenz, sondern eine aktive Kommunikationspolitik geben.	Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews
Erfolgt die Kommunikation auf Zielgruppen bezogen?	Verschiedene Zielgruppen müssen unterschiedlich adressiert werden (Studierende, Politik, Presse, Öffentlichkeit, ...)	Bewertung des Zielgruppenkonzepts	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews

2.4 Maßnahmen-/Inputbezogene Kriterien

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
6. UMSETZUNG DER STRATEGIE			
Wird die grundlegende Strategie durch Maßnahmen aufgegriffen, werden die Maßnahmen durchgeführt und angenommen, die in den Leitlinien als prioritär betrachtet wurden?	Z.B. Betreuung und Beratung, neue Lehr-/Lernformen, neue Studienangebote, Transparenz Ausbildungsziele, setzen von Qualitätsstandards für die Ausbildung	Erhebung der Maßnahmen nach bestimmten Kategorien; Quantifizierung von Inputgrößen (z.B. Zahl der Tutoren, zusätzliche Betreuungsstunden usw.)	Fragebogen, Datenanalyse, Experteninterviews

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
Ergibt sich aus den Maßnahmen ein klares und stimmiges Gesamtbild, eine „Message“ an die Studierenden auf Ebene der Universität, machen sie die Strategie „sichtbar“?	Wichtig ist, dass die Universität verdeutlichen kann, wofür Studienbeiträge stehen, welche Mehrwerte für die Studierenden zu erwarten sind.	Bewertung der schriftlich oder mündlich formulierten „Botschaften“	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews
Ergibt sich aus den Maßnahmen ein klares und stimmiges Gesamtbild, eine „Message“ an die Studierenden auf Ebene der Fakultät, machen sie die Strategie „sichtbar“?	Wichtig ist, dass die Fakultät verdeutlichen kann, wofür Studienbeiträge stehen, welche Mehrwerte für die Studierenden zu erwarten sind.	Bewertung der schriftlich oder mündlich formulierten „Botschaften“	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews
7. IDENTIFIKATION, PRIORISIERUNG, SCHWERPUNKTBILDUNG			
Werden Informationsinstrumente zur Bedarfsermittlung eingesetzt? Wie werden Entscheidungen für / gegen bestimmte Maßnahmen hergeleitet und begründet?	Um Geld optimal einzusetzen, sollten die Bedarfe transparent sein. Hierfür bedarf es geeigneter Informationsinstrumente (SWOT, Ranking, Benchmarking, Umfragen,)	Auswertungen der Informationsbeschaffungswege, Erhebung der Entscheidungsgrundlagen	Fragebogen, Experteninterviews
Werden die Mittel konzentriert eingesetzt?	Fülle von Einzelmaßnahmen oder gezielte Bündelung?	Erhebung der Maßnahmen nach bestimmten Kategorien	Fragebogen, Datenanalyse, Experteninterviews
8. WIRKUNG			
Welche Maßnahmenbereiche sind besonders relevant für Lehrqualität?	Die Einschätzung der Relevanz ist wichtig für die Bewertung.	Skalenbewertung	Fragebogen

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
Gibt es Anhaltspunkte für positive Effekte der Maßnahmen auf die Qualität?	Dabei können unterschiedliche Aspekte relevant sein: Studierendenbewertung von Lehrveranstaltungen, Zufriedenheitsaussagen in Rankings, Ergebnisse zur Erreichung der Qualitätsstandards.	Auswertung von Statistiken und Datenquellen (auch CHE Ranking), Ermittlung von Einschätzungen (vermutlich zum frühen Zeitpunkt nur ansatzweise möglich)	Datenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews
Wie sind die Erfahrungen mit der Einführung der „Hochdeputatsstellen“?	Die zentral vergebenen Hochdeputatsstellen sind ein wichtiges Element der Kasseler Beitragsverwendung.	Abfragen der Erfahrungen	Experteninterviews
9. GESETZESKONFORMITÄT			
Entsprechen die aus Beiträgen finanzierten Maßnahmen den gesetzlichen Bestimmungen?	Wird die Zweckbindung umgesetzt?	Vergleich der Umsetzung der Maßnahmen mit den gesetzlichen Grundlagentexten.	Dokumentenanalyse
10. TRANSPARENZ			
Sind die getroffenen Maßnahmen durchschaubar?	Alle Beteiligten sollten nachvollziehen können, welche Maßnahmen ergriffen werden und mit welcher Begründung.	Auswertung der Einschätzungen in der Universität	Experteninterviews
11. KOMMUNIKATION			
Werden die Maßnahmen hinreichend kommuniziert?	Es sollte nicht nur Transparenz, sondern eine aktive Kommunikationspolitik geben.	Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews
Erfolgt die Kommunikation auf Zielgruppen bezogen?	Verschiedene Zielgruppen müssen unterschiedlich adressiert werden (Studierende, Politik, Presse, Öffentlichkeit ...)	Bewertung des Zielgruppenkonzepts	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews

2.5 Prozessbezogene Kriterien

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
12. HANDLUNGSFÄHIGKEIT			
Ist die Zentrale hinreichend handlungsfähig zur Durchsetzung von Gesamtstrategien und -zielen?	Wenn eine klare übergreifende Strategie verfolgt werden soll, muss die Hochschulleitung (in Abstimmung mit Senat und Fachbereichsleitung) die Möglichkeit haben, eine bestimmte Linie durchzusetzen.	Analyse der dokumentierten Regeln, Abfrage bei den Entscheidungsträgern	Dokumentenanalyse, Experteninterviews
Ist das Dekanat hinreichend handlungsfähig zur Durchsetzung von Gesamtstrategien und -zielen?	Dekanat muss die Möglichkeiten haben, eine bestimmte Linie durchzusetzen.	Analyse der dokumentierten Regeln, Abfrage bei den Entscheidungsträgern	Dokumentenanalyse, Experteninterviews
Gibt es eine zukunftsbezogene Finanzplanung?	Längerfristige Strategien erfordern, dass eine tragfähige Finanzplanung über die zukünftige Verwendung der Beitragsmittel vorliegt.	Bewertung der Finanzplanungsverfahren	Dokumentenanalyse, Experteninterviews
13. MITBESTIMMUNG			
Haben die Studierenden formale Entscheidungsrechte <i>auf zentraler Ebene</i> ?	Studierende haben Informationsvorsprünge bezüglich der Bedarfe, sie sollten Entscheidungsrechte besitzen.	Bewertung der Regelungen	Dokumentenanalyse
Haben die Studierenden formale Entscheidungsrechte <i>auf Fachbereichsebene</i> ?	Studierende haben Informationsvorsprünge bezüglich der Bedarfe, sie sollten Entscheidungsrechte besitzen.	Bewertung der Regelungen	Dokumentenanalyse
Werden die Studierenden faktisch gehört und beteiligt?	Jenseits der formalen Regelungen stellt sich die Frage nach dem „Klima“ der Partizipation	Abfrage bei den Studierenden	Experteninterviews

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
Gibt es Verfahren zur Artikulation der Bedarfe von Studierenden, werden die Studierenden gefragt?	Die Universität muss sich auf Informationen über Bedarfe stützen; sie sollte entsprechende Erhebungsmethoden (z.B. Umfragen, Ideenwettbewerbe, ...) einsetzen.	Bewertung der vorhandenen Verfahren	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews
14. SOZIALVERTRÄGLICHKEIT			
Gibt es in richtigem Ausmaß Befreiungen von Studienbeiträgen? Treffen diese die relevanten Gruppen?	Befreiungen sichern die Sozialverträglichkeit und sind zudem durch ihre Zielgruppenorientierung strategisch relevant. Andererseits mindern sie die Einnahmen. Hier gilt es, fokussiert faktisch relevante Härten zu mindern.	Benchmarking mit anderen Universitäten	Dokumentenanalyse
Werden von der Universität Quellen zur Refinanzierung der individuellen Studienfinanzierung geschaffen oder angestoßen?	Über staatliche Darlehen hinaus sollte sich die Universität engagieren (Stipendien, studienförderliche Jobs).	Auswertung der vorhandenen Quellen	Dokumentenanalyse, Experteninterviews
15. TRANSPARENZ			
Sind die Entscheidungsprozesse durchschaubar?	Alle Beteiligten sollten nachvollziehen können, wie Entscheidungen gefällt wurden und mit welcher Begründung.	Auswertung der Einschätzungen in der Universität	Experteninterviews
Gibt es ein Berichtswesen in den Kernbereichen Sozialcontrolling, Finanzcontrolling, Wirkungscontrolling?	Wichtig für die Transparenz ist, dass die Finanzströme klar abgebildet werden (Mittelleinsatz), dass die sozialen Effekte abgebildet werden und dass die Wirkungen des Mittelleinsatzes greifbar werden.	Analyse der vorliegenden Controllingansätze	Dokumentenanalyse
Werden besondere Maßnahmen zur Spürbarkeit der Nutzen getroffen?	Der Nutzen aus Studienbeiträgen im Sinne der Grundidee Leistung – Gegenleistung muss unmittelbar spürbar werden („quick wins“).	Analyse der Aussagen zur Spürbarkeit	Fragebogen, Experteninterviews

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
16. KOMMUNIKATION			
Werden Entscheidungen und Sozialverträglichkeit hinreichend kommuniziert?	In den erläuterten Bereichen sollte es nicht nur Transparenz, sondern eine aktive Kommunikationspolitik geben.	Bewertung der Kommunikationsmaßnahmen	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews
Erfolgt die Kommunikation auf Zielgruppen bezogen?	Verschiedene Zielgruppen müssen unterschiedlich adressiert werden (Studierende, Politik, Presse, Öffentlichkeit, ...)	Bewertung des Zielgruppenkonzepts	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Experteninterviews
17. ALLOKATION			
Wie werden die Mittel von der Zentrale an die Fachbereiche zugewiesen?	Ein Element eines Allokationsmodells sollte in einer Zuteilung an die Fakultäten entsprechend dem Anfallen der Studienbeiträge bestehen.	Analyse des Allokationsmodells	Dokumentenanalyse
Werden über die Mittelvergabe Leistungsanreize gesetzt?	Ein Element eines Allokationsmodells sollte in leistungsbezogenen Anreizen bestehen	Analyse des Allokationsmodells	Dokumentenanalyse
Wird hinreichend Innovationsförderung in der Lehre betrieben?	Ein Element eines Allokationsmodells sollte in der finanziellen zukunftsbezogenen Vorfinanzierung von Innovationen in der Lehre bestehen.	Analyse des Allokationsmodells	Dokumentenanalyse
Werden die Mittel angemessen zwischen Zentrale und Fakultäten aufgeteilt?	Alle Akteure auf zentraler und dezentraler Ebene sollten entsprechend ihrer Aufgaben entsprechende finanzielle Spielräume haben.	Analyse des Allokationsmodells	Dokumentenanalyse
18. QUALITÄTSMANAGEMENT			
Wird ein funktionsfähiges Beschwerdemanagement eingeführt?	Beschwerdeführung sollte einfach und wirksam ermöglicht werden.	Analyse des Beschwerdemanagement-Projekts	Dokumentenanalyse, Experteninterviews

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
Werden in die laufenden Verfahren Evaluationsschleifen und Feedbacks eingebaut?	In einem prozessbezogenen QM-Verständnis müssen in alle ablaufenden Prozesse Evaluationselemente und Rückkoppelungen dieser Evaluationen integriert werden.	Prozessanalyse	Dokumentenanalyse, Experteninterviews
Wird die Vorgabe der fachbezogenen Qualitätsstandards sinnvoll aufgegriffen?	Die Qualitätsstandards, die gesetzlich vorgesehen sind, sollten aussagekräftig interpretiert und formuliert sein.	Analyse der Möglichkeiten zur Interpretation und Gestaltung von Qualitätsstandards	Dokumentenanalyse
Existieren Messkonzepte zur Überprüfung der Qualitätsziel-erreichung?	Qualitätsziele werden dann relevant, wenn klare Messansätze zu ihrer Prüfung bestehen.	Auswertung vorhandener Messkonzepte	Dokumentenanalyse, Fragebogen
19. EFFIZIENZ			
Werden Entscheidungsprozesse mit vertretbarem Aufwand betrieben?	Der administrative Aufwand für die Entscheidungsfindung und den gesamten Vorgang der Mittelverwendung sollte minimal gehalten werden.	Anhaltspunkte über Verwaltungskosten	Datenanalyse, Fragebogen
Ist der Aufwand für die Befreiungstatbestände akzeptabel?	Die Administration von Befreiungen ist erfahrungsgemäß aufwändig; die Frage ist, ob hier Effizienzpotenziale genutzt werden.	Kalkulation der Verwaltungskosten	Datenanalyse, Fragebogen
Wird hinreichend sachnah „vor Ort“ entschieden?	Für einen effizienten Mitteleinsatz ist es wichtig, dass Entscheidungen möglichst nah an den Problemen und den Studierenden in den Fakultäten fallen.	Analyse der Flexibilität der einzelnen Wissenschaftler /Studiengänge beim Mitteleinsatz	Experteninterviews
Werden schnelle Effekte (quick wins) erzielt?	Veränderungen durch Studienbeiträge sollten im Sinne von Leistung und Gegenleistung schnell eintreten.	Sammlung und Präzisierung der quick wins	Fragebogen, Experteninterviews

Kriterium/Ziel	Erläuterung	Messansatz	Erhebungsmethode
Bleibt die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf externe Veränderungen erhalten?	Beim Mitteleinsatz sollte die Universität flexibel bleiben; sei es aufgrund externer Entwicklungen (Wahlausgang o.ä.) oder aufgrund der Notwendigkeit, innovationsfähig zu bleiben und kurzfristig auftretende Bedarfe zu decken.	Analyse der Langfristigkeit von Verpflichtungen	Fragebogen, Experteninterviews
Wird adäquates Projektmanagement betrieben?	Die Umsetzung der Studienbeitragserhebung ist durch wirksames Projektmanagement zu begleiten.	Analyse der verwendeten Projektmanagementinstrumente	Dokumentenanalyse, Experteninterviews

3. Entwicklungen an der Universität Kassel im Überblick

3.1 Überblick über die wesentlichen Vorgehensweisen und Regelungen

Die Universität Kassel begriff es im Zusammenhang mit der von ihr nicht gerade forcierten Einführung von Studienbeiträgen immer als ihren Auftrag, im Sinne der Studierenden optimale Regelungen herbeizuführen. Sie stellte und stellt sich damit der Aufgabe, Studierenden ein attraktives Angebot und bestmögliche Studienbedingungen zu schaffen – Studienbeiträge (wie auch staatliche Gelder) sollen in diesem Sinne bestmöglich verwendet werden. Im Kontext der Beiträge mündete diese Haltung in vier Versprechen gegenüber den Studierenden:

- Gute Studienbedingungen werden gewährleistet.
- Leistung zahlt sich aus.
- Es werden Jobs an der Universität geschaffen.
- Die Verwendung der Beiträge wird sichtbar gemacht.

Auf dieser Basis wurden die formalen Schritte der Umsetzung der Erhebung von Studienbeiträgen an der Universität Kassel eingeleitet:

- Erlass der Satzung zur Präzisierung der Befreiungstatbestände.
- Verabschiedung der Leitlinien des Präsidiums.

Die Leitlinien des Präsidiums geben die wesentlichen Weichenstellungen für die interne Umsetzung vor, insbesondere in drei Bereichen:

- Sie schaffen den Bezug zu formalen Vorgaben, die sich insbesondere aus der Gesetzeslage ergeben (Bezug zu den gesetzlichen Zielen, Zweckbindung für die Verbesserung der Lehre, etc.).
- Sie setzen Standards, die das spezielle Studienbeitragsmodell der Universität Kassel kennzeichnen. Dazu gehört die wichtige Rolle studienförderlicher Jobs (mindestens 30% der Fachbereichsmittel sowie der nicht investierten zentralen verwalteten Mittel sind dafür einzusetzen), die Konsensbildung mit den Studierenden (durch Maßnahmen wie Controlling und Berichtswesen, Arbeitsgruppen mit 50% Studierenden u.ä.), die Verantwortung der Studiendekane für die Prozesse in den Fachbereichen, die Laufzeit von 2 Jahren (mit Verlängerungsoption von 2 Jahren), die Gestaltung eines Gegenstromverfahrens zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen sowie der Bezug zum Qualitätsmanagement. Die Standards korrelieren mit den oben genannten Versprechen.
- Sie entwickeln konkrete Kataloge von Handlungsfeldern und Maßnahmenbereichen, die einen inhaltlichen Rahmen für die konkrete Umsetzung in Fachbereichen und zentralen Einheiten schaffen.

- Ein zentrales Element der hochschulinternen Regelungen ist die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen. Dabei ergibt sich für die Universität Kassel folgende Grundlinie:
- Die Einnahmen aus Studienbeiträgen werden zu 70 Prozent direkt vom Präsidium vergeben und zu 30 Prozent nach dem Prinzip „Geld folgt Studierenden“ an die Fachbereiche verteilt. In den 70 Prozent sind überwiegend Mittel enthalten, die direkt für Aufgaben der Fachbereiche und fachbereichsübergreifende Aufgaben vorgesehen sind (zusätzliches Lehrpersonal, Ausstattung Praktika, Computer-Pools), aber zentral verausgabt werden sollen.
- Es existiert ein klar strukturierter Gegenstromprozess: Die Leitlinien des Präsidiums setzen den Rahmen (zusammen mit Leitlinien für die Fachbereichskonzepte), auf dieser Basis entwickeln die Fachbereiche eigenständig Konzepte, denen das Präsidium zustimmen muss (ggf. mit bestimmten Maßgaben/Hinweisen). Zudem gibt es eine jährliche Rechenschaftspflicht der Fachbereiche ans Präsidium. Die zentralen Konzepte und Maßnahmen werden durch das Präsidium nach Anhörung des Erweiterten Präsidiums und der Studierendenschaft beschlossen.
- Zentral werden in der ersten Runde 20 Projekte durchgeführt und die sogenannten „Hochdeputatsstellen“ verteilt (18 Stellen für Lehrkräfte für besondere Aufgaben). Bei den zentralen Projekten liegt der Schwerpunkt im Infrastrukturbereich (Raummodernisierung, Anmietung von Lehrräumen, Bibliothek u.ä.), es folgen Ausgaben für Beratung und Service (Studienberatung, Online-Services, Servicecenter Lehre, Career Center usw.). Hinzu kommen Aspekte des Qualitätsmanagements (inkl. Beschwerdemanagement) und besondere Maßnahmen zur Verbesserung des Studiums (Internationalität, Familie, usw.). Nicht zu vergessen sind die Kosten der Administration der Studienbeiträge. Bei diesen Projekten sind auch die zentralen Einrichtungen maßgeblich beteiligt und damit ebenfalls Akteure bei der Umsetzung von Studienbeiträgen.
- Bestimmte zentrale Grundsatzentscheidungen schränken die dezentrale Autonomie des Mitteleinsatzes ein, beispielsweise die Entscheidung, dass jenseits der Hochdeputatsstellen die Studienbeitragsmittel nicht zur Schaffung von Stellen zu verwenden sind.

Die wesentlichen Akteure im Studienbeitragskontext sind das Präsidium, die Entwicklungsreferate als koordinierende Instanz und als Schnittstelle zwischen Präsidium und Fachbereichen, die Studiendekane und die Arbeitsgruppen in den Fachbereichen. Bestimmte Funktionen werden zudem wie beschrieben von der Studierendenschaft und vom Erweiterten Präsidium erfüllt.

Nach den beschriebenen Verfahren wurde die erste Runde der Studienbeitragsverwendung durchgeführt. Bereits nach einem Jahr wurde von der „gestaltenden Mehrheit“ im Hessischen Landtag die Abschaffung der Studienbeiträge beschlossen. Es ist allerdings in Aussicht gestellt, dass ein den Studienbeiträgen entsprechendes Volumen staatlicher Gelder zukünftig für die Verbesserung von Lehre und Studium bereitgestellt wird. Damit besteht die Möglichkeit, dass die finanzielle Basis zur Fortführung der eingeleiteten Prozesse weiter besteht.

3.2 Folgen der Rahmenbedingungen

Für die im Folgenden durchgeführte Evaluation und die darin vorgenommenen Bewertungen sind die generellen Rahmenbedingungen für die Einführung der Studienbeiträge an der Universität Kassel zu beachten:

- Alle Beteiligten weisen mit Nachdruck darauf hin, dass die hier bewerteten Verfahren, Planungen und Umsetzungen unter äußerstem Zeitdruck zustande gekommen sind.
- In der ersten Runde des Einsatzes von Studienbeitragsmitteln zeigen alle Erfahrungen anderer Hochschulen, dass zunächst das „Stopfen von Löchern“, also die Beseitigung der dringendsten Defizite unterfinanzierter Hochschulen, im Vordergrund stehen muss.
- Beide Sachverhalte führen dazu, dass in einer Einführungsphase von Studienbeiträgen Abstriche zu machen sind: Wenn dringend Defizite zu beseitigen sind, ist die Erarbeitung von Strategien nicht die vordringlichste Aktivität. Großer Zeitdruck führt dazu, dass nicht alle Verfahrenselemente von vorneherein optimal sein können. In diesem Licht sind die Bewertungen und Empfehlungen zu interpretieren:
 - Unter den schwierigen zeitlichen Bedingungen ist zu konstatieren, dass die in Hochschulleitung, Fachbereichen, Verwaltung und zentralen Einrichtungen Beteiligten beträchtliche Erfolge erzielt haben. Die entwickelten Verfahren und Methoden sind nach den Erfahrungen der Verfasser im Vergleich mit anderen Hochschulen als sehr positiv und innovativ zu bewerten.
 - Aufgezeigte Defizite in der Umsetzung der Studienbeiträge und die daraus abgeleiteten Empfehlungen sollen Lerneffekte aus Einstiegsproblemen bzw. zwangsläufig zu machenden Fehlern ermöglichen und wegweisend für zukünftige Entwicklungen sein. Es geht um das „Zünden der nächsten Stufe“, nicht um den reinen Blick zurück.

Wenn die Analyse derart auf die Zukunft ausgerichtet ist, muss die inzwischen erfolgte Abschaffung der Studienbeiträge in die Empfehlungen einbezogen werden. Die Evaluation geht von der Prämisse aus, dass die Studienbeiträge zukünftig durch entsprechende Landesmittel substituiert werden und dadurch der eingeschlagene Weg zur Verbesserung der Lehrqualität fortgesetzt werden kann. Die Fortsetzung des Wegs der Universität Kassel ist die zentrale Empfehlung des vorliegenden Gutachtens. Es muss um das Weiterentwickeln statt um das Zurücknehmen der Verfahrensweisen gehen.

Würden die Landesmittel nicht fließen, wären viele der eingeleiteten positiven Entwicklungen an der Universität Kassel zum Scheitern verurteilt; auch die Entwicklung eines Qualitätsmanagements in der Lehre würde dadurch drastisch

zurückgeworfen. Trotz des Versuchs, z.B. Mitwirkungsmöglichkeiten der Studierenden weiterhin wirken zu lassen, ist aus Sicht von CHE Consult davon auszugehen, dass die Veränderung der Finanzierungsquelle (Steuerzahler statt Studierende) trotz Fortsetzung der Grundlinien an einigen Stellen zur Veränderung bisheriger Modellansätze in Kassel führen müssen.

4. Kernergebnisse der Evaluation (Kurzfassung)

Die detaillierten Ergebnisse aus dem hochschulintern diskutierten Abschlussbericht der Evaluation können hier aufgrund der bewussten Konzentration auf übertragbare Inhalte nicht im Einzelnen dargestellt werden. Im Folgenden sollen aber zumindest einige Kernergebnisse knapp zusammengefasst werden.

Generell ist zu konstatieren, dass die in Hochschulleitung, Fachbereichen, Verwaltung und zentralen Einrichtungen Beteiligten im Rahmen der Erhebung und Verwendung der Studienbeiträge hervorragend und mit hohem Einsatz gearbeitet haben. So konnten unter den nicht einfachen zeitlichen Bedingungen beträchtliche Erfolge erzielt werden. Insgesamt ist festzustellen, dass die Handhabung in der Universität Kassel im Vergleich mit anderen Hochschulen teilweise vorbildhaft ist. An einigen Punkten lassen sich dennoch „Lerneffekte“ identifizieren, die wegweisend für zukünftige Entwicklungen sein sollten.

Inzwischen wurden die **Studienbeiträge** in Hessen **abgeschafft** – sie sind durch entsprechende staatliche Zuweisungen ersetzt worden. Es wird aber grundsätzlich empfohlen, die eingeschlagene Linie zur Verbesserung der Lehrqualität fortzusetzen. Bereits eingeleitete Verfahrensweisen und entwickelte Prozesse sollten weiter entwickelt und nicht zurückgenommen werden. An der strikten Zweckbindung der Mittel sollte festgehalten werden. Der Universität Kassel wird empfohlen, die mit den Studienbeiträgen gestärkte Orientierung an den Bedürfnissen der Studierenden fortzusetzen und die neuartigen partizipativen Instrumente weiter zu praktizieren.

Aus der Vielzahl an **Bewertungen** der erhobenen Praxis des Mitteleinsatzes an der Universität Kassel sollen die folgenden Aspekte betont werden:

(1) Die übergreifenden **Qualitätsziele** der Universität Kassel sind gesetzeskonform, umfassend und konsistent beschrieben. Leistungsversprechen sind in diesem Zusammenhang eine hervorragende Idee; sie schaffen aber derzeit noch kein klares Bild von Qualitätsmerkmalen, die ein Studium in Kassel besonders charakterisieren; ihre (schrittweise) Erfüllung wird noch nicht hinreichend dokumentiert. Ähnliches gilt innerhalb der Fachbereiche: Die gewählten Ziele sind eine konsistente Umsetzung der Hochschulziele, zeigen aber derzeit nur in Einzelfällen spezifisches (auch fachliches) Profil und noch kaum fachbezogene Standards im Sinne von den intendierten Learning Outcomes.

(2) Die bisher eingeleiteten **Controllingmaßnahmen** sind noch zu maßnahmenbezogen und zu stark auf die Prüfung ordnungsgemäßer Verausgabung gerichtet (auch die neuen gesetzlichen Regelungen gehen in diese Richtung). Die Frage der Mittelverwendung im Sinne einer Rechenschaftslegung verliert durch die neue, nunmehr staatliche Finanzierung ihr Gewicht.

(3) Die bisher eingeleiteten **Maßnahmen** sind pragmatisch bezogen auf (z.T. lange existierende) bekannte Mängel und strategisch durch Plausibilitätserwägungen begründet. Oft gehen die Begründungen über die (nicht unplausible) Hypothese, dass Lernen in kleineren Gruppen besser gelingt, nicht hinaus. Eine Verbesserung des Kompetenzerwerbs (z.B. Schlüsselkompetenzen) steht nur selten im Fokus der

Maßnahmen. Dennoch scheinen die Maßnahmen u.a. im Bereich Tutorien und studienförderliche Jobs bereits jetzt **positive Wirkungen** zu entfalten.

(4) Hinweise auf eine nicht-**gesetzeskonforme Verausgabung der Mittel** oder nicht gesetzeskonforme Entscheidungsprozesse haben sich nicht ergeben.

(5) Die **Entscheidungsprozesse** sind geeignet und enthalten eine gute Kombination aus „Top down“-Entwicklungsvorgaben der Hochschulleitung und „Bottom up“-Gestaltungsprozesse der Fachbereiche und Einrichtungen. Positiv ist die Rolle des Erweiterten Präsidiums als Koordinationsorgan zu werten. Ausbaufähig ist aus Sicht von CHE Consult z.T. die Einbeziehung der Lehrenden in den Fachbereichen.

Aus der Evaluation ergeben sich – neben vielen weiteren Aspekten im Detail – die folgenden **Empfehlungen**:

(1) Die Formulierung von Leitlinien durch das Präsidium und das daran anknüpfende Gegenstromverfahren sollte weitergeführt werden und in Zukunft einen allgemeinen, längerfristig gültigen **Zielrahmen** sowie spezielle Ziele für die kommende Periode beinhalten. Ersteres ist die Grundlage für das Handeln der Fachbereiche, zweiteres für ein Programmbudget des Präsidiums. Der Begründungszusammenhang der Ziele der Leitlinien sollte dokumentiert, mit Daten untermauert und dadurch intern verständlicher gemacht werden.

(2) Die **Formulierung der Qualitätsziele** sollte in Zukunft ein klareres Bild von den spezifischen Merkmalen und Vorteilen des Studiums an der Universität Kassel vermitteln. Dazu sind insbesondere Outputziele über das generelle Ziel der angemessenen Studiendauer hinaus zu präzisieren (inkl. klarer Ziel„werte“), mit prüfbaren und ebenfalls zielbezogenen Inputzielen zu kombinieren und die Leistungsversprechen auf die besonderen Vorteile eines Studiums in Kassel zu beziehen. Die Fachbereiche sollten in Zukunft nicht nur nach ihren Beiträgen zu einem breiten Zielkatalog gefragt werden, sondern auch nach ihrem fachbezogenen Qualitätsverständnis (inkl. Überlegungen zum Kompetenzerwerb der Studierenden) und den damit verbundenen Prioritäten. Die Umsetzung der Strategie sollte durch explizite Zuordnung von Maßnahmen zu Zielen/Leistungsversprechen verdeutlicht werden.

(3) Lehrinnovationen sollten gefördert und über einen zentralen Pool des Präsidiums wettbewerblich finanziert werden. Antragsberechtigt sollen nicht nur Fachbereiche, sondern auch Fachbereichsmitglieder (mit beizufügender Stellungnahme des Dekanats) sein. Zentrale Mittelvergabe sollte explizit nach transparenten, leicht „einsehbaren“ Kriterien erfolgen. Ansonsten sollte die **Mittelvergabe** die Zuweisung nach dem Prinzip „Geld folgt Studierenden“ beibehalten und den Indikator „Absolventen“ stärken. Der dezentrale Anteil an der Mittelvergabe sollte erhöht werden, wenn dringendste zentrale Infrastrukturdefizite beseitigt sind. Die Fachbereiche sollten aus den ihnen zugewiesenen Mitteln Stellen zur Verbesserung von Betreuungsrelation und für das Lehrangebot schaffen können, wenn dies begründeter Teil der vom Präsidium zu genehmigenden Fachbereichskonzepte ist.

(4) Prioritäten in den Bereichen **studienförderliche Jobs** und Verbesserung der **Betreuungsrelation** sind richtig gesetzt und sollten beibehalten werden, allerdings

ohne starre 30%-Vorgabe. Die Frage der Vergütung von Lehrbeauftragten bedarf aufgrund eventuell hier und da daraus resultierender Rekrutierungsprobleme (auch bezüglich der Qualität) einer genaueren Analyse.

(5) **Fachbereichskonzepte** sollten weiter abgefordert werden, allerdings mit einer neuen einheitlichen Gliederung. Die paritätisch besetzten AGs in den Fachbereichen ermöglichen wirksame Mitwirkung der Studierenden und sollten ebenfalls beibehalten und von den Studierenden noch aktiver genutzt werden. Wenn die größten Mängel in der Ausstattung beseitigt sind, sollte eine **Datenbasierung der Ausgabenentscheidungen** (auf Basis Evaluations-, Rankingdaten etc.) eine größere Rolle spielen. Dabei sollten die Entwicklungsreferate eine Servicerolle übernehmen.

(6) Das Maßnahmencontrolling sollte auf ein Minimum reduziert und durch ergebnisbezogene Erfolgsprüfung abgelöst werden (Studierendenzufriedenheit, Studiendauer, Berufschancen, learning outcomes usw.). **Controllingberichte** sollten auch die Studierenden unter Bezug auf die an sie abgegebenen Versprechen adressieren. Die Zielerreichung sollte Gegenstand hochschulinterner Kommunikation sein und in ein formalisiertes Rückkoppelungsverfahren münden. Controllingdaten sollten somit auch als Input für die Zielbildung auf Hochschul- und Fachbereichsebene genutzt werden. Erforderlich ist, Erfolgsindikatoren bereits beim Auflegen von Projekten zu benennen.

(7) **Kommunikation** sollte zielgruppenbezogen gestaltet werden: Alle Maßnahmenentscheidungen sollten in den Fachbereichen transparent kommuniziert werden. Gegenüber der Öffentlichkeit und v.a. StudieninteressentInnen sollte das Gesamtbild aus dezentralen Maßnahmen kommuniziert werden, um die Umsetzung der Leistungsversprechen greifbar zu machen. Die Mittelverwendung im Detail dürfte in Zukunft nur noch die staatliche Seite interessieren; auch hier sollte aber versucht werden, stärker den inhaltlichen Nutzen statt der „ordnungsgemäßen Verausgabung“ zu kommunizieren.

(8) Die Beschwerdestelle könnte zusätzlich zu einer Anlaufstelle für internes **Vorschlagswesen** bezüglich der Mittelverwendung ausgebaut werden bzw. in den Fachbereichen sollte nach einer breiteren Informationsbasis über Bedürfnisse und Ideen der Studierenden gesucht werden.

(9) In allen Fachbereichen sollte die Entscheidung über Mitteleinsatz als **Gegenstromprozess** zwischen Dekanat und inneren Einheiten/Gruppen gestaltet werden.

(10) Manche Maßnahmen müssen mit einem längerem **Zeithorizont** als 2 Jahre angelegt und umgesetzt werden. Die starre Zeitbegrenzung sollte zugunsten längerfristiger Planungsmöglichkeiten gelockert werden, allerdings ohne zu große finanzielle Inflexibilitäten zu erzeugen.

Eine Auswertung der Erfahrungen mit den Studienbeiträgen lässt auch mögliche **Konturen eines Qualitätsmanagements** in der Lehre für die Universität Kassel erkennen, orientiert an einem vorgeschlagenen QM-Modell:

- Durch die Zieldefinitionen ist ein wichtiger Schritt zu einem Qualitätsmanagement getan, ebenso mit der klaren Festlegung von Entscheidungszuständigkeiten.
- Mit den eingeführten Evaluationsverfahren ist bezogen auf den Kernprozess Studium und Lehre ein (sicherlich noch zu erweiternder) Baustein der Qualitätsentwicklung gelegt.
- Auch sind hinreichende statistische Erfassungsmöglichkeiten für Studium und Lehre vorhanden.
- Beschwerdemanagement, die Evaluationsordnung und die Einrichtung des SCL sind wichtige Schritte zu einem Qualitätsmanagement.
- Die regelhaften Absolventenbefragungen sind ein gutes Instrument zur Wirkungsmessung.

Wesentliche Controllinginstrumente (z.B. Berichte der Fachbereiche) sind implementiert, müssen allerdings noch ausgebaut und in ihren Zielsetzungen (Rückbindung an qualitätsbezogene Handlungsprozesse in den Fachbereichen selbst) weiterentwickelt werden. Zusammengefasst sind also gute Voraussetzungen gegeben, um ein Qualitätsmanagement an der Universität Kassel einzurichten. Eine weitergehende Analyse und Modellentwicklung war allerdings nicht Bestandteil des hier beschriebenen Projektes.