



Schlussbericht für das Vorhaben

„Verbund: Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen in Studium und Lehre an Universitäten durch das Modell eines netzwerkorientierten Quality-Audit-Verfahrens“

SCHLUSSBERICHT DER LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Förderkennzeichen: 01PL11043B

Projektleitung: Gisa Heuser (Leuphana Universität Lüneburg)

Verbundpartner: Universität Potsdam
Universität des Saarlandes
Technische Universität Kaiserslautern

Laufzeit: 01.10.2011 bis 30.09.2016

Datum: Lüneburg, 28. März 2017

Inhalt

I. KURZE DARSTELLUNG	1
1. Aufgabenstellung.....	1
2. Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde	2
3. Planung und Ablauf des Vorhabens.....	4
4. Zusammenarbeit mit anderen Stellen	5
II. EINGEHENDE DARSTELLUNG	7
1. Verwendung der Zuwendungen im Einzelnen und erzielte Resultate	7
1.1 Projektbezogene Aktivitäten der Leuphana Universität Lüneburg und Beiträge zur Erreichung der Ziele des Verbundprojektes	10
1.1.1 Beteiligung an den vom Quality Audit-Projekt durchgeführten Workshops und Quality Audit-Verfahren	10
1.1.2 Von der Leuphana ausgerichtete Workshops und Quality Audit-Formate.....	17
1.2 Auswirkungen des Quality Audit-Projektes auf das Qualitätsmanagementsystem der Leuphana Universität Lüneburg	30
2. Positionen des zahlenmäßigen Nachweises	32
3. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit	34
4. Nutzen und Verwertbarkeit des Ergebnisses.....	35
5. Erfolgte oder geplante Veröffentlichungen.....	42
III. LITERATUR	43

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Stärken und Schwächen des Leuphana-QM zu Projektbeginn.....	3
Tabelle 2: Projektplan.....	4
Tabelle 3: Austauschformate im Projekt Quality Audit	8
Tabelle 4: Projektbeteiligung der Leuphana in der Konzeptionsphase.....	11
Tabelle 5: Projektbeteiligung der Leuphana in der Praxisphase.....	14
Tabelle 6: Projektbeteiligung der Leuphana in der Evaluations- und Transferphase	16
Tabelle 7: Zusätzlich organisierte Arbeitstreffen der Verbundhochschulen.....	35
Abbildung 1: Zusammensetzung der Projektkosten an der Leuphana	34

I. Kurze Darstellung

1. Aufgabenstellung

Im Jahr 2011 haben sich aus dem Netzwerk Mittelgroße Universitäten (MGU) die Universität Potsdam, die Leuphana Universität Lüneburg, die Technische Universität Kaiserslautern und die Universität des Saarlandes mit dem Ziel zusammengeschlossen, universitäre Qualitätsmanagementsysteme im Bereich von Lehre und Studium mit Hilfe netzwerkorientierter Quality Audit-Verfahren systematisch weiterzuentwickeln. Das Verbundprojekt „Quality Audit“ wurde mit dem Ziel der Entwicklung und Erprobung eines netzwerkorientierten Quality Audit-Verfahrens ins Leben gerufen. Ein solches peer-gestütztes Quality Audit-Verfahren galt zum Zeitpunkt der Antragstellung als Novum in der deutschen Hochschullandschaft. Mit dem Projekt „Quality Audit“ wurde demzufolge Neuland im Bereich universitärer Qualitätssicherung und -entwicklung betreten. Neben den Verbundhochschulen haben noch weitere Universitäten an dem Vorhaben mitgewirkt. Zu den assoziierten Partnern gehörten die Universität Bamberg, die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, die Universität Kassel und die Universität Osnabrück.

Die am Verbundprojekt beteiligten Hochschulen haben sich zu Beginn des Projektes darauf verständigt, dass das zu entwickelnde Quality Audit-Verfahren folgende Merkmale aufweisen und die folgenden Anforderungen erfüllen soll:

- 1) Das Verfahren soll in der Lage sein, organisationale Lernprozesse in Gang zu setzen und Hochschulen dabei zu unterstützen, ihre Qualitätssicherungs- und -managementsysteme im Bereich von Lehre und Studium zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Im Vordergrund steht der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, das dem Profil sowie den Strukturen und Kulturen der jeweiligen Hochschule bestmöglich entspricht. Eine zentrale Rolle spielen hierbei die „critical friends“. Die externe Unterstützung und an individuellen Bedarfen der jeweiligen Hochschule ausgerichtete Beratung durch Peers bildet ein wesentliches Kernelement des Verfahrens. Dabei sollen die Hochschulen von einem breiten Spektrum an Perspektiven und Erfahrungen profitieren. Zu den „critical friends“ gehören Hochschulleitungen, Qualitätsmanagerinnen und -manager, Studierende, Lehrende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, externe Expertinnen und Experten, Repräsentanten des Arbeitsmarktes sowie weitere Akteure.
- 2) Das zu entwickelnde Quality Audit-Verfahren soll in der Praxis auf einer hinreichend breiten empirischen Grundlage erprobt werden. Ziel ist es, das Quality Audit-Verfahren auch für andere Hochschulen nutzbar zu machen. Das zu entwickelnde Verfahren soll

als best practice-Modell transferierbare Erkenntnisse für den Aufbau universitärer Qualitätsmanagementsysteme an anderen Hochschulen liefern.

- 3) Bezugspunkte für das Quality Audit-Verfahren bieten nationale sowie europäische Qualitätsstandards. Diese sind insbesondere die „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education“ und die Kriterien des Akkreditierungsrates für die Merkmalsstichprobe im Rahmen der Systemakkreditierung.
- 4) Das zu entwickelnde Quality Audit-Verfahren soll zu vereinfachten Akkreditierungsprozessen beitragen. So könnten sich Hochschulen beispielsweise mit Hilfe des Verfahrens auf eine Systemakkreditierung bzw. Systemreakkreditierung systematisch vorbereiten.

2. Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde

Status Quo des Qualitätsmanagementsystems der Leuphana Universität Lüneburg zum Zeitpunkt der Antragstellung

Nach Umwandlung in eine Stiftungsuniversität im Jahr 2003 und Fusion mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen im Jahr 2005 hat die Leuphana Universität Lüneburg im Jahr 2006 einen Prozess grundlegender inhaltlich-fachlicher, struktureller wie auch organisatorischer Neuausrichtung eingeleitet. Im Mittelpunkt stand dabei die Idee einer umfassenden humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Bildung, die Ausrichtung der Universität auf das Ziel des lebenslangen Lernens und die Orientierung der Wissenschaftsorganisation an den Zielgruppen einer Universität. Dieser Prozess der Neuausrichtung beinhaltete auch den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für den Bereich Studium und Lehre, welches den Anforderungen einer Systemakkreditierung entsprechen und insbesondere die Ziele der Universität effektiv fördern sollte.

Zum Zeitpunkt der Antragsstellung für das Quality Audit-Projekt waren die personellen und strukturellen Grundlagen für diese Entwicklung bereits gegeben. Mit der Stabsstelle für Qualitätsentwicklung und Akkreditierung | Team Q existierte bereits eine zentrale Einrichtung, welche zusammen mit den Fakultäten und Schools universitätsweite QM-Instrumente für den Bereich Studium und Lehre erprobte und sukzessive in einer Verfahrensrichtlinie dokumentieren konnte. Im Jahr 2011 gehörten zu diesem Katalog an verbindlichen QM-Instrumenten u. a. die Lehrveranstaltungsevaluation sowie die Durchführung sog. Qualitätszirkel für alle Studienprogramme. Letztere stellen ein bis heute erfolgreiches qualitatives Feedbackformat dar, mit dessen Hilfe Studierende und Lehrende eines Programmes Stärken und Schwächen ebd. diskutieren und Maßnahmen zu dessen Verbesserung vereinbaren und umsetzen. Ebenfalls festgeschrieben waren zu diesem Zeitpunkt bereits zentrale hochschulinterne Ar-

beitsprozesse, welche die Verantwortlichkeiten und Schrittfolgen für die Einführung oder Schließung von Studienprogrammen und Ordnungen festlegten. In mehreren Pilotprojekten wurde darüber hinaus mit der Einbindung von externer Expertise in die Programmentwicklung experimentiert (sog. Programmbeiräte). Darüber hinaus existierten jährliche Berichts- und Gesprächsformate zwischen Fakultäten, Schools und dem Präsidium. Neben der Entwicklung dieser übergreifenden QM-Instrumente war allerdings ein erheblicher Anteil der verfügbaren personellen Ressourcen zum Zeitpunkt der Antragsstellung durch die flächendeckende Programmakkreditierung aller Bachelor und Master Programme an der Universität gebunden. Aus Sicht des Qualitätsmanagements war diese Schleife allerdings ausgesprochen wertvoll. Zum einen konnten Erfahrungen, welche mit Begehungen und Gutachter_innen gesammelt wurden, direkt in die Konzeption der internen Akkreditierung einfließen. Zum anderen wurde in diesem Zeitraum ein „akademisches Controlling“ aufgebaut, welches die in jedem Programm eingesetzten Lehrdeputate transparent und planbar macht. Aus dieser Gesamtsituation lassen sich folgende Stärken und Schwächen des Leuphana-QM zum damaligen Zeitpunkt ableiten:

Qualitätsmanagementsystem Leuphana Universität Lüneburg

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> - Partizipative Entwicklung unterschiedlicher QM-Instrumente (z.B. Qualitätszirkel) und erste verbindliche Festschreibungen in einer Verfahrensrichtlinie - Umfassende externe Rückmeldungen zu den einzelnen Studienprogrammen und Aufbau einheitlicher Dokumentationen durch Programmakkreditierungen - Anstehende Systemakkreditierung wirkte als Motor für einen ganzheitlichen QM-Ansatz mit aufeinander abgestimmten Instrumenten 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestehende QM-Instrumente waren teilweise noch nicht miteinander verknüpft (z.B. Lehrveranstaltungsevaluation und Qualitätszirkel) - Alumni,- Abschluss- und Zwischenbefragungen waren noch nicht aufgebaut - Ein Verfahren zur Ablösung der Programmakkreditierungen im Rahmen der Systemakkreditierung war noch nicht konzipiert

Tabelle 1: Stärken und Schwächen des Leuphana-QM zu Projektbeginn

3. Planung und Ablauf des Vorhabens

Zur Erreichung der Ziele des Verbundprojektes Quality Audit wurde das Projekt in fünf Arbeitspakete unterteilt und ein Projektablaufplan entwickelt. Der nachfolgenden Tabelle kann entnommen werden, welche Arbeitspakete gebildet und welche Arbeitsergebnisse in der jeweiligen Phase des Projektes angestrebt wurden.

ARBEITS- BEITS- PAKETE	ZEITRAUM	INHALT	ERGEBNIS
1	10 / 2011 – 03 / 2012	Konzeptions- phase I	Vergleichende Bestandsaufnahme der Qualitäts- managementsysteme der Verbundpartner; Definiti- on von Kennzahlen; Festlegungen zum Benchmar- king; Feinabstimmung des Arbeitsplans und Festle- gen von Verantwortlichkeiten
2	04 / 2012 – 09 / 2012	Konzeptions- phase II	Entwicklung und Abstimmung des Audit-Verfahrens; Erstellen einer Prozessbeschreibung
3	10 / 2012 – 09 / 2014	Praxisphase	Modellhafte Erprobung des Audit-Verfahrens; Durchführung der Workshops unter Beteiligung der assoziierten Hochschulen; Dokumentation des Pro- jekts
4	10 / 2014 – 09 / 2015	Evaluations- phase	Auswertung des Projekts mittels begleitender Wir- kungsforschung: Erarbeitung eines Ergebnisbe- richts
5	10 / 2015 – 09 / 2016	Transferphase	Ergebnispräsentation in einem Abschlussbericht und auf Workshops; Transferkonzept für andere Hochschulen

Tabelle 2: Projektplan

Die Beteiligung der Leuphana am Projekt „Quality Audit“ erfolgte auf direkten Wunsch des Präsidenten hin, der die Leiterin der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung | Team Q mit der Projektleitung betraute. Auf diese Weise war von Projektbeginn an eine enge Verzahnung zwischen dem Präsidium, dem universitätsinternen Qualitätsmanagement und dem Projekt „Quality Audit“ gewährleistet. Der Vizepräsident Graduate School, Qualitätsentwicklung & Internationalisierung war eng in die Projektarbeit eingebunden und vertrat in der Regel das Präsidium bei den Workshops und bei den Treffen der Steuerungsgruppe.

Zu Projektbeginn und während der Konzeptionsphase I waren insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen Daten und Statistik, Akkreditierung und internes Prüfverfahren in die Projektarbeit eingebunden. Darüber hinaus wurde kurz nach Projektbeginn eine Mitarbeiterin der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung | Team Q mit der Begleitung der Verbundaktivitäten beauftragt. Für diese Mitarbeiterin konnte nach der Bewilligung eines Umwidmungsantrages zeitweise eine 25%-Aufstockung aus Projektmitteln finanziert werden und sie übernahm die im Zuge der Verbundarbeit anfallenden administrativen und inhaltlich-konzeptionellen Aufgaben in enger Abstimmung mit der Leiterin der Stabsstelle und dem Vizepräsidenten. Außerdem brachte sich eine weitere Mitarbeiterin aus der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung | Team Q mit großem Engagement in die Pro-

jektarbeit ein, die als Expertin für Evaluations- und Beratungsverfahren insbesondere an der Formatentwicklung im Verbundprojekt mitarbeitete. Darüber hinaus wurden themenspezifisch weitere Kolleginnen und Kollegen aus der Stabsstelle, aber auch aus anderen Einrichtungen der Universität temporär in die Projektarbeit eingebunden, beispielsweise aus den Studienberatungen, dem International Office oder dem Bereich Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik. An den Veranstaltungen des Verbundprojekts nahmen zudem Studierende der Leuphana teil. Durch diesen großen Teilnehmerkreis und die enge Anbindung des Projekts an das Präsidium und die Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung | Team Q konnte gewährleistet werden, dass sowohl die Themen, die im Projekt Quality Audit bearbeitet wurden, an den Bedarfen der Leuphana ausgerichtet waren, als auch dass die Ergebnisse, Anregungen und Handlungsempfehlungen in den entsprechenden Stellen der Universität wahrgenommen und weiterverfolgt wurden.

4. Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Die enge Zusammenarbeit der Verbundhochschulen mit anderen Stellen, wie z.B. mit assoziierten Universitäten aus dem Kreis der MGU sowie externen Expertinnen und Experten, war und ist ein zentrales Merkmal des Quality Audit-Projektes. Zu den assoziierten Partnern gehörten die Universität Bamberg, die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, die Universität Kassel und die Universität Osnabrück. Die vier Universitäten haben an dem Projekt von Beginn an aktiv mitgewirkt und waren bei den zahlreichen Workshops und Arbeitstreffen regelmäßig vertreten. Die aktive Beteiligung der assoziierten Partneruniversitäten war für den Projekterfolg von zentraler Bedeutung, da die assoziierten Hochschulen weitere Perspektiven in die Projektarbeit einbrachten und die empirische Basis für die Formatentwicklung vergrößerten. Auf diese Weise konnten Transfererfahrungen zu dem im Rahmen des Netzwerkes entwickelten Quality Audit-Verfahren gesammelt werden.

Neben den assoziierten Universitäten spielten auch externe Expertinnen und Experten eine zentrale Rolle im Quality Audit-Projekt. Das Projekt wurde über die gesamte Projektlaufzeit durch externe Expertinnen und Experten, die über vertieftes Know-how in unterschiedlichen Fach- und Themengebieten verfügen, begleitend evaluiert. Sie nahmen regelmäßig an den Workshops des Projektes teil und berieten kontinuierlich auf Basis ihrer Expertise das Netzwerk zu inhaltlichen Fragen (z.B. zu Elementen von Qualitätsmanagementsystemen oder Qualitätssicherungsverfahren einzelner Hochschulen) sowie zu Fragen der Verfahrensentwicklung. Die Gruppe der externen Expertinnen und Experten setzte sich zusammen aus Vertreterinnen und Vertretern von Akkreditierungsagenturen, Forschungseinrichtungen im Hochschulbereich und Interessensverbänden (wie z.B. die Hochschulrektorenkonferenz) sowie renommierten Expertinnen und Experten anderer Hochschulen wie der Johann-Gutenberg-Universität Mainz und der Georg-August-Universität Göttingen. Zu einzelnen

Terminen wurden weitere Expertinnen und Experten hinzugezogen, die ihr Spezialwissen zu einzelnen Fragestellungen (z.B. zu Audit-Verfahren oder Internationalisierung von Lehre und Studium) in das Netzwerk einbrachten.

Das Quality Audit-Projekt hat von dem kontinuierlichen sowie punktuellen fachlichen Feedback externer Expertinnen und Experten in hohem Maße profitiert. Die Zusammenarbeit hat das Vorankommen im Projekt stark befördert und zur Erreichung der Projektziele maßgeblich beigetragen.

II. Eingehende Darstellung

1. Verwendung der Zuwendungen im Einzelnen und erzielte Resultate

Zur Umsetzung der Arbeitspakete und zur Erreichung der Projektziele wurden in allen Phasen des Projektes Workshops durchgeführt, die im Wechsel von den Verbundpartnern ausgerichtet wurden.

Konzeptionsphase (Arbeitspaket 1 und Arbeitspaket 2)

Im Rahmen der Konzeptionsphasen I und II wurden die Qualitätsmanagementsysteme der Verbundpartner miteinander verglichen und Merkmalsworkshops durchgeführt. Die betrachteten Merkmale wurden aus den Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) sowie aus den Vorgaben des Akkreditierungsrats für das Verfahren der Systemakkreditierung¹ abgeleitet. Jeweils zwei Hochschulen präsentierten im Rahmen dieser Workshops ihre Lösungen für je ein Merkmal und stellten diese im Kreis der Peers zur Diskussion.

Im Zuge dieser Diskussionen wurde ein Verfahren entwickelt, mit dem das jeweilige Merkmal an einer der Partnerhochschulen genauer betrachtet werden sollte mit dem Ziel, konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung und Weiterentwicklung zu generieren. Für diesen Zweck schien in dieser Phase der Projektarbeit ein Audit am geeignetsten. Die Projektpartner entwickelten ausgehend von den Merkmalsworkshops Auditpläne und Leitfragen, die die Grundlage für die in der Praxisphase durchgeführten Audits waren.

Parallel beriet das Quality Audit-Projekt über ein Kenndatenset. Dieses sollte als Frühwarnsystem genutzt werden, d. h. bei kritischen Datenbefunden sollten in zukünftigen Audits Probleme und Maßnahmen erörtert werden. Bereits während der Konzeptionsphase zeigte sich, dass die Passung zwischen dem Anspruch, ein peer-gestütztes Quality Audit-Verfahren zu entwickeln, und dem Ziel, ein Frühwarnsystem auf Studiengangsebene zu implementieren, nicht in zufriedenstellender Weise gegeben war. Die Definition und Nutzung von Leistungsindikatoren auf Studiengangsebene wurde von den beteiligten Projektpartnern als nicht zielführend eingeschätzt. Von dem Vorhaben, Vergleiche zwischen den am Verbund beteiligten Hochschulen auf System- oder Studiengangsebene auf Kenndatenbasis zu ermöglichen, wurde deshalb in der Konzeptionsphase Abstand genommen.

¹ Die „Regeln zur Zusammenstellung der Merkmalsstichprobe“ für die Durchführung von Verfahren der Systemakkreditierung waren auf der 55. Sitzung des Akkreditierungsrates am 29.02.2008 beschlossen worden, siehe Drs. AR 14/2008.

Praxisphase (Arbeitspaket 3)

Das in der vorangegangenen Phase entwickelte peer-gestützte Audit wurde im Rahmen der Praxisphase modellhaft erprobt und schrittweise weiterentwickelt. Ausgehend von den verschiedenen Bedarfen der beteiligten Hochschulen haben sich neben dem Audit insbesondere zwei weitere Austausch-Formate als wirkungsvoll erwiesen: Beratung und Benchlearning.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die drei im Projekt entwickelten Formate, über jeweilige Zielstellung, Gegenstand, Lernsetting und die Rollenaufteilung zwischen ausrichtender Hochschule und den am Austausch beteiligten Partnerhochschulen:

	BERATUNG	BENCHLEARNING	AUDIT
ZIEL DES FORMATS	Die Universität sucht Unterstützung für die Lösung eines hochschulspezifischen Problems.	Die Universität will vielfältige Ideen und verschiedene Lösungsvorschläge zu dem von ihr gewählten Problemfeld erhalten.	Die Universität erwartet kritisches Feedback zur Umsetzung von Prozessen und/oder Maßnahmen.
GEGENSTAND	Konkrete, klar umrissene Fragestellung der rat-suchenden Universität.	Komplexe, breiter gefächerte Problemstellung.	Verfahren und/oder Maßnahmen, die zum Auditgegenstand erklärt wurden.
ROLLEN	Klare Rollenverteilung zwischen Ratgeber-/innen und einerseits und Ratnehmer-/innen andererseits.	Flexible Rollenaufteilung: die „lernende Universität“ legt das Problemfeld fest, alle Hochschulen liefern Inputs.	Klare Rollenaufteilung zwischen Auditorinnen und Auditoren einerseits und Auditierten andererseits.
LERN-SETTINGS	Lernen aus der Beratung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen (Consulting-Ansatz).	Lernen durch Vergleich und Dialog sowie Irritation und Adaption guter Praxis anderer Hochschulen.	Lernen durch die Fragen der Auditorinnen und Auditoren und ihren „Blick von außen“.

Tabelle 3: Austauschformate im Projekt Quality Audit

Je nach Weiterentwicklungsbedarf kam eines der genannten Formate im Quality Audit-Verfahren zur Anwendung, durch das die Projektpartner Impulse und Anregungen, Feedback sowie konkrete Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagements im Bereich von Lehre und Studium erhielten. Allen Formaten gemeinsam ist der Ansatz, dass der Austausch in einer offenen, vertrauensvollen und entwicklungsorientierten Atmosphäre erfolgt und auf dem Prinzip der Kollegialität beruht, bei dem die Peers die Rolle von critical friends einnehmen.

Jedes Verfahren wurde in Workshops vorbereitet und ausgewertet. Durch diese Vorgehensweise wurde sichergestellt, dass die Verfahren auf die jeweiligen Problemstellungen der be-

teiligten Hochschulen zugeschnitten waren und eine umfassende Auswertung des jeweiligen Formats sowie der Stärken und Schwächen des Verfahrens erfolgte. Im Fokus standen nun nicht mehr nur die Merkmale gemäß den Regeln des Akkreditierungsrates, sondern Frage- und Problemstellungen der Qualitätssicherung und -entwicklung, die für die Partnerhochschulen zum Zeitpunkt der Workshops aus aktuellen Anlässen relevant waren.

Evaluationsphase (Arbeitspaket 4) und Transferphase (Arbeitspaket 5)

Im Rahmen der Evaluations- und Transferphase wurde die Durchführung von Workshops und Formaten fortgesetzt. Im Unterschied zur Praxisphase stand ab Mai 2015 aber nicht mehr die Weiterentwicklung des Verfahrens bzw. der Formate im Vordergrund. Diese hatten einen Entwicklungsstand erreicht, der sich grundsätzlich und in der Praxis bewährt hatte. Nach Abschluss der Formatentwicklung konnte in dieser letzten Projektphase das Augenmerk gänzlich auf die Weiterentwicklung universitärer Qualitätsmanagementsysteme und individuelle Feedbackbedarfe der Projektpartner gelegt werden. Darüber hinaus stand der Transfer der Formate im Fokus. So durchliefen die letzten drei der vier assoziierten Partner in dieser Phase ein Quality Audit-Verfahren und erhielten Anregungen und Hinweise für Verbesserungen zu einzelnen Aspekten, Instrumenten oder Prozessen ihres Qualitätsmanagements.

Die Ergebnisse des Quality Audit-Projektes wurden im Rahmen der am 23. Juni 2016 in Berlin Adlershof durchgeführten Tagung „Netzwerke als Motor der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre: Vom Peer Review zum Peer Learning“ präsentiert.² Im Mittelpunkt der Tagung stand die Frage: Welchen Beitrag können hochschulübergreifende Netzwerke zur Verbesserung der Studien- und Lehrqualität an Hochschulen leisten? Die Tagung ist mit etwa 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf sehr positive Resonanz gestoßen.

² Umfassende Informationen unter: <http://www.quality-audit.de/index.php/tagung.html>

1.1 Projektbezogene Aktivitäten der Leuphana Universität Lüneburg und Beiträge zur Erreichung der Ziele des Verbundprojektes

1.1.1 Beteiligung an den vom Quality Audit-Projekt durchgeführten Workshops und Quality Audit-Verfahren

Konzeptionsphase (Arbeitspaket 1 und Arbeitspaket 2)

Themenschwerpunkt	Datum	Anzahl Teilnehmer/innen	Ausrichtende Hochschule	Beteiligung der Leuphana
Auftaktworkshop zum Quality-Audit-Projekt	07.10.2011	21, davon 1 Leuphana	Universität Potsdam	Teilnahme der Leiterin der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung Team Q (zugleich Projektleiterin Quality Audit an der Leuphana) zur gemeinsamen Festlegung der Projektarbeit, zusammen mit den anderen Projektleitungen der Verbunduniversitäten und externen Expertinnen und Experten.
Vergleichende Bestandsaufnahme I: Vorstellung der Qualitätsmanagementsysteme von vier Universitäten und Identifizierung von Stärken und Schwächen	08.03. und 09.03.2012	39, davon 3 Leuphana	Universität des Saarlandes	Feedback zu und Diskussion der vorgestellten QM-Systeme der Universitäten des Saarlandes, Potsdam, Kassel und Bamberg, zur Merkmalsauswahl sowie zu Kennzahlen im Quality Audit-Verfahren.
Vergleichende Bestandsaufnahme II: Vorstellung der Qualitätsmanagementsysteme von vier Universitäten und Identifizierung von Stärken und Schwächen	24.05. und 25.05.2012	31, davon 6 Leuphana	Leuphana Universität Lüneburg	Ausrichtende Universität, siehe unten / Kapitel 1.1.2
Merkmalsworkshop I: Qualifikationsziele und kompetenzorientiertes Prüfen Interne Programmakkreditierung	28.08. und 29.08.2012	33, davon 3 Leuphana	TU Kaiserslautern	Feedback zu den durch die TU Kaiserslautern und die Universität des Saarlandes vorgestellten Merkmale „Qualifikationsziele und kompetenzorientiertes Prüfen“ und Diskussion, wie diese im Quality Audit-Verfahren betrachtet werden sollen. Feedback und Diskussion zu den jeweils von der Universität Potsdam und der TU Kaiserslautern vorgestellten Verfahren der internen Akkreditierung von Studiengängen sowie Diskussion von

				Leitfragen und Kenndaten für das Merkmal „Transparenz und Dokumentation“.
Merkmalworkshop II: Transparenz und Dokumentation	29.11.2012	31, davon 3 Leuphana	Universität Potsdam	Vortrag zum Merkmal „Transparenz und Dokumentation“ durch die Leiterin Team Q. Mitnahme von Take-home-messages für die Weiterentwicklung dieses Merkmals an der Leuphana.
Merkmalworkshop III: Internationalisierung (mit den Schwerpunkten „Erfahrungen mit Internationalisierung“, „Internationalisierung von Studiengängen“ und „Akkreditierung internationaler Studiengänge“)	07.11.2013	42, davon 5 Leuphana	Universität Potsdam	Erfahrungsbericht des Vizepräsidenten Graduate School, Internationalisierung und Qualitätsentwicklung zum HRK-Audit „Internationalisierung“ an der Leuphana. Beteiligung an den Diskussionen zur Internationalisierung von Studiengängen und deren Akkreditierung. Neben dem Vizepräsidenten, der Leitung Team Q und zwei ihrer Mitarbeiter_innen nahm eine Mitarbeiterin des International Office an dem Workshop teil, die an der Leuphana vorhandene Probleme und Lösungsideen in die Diskussionen einbrachte.

Tabelle 4: Projektbeteiligung der Leuphana in der Konzeptionsphase

Darüber hinaus haben Mitarbeiterinnen der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung an Auditorenschulungen teilgenommen, die am 29.10.2012 an der Universität Potsdam, am 28. und 30.11.2012 an der Universität Potsdam und am 11.12.2012 in Frankfurt/Main stattfanden. Die drei aufeinander aufbauenden Schulungen wurden durch einen Kollegen der TU Kaiserslautern durchgeführt und dienten der Kenntnisvermittlung bezüglich des Ablaufs eines Audits und von Verhaltensregeln für Auditor_innen.

Praxisphase (Arbeitspaket 3)

Themen-schwerpunkte	Format	Datum	Anzahl Teilnehmer/inne n	Hoch- schule	Beteiligung der Leuphana
QM-System der TU Kaiserslautern mit dem Fokus auf „Qualifikationsziele“ und „kompetenzorientiertes Prüfen“ sowie „Transparenz und Dokumentation“	Vorbereitung	29.11.2012	31, davon 3 Leuphana	Universi- tät Pots- dam	Vortrag zum Merkmal „Transparenz und Dokumentation“ durch die Leiterin Team Q sowie Beteiligung an der Planung des Audits: Besetzung der Auditor_innengruppe, Leitfragen, Auditablauf.
	Audit	14.02.2013	32, davon 1 Leuphana	TU Kai- serslau- tern	An diesem ersten Audit im Projekt „Quality Audit“ wirkte eine Mitarbeiterin der Stabsstelle als Auditorin mit. Dies umfasste die Begehung vor Ort sowie im Anschluss die Erstellung eines Auditberichts mit Handlungsempfehlungen.
	Auswertung	06.05. und 07.05.2013	38, davon 10 Leuphana	Leuphana Universi- tät Lüne- burg	Ausrichtende Universität, siehe unten / Kapitel 1.1.2
Konstruktion von Indikatoren zur Messung der Erfüllung der Qualitäts-/ Qualifikationsziele an der Universität des Saarlandes	Vorbereitung	06.05. und 07.05.2013	38, davon 10 Leuphana	Leuphana Universi- tät Lüne- burg	Ausrichtende Universität, siehe unten / Kapitel 1.1.2
	Beratung ³	27.05. und 28.05.2013	13, davon keine Leuphana	Universi- tät des Saarlan- des	Die Beratung wurde durch die Universitäten Potsdam und Kaiserslautern durchgeführt. Es fand keine Beteiligung der Leuphana statt.
	Auswertung	01.08. und 02.08.2013	32, davon 2 Leuphana	Universi- tät des Saarlan- des	Beteiligung an der Diskussion zu Projektzielen und nächsten Schritten der Projektarbeit, Mitwirkung bei der Auswertung der Beratung an der Universität des Saarlandes im Hinblick auf die weitere Ausgestaltung dieses Formats im Quality Audit-Verfahren sowie Übernahme der Koordination einer „AG Begrifflichkeiten“.

³ Zunächst wurde dieser Workshop unter dem Titel „Audit“ konzipiert. Innerhalb des Planungsprozesses und der Reflexion wurde allerdings deutlich, dass die zu bearbeitende Problemstellung vielmehr einen beratenden Ansatz aufgreift.

Probleme und Herausforderungen bei der Weiterentwicklung des QM-Systems der Universität Kassel	Vorbereitung	20.02. und 21.02.2014	27, davon 4 Leuphana	TU Kaiserslautern	Beteiligung an den Diskussionen und Verabredungen bezüglich des Workshopgegenstandes und der Formatgestaltung an der Universität Kassel und an den Diskussionen zur weiteren Gestaltung des Quality Audit-Verfahrens.
	Beratung	16.05.2014	28, davon 3 Leuphana	Universität Kassel	An diesem Quality Audit-Workshop teilgenommen haben der Vizepräsident, die Leiterin der Stabsstelle sowie eine Professorin, die in der Fakultät Wirtschaftswissenschaften die Funktion der Studiendekanin innehat. Während des Workshops wurden in Kleingruppen Leitfragen diskutiert, die die Universität Kassel im Vorfeld entwickelt hatte, und Empfehlungen an die Universität Kassel ausgesprochen.
	Auswertung	03.07. und 04.07.2014	27, davon 3 Leuphana	Universität Kassel	Beteiligung an der Diskussion der Auswertung des Quality Audit-Workshops in Kassel und am Austausch zur strategischen Projektausrichtung und der weiteren terminlichen Projektplanung.
Weiterentwicklung ausgewählter QM-Verfahren und -Instrumente an der Leuphana Universität Lüneburg	Vorbereitung	03.07. und 04.07.2014	27, davon 3 Leuphana	Universität Kassel	Da dieser Workshop in Kassel zugleich der Vorbereitung des Benchlearnings an der Leuphana diente, nahm neben den beiden Mitarbeiter_innen, die konstant im Projekt mitarbeiteten, der Präsident teil und stellte die bis dahin gemachten Überlegungen zum Quality Audit-Verfahren an der Leuphana vor. Die Diskussion des Vorschlags mit den Projektpartnern hatte zum Ergebnis, dass statt des bis dato geplanten Audits ein Austauschformat mit vergleichender Diskussion durchgeführt werden sollte. Die Leuphana nahm sehr viele Anregungen aus dem Workshop mit und entwickelte diese im Anschluss weiter zu einem Benchlearning-Konzept.

Bench-learning	25.09.2014	49, davon 27 Leuphana	Leuphana Universi- tät Lüne- burg	Ausrichtende Universität, siehe unten / Kapitel 1.1.2
Auswertung	27.11. und 28.11.2014	25, davon 13 Leuphana	Leuphana Universi- tät Lüne- burg	Ausrichtende Universität, siehe unten / Kapitel 1.1.2
Audit ⁴	10.03.2016	48, davon 40 Leuphana	Leuphana Universi- tät Lüne- burg	Ausrichtende Universität, siehe unten / Kapitel 1.1.2

Tabelle 5: Projektbeteiligung der Leuphana in der Praxisphase

Um die in dieser Phase entwickelten und erprobten Formate Audit, Beratung und Benchlearning stärker theoretisch zu fundieren und in einen fachlichen Kontext zu stellen, initiierte die Leuphana Universität Lüneburg ein thematisch fokussiertes Arbeitstreffen des Verbunds am 21.10.2013 an der Universität Kassel, das sich mit den Ansätzen „Peer Review“, „Audit“, „Critical Friend Approach“ und „kollegiale Beratung“ auseinandersetzte und Spezifika der eigens im Projekt entwickelten peer-gestützten Formate herausarbeitete.

Neben dem Erkenntnisgewinn für das Verbundprojekt wirkte sich die Auseinandersetzung über die verschiedenen Ansätze auch positiv auf die Entwicklung des internen Prüfverfahrens für die interne Akkreditierung von Studienprogrammen an der Leuphana aus. So schärfte sie z. B. das Verständnis für mögliche Rollenkonflikte bei der Beratung und Begutachtung der Studienprogramme durch externe Peers.⁵

⁴ Das Audit wurde im Quality Audit-Verfahren an der Leuphana als „Entwicklungsaudit“ durchgeführt und fand im Sinne eines Monitorings circa eineinhalb Jahre nach dem Auswertungsworkshop statt. Bei einem Entwicklungsaudit wird sowohl der Stand einer Zielerreichung überprüft als auch Empfehlungen zur weiteren Entwicklung des Arbeitsfeldes ausgesprochen.

⁵ An der Leuphana sind externe Peers als sog. „Programmbeiräte“ in das interne Prüfverfahren zur Qualitätssicherung von Studiengängen eingebunden.

Evaluationsphase (Arbeitspaket 3) und Transferphase (Arbeitspaket 4)

Themen- schwerpunkte	Format	Datum	Anzahl Teilneh- mer/inne n	Hoch- schule	Beteiligung der Leuphana
Nutzung des Informationssystems bzw. Berichtswesens am Beispiel der Lehrberichte; Definition und Überprüfung von Studiengangzielen	Vorbereitung	27.11. und 28.11.2014	25, davon 13 Leuphana	Leuphana Universität Lüneburg	Ausrichtende Universität, siehe unten / Kapitel 1.1.2
	Benchlearning	07.05.2015	35, davon 4 Leuphana	Ernst-Moritz-Arndt Universität Greifswald	Es nahmen jeweils zwei Vertreter_innen der Leuphana an den beiden Arbeitsgruppen zu je einem Themenschwerpunkt teil. In der AG „Definition und Überprüfung von Studiengangzielen“ gab die Leuphana einen Input. Durch die vorangegangene Erfahrung mit dem Benchlearning im eigenen Hause war insbesondere auch die ad hoc-Reflexion zu den Eindrücken des Formats Benchlearning für die Leuphana sehr gewinnbringend.
	Auswertung	23.07. und 24.07.2015	35, davon 4 Leuphana	Universität Potsdam	Beteiligung an den Diskussionen zur Auswertung des Benchlearnings an der Universität Greifswald: Reflexion des Formats und von Best Practice-Beispielen in den beiden Themenfeldern, Feedback zu Schlussfolgerungen für praktische Maßnahmen der Universität Greifswald.
Definition, Einbettung und Implementierung von Qualifikations- und Qualitätszielen	Vorbereitung	23.07. und 24.07.2015	35, davon 4 Leuphana	Universität Potsdam	Beteiligung an der Vorbereitung des Benchlearnings an der Universität Osnabrück: Diskussion und Feedback zu zum Format-Konzept und den geplanten Themen.
Qualitätsmanagementkonzept zur Studierendenberatung	Benchlearning	08.10. und 09.10.2015	53, davon 7 Leuphana	Universität Osnabrück	Die Leuphana war in beiden Arbeitsgruppen zu jeweils einem der beiden Themenschwerpunkte sowie in allen dazugehörigen Unter-AGs vertreten. In der AG „Qualitätsmanagement-Konzept zur Studierendenberatung“ gaben zwei Mitarbeiterinnen aus den Studienberatungen College und Graduate School einen

					Input.
	Auswertung	25.02. und 26.02.2016	28, davon 2 Leuphana	Universi- tät Potsdam	Beteiligung an der Auswertung des Benchlearnings: Diskussion und Feedback zu den behandelten Themenkomplexen sowie zur Umsetzung des Benchlearning-Formats.
Akademische Personalentwicklung	Vorbereitung	23.07. und 24.07.2015	35, davon 4 Leuphana	Universi- tät Potsdam	Diskussion und Feedback zum Konzept des Quality Audit-Verfahrens als Zwischenevaluation an der Universität Potsdam.
	Bench- learning	12.11. und 13.11.2015	46, davon 4 Leuphana	Universi- tät Potsdam	Vorstellung von Aufbau, Struktur und Leitbild des hochschuldidaktischen Angebots der Leuphana durch eine Mitarbeiterin aus dem Lehrservice. Darüber hinaus nahm neben der Leiterin der Stabsstelle und einer Mitarbeiterin auch die Referentin für Diversity aus dem Frauen- und Gleichstellungsbüro am Workshop teil.
	Auswertung	25.02. und 26.02.2016	28, davon 2 Leuphana	Universi- tät Potsdam	Beteiligung an der Auswertung des Benchlearnings: Diskussion und Feedback zum Gegenstand der Zwischenevaluation.
Identifikation, Operationalisierung und Dokumentation der universitätsweiten Qualitätsziele auf Fakultäts-, Instituts-, Fach- und Studien-gangsziele Dezentrales Verständnis und Implementierung des Qualitätsmanagementsystems	Vorbereitung	25.02. und 26.02.2016	28, davon 2 Leuphana	Universi- tät Potsdam	Beteiligung an der Diskussion zur Vorbereitung des Quality Audit-Verfahrens an der Universität Bamberg: Themen, Format und Teilnehmende.
	Benchlearn- ing	28.04. und 29.04.2016	25, davon 2 Leuphana	Universi- tät Bamberg	An dem Quality Audit-Verfahren nahmen teil die Leiterin der Stabsstelle und der Studiendekan und professorale Qualitätsmanagementbeauftragte der Fakultät Kulturwissenschaften. Dies umfasste die Beteiligung an vier Gesprächsrunden mit verschiedenen Mitgliedern der Universität Bamberg, in denen Leitfragen diskutiert wurden sowie am Ende des Workshops die Formulierung von Empfehlungen an die Universität Bamberg.

Tabelle 6: Projektbeteiligung der Leuphana in der Evaluations- und Transferphase

1.1.2 Von der Leuphana ausgerichtete Workshops und Quality Audit-Formate

Neben der Teilnahme an Workshops, die von den Verbund- oder assoziierten Partnern organisiert wurden, hat die Leuphana im Rahmen des Projektes „Quality Audit“ als Gastgeberin eine Reihe von Arbeitstreffen und Workshops ausgerichtet. Dies umfasste in der Regel nicht nur die organisatorische Betreuung, sondern auch die inhaltliche Workshop-Konzeption.

Insbesondere in den ersten beiden Jahren der Quality Audit-Projektarbeit wurden regelmäßig sogenannte „Arbeitstreffen“ zur Strukturierung der gemeinsamen Verbundtätigkeiten durchgeführt. An diesen Treffen nahm in der Regel die Arbeitsebene teil, d.h. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den jeweils zuständigen QM-Abteilungen für Studium und Lehre. Die Leuphana richtete ein solches Treffen am 23. und 24.4.2012 zur Vorbereitung des zweiten Workshops zur vergleichenden Bestandsaufnahme der QM-Systeme aus und ein weiteres am 11. und 12.3.2013, das insbesondere der Nachbereitung des ersten Audits an der TU Kaiserslautern sowie der Vorbereitung des nachfolgenden Workshops an der Leuphana diente.

Darüber hinaus richtete die Leuphana Universität Lüneburg über die gesamte Projektlaufzeit hinweg mehrere Workshops und Formate aus, die sowohl inhaltliche Diskussionen von qualitätsrelevanten Themen im Bereich von Studium und Lehre umfassten als auch der Verfahrensentwicklung im Projekt dienten. Diese Workshops und Formate werden im Folgenden einzeln in tabellarischer Form näher ausgeführt:

1. Workshop „Vergleichende Bestandsaufnahme II: Vorstellung der Qualitätsmanagementsysteme von vier Universitäten und Identifizierung von Stärken und Schwächen“ am 24./25.05.2012 an der Leuphana Universität Lüneburg

Ausgangspunkt/Problemstellung	Vorstellung und Diskussion der Qualitätsmanagementsysteme der Ernst-Moritz-Arndt Universität Greifswald, der Leuphana Universität Lüneburg, der TU Kaiserslautern und der Universität Osnabrück.
Verfahren/Formatvariante	Workshop: Zwei Blöcke mit Vorstellung von je zwei QM-Systemen à 30 Minuten Vortrag und 30 Minuten Diskussion mit anschließender Diskussion zur vergleichenden Betrachtung der vorgestellten QM-Systeme.
Anzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer	31, davon 6 Leuphana Universität Lüneburg
Rolle/Aufgaben der Peers	Alle: Diskussion und Feedback zu den vier vorgestellten QM-Systemen der Projektpartner TU Kaiserslautern: Vorstellung der Planungen zum Quality Audit-Verfahren im Verbundprojekt

Rolle/Aufgaben der Expertinnen und Experten	<p>Alle: Diskussion und Feedback zu den vier vorgestellten QM-Systemen der Projektpartner</p> <p>Barbara Michalk (HRK): Vorstellung des Institutionellen Audits der HRK.</p>
Lerneffekte für die Hochschule	<p>Das Feedback zum QM-System der Leuphana fiel insgesamt positiv aus. Diese Rückmeldungen ließen einen optimistischen Blick in die Zukunft zu und steigerten die Motivation, das QM-System auf dem eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen und stetig an der Schließung des Qualitätsregelkreises zu arbeiten. Darüber hinaus ermöglichten die Präsentationen der anderen Universitäten eine Einschätzung zum eigenen Entwicklungsstand und Anregungen, wie die QM-Instrumente im Detail verfeinert und in ein schlüssiges Gesamtsystem eingebettet werden könnten.</p>
Lerneffekte für das Netzwerk/ Auswirkungen auf Weiterentwicklung der Verfahrensvariante	<p>Das Kennenlernen der anderen Universitäten und ihrer QM-Systeme war ein wichtiger Einstieg in die Projektarbeit. Es wurde deutlich, dass die QM-Systeme und einzelne QM-Instrumente unterschiedlich weit entwickelt sind und die beteiligten Universitäten teilweise unterschiedliche Prinzipien zugrunde legen sowie verschiedene Prioritäten setzen. Diese Erkenntnis und die daraus abgeleitete Schlussfolgerung, dass es für die Projektarbeit essentiell ist, die Spezifika einer jeden Hochschule und ihre aktuellen Bedarfe zu berücksichtigen, entwickelte sich zum wichtigen Paradigma des Projekts Quality Audit.</p> <p>Beim Workshop wurde darüber hinaus festgelegt, welchen Themen sich die folgenden „Merkmalsworkshops“ widmen sollten und wie die Workshops gestaltet werden sollten.</p>
Gesamtbilanz	<p>Die Durchführung von insgesamt zwei Workshops zur gegenseitigen Vorstellung der QM-Systeme bildete einen sinnvollen Auftakt für die gemeinsame Projektarbeit. Die gegenseitige Kenntnis der QM-Systeme und der zugrunde liegenden Zielsysteme sind wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung eines Quality Audit-Verfahrens.</p>

2. Workshop zur Auswertung des Audits an der TU Kaiserslautern am 14.02.2013 und zur Vorbereitung der Beratung an der Universität des Saarlandes am 27./28.05.2013

am 06./07.05.2013 an der Leuphana Universität Lüneburg

Ausgangspunkt/Problemstellung	<p>Der Workshop diente einerseits der Auswertung des Audits an der TU Kaiserslautern mit dem Fokus auf „Qualifikationsziele“ und „kompetenzorientiertes Prüfen“ sowie „Transparenz und Dokumentation“ und andererseits der Vorbereitung der Beratung an der Universität des Saarlandes zum Thema „Konstruktion von Indikatoren zur Messung der Erfüllung der Qualitäts-/Qualifikationsziele an der Universität des Saarlandes“.</p>
-------------------------------	---

Verfahren/Formatvariante	<p>Der Workshop war in verschiedene thematische Blöcke unterteilt. Der erste befasste sich mit der inhaltlichen Auswertung des Audits am 14.02.2013 an der TU Kaiserslautern und umfasste einen kollegialen Austausch zu den beim Audit behandelten Handlungsfeldern „Prozessabsicherung“ sowie „Outcome-Orientierung“ inkl. Kurzinputs der TU Kaiserslautern, einer Auditbeobachterin und der Leuphana. Der zweite Block diente der Auswertung und der Reflexion des Audit-Verfahrens als Format und beinhaltete zugleich die Vorbereitung des zum damaligen Zeitpunkt als Audit geplanten Quality Audit-Verfahrens an der Universität des Saarlandes. Nach Kurzvorträgen der Auditor_innen und Beobachter_innen sowie der auditierten Hochschule TU Kaiserslautern erfolgte eine Gruppenarbeitsphase zur Reflexion des Formats getrennt nach Statusgruppen, die unter anderem Schlussfolgerungen für das Quality Audit-Verfahren an der Universität des Saarlandes zum Ergebnis hatte.</p>
Anzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer	38, davon 10 Leuphana Universität Lüneburg
Rolle/Aufgaben der Peers	<p>Alle: Beteiligung am kollegialen Austausch zu den beim Audit an der TU Kaiserslautern behandelten Handlungsfeldern und an der Formatreflexion in Arbeitsgruppen und im Plenum.</p> <p>TU Kaiserslautern: Darstellung des Auditgegenstands und der Auditerfahrungen aus Sicht der auditierten Hochschule.</p> <p>Andere Verbundpartner: Darstellung der Beobachtungen und Handlungsempfehlungen der Auditor_innen, Vorstellung des Auditberichts, grundsätzliche Schlussfolgerungen für das Audit-Format.</p> <p>Leuphana: Inputs zu „Prozessabsicherung an der Leuphana“ und „Outcome-Orientierung an der Leuphana“.</p>
Rolle/Aufgaben der Expertinnen und Experten	<p>Beteiligung am Austausch zu den beim Audit an der TU Kaiserslautern behandelten Handlungsfeldern und an der Formatreflexion in der Arbeitsgruppe aus Expert_innen sowie im Plenum. Empfehlungen an das Projekt im Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung und Fragestellungen/Themen für das Audit-Format im Quality Audit-Verfahren.</p>
Lerneffekte für die Hochschule	<p>Die Vorbereitung der beiden Inputs zu Prozessabsicherung und Outcome-Orientierung war hilfreich für die Selbstreflexion in diesen Bereichen. Der Vergleich dieser beiden Handlungsfelder mit der TU Kaiserslautern wirkte sensibilisierend für Gemeinsamkeiten und Unterschiede und etwaige Fallstricke. Insgesamt bestätigte sich in der Workshop-Diskussion, dass die Leuphana in diesen Bereichen bereits recht gut aufgestellt ist, aber Verbesserungen in der Detailsteuerung möglich sind. Der Workshop war insbesondere auf die Anliegen der</p>

Verbundpartner in Kaiserslautern und Saarbrücken ausgerichtet und umfasste keine Leuphana-spezifischen Themen, so dass er die meisten Lerneffekte für die Universität Kaiserslautern und die weitere Audit-Formatgestaltung im Projekt hatte.

Lerneffekte für das Netzwerk/
Auswirkungen auf Weiterentwicklung
der Verfahrensvariante

Die Formatreflexion des ersten Audits im Quality Audit-Projekt war äußerst hilfreich und floss in die Formatentwicklung und die konkrete Ausgestaltung der in der Folge durchgeführten Formate ein. Festgehalten wurde unter anderem, dass die Atmosphäre während des Audits von beiden Seiten (Auditor_innen und Auditierete) als positiv und wohlwollend sowie als förderlich wahrgenommen wurde und nicht als Prüf-Situation empfunden wurde. Dies wurde von allen Beteiligten als äußerst wichtig und erfolgsversprechend für die weitere Zusammenarbeit gewertet. Die organisatorische und inhaltliche Vorbereitung des Audits wurde positiv gewürdigt, wobei Einzelheiten als verbesserungsfähig eingeschätzt wurden, wie beispielsweise hinsichtlich der Besetzung der Auditor_innengruppe und der thematischen Fokussierung. Die Verbundpartner hielten für folgende Formate fest, die Auditgruppen heterogener zu gestalten und auf eine Beteiligung der Hochschulleitungen zu achten. Zukünftig beibehalten werden sollten die Größe der Auditor_innengruppe sowie die Beteiligung von Beobachter_innen während der Formatentwicklungs- und -erprobungsphase. Darüber hinaus wurde vereinbart, Vorlagen oder Leitlinien für Selbstberichte der auditierten Hochschulen und für die Auditberichte der Auditorinnen und Auditoren anzulegen.

Gesamtbilanz

Da der Workshop der Reflexion und Auswertung des ersten Audits im Quality Audit-Projekt diente, war er für den damaligen Projektstand sehr wichtig. Beim Workshop konnten einige Eckdaten festgelegt werden, die in der weiteren Zusammenarbeit und den peer-gestützten Austauschformaten Berücksichtigung finden sollten. Zugleich hatte der Workshop den Nebeneffekt der Selbstvergewisserung der Projektpartner über geteilte Ziele und Selbstverständnis der gemeinsamen Projektarbeit.

3. Benchlearning zur Weiterentwicklung ausgewählter QM-Verfahren und -Instrumente an der Leuphana Universität Lüneburg: Lehrveranstaltungsevaluation, Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung und Absolvent_innenbefragung

am 25.09.2014 an der Leuphana Universität Lüneburg

Ausgangspunkt/Problemstellung Dem ersten Benchlearning-Workshop im Quality Audit-Projekt lag die Idee zugrunde, eine vergleichende Diskussion zu ermöglichen, bei der alle Hochschulen von den Ansätzen und praktischen Erfahrungen der anderen Hochschulen lernen, Nutzen und Wirksamkeit der QM-Verfahren und -instrumente reflektiert werden, gute Ansätze und Erfolgsfaktoren identifiziert werden und die eigenen QM-Verfahren und -Instrumente durch die Impulse der anderen Hochschulen weiterentwickelt werden können.

Für diesen ersten Benchlearning-Workshop waren beim Workshop am 03./04.07.2014 in Kassel drei Themenbereiche festgelegt worden, die für alle beteiligten Universitäten eine Relevanz haben und für die die Leuphana anschließend ihren Feedbackbedarfen entsprechend zuschnitt und Leitfragen entwickelte:

A. Lehrveranstaltungsevaluation

A.1 Fachspezifische Fragebögen vs. universitätsweite Vergleichbarkeit

Wie lässt sich der Anspruch eines standardisierten, zentralen, uniweiten Instruments mit dem Wunsch nach individuellen bzw. fachbezogenen Lehrveranstaltungsevaluationen (LVE) verbinden?

A.2 Evaluationsmüdigkeit

Wie motivieren die Hochschulen ihre Lehrenden und Studierenden, die Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) als QM-Instrument dauerhaft zu nutzen?

B. Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung

B.1 Hochschuldidaktische Profile

Wie grundständig oder spezialisiert sind die hochschuldidaktischen Angebote der Hochschulen?

B.2 Lehrevaluation & Hochschuldidaktik

Welche Erfahrungen haben die Hochschulen bei der Verknüpfung der Lehrveranstaltungsevaluation mit der hochschuldidaktischen Weiterbildung gesammelt?

C. Absolvent/inn/enbefragung

C.1 Vergleichbarkeit versus Individualisierung

Welche Erfahrungen machen die Hochschulen mit hochschul- bzw. programmübergreifenden versus hochschul- bzw. fachspezifischen Absolvent/inn/enbefragungen?

C.2 Datenaufbereitung, Kommunikation und Nutzung der Ergebnisse

Wie und unter Beteiligung welcher Akteurinnen und Akteure werden die Ergebnisse nutzenorientiert für die Weiterentwicklung der Studienprogramme/der Universität aufbereitet und kommuniziert?

Verfahren/Formatvariante	<p>Die genannten Themen (A, B, C) wurden beim Benchlearning-Workshop in parallel durchgeführten Arbeitsgruppen diskutiert. In Vorbereitung auf die Arbeitsgruppen stellten alle Universitäten Materialien für den „Materialcontainer“ zur Verfügung. In jeder Arbeitsgruppe stellten zwei bis drei Hochschulen jeweils ca. 10 Minuten ihre Lösungsansätze und Erfahrungen zum Problemfeld dar. Die Beiträge erfolgten mündlich (unter Verzicht auf Power Point-Präsentationen) und unter Bezugnahme auf die zuvor im Materialcontainer abgelegten Dokumente. Die Situationen an den Hochschulen sollten möglichst authentisch und offen dargelegt werden.</p> <p>Anschließend diskutierten die AGs anhand von im Vorfeld durch die Leuphana festgelegten Leitfragen darüber, was ihnen an welchem Ansatz gefällt, und ergänzten die vorgestellten Perspektiven durch Erfahrungen an der eigenen Hochschule. Gemeinsam erarbeitete die Gruppe, welche verallgemeinerbaren und unter Umständen auch für andere Hochschulen interessanten Erkenntnisse sich aus dem Vergleich schließen lassen (förderliche und hinderliche Faktoren, gute Ansätze). Die Ergebnisse wurden direkt vor Ort dokumentiert und im Plenum vorgestellt.</p> <p>Am Ende des Workshops gaben die Teilnehmer_innen und die Beobachter erste Rückmeldungen zum Workshop-Format.</p>
Anzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer	49, davon 27 Leuphana Universität Lüneburg
Rolle/Aufgaben der Peers	<p>Alle: aktive Beteiligung in den Arbeitsgruppen.</p> <p>Universität Potsdam: Inputs zu A.1, A.2, C.1, C.2 Universität des Saarlands: Input zu B.2 Universität Bamberg: Input zu A.1 Universität Greifswald: Inputs zu A.2, B.1, B.2 Universität Kassel: Inputs zu B.1, C.1</p> <p>Geschäftsstelle: teilnehmende Beobachtung in den Arbeitsgruppen.</p>
Rolle/Aufgaben der Expertinnen und Experten	Thomas Reil (ACQUIN): teilnehmende Beobachtung in den Arbeitsgruppen.
Lerneffekte für die Hochschule	<p>Die Leuphana erhielt zu allen drei Themen im Zuge ihrer Inputs direktes Feedback und darüber hinaus wertvolle Anregungen durch die Präsentationen, Erfahrungsberichte und Diskussionen der Projektpartner. Da die Leuphana als ausrichtende Hochschule die Leitfragen aus den eigenen Bedarfen heraus entwickelte, konnte sie viel aus dem Benchlearning mitnehmen und Ansätze zur Weiterentwicklung identifizieren.</p> <p>Im Bereich Lehrveranstaltungsevaluation half der Vergleich mit den Peers unter anderem bei Fragen bezüglich Länge und Items der Fragebögen, Beteiligung und</p>

Rücklaufquoten, Formaten der Ergebnisberichte sowie Zielklärung der LVE. Konkret nahm sich die Leuphana im Nachgang des Benchlearnings vor, ein Baukastensystem bestehend aus einem Basismodul und auswählbaren Aufbaumodulen umzusetzen, ein Konzept für ergänzende qualitative Feedbackmethoden zu entwerfen, die Länge des Fragebogens zu reduzieren sowie die Ergebnis-Rückmeldemöglichkeiten an die Studierenden zu erweitern.

Für den Bereich Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik zeichnete sich bereits während des Benchlearnings ab, dass die begonnene Diskussion und der Austausch zwischen den Hochschulen fortgesetzt und im Hinblick auf konkrete Fragestellungen vertieft werden sollten. Anknüpfend an den Erfahrungsaustausch sollte geprüft werden, welche Anreizsysteme guter Lehre möglich sind (z.B. im Rahmen der Berufungspraxis oder durch Gewährung von Freisemestern für Lehre o.ä.) und wie das hochschuldidaktische Angebot der Leuphana mit der Hochschulentwicklungsplanung sowie mit der Organisations- und Personalentwicklung auf gelingende Weise verknüpft werden könnte.

Für die Absolvent/inn/enbefragung bot das Benchlearning wichtige Anregungen zur Verbesserung der Rücklaufquoten, zu Itemwahl und Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Hochschulen, zur Optimierung der Ergebnisberichte und zur Schaffung von Kommunikationsanlässen über die Befragungsergebnisse. Konkret nahm sich die Leuphana vor, die Ergebnisberichte adressatenorientierter zu gestalten und diese umfassender als bisher für die Weiterentwicklung der Studienprogramme zu nutzen. Dazu sollten beispielsweise im Zusammenhang mit den internen Prüfverfahren der Studienprogramme konkrete Gesprächsanlässe über die Befragungsergebnisse geschaffen werden.

Lerneffekte für das Netzwerk/
Auswirkungen auf Weiterentwicklung der Verfahrensvariante

Im Zuge der Diskussion und des Austauschs zu Erfahrungen an allen beteiligten Universitäten erhielten alle Hochschulen Einblicke und Impulse, wie die Projektpartner in den Themenfeldern mit Anforderungen und etwaigen Stolpersteinen umgehen. In den AGs wurden Stärken und Schwächen der verschiedenen Ansätze herausgearbeitet und generelle Empfehlungen abgeleitet, auf die alle Verbund- und assoziierten Partner jederzeit zurückgreifen können.

Mit dem Workshop wurde das Format „Benchlearning“ erstmalig im Quality Audit-Projekt angewandt und dessen positive Wirkung auf die Fähigkeit zur Selbstevaluation festgestellt. Am Ende des Workshops konnten in einer ersten Feedbackrunde bereits einige Schlussfolgerungen für zukünftige Benchlearnings gezogen werden, wie beispielsweise bezüglich der Diskussionszeit in den AGs, Größe und Anlage der behandelten Themen oder dem Kreis der Workshopteilnehmenden. Die Einrichtung von Materialcontainern wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern positiv gewürdigt und

sollte für zukünftige Benchlearnings und ggf. andere Formate Anwendung finden.

Gesamtbilanz

Die positive Resonanz auf diese erstmalige Erprobung des Benchlearning-Formats führte zu der Einigung, dass dieses neben Audit und Beratung als weiteres Format im Projekt fungieren soll. Welches Format bei folgenden Quality Audit-Verfahren zur Anwendung kommt, sollte zukünftig abhängig von Bedarf und Thema entschieden werden.

4. Workshop zur Auswertung des Benchlearnings am 25.09.2014 an der Leuphana Universität Lüneburg und zur Vorbereitung des Benchlearnings am 07.05.2015 an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

am 27/28.11.2014 an der Leuphana Universität Lüneburg

Ausgangspunkt/Problemstellung

Der sich an das Benchlearning am 25.09.2014 an der Leuphana anschließende Auswertungsworkshop diente zum einen der Auswertung dieses Benchlearning-Workshops im Sinne einer Reflexion der Lernerfolge der Leuphana und der im Nachgang des Workshops definierten Follow-up-Maßnahmen. Zum anderen sollte das Format des Benchlearnings reflektiert werden.

Des Weiteren hatte der Auswertungsworkshop das Ziel, den Benchlearning-Workshop in die Quality Audit-Projekthistorie einzuordnen und alle bis dahin im Projekt praktizierten Formate zu systematisieren und zu evaluieren.

Zu guter Letzt erfolgte beim Workshop die Planung des Benchlearnings in Greifswald, das im Mai 2015 stattfand.

Verfahren/Formatvariante

Der erste Workshopteil widmete sich der Auswertung der Lernergebnisse und den an der Leuphana geplanten Follow-ups. In 80-minütigen Arbeitsgruppen zu A. Lehrveranstaltungsevaluation, B. Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung und C. Absolvent/inn/enbefragung stellte die Leuphana die Impulse vor, die sie durch das Benchlearning-Format erhalten hatte, sowie ihre Planungen zur Weiterentwicklung. Anschließend gaben die Teilnehmenden durch die Methode der kollegialen Beratung Feedback und Anregungen zur weiteren Bearbeitung der Themenfelder.

Der zweite Workshopteil befasste sich mit einem Resümee und der Reflexion des Formats des Benchlearnings. Nach zwei Kurzinputs durch die Leuphana sowie durch Thomas Reil (ACQUIN) und den Quality Audit-Geschäftsstellenleiter, die das Benchlearning als Beobachter begleitet hatten, wurde das Format im Plenum diskutiert.

Den Abschluss des ersten Workshop-Tages bildete ein sogenannter „Lernformate-Walk“, bei dem die bis dahin im Projekt praktizierten Ansätze und Formate (Kenndaten-Set, Workshops zur Bestandsaufnahme der QM-

	<p>Systeme, Merkmalsworkshops, Audit, Beratung und Benchlearning) reflektiert wurden. Die Teilnehmenden schritten in Kleingruppen Stellwände ab und sammelten in jeweils 20 Minuten zu jedem Format/Ansatz Charakterisierungen, Stärken, Schwächen, „hilfreich für ...“ sowie Verbesserungsvorschläge. Anschließend wurden im Plenum gemeinsam die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und die Ergebnisse mit Bezug zu den Projektzielen und Thesen diskutiert.</p> <p>Der zweite Workshop-Tag diente neben der Planung des weiteren Projektverlaufs insbesondere der Vorbereitung des Quality Audit-Verfahrens in Greifswald. Im Plenum wurden Format und Themenfelder besprochen und diskutiert.</p>
Anzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer	25, davon 13 Leuphana Universität Lüneburg
Rolle/Aufgaben der Peers	<p>Alle: Berater_innen oder Prozessbeobachter_innen bei der kollegialen Beratung, Feedback zu den Lernergebnissen der Leuphana und geplanten Follow-ups, Reflexion des Formats Benchlearning und Ableitung von Schlussfolgerungen für das Format, Beteiligung am Lernformate-Walk und der Vorbereitung des Benchlearnings in Greifswald.</p> <p>Geschäftsstelle: Bericht über die teilnehmende Beobachtung beim Benchlearning.</p>
Rolle/Aufgaben der Expertinnen und Experten	<p>Alle: Berater_innen oder Prozessbeobachter_innen bei der kollegialen Beratung, Feedback zu den Lernergebnissen der Leuphana und geplanten Follow-ups, Reflexion des Formats Benchlearning und Ableitung von Schlussfolgerungen für das Format, Beteiligung am Lernformate-Walk und der Vorbereitung des Benchlearnings in Greifswald, beratende Teilnahme an der Steuerungsgruppe des Projekts.</p> <p>Thomas Reil (ACQUIN): Bericht über die teilnehmende Beobachtung beim Benchlearning.</p>
Lerneffekte für die Hochschule	<p>Nachdem die Leuphana durch das Benchlearning für die drei Themenfelder A. Lehrveranstaltungsevaluation, B. Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung und C. Absolvent/inn/enbefragung wertvolle Impulse erhalten hatte, die in der Folge hochschulinterne Diskussionen und Ideen zur Weiterentwicklung angeregt haben, nutzte sie die Gelegenheit, ihre Lernergebnisse unter den Peers zur Diskussion zu stellen und dadurch Feedback zu Machbarkeit und Angemessenheit ihrer geplanten Follow-ups zu erhalten.</p> <p>Für den Bereich Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) war nach dem Benchlearning insbesondere die Frage offen, wie Lehrende und Studierende für die Teilnahme an der LVE motiviert werden können. Die kollegiale Beratung generierte hierzu einige Ideen, wie beispielsweise die Entwicklung eines Konzepts zur Einbindung der Studierenden in die LVE (bspw. Studierende als Mode-</p>

rator_innen oder teilnehmende Beobachter_innen, „Ich-wünsche-mir-eine-LVE“-Button auf der Informations- und Kommunikationsplattform *myStudy*, Studierende verteilen die LVE-Fragebögen, Studierende regen Gespräche und Verbesserungen an, „Klassensprecher/in“, Fachschaften haben Vorschlagsrecht für Lehrveranstaltungen, die evaluiert werden sollen) oder konkrete Maßnahmen zur Stärkung der Voraussetzungen für eine Qualitätskultur und eine stärkere Einbindung der Lehrenden z.B. über Jahresgespräche, Vorstellungen der LVE bei Sitzungen, die Durchführung von Workshops oder die Einführung eines zusätzlichen Selbstreflexionsbogens für Lehrende.

Für den Bereich Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik hatte man sich bereits während des Benchlearnings vorgenommen, den hochschulübergreifenden Austausch fortzusetzen und ein Netzwerk zu initiieren. Hilfreiche Anregungen und Ideen zum weiteren Vorgehen sowie kritische Nachfragen im Zuge der kollegialen Beratung halfen die nächsten notwendigen Schritte festzulegen: Klare Formulierung von Anforderungen und Erwartungen an das Netzwerk im Vorfeld der Netzwerksuche und -gründung, Sichtung bereits bestehender Netzwerke und Prüfung, ob es Möglichkeiten sinnvoller Zusammenarbeit gibt, sowie Klärung möglicher Alternativen zum Format der kollegialen Beratung für eine kontinuierliche Netzwerkarbeit (z.B. Tagung zu einem bestimmten Thema, gegenseitiges Coaching).

Im Themenfeld Absolvent/inn/enbefragung widmete man sich bei der kollegialen Beratung der Frage, wie die Befragungsergebnisse für die Weiterentwicklung der Studienprogramme und das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre genutzt werden können. Die Peers regten an, Fragen aufzunehmen, mit denen die Befragungsteilnehmer_innen Gelegenheit erhalten, ihre persönliche und berufliche Erfahrung mit ihrem ehemaligen Studium in Verbindung zu bringen. Ebenso seien ein Bezug zur Lehr- und Bildungsphilosophie der Hochschule sowie eine gemeinsame Auswertung der Absolvent/inn/enbefragung mit der Alumnibefragung essentiell.

Lerneffekte für das Netzwerk/
Auswirkungen auf Weiterentwicklung
der Verfahrensvariante

Der während des Workshops durchgeführte Lernformate-Walk bot einen Gesamt-Überblick über die bis dahin im Projekt Quality Audit angewandten Formate. Die entwickelten Austausch-Formate haben verschiedene Funktionen und haben sich in der Praxis des Quality Audit-Projekts unterschiedlich gut bewährt. Man einigte sich darauf, dass für die weitere Projektarbeit insbesondere folgende vier Ansätze relevant sind: Für eine Annäherung an große Themenkomplexe eignen sich themenbezogene **Workshops**, wie die „Merkmalsworkshops“ zu Beginn des Projekts, während für konkrete Fragestellungen und Beratungsbedarfe einzelner Hochschulen kleinere Runden mit im Bereich der Problemstellung versierten Fach-Expert/inn/en erfolgsv-

sprechender sind: **Beratung**. Das **Benchlearning**-Format eignet sich am besten für einen Erfahrungsaustausch und einen horizontalen Vergleich vor dem Hintergrund vorher klar definierter Fragestellungen. Das **Audit** agiert am stärksten Kriterien-gestützt, sollte sich an Standards orientieren und ermöglicht eine horizontale Prüfung. Ein während des Lernformate-Walks und im Nachgang des Auswertungswshops erarbeitetes Papier zu den verschiedenen Formaten ermöglicht eine Einschätzung, welche Formate für welche Themen, Fragestellungen und Bedarfe am besten geeignet sind. Diese Übersicht behält während der gesamten weiteren Projektlaufzeit Gültigkeit.

Gesamtbilanz

Der Auswertungsworkshop war einerseits durch den Lernformate-Walk und den daraus entwickelten Überblick über die verschiedenen Formate zu diesem Zeitpunkt richtungsweisend für die weitere Projektarbeit. Die Planung der folgenden Quality Audit-Verfahren und die Auswahl des geeigneten Formats erfolgten fortan systematischer als zuvor. Andererseits lieferte der Workshop durch die kollegiale Beratung für die Leuphana konkrete Empfehlungen für die Umsetzung der geplanten Follow-ups.

5. Entwicklungsaudit

am 10.03.2016 an der Leuphana Universität Lüneburg

Ausgangspunkt/Problemstellung

Mit dem Entwicklungsaudit wurde überprüft, ob die von der Leuphana beim vorangegangenen Benchlearning im September 2014 und beim Auswertungsworkshop im November 2014 für die Bereiche Lehrveranstaltungs-evaluation und Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik formulierten Ziele erreicht und die abgeleiteten Maßnahmen wirksam umgesetzt wurden. Das Entwicklungsaudit schloss an die vorher im Quality Audit-Projekt durchgeführten Formate an und nahm insbesondere die zwischenzeitlich stattgefundene Entwicklung und die Bewertung des Lernprozesses der Leuphana in den Blick. Es wurde erwartet, dass sich daraus weitere wichtige Impulse für die Weiterentwicklung und Verbesserung von Lehre und Studium an der Leuphana sowie eine Verständigung darüber ergeben. Zudem sollte das Entwicklungsaudit die Selbstreflexion der Leuphana fördern und die dafür erforderliche Einbindung vielfältiger Perspektiven (intern wie extern) ermöglichen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beiden Themenfelder sollten durch das Audit Anreize erhalten, sich ihr Handeln aus unterschiedlichen Perspektiven zu vergegenwärtigen und die Stärken und Herausforderungen ihrer Arbeit aufgezeigt bekommen.

Verfahren/Formatvariante

Das Entwicklungsaudit folgte dem üblichen Aufbau und Ablauf eines Audits: Jeweils drei Auditorinnen und Auditoren sowie ein/e Protokollant_in je Themenbereich

fürten in mehreren Runden entlang von Leitfragen Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Studierenden der Leuphana. Sie hatten sich im Vorfeld durch Informationen zur Leuphana und Selbstdokumentationen der auditierten Bereiche auf diese Vor-Ort-Begehung vorbereitet. Dr. Anke Rigbers (evalag) nahm als Beobachterin am Audit teil. Die Ergebnisse und Empfehlungen der Auditor_innen sowie die Beobachtungen wurden in Berichten dokumentiert.

Als Auditorinnen und Auditoren tätig waren Peers mit ausgewiesener Erfahrung in den auditierten Bereichen. Die Peers wurden von den Mitarbeiter_innen der auditierten Bereiche ausgewählt. Auf diese Weise sollten die fachliche Eignung der Auditor_innen gewährleistet sowie die Akzeptanz von Kritik und Empfehlungen auf Seiten der Auditierten erleichtert werden. Auch die Leitfragen wurden von den auditierten Bereichen formuliert.

Anders als bei externen Akkreditierungen und Zertifizierungen entscheidet beim Audit im Quality Audit-Projekt die auditierte Universität, welche Schlussfolgerungen sie aus dem Feedback der Auditor_innen zieht und welche Empfehlungen sie aufgreift. Auch das Monitoring der Verbesserungsmaßnahmen erfolgt in Verantwortung der Auditierten. Die Auditierten dokumentieren ihre Schlussfolgerungen in einer Stellungnahme, die sie universitäts-intern wie auch gegenüber den Auditorinnen und Auditoren kommunizieren.

Anzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer	48, davon 40 Leuphana Universität Lüneburg
Rolle/Aufgaben der Peers	Tätigkeit als Auditorin/Auditor: Aufspüren von „blinden Flecken“ und Ansprechen von Konflikten und Widersprüchen, Formulierung von Handlungsempfehlungen in einem Auditbericht. Universität Osnabrück: Protokoll und Vorbereitung des Auditberichts in einem der auditierten Bereiche.
Rolle/Aufgaben der Expertinnen und Experten	Dr. Anke Rigbers (evalag): Beratende Begleitung des Entwicklungsaudits und teilnehmende Beobachtung: Feedback zur Zielsetzung des Audits, zur Vorbereitung und Auswahl der Auditor_innen, zu den von der Leuphana vorgeschlagenen Leitfragen sowie zum Ablauf des Audits. Teilnahme am Audit und schriftliche Bewertung des Audits in einem Bericht.
Lerneffekte für die Hochschule	Wie erhofft, brachten die Fragen und Empfehlungen der Auditorinnen und Auditoren in beiden Themenbereichen wichtige Impulse für die Weiterentwicklung von Prozessen und Instrumenten im Bereich von Studium und Lehre. In Bezug auf die Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) gab es einige Empfehlungen die bereits umgesetzt werden konnten oder sich im Prozess der Umsetzung befinden (stärkere Gewichtung der offenen Antworten, Selbstreflexionsblatt für Lehrende im Ergebnisbericht,

Ausbau der „Werbung“ für die LVE und die mid-term Evaluation, Integration des Lehrprofils aus der Universitätsentwicklungsplanung, Entwicklung einer alternativen qualitativen Feedbackmethode). Darüber hinaus gab es Anregungen zur Stärkung der Feedbackkultur und Erhöhung der Sichtbarkeit der Ergebnisse und der erfolgten Verbesserungen.

Für den Bereich Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik sprachen die Auditorinnen und Auditoren Empfehlungen aus, wie die Zusammenarbeit der Lehrwerkstatt mit der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung intensiviert werden könnte. Die Lehrwerkstatt wird nun in enger Abstimmung mit Team Q systematisch in die Entwicklungsgespräche der Studienprogramme im Rahmen des internen Prüfverfahrens der Leuphana eingebunden. Darüber hinaus wurden Anregungen aufgegriffen, die die interne Vernetzung der Lehrwerkstatt in die Universität und ihre Sichtbarkeit erhöhen.

Lerneffekte für das Netzwerk/
Auswirkungen auf Weiterentwicklung
der Verfahrensvariante

Mit dem Entwicklungsaudit an der Leuphana wurden im Projekt Quality Audit erstmalig – längere Zeit nach dem Dreischritt des Quality Audit-Verfahrens (Vorbereitung, Durchführung des Formats, Auswertung) – seither erfolgte Maßnahmen und Weiterentwicklungen in den Blick genommen und bewertet. Das Nachhalten der Lerneffekte an den beteiligten Universitäten und das Berichten darüber unter den Verbund- und assoziierten Partnern im Sinne des voneinander Lernens werden vom Projekt als wichtig erachtet und sollen im Zuge der Verlängerung des Projekts um eine zweite Förderphase bis Dezember 2020 verstetigt werden. Das Entwicklungsaudit an der Leuphana diene als Pilotformat für die Etablierung eines neuen vierten Schritts „Evaluation der Maßnahmenumsetzung“, der bei künftigen Quality Audit-Verfahren circa eineinhalb Jahre nach der Auswertung erfolgen soll.

Gesamtbilanz

Die Durchführung eines Formats zur Überprüfung der Umsetzung der im Rahmen des Quality Audit-Verfahrens erfolgten Lernergebnisse in Form eines Audits hat sich für die Leuphana bewährt. Die intensive Vorbereitung des Entwicklungsaudits führte in den Themenfeldern zu einer konsequenten Verfolgung der abgeleiteten Maßnahmen und zu einem stetigen Selbstreflexionsprozess. Die Empfehlungen der Auditorinnen und Auditoren waren für die Weiterentwicklung in beiden Themenfeldern hilfreich. Zudem hat das Format die interne Kommunikation über die Auditthemen intensiviert.

Für das Projekt Quality Audit bestätigte sich, dass die für die zweite Förderlaufzeit vorgesehene Ergänzung des bisherigen Dreischritts um einen vierten Schritt zur Evaluation sinnvoll ist. Das Audit bewährte sich als geeignetes Format, das den Fokus mehr auf Überprüfung und Bewertung legt als auf Beratung.

1.2 Auswirkungen des Quality Audit-Projektes auf das Qualitätsmanagementsystem der Leuphana Universität Lüneburg

Zentrales Ziel des Quality Audit-Projekts war die Weiterentwicklung universitärer Qualitätsmanagementsysteme mit Hilfe eines netzwerkorientierten Quality Audit-Verfahrens. Wie allen am Verbundprojekt beteiligten Universitäten war es der Leuphana Universität Lüneburg durch ihre Mitwirkung im Projekt möglich, entscheidende Weiterentwicklungen im Bereich von Studium und Lehre anzustoßen bzw. umzusetzen. Im Zuge der Präsentation und vergleichenden Bestandsaufnahme mit den QM-Systemen der anderen Hochschulen wurde die Leuphana in ihrem ganzheitlichen QM-Ansatz mit einer stark ausgeprägten Dialog- und Feedbackorientierung bestärkt. Zu Beginn des Quality Audit-Projektes waren noch nicht alle QM-Instrumente miteinander verknüpft und der Qualitätsregelkreis – im Sinne einer Vereinbarung von Maßnahmen zur Verbesserung eines Studienprogramms einschließlich eines Monitorings – noch nicht vollständig geschlossen. Auch andere am Projekt beteiligte Universitäten standen vor der Herausforderung, den Regelkreis zu schließen und ihre QM-Instrumente sinnvoll aufeinander aufzubauen, so dass dies ausgiebig diskutiert wurde und die Leuphana von den Problemstellungen und Lösungsansätzen der Partner profitierte. Die Möglichkeit, das eigene Qualitätsmanagementsystem mit dem anderer Hochschulen zu vergleichen wurde von der Leuphana identitätsstiftend genutzt. Die Beteiligung an Workshops, Beratungen, Audits und Benchlearnings erfolgte unter Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen und Statusgruppen der Universität. Das Quality Audit-Projekt hat so in die Fakultäten und Schools hineingewirkt und der ganzheitliche QM-Ansatz der Leuphana wurde weiter gefestigt.

Das größte Desiderat im Bereich der Qualitätsentwicklung bestand an der Leuphana in der Entwicklung eines internen Prüfverfahrens, das u.a. im Zuge der Systemakkreditierung die Einführung eines geschlossenen Qualitätsregelkreises für die Studienprogramme zum Ziel hatte. Die Vorstellung der QM-Systeme sowie Präsentationen der TU Kaiserslautern und der Universität Potsdam zur Ausgestaltung ihrer Verfahren der internen Qualitätssicherung im Jahr 2012 und die daran anknüpfenden Diskussionen gaben wichtige Hinweise auf zu berücksichtigende Aspekte, die in die Konzeption des Verfahrens an der Leuphana eingeflossen sind. Der anregende Austausch mit den Peers und den externen Expertinnen und Experten bestärkte die Leuphana darin, die Idee der Einbindung von externen Peers in das interne Prüfverfahren konsequent weiter auszuarbeiten. An der Leuphana sind nun externe Peers systematisch als sogenannte „Programmbeiräte“ in das interne Prüfverfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Studienprogramme eingebunden. Durch das Quality Audit-Projekt wurde zudem das Verständnis für mögliche Rollenkonflikte bei der Beratung und Begutachtung der Studienprogramme durch die externen Peers in den Programmbeiräten geschärft.

Themensetzungen der Verbund- und assoziierten Partner für Workshops und Quality Audit-Verfahren führten dazu, dass sich die Leuphana mit Aspekten befasste, die im Tagesgeschäft keine oberste Priorität gehabt hätten. Auf diese Weise auf Themen gestoßen zu werden, erwies sich als sehr fruchtbar. Beispielsweise regte die Vorbereitung des Inputs zum Merkmal „Transparenz und Dokumentation“ beim zweiten Merkmalsworkshop dazu an, sich dieser Thematik systematisch zu widmen und Prozesse und Abläufe auf verständliche Weise zu dokumentieren. Zum Zeitpunkt dieses Merkmalsworkshops konnte die Leuphana lediglich von ihren Planungen berichten. Inzwischen sind diese umgesetzt und die Leuphana arbeitet mit der entwickelten Struktur für die Dokumentation der Qualitätssicherung ihrer Studienprogramme aus aufeinander abgestimmten Vorgabe- und Nachweisdokumenten. Andere Themenbereiche standen an der Leuphana zum Zeitpunkt der Diskussion nicht (mehr) im Vordergrund, wurden aber zu einem späteren Zeitpunkt (wieder) relevant, wie beispielsweise die Thematik der Ziel-/Leitbildentwicklung für Studium und Lehre. Die Dokumentation der Workshops und Quality Audit-Verfahren in Protokollen und Berichten sowie die thematische Zusammenstellung von Unterlagen in den Materialcontainern ermöglichten es, zu einem späteren Zeitpunkt auf die Lernergebnisse der Verbundaktivitäten zurückzugreifen und diese auf den eigenen Bedarf hin auszuwerten.

Den größten Gewinn zog die Leuphana aus ihrem Quality Audit-Verfahren, das mit dem Vorbereitungsworkshop im Juli 2014 startete und nach dem Benchlearning-Format und der kollegialen Beratung im Rahmen des Auswertungsworkshops mit dem Entwicklungsaudit im März 2016 seinen vorläufigen Abschluss fand. Neben den für die Bereiche Lehrveranstaltungsevaluation, Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik und Absolvent/inn/enbefragung im Kapitel II.1.1.2 dargestellten Lernergebnissen hatte das Quality Audit-Verfahren einen positiven Effekt auf die Qualitäts- und Kommunikationskultur der Leuphana. Durch die Vorbereitung der verschiedenen Workshops und Formate und die Einbeziehung zahlreicher Stakeholder der Universität konnten interne Diskussionen angeregt werden, die immer noch nachwirken. Durch die Beteiligung am Quality Audit-Projekt reflektierte die Leuphana Vorgänge des organisationalen Lernens mit der Erkenntnis, dass Mitglieder einer Organisation ihr Handeln in der Organisation klarer verstehen, wenn hierüber ein gezielter Austausch mit Externen stattfindet. Die Zusammenarbeit in Netzwerken erlaubt hierdurch Entwicklungen sowohl auf institutioneller Ebene als insbesondere auch eine Kompetenzerweiterung auf Mitarbeiterebene.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Leuphana mit Hilfe der peer-gestützten Verfahren sowie der Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten ihr Qualitätsmanagementsystem weiterentwickeln konnte, dessen Stärken und Schwächen analysiert hat und derzeit eine Weiterentwicklung vorbereitet. Grundlegend wurde die Leuphana in ihrem ganzheitlichen Qualitätsmanagementansatz mit einer ausgeprägten Feedback- und Entwicklungsorientierung gestärkt. Als besonders effektiv für die Projektarbeit wird die offene und

kollegiale Atmosphäre im Netzwerk Quality Audit eingeschätzt, die problemorientierte und zielgerichtete Diskussionen und Feedback ermöglichte. Das Quality Audit-Projekt führte nicht nur auf der „Systemebene“ zu Weiterentwicklungen, sondern auch auf der individuellen Ebene. Die am Projekt beteiligten Personen haben von dem regelmäßigen Austausch mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen von anderen Hochschulen immens profitiert und sich durch die Teilnahme an den Workshops fachlich weiterentwickelt. Die Workshops, die die Leuphana ausrichtete, wurden methodisch innovativ und anspruchsvoll gestaltet. Diesbezüglich haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der Planung und Durchführung der Workshops und ähnlicher Formate betraut waren, ihre Konzeptions- und Moderationskompetenz erheblich erweitern können.

2. Positionen des zahlenmäßigen Nachweises

Für die Umsetzung des Quality Audit-Projekts sind finanzielle Mittel beantragt, genehmigt und abgerufen worden, die sich verschiedenen Kostenarten zuordnen lassen. Im Folgenden finden sich jeweils kurze Erläuterungen zu dem entsprechenden Finanzierungsbedarf bzw. der Verausgabung der Mittel.

Entgeltgruppe E12-15 (0812)

Die Mittel wurden zur anteiligen Beschäftigung einer Mitarbeiterin verwendet, deren Aufgabe die Leuphana-interne Koordination der Aktivitäten im Rahmen des Verbundprojekts darstellte. Dies umfasste insbesondere die thematische Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen, Terminkoordination sowie Dokumentation der Projektergebnisse und Kommunikation innerhalb der eigenen Hochschule. Die Aufstockung einer Mitarbeiterin für die Verbundarbeit war durch die bewilligte Umwidmung von Mitteln ermöglicht worden, nachdem sich gezeigt hatte, dass die genannten Arbeiten aufgrund der fachlichen Tiefe nicht durch Hilfskräfte abgedeckt werden konnten.

Beschäftigungsentgelte (0822)

Im Bereich der Beschäftigungsentgelte wurden studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte finanziert, die innerhalb der Leuphana die entsprechenden Projektaktivitäten unterstützten, bspw. im Sinne der Vor-Ort-Organisation von Veranstaltungen sowie deren Nachbereitung im Sinne der Dokumentation, durch Recherchetätigkeiten oder – in Einzelfällen – das Einbringen der studentischen Perspektive in die Projektarbeit.

Vergabe von Aufträgen (0835)

Aus der Position der Vergabe von Aufträgen wurden externe Expertinnen und Experten für die wissenschaftliche Begleitung des Projekts engagiert. Die Begleitung bezog sich dabei sowohl auf das Verbundprojekt Quality Audit insgesamt (z. B. im Sinne der Beratung hin-

sichtlich der erprobten Verfahren) als auch auf die Leuphana im Besonderen (z. B. durch die Begleitung und Beratung bezüglich der Durchführung des Entwicklungsaudits).

Sonstige allgemeine Verwaltungsausgaben (0843)

Der allgemeine Geschäftsbedarf wurde durch die Grundfinanzierung der Leuphana abgedeckt. Darüber hinaus sind Kosten durch zusätzlichen projektspezifischen Aufwand entstanden, die durch Projektmittel in dieser Position abgedeckt werden konnten. Insbesondere sind hierbei Kosten für die Herstellung und Vervielfältigung von projektspezifischen Materialien sowie die Anschaffung von spezifischen und für den Projektverlauf erforderlichen Moderations- und Verbrauchsmaterialien zu nennen. Darüber hinaus wurde spezifische Literatur wie beispielsweise ISO-Normen und deren Aktualisierungen finanziert, die im Rahmen der Formatentwicklung und Durchführung der Quality Audit-Verfahren in die Projektarbeit eingeflossen sind.

Dienstreisen (0846)

Das Verbundprojekt Quality Audit ließ sich nur durch regelmäßige gemeinsame Veranstaltungen sinnvoll durchführen. Damit verbunden waren erforderliche Dienstreisen relevanter Akteure (Verantwortliche für das Qualitätsmanagement, Lehrende, Verwaltungsmitarbeiter_innen, Studierende, etc.) der beteiligten Hochschulen. In dieser Position wurden Reisen zu gemeinsamen Verbundveranstaltungen (Arbeitstreffen und Workshops) zur Planung und Durchführung der Quality Audit-Verfahren geltend gemacht. Darüber hinaus nahmen Projektbeteiligte an einschlägigen Tagungen und Kongressen teil, um eine über das Projekt hinausgehende Vernetzung zu ermöglichen sowie Projektergebnisse zu distribuieren.

Der nachfolgenden Abbildung kann entnommen werden, wie sich die für das Projekt angefallenen Gesamtkosten der Leuphana Universität Lüneburg zusammensetzen.

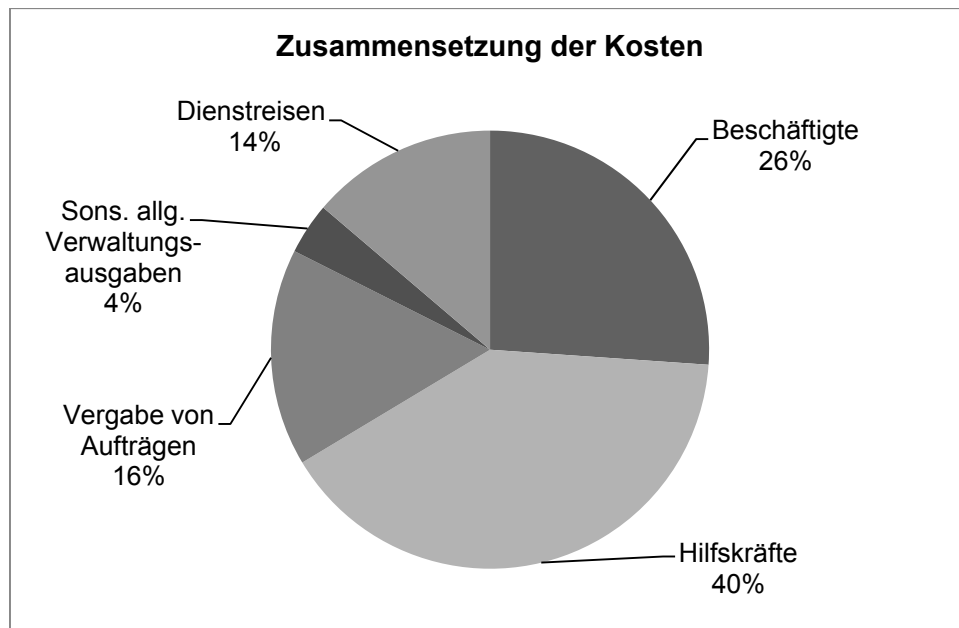


Abbildung 1: Zusammensetzung der Projektkosten an der Leuphana

3. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

Die im Projektantrag festgelegten Arbeitspakete wurden umgesetzt und die angestrebten Ziele und Arbeitsergebnisse erreicht (die Ergebnisse werden umfassend in Kap. II.4 vorgestellt). Hinsichtlich des zeitlichen Ablaufs gab es einige notwendige Korrekturen von der ursprünglichen Planung. Die Einteilung des Projektes in aufeinander aufbauende und strikt voneinander getrennte Phasen erwies sich bei der praktischen Umsetzung als nicht zielführend. Vielmehr waren die Übergänge fließend und die Arbeiten interdependent, weshalb eine Durchführung der Phasen in zeitlicher Parallelität erforderlich war. Die Konzeptions- und die Praxisphase überschneiden sich deutlich, außerdem erfolgte die Evaluation des Projektes und der Verfahren seit Projektbeginn begleitend und endete erst im April 2016. Die Evaluationsphase lief somit deutlich länger als bei Projektantrag geplant. Abweichend von der ursprünglichen Planung konnte auch mit der Transferphase i.e.S. früher begonnen werden. Es sei darauf hingewiesen, dass die vorgenommenen Korrekturen keineswegs zu Verzögerungen oder einem Mehrbedarf an Ressourcen führten.

Voraussetzung für das Erreichen der angestrebten Projektziele war die intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Verbundhochschulen und die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen auf der Basis von Erfahrungen und Kenntnissen der Verbundpartner. Zudem spielten im Quality Audit-Projekt die externen Expertinnen und Experten sowie die assoziierten Partneruniversitäten eine bedeutsame Rolle. Diese haben ihre Expertise aktiv in das Projekt eingebracht und die Projektfortschritte als „critical friends“ begleitend evaluiert.

Die intensive Zusammenarbeit erfolgte im Rahmen von Workshops, an denen sich die Leuphana wie in Kapitel II.1.1 beschrieben beteiligte. Daneben gab es noch zahlreiche Ar-

beitstreffen, die entweder am Rande eines Workshops stattfanden oder aber zusätzlich organisiert wurden (siehe nachfolgende Tabelle). Diese Treffen haben vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsebene genutzt, um sich über das Projekt oder projektbezogene Aktivitäten in der jeweiligen Hochschule auszutauschen und das weitere Vorgehen zu planen. In aller Regel haben 10 bis 15 Personen an den Arbeitstreffen mitgewirkt.

Datum	Ort
15.12.2011	Technische Universität Kaiserslautern
13./14.02.2012	Universität des Saarlandes
23./24.04.2012	Leuphana Universität Lüneburg
18./19.07.2012	TU Kaiserslautern
29.10.2012	Universität Potsdam
11.12.2012	Frankfurt am Main
11./12.03.2013	Leuphana Universität Lüneburg
08.07.2013	Universität Potsdam
21.10.2013	Universität Kassel
08.11.2013	Universität Potsdam
13.02.2015	Berlin
16.03.2015	Frankfurt am Main
05.04.2016	Frankfurt am Main
20.09.2016	Universität Kassel
22.06. und 24.06.2016	Berlin

Tabelle 7: Zusätzlich organisierte Arbeitstreffen der Verbundhochschulen

Die von den Verbundhochschulen, den assoziierten Hochschulen sowie den Expertinnen und Experten geleistete Arbeit war notwendig und angemessen, um die Ziele des Quality Audit-Projektes zu erreichen.

4. Nutzen und Verwertbarkeit des Ergebnisses

Ziel 1: Entwicklung eines netzwerkorientierten Quality Audit-Verfahrens

Das mit dem Verbundprojekt Quality Audit verfolgte Ziel der Entwicklung sowie Erprobung eines netzwerkorientierten Quality Audit-Verfahrens wurde während der Projektlaufzeit erreicht. Die Entwicklung der drei Verfahrensvarianten bzw. Lernformate „Beratung“, „Benchlearning“ und „Audit“ sowie die Einbettung dieser Formate in systematisch aufgebaute Lernzyklen gehört zu den zentralen Ergebnissen des Verbundprojektes. Die drei Verfahrensvarianten wurden von den am Projekt beteiligten Hochschulen in gemeinsamen, über die Projektlaufzeit regelmäßig durchgeführten Workshops schrittweise erarbeitet und anschließend einem Praxistest unterzogen. Externe Expertinnen und Experten haben das Projekt begleitend evaluiert, die Wirksamkeit der entwickelten Verfahren kritisch begutachtet und wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung der Verfahren und Verfahrensvarianten gegeben.

Die Verfahrensvarianten bzw. Lernformate lassen sich wie folgt beschreiben:

(1) Beratung durch Peers

Die Hochschule A hat eine konkrete, klar umrissene Fragestellung (z.B. zur Definition von Studienzielen für ihre Studienprogramme), die sich aus ihrer praktischen Arbeit im Qualitätsmanagement herauskristallisiert hat und zu der sie in kurzer Zeit eine hochschulspezifische Lösung finden will bzw. muss. Sie entscheidet sich für eine Beratung und erhofft sich, möglichst konkrete Hinweise für die Lösung ihrer Problemstellung zu erhalten.

Im Unterschied zu professionellen Beratungen z. B. im Unternehmensbereich bewegen sich die Beratungen im Rahmen des Verbundprojektes auf einer „kollegialen Ebene“. Die Beteiligten verstehen sich als Peers, die über fachliche Expertise und über praktische Erfahrungen in dem Themenfeld des Beratungsgegenstands verfügen. Die Kommunikation findet „auf Augenhöhe“ statt, wenn auch die Beteiligten im Gespräch unterschiedliche Rollen einnehmen (Ratgebende – Ratsuchende)⁶.

Der Ablauf der Beratungsgespräche ist strukturiert und dialogorientiert und bezieht sich unmittelbar auf den Klärungsbedarf der ratsuchenden Hochschule. Im Beratungsgespräch werden konkrete Lösungsmöglichkeiten entwickelt, die möglichst unmittelbar in der ratsuchenden Hochschule umgesetzt werden können. Für die Dokumentation der Beratungsgespräche wird ein einheitliches für das Verbundprojekt entwickeltes Dokumentationsschema genutzt. Im Anschluss an die Beratung analysiert die Hochschule zunächst hochschulintern und dann ggf. auch mit den Verbundpartnern die erarbeiteten Lösungsvorschläge und legt fest, welche Ansätze sie verfolgen will.

(2) Benchlearning

Die Hochschule B hat eine komplexe Problemstellung identifiziert. Von einem Austausch im Netzwerk erwartet sie, unterschiedliche Lösungsansätze kennenzulernen und Reflexionsmöglichkeiten nutzen zu können. Sie entscheidet sich zur Durchführung eines Benchlearning-Workshops.

Dem Benchlearning-Ansatz liegt das Verständnis zugrunde, dass „Abgucken“ und „Nachahmen“ wesentliche Elemente sozialen und kollektiven Lernens sind. Anders als beim klassischen *Benchmarking* steht beim *Benchlearning* nicht das Vergleichen mithilfe von Kennzahlen im Vordergrund. „Das Ziel des *Benchlearning* besteht darin, von den Stärken anderer Organisationen zu lernen, von ihnen etwas über die gut funktionierenden Abläufe zu erfahren, in der eigenen Arbeit nach Anregungen zu suchen und auch von den Fehlern der ande-

⁶ Der Begriff Peer-Beratung (Peer Counseling) nimmt hier Bezug auf das in der sozialen Arbeit erfolgreich praktizierte Konzept der Beratung von Betroffenen durch Betroffene in Abgrenzung zur professionellen Beratung.

ren zu lernen und diese zu vermeiden.“⁷ Im Gegensatz zur Beratung, bei der die Ratgebenden direkt auf die klar umrissene Fragestellung und die Rahmenbedingungen der ratsuchenden Hochschule eingehen, erfolgt der Input beim Benchlearning durch die vergleichende Darstellung von Lösungsansätzen und Umsetzungsbeispielen von mehreren Hochschulen.

Für die erfolgreiche Durchführung eines Benchlearning-Workshops ist wesentlich, dass im Vorfeld klare Fragestellungen bzw. Kriterien entwickelt werden, anhand derer ein Vergleich stattfinden soll, und die Hochschulen Material zur Verfügung stellen, anhand dessen sich die Partnerhochschulen ein authentisches Bild der jeweiligen Praktiken machen können (sog. Materialcontainer). Die Problemstellung wird aus Perspektive aller Statusgruppen (Hochschulleitung, Lehrende, Verwaltung und Studierende) betrachtet. Die Ergebnisse werden in einem durch den Verbund entwickelten Dokumentationsschema festgehalten.

In Nachbereitung des Benchlearning-Workshops analysiert die Hochschule, welche Impulse sie durch das Benchlearning erhalten hat (Lernergebnisse), legt fest, welche konkreten Verbesserungsmaßnahmen sie verfolgen wird und reflektiert diese in einem anschließenden Workshop mit den Verbundhochschulen.

Benchlearning-Workshops eignen sich dafür, vielfältige Impulse und Anregungen zu „typischen“ Problemfeldern zu erhalten und das Qualitätsmanagement in seiner Gesamtheit weiterzuentwickeln.

(3) Audit

Die Hochschule C hat eine neue Maßnahme zur Qualitätsentwicklung (z.B. Anerkennung von außerhochschulisch erworbenen Leistungen) umgesetzt und möchte kritisches Feedback. Sie entscheidet sich für ein Audit.

Im Unterschied zur Beratung und zum Benchlearning-Ansatz setzt das Audit nach der Umsetzung von Maßnahmen ein. Ziel eines Audits ist, für das Qualitätsmanagement insgesamt oder einen zuvor definierten Teilbereich den Erreichungsgrad der (selbstgesteckten) Ziele bzw. die Erfüllung von Kriterien zu ermitteln und Empfehlungen für weitere Entwicklungsmöglichkeiten zu erhalten. Die Auditorinnen und Auditoren decken Schwachstellen auf, liefern Hinweise und Empfehlungen zum Verbesserungsbedarf und regen die selbstkritische Reflexion an. Während Zertifizierungs- oder Akkreditierungsaudits auf die Überprüfung vorrangig (hochschul-)externer Standards ausgerichtet sind, ist das Audit im Rahmen des Verbundprojekts als entwicklungsorientiertes Feedback-Instrument konzipiert. Das primäre Ziel der Audits liegt in der Beförderung des universitären Lernprozesses.

⁷ Deutsches CAF-Zentrum des Bundesverwaltungsamts (2009): Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung, S. 45.

Die Auditorengruppe setzt sich i.d.R. aus allen Statusgruppen (Hochschulleitung, Lehrende, Verwaltung und Studierende) zusammen. Bei der Auswahl wird berücksichtigt, dass ausreichend Fachexpertise im Themenfeld vorhanden ist. Die Bewertung im Audit findet auf der Grundlage der von der auditierten Hochschule bereitgestellten Dokumente (u.a. Selbstbericht, Verfahrensbeschreibungen, Leitfäden, Selbstdarstellung auf der Homepage etc.) und ggf. weiteren von den Auditorinnen und Auditoren als notwendig erachteten Dokumenten statt. Gegenstand, Ablauf (Gesprächsgruppen, Ortsbegehungen, Dauer) sowie die Bewertungskriterien des Audits werden im Vorfeld zwischen Auditorengruppe und Auditierten abgestimmt. Das Ergebnis wird in einem Auditbericht dokumentiert, für den im Verbund eine feste Struktur entwickelt worden ist. Dieser umfasst neben Aussagen zum Zielerreichungsgrad und zur Angemessenheit der eingesetzten Mittel auch konkrete Empfehlungen zur Weiterentwicklung des betrachteten Bereichs im Kontext des gesamten Qualitätsmanagements.

Audits eignen sich für die Überprüfung der Umsetzung von Zielen, Prozessen und/oder Maßnahmen.

Ziel 2: Transfer der Projektergebnisse

Neben der Entwicklung eines netzwerkorientierten Quality Audit-Verfahrens hat sich das Quality Audit-Projekt zum Ziel gesetzt, die erzielten Ergebnisse auch für andere Hochschulen nutzbar zu machen. Die entwickelten Verfahren wurden sowohl in den Verbundhochschulen als auch bei den assoziierten Partneruniversitäten eingesetzt. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse im Rahmen einer Transfertagung anderen Hochschulen aus ganz Deutschland präsentiert (siehe hierzu Kapitel II.1.).

Ziel 3: Einfluss auf Akkreditierungsprozesse

Das zu entwickelnde Quality Audit-Verfahren sollte zu vereinfachten Akkreditierungsprozessen beitragen. Der Akkreditierungsrat hat auf Initiative des Projektes die Durchführung eines Quality Audits als Möglichkeit der Zwischenevaluation im Verfahren der Systemakkreditierung anerkannt. Einige der am Projekt beteiligten Hochschulen haben das Quality Audit-Projekt genutzt, um systematisch ihren Entwicklungsbedarf mit den Anforderungen der Systemakkreditierung abzugleichen und fruchtbar werden zu lassen. Die Leuphana plant, die während der zweiten Förderphase des Projekts anstehende Zwischenevaluation der Systemakkreditierung mithilfe eines Quality-Audit-Verfahrens durchzuführen.

Ziel 4: Weiterentwicklung universitärer Qualitätsmanagementsysteme

Die Weiterentwicklung universitärer Qualitätsmanagementsysteme mit Hilfe eines netzwerkorientierten Quality Audits war ebenfalls ein zentrales Ziel des Verbundprojektes. Allen beteiligten Universitäten war es durch das Engagement im Projekt möglich, entscheidende Weiterentwicklungen anzustoßen bzw. umzusetzen. Die Arbeit im Quality Audit-Netzwerk hat in

allen Hochschulen zu einem besseren Verständnis der Wirkungsweise von Instrumenten der Qualitätssicherung und -entwicklung geführt. Durch die gemeinsame Diskussion waren die einzelnen Hochschulen in der Lage, ihr eigenes Qualitätsmanagementsystem im Vergleich zu anderen Universitäten, aber insbesondere auch gemessen an den eigenen Zielstellungen einordnen zu können. Besonderes Augenmerk konnte auf den systematischen Aufbau der Instrumente und Maßnahmen und die jeweiligen Kausalitäten und Interdependenzen gelegt werden. Alle beteiligten Hochschulen konnten, gemessen am eigenen Entwicklungsstand mit Hilfe der peer-gestützten Verfahren sowie der Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten, ihr eigenes Qualitätsmanagementsystem weiterentwickeln. Grundlegend wurden die beteiligten Universitäten durch das Quality Audit-Projekt darin gestärkt, ganzheitliche Qualitätsmanagementansätze zu etablieren und beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems auf Feedback- und Entwicklungsorientierung zu achten. Als besonders fruchtbar wurde die zunehmend vertrauensvolle Zusammenarbeit im Quality Audit-Netzwerk wahrgenommen, die es ermöglichte die Anforderungen der Qualitätsmanagementsysteme sehr offen, kollegial und zielorientiert zu diskutieren.

Die Leuphana Universität Lüneburg profitierte auf vielfältige Weise von ihrer Mitwirkung am Projekt Quality Audit. Insbesondere das Durchlaufen des Quality Audit-Verfahrens, bestehend aus dem Vierschritt aus Vorbereitung, Benchlearning, Auswertung mit kollegialer Beratung und Entwicklungsaudit,⁸ generierte Ansätze und Empfehlungen zur Weiterentwicklung in den Bereichen Lehrveranstaltungsevaluation, Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik und Absolvent/inn/enbefragung.⁹

Für die Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) erhielt die Leuphana Feedback hinsichtlich Länge und Items der Fragebögen, Rücklaufquoten, Ergebnisberichte und Kommunikation der LVE-Ergebnisse an die Studierenden. Im Nachgang des Benchlearnings und der kollegialen Beratung wurden die Fragebögen der Lehrveranstaltungsevaluation überarbeitet und zum Sommersemester 2016 wurde ein Baukastensystem eingeführt. Seitdem besteht die LVE aus einem Basismodul und optional hinzufügbaren Aufbaumodulen. Darüber hinaus können die Lehrenden optional ein sogenanntes „Freies Modul“ hinzuwählen, für das sie selbst maximal drei geschlossene und maximal zwei offene Fragen formulieren. Seit Beginn des Wintersemesters 2016/17 können Studierende anonym und einmalig für Lehrveranstaltungen, bei denen sie angemeldet sind, ihren Wunsch nach einer Lehrevaluation angeben. Die Lehrenden und alle Studierenden können die Anzahl der Wünsche einsehen. Wenn über 50% der Studierenden den Wunsch nach einer Lehrevaluation angegeben haben, erhält die Lehr-

⁸ Die Vorbereitung des Quality Audit-Verfahrens erfolgte bei einem Workshop am 3./4.7.2014, das Benchlearning fand am 25.9.2014 statt, die Auswertung am 27./28.11.2014 und das Entwicklungsaudit am 10.3.2016. Siehe Kapitel 1.1.1 und 1.1.2.

⁹ Um das Entwicklungsaudit thematisch nicht zu überfrachten, war der Bereich Absolvent/inn/enbefragung nicht Gegenstand des Entwicklungsaudits. Die für diesen Bereich gewonnenen Lernergebnisse wurden aus dem Benchlearning und dem Auswertungsworkshop abgeleitet.

person zusätzlich eine E-Mail. Nach Auswertung der LVE stehen den Lehrenden drei Berichtsformate sowie vier automatisierte Rückmeldemöglichkeiten der Ergebnisse an die Studierenden zur Verfügung. Zusätzlich erhalten Lehrende mit dem Ergebnisbericht ein Selbstreflexionsblatt mit drei Fragen. Das Entwicklungsaudit gab zudem Anregungen zur Stärkung der Feedbackkultur im Allgemeinen, zur Erhöhung der Sichtbarkeit der Ergebnisse und der erfolgten Verbesserungen sowie zur Integration des Lehrprofils der Leuphana in die LVE. Die Leuphana arbeitet derzeit an der Umsetzung dieser Empfehlungen und der Ableitung geeigneter Maßnahmen. Darüber hinaus wurde als Ergänzung zur LVE eine qualitative Feedbackmethode („SHIFT“) erprobt und im Sommersemester 2017 in einer Pilotphase eingeführt. Das Quality Audit-Verfahren und die Einschätzungen der Peers und der Auditorinnen und Auditoren gaben hilfreiche Hinweise, wie dieses als freiwilliges zusätzliches Angebot an die Lehrenden erfolgreich eingeführt werden kann.

Im Bereich Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik kristallisierte sich im Quality Audit-Verfahren frühzeitig heraus, dass der Austausch und die Diskussionen unter den Peers für die Beteiligten sehr gewinnbringend sind und auch über das Projekt Quality Audit hinaus weiterverfolgt und vertieft werden sollten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Leuphana Lehrwerkstatt bauten daraufhin ihr Netzwerk mit anderen Universitäten aus. Die Leuphana erhielt darüber hinaus Anregungen für Anreizsysteme für gute Lehre und die Verknüpfung hochschuldidaktischer Angebote mit der Universitätsentwicklungsplanung sowie mit der Organisations- und Personalentwicklung. Die Zusammenarbeit zwischen der Lehrwerkstatt und der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung | Team Q wurde ausgebaut und die Lehrwerkstatt beispielsweise systematisch in die Entwicklungsgespräche der Studienprogramme im Rahmen des internen Prüfverfahrens eingebunden. In Folge des Benchlearnings und der kollegialen Beratung arbeitete die Leuphana an einer Neuausgestaltung des Lehrpreises. Ausgezeichnet werden nun sowohl von Studierenden vorgeschlagene Lehrveranstaltungen aus den letzten zwei Semestern als auch von Lehrenden eingereichte Konzepte für zukünftige Lehrveranstaltungen. Für die Preisträgerinnen und Preisträger 2016 war es erstmalig möglich, eine einmalige Deputatsminderung zu erhalten und die frei gewordene Zeit für das prämierte außergewöhnliche Lehrformat zu nutzen. Die Preisträger_innen berichten in der neuen Reihe „Ausgezeichnet. Impulsworkshops von Lehrpreisträgerinnen und Lehrpreisträgern“ über ihre Wege zu guter Lehre. Ziel dieser Reihe ist es, den kontinuierlichen Austausch zum Thema zu gewährleisten und weiter anzuregen, Lehr-Lernprozesse anhand von Modellen und methodischen Anregungen zu diskutieren, persönliche Lehrerfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Derzeit geht die bisherige Lehrwerkstatt der Leuphana in den neu aufzubauenden Lehrservice über. Aus den Empfehlungen des Entwicklungsaudits konnten Maßnahmen abgeleitet werden, wie das Angebot des Lehrservice erfolgreich in die Uni-

versität getragen werden kann, wie die interne Vernetzung verbessert und der Lehrservice und seine hochschuldidaktischen Angebote eine höhere Sichtbarkeit erlangen können.

Im Rahmen des Benchlearnings und der kollegialen Beratung erhielt die Leuphana für die Absolvent/innen/befragung Impulse zur Verbesserung der Rücklaufquoten, bzgl. Itemwahl und Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Hochschulen, zur Optimierung der Ergebnisberichte und zur Schaffung von Kommunikationsanlässen über die Befragungsergebnisse. Die Ergebnisberichte werden seither adressatenorientierter gestaltet und systematisch in das interne Prüfverfahren zur Qualitätssicherung der Studienprogramme integriert. Konkrete Anregungen für Änderungen der Items sind aufgrund von Personalwechseln in diesem Bereich noch nicht vollständig umgesetzt, sollen aber zeitnah aufgegriffen und in geeignete Maßnahmen überführt werden.

Neben diesen konkreten Lernergebnissen¹⁰ hatte das Quality Audit-Verfahren auch positive Auswirkungen auf die Qualitäts- und Kommunikationskultur der Leuphana. Durch die Vorbereitung der verschiedenen Workshops und Formate und die Einbeziehung zahlreicher Stakeholder der Universität wurden interne Diskussionen angeregt, verstetigt und weitere Änderungsprozesse angestoßen.

Die Leuphana Universität Lüneburg profitierte aber nicht nur durch das absolvierte Quality Audit-Verfahren von der Mitarbeit im Projekt. Sie konnte mit Hilfe der peer-gestützten Verfahren sowie der Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten eigene Stärken und Schwächen erkennen und ihr Qualitätsmanagementsystem stetig weiterentwickeln. Wie in Kapitel II.1.2 geschildert, konnte die Leuphana im Hinblick auf den Aufbau und die Abstimmung der QM-Instrumente aufeinander Erfahrungswerte und Lösungsansätze der Verbundpartner aufgreifen und den eigenen Qualitätsregelkreis schließen. Angeregt durch einen vorzubereitenden Input zum Merkmal „Transparenz und Dokumentation“ und die sich beim Workshop entspinneenden Diskussionen entwickelte die Leuphana eine Struktur für die Dokumentation der Qualitätssicherung ihrer Studienprogramme aus aufeinander abgestimmten Vorgabe- und Nachweisdokumenten. Diese Dokumentenstruktur bewährte sich in der Praxis und wird inzwischen dauerhaft gepflegt und angewandt. Das größte Desiderat im Bereich der Qualitätsentwicklung bestand zu Projektbeginn in der Entwicklung eines internen Prüfverfahrens zur Qualitätssicherung der Studienprogramme. Die Diskussionen und Präsentationen bei mehreren Workshops des Verbundprojekts gaben wichtige Anhaltspunkte für die Ausgestaltung des Verfahrens an der Leuphana. Die Einbindung von externen Peers in das interne Prüfverfahren hat sich inzwischen bewährt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der

¹⁰ Die Lerneffekte für die Bereiche Lehrveranstaltungsevaluation, Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik und Absolvent_innenbefragung werden im Kapitel II.1.1.2 bei der Erläuterung zu den einzelnen von den Leuphana ausgerichteten Formaten ausführlich beschrieben.

Stabsstelle sind sensibilisiert für mögliche Rollenkonflikte der Peers als Begutachtende und zugleich Beratende.

5. Erfolgte oder geplante Veröffentlichungen

Broschüre mit den Kernergebnissen:

Netzwerk Quality Audit (Hrsg.) (2016): Gemeinsame Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen in Lehre und Studium. Ziele, Methoden, Nutzen.

Fuhrmann, Michaela (2016): Hochschuldidaktiker als Personalentwickler? Quality Audit zur „Akademischen Personalentwicklung im Bereich von Lehre und Studium“. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW), Jg. 10, H. 3+4, S. 117–121.

III. Literatur

Akkreditierungsrat (2008): Regeln zur Zusammensetzung der Merkmalsstichprobe vom 29.02.2008, Drs. AR 14/2008.

Deutsches CAF-Zentrum des Bundesverwaltungsamts (2009): Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung, Köln. Verfügbar unter:
https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BVA/BeratungModernisierung/CAF/CAF_2006_Verbesserung_der_Organisation_durch_intern_Qualitaetsbewertung.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (zuletzt abgerufen am 27.03.2017).

Berichtsblatt

1. ISBN oder ISSN	2. Berichtsart (Schlussbericht oder Veröffentlichung) Schlussbericht
3. Titel Verbund: Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen in Studium und Lehre an Universitäten durch das Modell eines netzwerkorientierten Quality-Audit-Verfahrens – Schlussbericht Leuphana Universität Lüneburg	
4. Autor(en) [Name(n), Vorname(n)] Heuser, Gisa Preuschl, Christine	5. Abschlussdatum des Vorhabens September 2016
	6. Veröffentlichungsdatum ---
	7. Form der Publikation ---
8. Durchführende Institution(en) (Name, Adresse) Leuphana Universität Lüneburg, Universitätsallee 1, 21335 Lüneburg	9. Ber. Nr. Durchführende Institution ---
	10. Förderkennzeichen 01PL11043B
	11. Seitenzahl 43
12. Fördernde Institution (Name, Adresse) Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 53170 Bonn	13. Literaturangaben 2
	14. Tabellen 7
	15. Abbildungen 1
16. Zusätzliche Angaben ---	
17. Vorgelegt bei (Titel, Ort, Datum) ---	
18. Kurzfassung Ziel des Verbundprojekts „Quality Audit“ war die Entwicklung und Erprobung eines netzwerkorientierten Verfahrens, bei dem sich die beteiligten Hochschulen gegenseitig bei der Weiterentwicklung ihrer Qualitätsmanagementsysteme unterstützen. Basis der gemeinsamen Arbeit war der hochschulübergreifende kollegiale Austausch der Praxisakteure (Mitglieder der Hochschulleitungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Qualitätsmanagements sowie Lehrende und Studierende) der verschiedenen Universitäten. Im Laufe des Projekts wurden verschiedene methodische Verfahrensweisen der kollegialen Unterstützung in iterativen Prozessen erprobt und optimiert. Insbesondere drei Austausch-Formate haben sich als wirkungsvoll erwiesen: die Beratung, das Benchlearning und das Audit. Mit Hilfe dieser drei Formate konnten die Qualitätsmanagementsysteme der beteiligten Hochschulen systematisch weiterentwickelt und organisationale Lernprozesse ausgelöst werden.	

19. Schlagwörter

Quality Audit, Qualitätsmanagementsysteme, Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Hochschulen, Hochschulentwicklung, Organisationsentwicklung, organisationales Lernen, Beratung, Audit, Benchlearning, Netzwerk, critical friends, Peers

20. Verlag

21. Preis

Document Control Sheet

1. ISBN or ISSN ---	2. type of document (e.g. report, publication) Final report
3. title Network: Further development of quality management frameworks for teaching and learning at universities through the model of a network-oriented Quality Audit system – final report Leuphana University Lueneburg	
4. author(s) (family name, first name(s)) Heuser, Gisa Preuschl, Christine	5. end of project September 2016
	6. publication date ---
	7. form of publication ---
8. performing organization(s) (name, address) Leuphana University Lueneburg, Universitätsallee 1, 21335 Lueneburg, Germany	9. originator's report no. ---
	10. reference no. 01PL11043B
	11. no. of pages 43
12. sponsoring agency (name, address) Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 53170 Bonn	13. no. of references 2
	14. no. of tables 7
	15. no. of figures 1
16. supplementary notes ---	
17. presented at (title, place, date) ---	
18. abstract The „Quality Audit“ project is a joint effort by four partner universities and associated institutions to further develop their internal quality management systems in a network-oriented approach. An important pillar of the project is the collegial exchange between the university professionals and practitioners within the network (e.g. presidents/vice-presidents, quality managers, academic staff, faculty and students). The Quality Audit Network has developed, tested and optimised several methods and formats based on a critical friend-concept. Three developed formats have proved to be especially effective: the consulting, the benchlearning and the audit format. These three approaches have helped the universities in the network to systematically develop the respective quality management systems and to trigger organisational learning processes.	
19. keywords quality audit, quality management frameworks, quality assurance, quality development, organizational development, organizational learning, Higher Education Institution, networking, consultancy, audit, benchlearning, critical friends, peers, peer counselling	

20. publisher

21. price
