



# Schlussbericht für das Vorhaben

---

**„Verbundprojekt Quality Audit: Beförderung von Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre durch peer-gestützte Verfahren im Netzwerk“**

---

## **EINZELBERICHT DER LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG**

---

**Förderkennzeichen:** 01PL16043B

**Projektleitung:** Gisa Heuser (Leuphana Universität Lüneburg)

**Verbundpartner:** Universität Potsdam,  
Universität des Saarlandes &  
Technische Universität Kaiserslautern

**Laufzeit:** 01.10.2016 bis 31.12.2020  
(zzgl. 3-monatiger Laufzeitverlängerung an der Leuphana Universität Lüneburg sowie an der Universität Potsdam bis 31.03.2021)

**Datum:** Lüneburg, 18. Juni 2021

# Inhalt

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....	1
I. Kurze Darstellung .....	2
1. Aufgabenstellung .....	2
2. Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde .....	3
3. Planung und Ablauf des Vorhabens .....	4
4. Kontext Akkreditierungswesen .....	6
5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen .....	7
II. Eingehende Darstellung .....	9
1. Verwendung der Zuwendungen im Einzelnen und erzielte Resultate .....	9
1.1 Konzept der Zusammenarbeit im Verbund .....	9
1.2 Lernformate des Verbundprojekts .....	11
1.3 Zusammenarbeit im Netzwerk .....	17
2. Positionen des zahlenmäßigen Nachweises .....	21
3. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit .....	23
4. Nutzen und Verwertbarkeit des Ergebnisses .....	24
4.1 Ziel 1 – Umsetzungen der Lernzyklen .....	25
4.2 Ziel 2 – Einbindung aller relevanten Stakeholder .....	25
4.3 Ziel 3 – Einbindung von Expert*innen .....	27
4.4 Ziel 4 – Transfer der Projektergebnisse .....	28
4.5 Ziel 5 – Ergänzung der Akkreditierung um ein peer-gestütztes Verfahren .....	32
5. Fortschritt auf dem Gebiet bei anderen Stellen .....	33
5.1 Lernprozesse der assoziierten Hochschulen .....	33
6. Erfolgte oder geplante Veröffentlichungen .....	33

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

### **Tabellen**

Tabelle 1: Überblick Lernzyklus der Leuphana Universität Lüneburg.....	13
Tabelle 2: Überblick eingebundener Expert*innen bei Veranstaltungen der Leuphana .....	20

### **Abbildungen**

Abbildung 1: Organisationsstruktur des Netzwerks .....	5
Abbildung 2: Lernzyklus mit Lernformaten .....	9
Abbildung 3: Drei Ebenen des Lernprozesses im Netzwerk .....	10
Abbildung 4: Vergleichende Übersicht zu den Lernformaten des Netzwerks .....	12
Abbildung 5: Zusammensetzung der Projektkosten im Verbundprojekt Netzwerk Quality Audit.....	23
Abbildung 6: Web-Auftritt des Netzwerk Quality Audit unter <a href="https://quality-audit.de/">https://quality-audit.de/</a> .....	31

## **I. Kurze Darstellung**

Bereits im Jahr 2011 haben sich vier Universitäten (die Universität Potsdam, die Leuphana Universität Lüneburg, die TU Kaiserslautern und die Universität des Saarlandes) darauf verständigt, mit netzwerkorientierten Verfahren ihr Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre weiterzuentwickeln. Gemeinsam gründeten sie das Verbundprojekt Quality Audit, durch das organisationale Lernprozesse in den Universitäten angestoßen werden und die Beteiligten sich gegenseitig als *critical friends* unterstützen sollten. Verschiedene methodische Formate sollten erprobt und in der Zusammenarbeit produktiv werden. Das Vorhaben war zu dem Zeitpunkt ein Novum in Deutschland und wurde durch das BMBF im Rahmen des Qualitätspakt Lehre gefördert. Den geförderten Universitäten schlossen sich weitere Universitäten als assoziierte Partner des Netzwerks Quality Audit an, so dass sich gegen Ende der Förderphase insgesamt acht Universitäten beteiligten. In zahlreichen Workshops und Netzwerktreffen wurden die Formate „Beratung“, „Benchlearning“ und „Audit“ für den Lernprozess der Hochschulen entwickelt und durchgeführt. Auf den vielversprechenden praktischen Erfahrungen aufbauend beschlossen die Netzwerk-Universitäten, ihre Zusammenarbeit fortzusetzen. Im Rahmen der 2. Förderphase des Qualitätspakt Lehre wurde eine erneute Förderung erfolgreich beantragt. Die Ziele, Vorgehensweisen und Ergebnisse für diesen Zeitraum (10/2016 – 12/2020 bzw. 03/2021) sind in diesem Bericht zusammengefasst.

### **1. Aufgabenstellung**

Das Verbundprojekt Quality Audit verfolgte auch für die 2. Förderphase des Qualitätspakt Lehre das Ziel, eine eigenverantwortliche und selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium durch peer-gestützte Verfahren zu stimulieren und zu fördern. Das Vorhaben baute auf den methodischen Erfahrungen aus der ersten Förderphase auf, in der verschiedene Austauschverfahren erprobt wurden. Die in dieser Zeit konzipierten Formate sollten in der zweiten Förderphase des Qualitätspakt Lehre methodisch weiterentwickelt und miteinander kombiniert sowie in stringente Lernzyklen einschließlich Vorbereitungs-, Reflexions- und Nachbereitungsphasen eingebettet werden (Ziel 1). Um nachhaltige organisationale Lerneffekte an den Hochschulen zu erzielen, wurde die Einbindung aller relevanten Stakeholder (Hochschulleitung, Lehrende, Verwaltung und Studierende) in die Lernzyklen als essentiell erachtet (Ziel 2). Darüber hinaus sollten externe Expert\*innen das Netzwerk beraten und einen Lernprozess im Rahmen des Netzwerks fördern (Ziel 3). Angestrebt wurde auch die Übertragbarkeit von Methoden und Ergebnissen des Netzwerks auf verbund-externe Hochschulen unterschiedlichen Profils (Ziel 4). Mit Blick auf das Akkreditierungswesen in Deutschland sahen die Verbundhochschulen in dem Projekt die Chance, dieses um ein kollegiales, peer-gestütztes Verfahren zu ergänzen (Ziel 5).

## 2. Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde

### ***Status Quo des Qualitätsmanagements der Leuphana Universität zum Zeitpunkt der Antragsstellung***

Durch die 1. Förderphase des Verbundprojekt Quality Audit, im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Qualitätspakt Lehre“, wurde die Leuphana in ihrem ganzheitlichen QM-Ansatz mit einer stark ausgeprägten Dialog- und Feedbackorientierung bestärkt. Hierbei nutzte die Leuphana insbesondere die Möglichkeit, das eigene Qualitätsmanagementsystem mit dem anderer Hochschulen zu vergleichen, um so existierende QM-Instrumente in einem Qualitätsregelkreis miteinander zu verknüpfen und diesen Kreis zu schließen. Basierend auf dem Austausch im Netzwerk 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.

Zum Zeitpunkt der Antragsstellung standen der Leuphana zwei große Meilensteine im Qualitätsmanagement bevor: die Zwischenevaluation und die Systemreakkreditierung. Zunächst plante die Leuphana, die während der zweiten Förderphase des Projekts anstehende Zwischenevaluation im Jahr 2017 mithilfe eines zu entwickelnden Quality Audit-Verfahrens durchzuführen. Der Akkreditierungsrat hat auf Initiative des Projektes die Durchführung eines Quality Audits als Möglichkeit der Zwischenevaluation im Verfahren der Systemakkreditierung im Jahr 2013 anerkannt. Die Universität beabsichtigte, die Hinweise aus der Zwischenevaluation – unterstützt durch critical friends aus dem Verbundprojekt Quality Audit – für die Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagements zu nutzen. Aufgrund der Verabschiedung des „Staatsvertrags über die Organisation eines gemeinsamen Akkreditierungssystems zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre an deutschen Hochschulen (Studienakkreditierungsstaatsvertrag)“ und der Reform des Akkreditierungsverfahrens ist die Zwischenevaluation nicht mehr erforderlich und das zunächst angedachte Konzept wurde seitens der Leuphana nicht gemeinsam mit dem Netzwerk umgesetzt.

Gegen Ende der ersten Förderphase des Projekts hat die Leuphana begonnen, verstärkt auf die Beratung durch externe Peers in der Qualitätsentwicklung von Studiengängen zu setzen. Beispielsweise sind externe Peers systematisch als sogenannte „Programmbeiräte“ in die internen Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Studienprogramme eingebunden. Auch die Einbindung von externen Peers in die interne Prüfverfahren hatte sich inzwischen bewährt und zu erfolgreichen Weiterentwicklungen der Curricula geführt. Diese positiven Erfahrungen bestärkte die Leuphana darin, die Kooperation im Netzwerk Quality Audit fortzusetzen und die Netzwerkpartner\*innen als critical friends und Berater\*innen bei bestimmten Fragestellungen einzubeziehen.

In Vorbereitung auf die Systemreakkreditierung der Leuphana wurden intern die Grundlagen und Prozesse des bestehenden Qualitätsmanagementsystems reflektiert. In den Fokus rückten dabei auch die Universitätsentwicklungsplanung sowie die Leitbilder und Strategien für die Lehre. Die Bildungsidee der Leuphana orientiert sich an den Werten einer humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Universität. Die Leuphana konkretisiert diese Leitideen in einem spezifischen Studien- und Universitätsmodell und fünf Interaktionsfeldern zur Lehrgestaltung, die gemeinsam das besondere Lehrprofil der Leuphana ausmachen.

Von den Partner\*innen aus dem Netzwerk Quality Audit erhoffte sich die Leuphana Inspirationen für die (Weiter)Entwicklung und verstärkte Implementierung ihrer Lehrstrategie zu erhalten.

### **3. Planung und Ablauf des Vorhabens**

In der ersten Förderphase hatte es sich bewährt, dass die Projektleitung durch die Steuerungsgruppe, der je ein Mitglied des Präsidiums der am Projekt beteiligten Hochschulen angehört, erfolgt. In der zweiten Projektphase wurde dies fortgesetzt und seitens der Steuerungsgruppe die strategische Projektentscheidungen getroffen.

Das operative Geschäft des Projekts wurde von der Geschäftsstelle (0,5 Stellenanteil) geführt, die zunächst an der Universität Potsdam angesiedelt war und ab 2017 an die Leuphana Universität verlegt wurde. Der Geschäftsstelle oblagen die Koordination der Netzwerkaktivitäten und das Projektmanagement sowie die Planung der Transferworkshops. Für den Informations- und Wissenstransfer innerhalb des Netzwerks hat die Geschäftsstelle eine projektspezifische Cloud eingerichtet.

Das Projektmanagement und die Koordination der Aktivitäten innerhalb der Verbundhochschulen sowie die Erarbeitung inhaltlicher Beiträge wurde je Verbundhochschule durch ein\*en Projektmitarbeiter\*in (je 0,5 Stellenanteil) übernommen. Neben der Vernetzung gehörte die konzeptionelle Entwicklung und praktische Durchführung der jeweiligen Lernzyklen inklusive der Einbindung aller Stakeholder zu ihren Aufgaben. Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie das Verbundprojekt organisiert und koordiniert wurde.

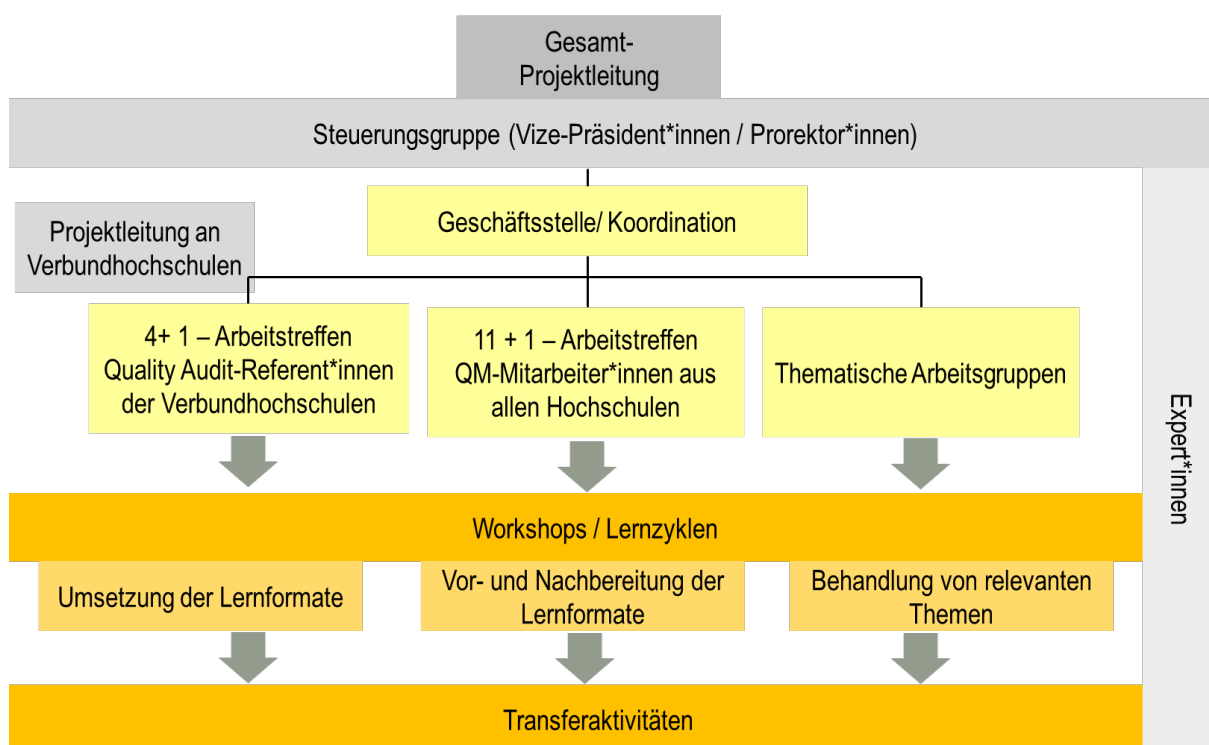


Abbildung 1: Organisationsstruktur des Netzwerks

Der Austausch zwischen den Hochschulen fand im Rahmen der Workshops sowie kontinuierlich zwischen den Projektmitarbeiter\*innen bei Arbeitstreffen und Online-Konferenzen statt. An den Workshops zu den Lernzyklen nahmen die Vize-Präsident\*innen bzw. Prorektor\*innen, die Projektmitarbeiter\*innen, weitere Mitarbeiter\*innen des Qualitätsmanagements, die *Student Consultants* sowie themen- bzw. anlassbezogen ausgewählte Expert\*innen der Hochschulen, externe Expert\*innen und weitere Hochschulvertreter\*innen teil. Die assoziierten Hochschulen waren, wie in der ersten Förderphase, in die Workshops, das Informationssystem und den Wissenstransfer des Netzwerks eingebunden.

### Spezifische Planung und Ablauf an der Leuphana Universität:

Zu Beginn der zweiten Förderphase ab Mitte Februar 2017 wurde die Geschäftsstelle des Verbundprojekts Quality Audit von der Universität Potsdam an die Leuphana Universität Lüneburg verlagert. Die für die Leuphana bewilligten Mittel wurden Anfang 2017 mit den beantragten Mitteln für die Geschäftsstelle zusammengelegt. Damit existierte eine gemeinsame Finanzplanung für die Aufwendungen der Leuphana und die Ausgaben der Geschäftsstelle. Es wurde eine Geschäftsführerin des Verbundprojekts Quality Audit (0,5 Stellenanteil) und eine Projektmitarbeiterin (0,5 Stellenanteil) beschäftigt. Beide Stellen waren in der Stabsstelle für Qualitätsentwicklung und Akkreditierung I Team Q angesiedelt, so dass kurze Informationswege hinsichtlich aktueller Themen im Bereich Qualitätsentwicklung möglich waren. Im

gesamten Zeitraum wurden studentische Hilfskräfte als sog. „student consultants“ beteiligt, die die Projektarbeit operativ sowie durch die Einbringung der studentischen Sichtweise auf Qualitätsmanagementprozesse begleiteten.

Wie bereits oben bereits kurz erläutert, nutzte die Leuphana die zweite Förderphase dafür, ihr Leitbild hinsichtlich seiner Wirkung und Bedeutung für Lehre und Studium zu überprüfen und erneut zu diskutieren. Ziel des Lernzyklus im Verbundprojekt Quality Audit war eine Reflexion der universitätsweit vorhandenen Leitbilder und Lehrstrategien in Studium und Lehre. Diese sollten eine orientierende Funktion haben, die Identifikation Lehrender und Studierender mit der Universität stärken und eine gemeinsame Verantwortung für gute Lehre verankern. Anregend für den Entwicklungsprozess waren neben dem intensiven Austausch mit den Netzwerkpartnern die Empfehlungen des Wissenschaftsrats. Dieser hatte im Jahr 2017 in seinem Positionspapier „Strategien für die Hochschullehre“ betont, dass Lehrverfassungen als „leitende Maxime für alle wichtigen mit der Lehre in Verbindung stehenden Aktivitäten und Belange einer Hochschule dienen“ (Wissenschaftsrat 2017, S. 17). Das Netzwerk Quality Audit eröffnete die Möglichkeit, Einblicke in die Leitbilder, Strategien und Prozesse anderer Hochschulen zu erhalten. Ziel der Leuphana Universität war es, möglichst vielfältige Ideen und Lösungsvorschläge für eine erfolgreiche Implementierung eines Leitbildes für Studium und Lehre zu erhalten. Das Netzwerk-Format „Benchlearning“ wurde als geeignetes Format für dieses Anliegen betrachtet. Der direkte Austausch mit den Akteuren ermöglichte, von den Erfahrungen der anderen Universitäten zu profitieren, über Good Practice-Beispiele informiert zu werden und offen über spezifische Herausforderungen bzw. Problemlagen zu diskutieren. Die Leuphana reflektierte im Lernzyklus ihren eigenen Prozess der Strategieentwicklung, das Vorhandensein impliziter und expliziter Wertvorstellungen zu Studium und Lehre sowie die Frage zentraler Inhalte einer Lehrstrategie. Das betraf auch den Anspruch der Leuphana eine Lehrstrategie zu entwickeln, die „gelebt“ wird und nicht nur eine Absichtserklärung bleibt. Auf Basis dieser Zielsetzung wurde der Leuphana Lernzyklus mit dem Titel „Lehrstrategie: von der Vision zum Lehr-/Lernerfolg“ gestartet.

#### **4. Kontext Akkreditierungswesen**

Zum Zeitpunkt der Antragsstellung im Förderprogramm „Qualitätspakt Lehre“ stand das Akkreditierungswesen in Deutschland auf dem Prüfstand. Im Anschluss an das Urteil des Bundesverfassungsgerichts im Jahr 2016 sollte das bestehende Akkreditierungssystem reorganisiert und rechtssicher aufgestellt werden. Die Diskussion über die Ausgestaltung eines Staatsvertrags zur Gestaltung künftiger Akkreditierungen an deutschen Hochschulen wurde als Chance für eine grundlegende Reform begriffen. Im Ergebnis orientiert sich jedoch die von der Kultusministerkonferenz 2017 beschlossene Musterrechtsverordnung (gemäß Artikel 4 des Studienakkreditierungsstaatsvertrages) an dem bisherigen System und folgt damit nicht



den Einwänden unterschiedlicher Akteure im Wissenschaftssystem. Kritisch bewertet wurde unter anderem die teilweise vorhandene Verengung von Qualitätssicherung auf die „vorwiegend formale Bewertung von Mindeststandards“<sup>1</sup>. Mit Verabschiedung des Staatsvertrags wurde zwar die Möglichkeit eingeräumt, zwischen der Programmakkreditierung, der Systemakkreditierung und alternativen, mit dem Akkreditierungsrat und dem jeweiligen Land abgestimmten Verfahren zu wählen. Jedoch muss die Hochschule auch bei der Akkreditierung eines alternativen Verfahrens nachweisen, dass sie die jeweilige Landesrechtsverordnung (formal und fachlich-inhaltlich) systematisch umsetzt. Im Ergebnis ist mit der Reform zwar rechtliche Klarheit geschaffen worden, eine wesentliche Zäsur ist jedoch ausgeblieben. Insbesondere wird die weiter bestehende mangelnde Entwicklungsorientierung in den Akkreditierungsverfahren kritisiert.

Die Verbundhochschulen sahen mit dem Projekt Quality Audit die Chance zu einer gewinnbringenden Weiterentwicklung des Akkreditierungswesens um einen peer-gestützten Ansatz mit Entwicklungscharakter. Es ermöglicht den beteiligten Hochschulen, spezifische Entwicklungsthemen auszuwählen und im Netzwerk geplante wie realisierte Maßnahmen zu reflektieren.

Eine erste Anerkennung erhielt das Quality Audit-Konzept als der Akkreditierungsrat in der alten Rechtsstruktur das vom Verbund entwickelte Verfahren als mögliche Variante zur Durchführung der Zwischenevaluation systemakkreditierter Hochschulen anerkannte. Für die Fortführung des Projekts in der zweiten Förderphase hatten sich die Verbundhochschulen zum Ziel gesetzt, im Kontext von Akkreditierungsaufgaben in nationaler und internationaler Perspektive weitere Einsatzfelder für den von ihnen entwickelten systematischen Austausch zwischen Peers zu eruieren.

## **5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen**

Die enge Zusammenarbeit der Verbundhochschulen mit anderen Stakeholdern, wie z.B. mit assoziierten Universitäten sowie externen Expert\*innen, war und ist ein zentrales Merkmal des Quality Audit-Projekts. Zu den assoziierten Partnern gehörten in der zweiten Projektphase die Universität Bamberg, die Universität Greifswald, die TU Ilmenau, die Universität Kassel, die Deutsche Sporthochschule Köln, die Universität Osnabrück und die Universität Siegen. Die aktive Beteiligung der assoziierten Universitäten trug wesentlich zum Projekterfolg bei, da diese weitere Perspektiven in die Projektarbeit einbrachten und die Basis für die Weiterentwicklung der Verfahren vergrößerten. Einzelne assoziierte Hochschulen übertrugen Elemente

---

<sup>1</sup> Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier, S. 9. Quelle: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf>. Abgerufen am 07.01.2021.

der Lernzyklen und Lernformate auf ihr Qualitätsmanagement. Das Netzwerk erprobte damit die Übertragbarkeit der Projektidee auf andere Hochschulen (vgl. Verbundbericht Kap. II.5.).

Neben den assoziierten Universitäten spielten auch die von Beginn an beteiligten externen Expert\*innen eine zentrale Rolle. Über die gesamte Projektlaufzeit wurden die Aktivitäten durch externe Expert\*innen, die über vertiefte Sachkenntnis 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 sowie zu den Lernformaten des Netzwerks.

Die Gruppe der externen Expert\*innen setzte sich zusammen aus Vertreter\*innen von Akkreditierungsagenturen (Frau Dr. Anke Rigbers, evalag Evaluationsagentur Baden-Württemberg, Herr Thomas Reil, ehemals *ACQUIN* Akkreditierungs-, Zertifizierungs- & Qualitätssicherungs-Institut) und Forschungseinrichtungen im Hochschulbereich (Herr Prof. Dr. Uwe Schmidt, ZQ - Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Universität Mainz) sowie Interessensverbänden (Frau Barbara Michalk, HRK – Hochschulrektorenkonferenz und Frau Bettina Jorzik, Stifterverband). Zu einzelnen Terminen wurden weitere Expert\*innen hinzugezogen, die ihr Spezialwissen zu einzelnen Fragestellungen (z.B. zu Studienabbruch oder Agilität im Qualitätsmanagement) in das Netzwerk einbrachten.

## II. Eingehende Darstellung

### 1. Verwendung der Zuwendungen im Einzelnen und erzielte Resultate

#### 1.1 Konzept der Zusammenarbeit im Verbund

Jede Verbundhochschule durchlief innerhalb der Förderperiode im Austausch mit den Partnerhochschulen einen Lernzyklus. Dieser Lernzyklus folgte den Phasen eines sog. PDCA-Zyklus<sup>2</sup> und erstreckte sich i.d.R. über zwei Jahre. Jede Verbundhochschule gestaltete ihren Lernzyklus individuell und stellte dabei ihren spezifischen Klärungs- und Entwicklungsbedarf unter Nutzung der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen in den Mittelpunkt. Ein Lernzyklus ist wie folgt aufgebaut:

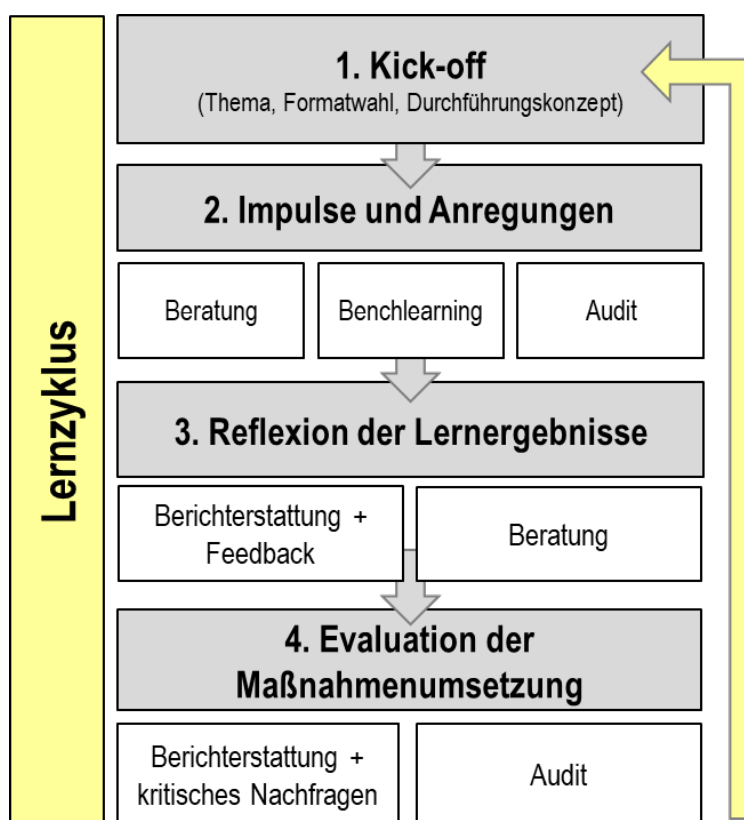


Abbildung 2: Lernzyklus mit Lernformaten

**Kick-off:** Jeder Lernzyklus startet mit einem Kick-off. Die „lernende Universität“ klärt im Rahmen eines Workshops und im Austausch mit den Partnerhochschulen ihre Ziele. Sie legt das Thema fest und beschreibt die Problemstellung. Vom Thema und Zeithorizont der Problemstellung leitet sie die Anforderungen an das methodische Vorgehen sowie konkrete Aspekte der praktischen Durchführung im Lernzyklus ab und erstellt ein Konzept zum Lernzyklus.

**Impulse und Anregungen:** Anknüpfend an den Kick-off übernimmt die „lernende Universität“ die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung eines zentralen Lern-Workshops. Dieser Workshop orientiert sich an einem methodischen Format des Netzwerks (Beratung, Benchlearning oder Audit) und liefert Impulse und Anregungen zur jeweiligen Fragestellung oder einem Problemfeld. Mehrheitlich wurde von den Hochschulen für diesen Lernzyklusschritt das Benchlearning-Verfahren gewählt. Im Anschluss wertet die Hochschule aus, welche Erkenntnisse (Lernerfolge) sie erlangt hat und welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung verfolgt werden sollen.

Dieser Workshop orientiert sich an einem methodischen Format des Netzwerks (Beratung, Benchlearning oder Audit) und liefert Impulse und Anregungen zur jeweiligen Fragestellung oder einem Problemfeld. Mehrheitlich wurde von den Hochschulen für diesen Lernzyklusschritt das Benchlearning-Verfahren gewählt. Im Anschluss wertet die Hochschule aus, welche Erkenntnisse (Lernerfolge) sie erlangt hat und welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung verfolgt werden sollen.

<sup>2</sup> PDCA steht für das englische Plan-Do-Check-Act. Der nach William Edwards Deming benannte Zyklus beschreibt einen iterativen vierphasigen Prozess mit dem Ziel kontinuierlicher Verbesserung.

**Reflexion der Lernergebnisse mit den Partnern:** Im Weiteren trägt der Lernzyklus der Annahme Rechnung, dass auch die Verarbeitung von neuen Informationen für das Lernen essentiell ist. Im Rahmen einer weiteren Veranstaltung des Netzwerks reflektiert die „lernende Universität“ gemeinsam mit den Partnerhochschulen die Anregungen und neuen Erkenntnisse, die sie aus dem Workshop gezogen hat. Die „lernende Universität“ erhält Feedback oder lässt sich beraten, ob mit den von ihr geplanten Verbesserungsmaßnahmen eine positive Weiterentwicklung erreicht werden kann. Anschließend setzt sie die Maßnahmen um.

**Evaluation der Maßnahmenumsetzung:** Zum systematischen Lernen gehört, Vorgehensweisen und Wirkungen zu überprüfen und Maßnahmen abzuleiten. Die Evaluation der Maßnahmen kann in Form eines Audits (Dokumentenanalyse, Vor-Ort-Begehung und Interviews mit verschiedenen Gesprächsgruppen) gestaltet werden.

Mit den Lernzyklen werden drei Ebenen angesprochen, die eng miteinander verknüpft sind:

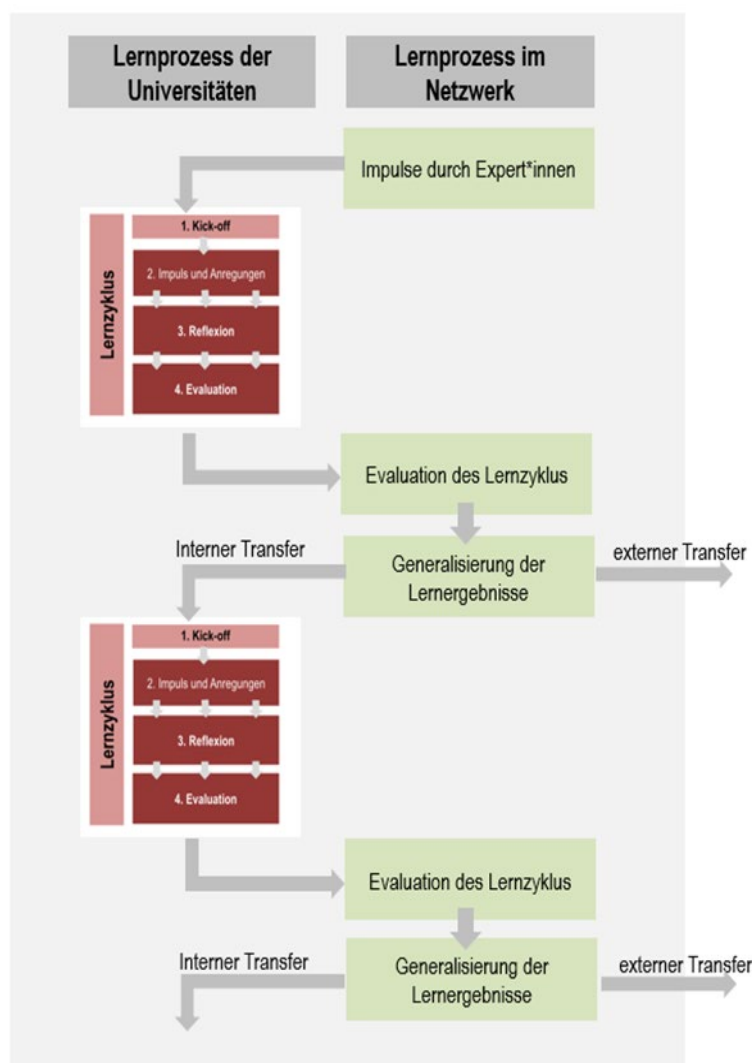


Abbildung 3: Drei Ebenen des Lernprozesses im Netzwerk

- 1) Auf der **Ebene der Universitäten** tragen die Lernzyklen dazu bei, dass organisationales Lernen und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements im Bereich Studium und Lehre durch gezielte Reflexionsprozesse unterstützt wird.
- 2) Auf der **Ebene des Netzwerks** erfolgt eine Reflexion der genutzten Methoden und Vorgehensweisen. Ergänzend erhält das Netzwerk Impulse von externen Expert\*innen.
- 3) Übergeordnet liegen die Maßnahmen auf der **Ebene des Transfers** von Praxiserfahrungen, d.h. die nachhaltige Verbreitung der Ergebnisse im allgemeinen Hochschulkontext.

## 1.2 Lernformate des Verbundprojekts

Das Netzwerk hat verschiedene Formate zur Bearbeitung von Fragestellungen und Herausforderungen der Universitäten erprobt und als generalisierte Lernformate formuliert. Es handelt es sich um das **Benchlearning**, die **Beratung** und das **Audit**. Alle drei Formate eignen sich im Lernzyklus für den Lernschritt „Impulse und Anregungen“ (siehe Abbildung 1). Die Beratung kann darüber hinaus im Lernschritt „Reflexion“ und das Audit als Evaluationsinstrument eingesetzt werden. Die Universitäten legen je nach Erkenntnisinteresse fest, welches Lernformat sie für die Themenbearbeitung einsetzen möchten. Während der 2. Förderphase wurden die Formate von allen Verbunduniversitäten im Rahmen der jeweiligen Lernzyklen eingesetzt und das Netzwerk entwickelte sie bei Bedarf weiter.

### BERATUNG

Bei dem Format „Beratung“ fungieren Mitglieder der Hochschulen als Peers. In dieser Rolle tragen sie mit ihren Erfahrungen zur Beantwortung einer konkreten Fragestellung der ratsuchenden Hochschule bei. Der Ablauf der Beratungsgespräche ist strukturiert sowie dialogorientiert und bezieht sich unmittelbar auf den Klärungsbedarf der ratsuchenden Hochschule. Im Beratungsgespräch werden Lösungsschritte entwickelt, die möglichst unmittelbar in der ratsuchenden Hochschule umgesetzt werden können. Die Beratung beruht auf einer wertschätzenden Kommunikation auf Augenhöhe. Unterstützt wird dies durch eine entsprechende Gesprächsführung, wie sie methodisch in Verfahren der kollegialen Beratung oder im Peer Counseling zum Einsatz kommen. Gegenseitiges Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung, damit in der Beratungssituation Hypothesen formuliert und relevante Themen ohne Tabu angesprochen werden können. Bezogen auf die Problemlage der Ratsuchenden kennen die Peers einen vergleichbaren Arbeitskontext, sind in vergleichbare Prozesse eingebunden oder bewältigen vergleichbare Aufgaben. 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.

### BENCHLEARNING

Benchlearning-Workshops eignen sich dafür, vielfältige Anregungen zu Themen zu erhalten, die ggf. für alle Partnerhochschulen relevant sind. Das Format beruht auf dem Ansatz, dass „Abgucken“ und „Nachahmen“ wesentliche Elemente kollektiven Lernens sind. Der Impuls erfolgt beim Benchlearning durch die vergleichende Darstellung von Lösungsansätzen und Umsetzungsbeispielen von mehreren Hochschulen. Benchlearning zielt darauf ab, durch diese Praxisvergleiche von den Stärken und gut funktionierenden Prozessen der anderen Hochschulen zu lernen. Neben positiven Erfahrungen werden im Netzwerk ebenfalls negative Erfahrungen offen ausgetauscht, um größtmögliche Lerneffekte zu erzielen. Klare Fragestellungen,

festgelegte Kriterien und spezifische Materialien sind für ein erfolgreiches Benchlearning essentiell. Jede Universität sollte sich anhand der jeweilig dargestellten Praktiken ein authentisches Bild machen können. Die Betrachtung der Beispiele erfolgt aus der Perspektive aller Statusgruppen einer Universität (Hochschulleitung, Lehrende, Studierende und Verwaltung).

## AUDIT

Bei dem Format „Audit“ begutachten Akteur\*innen aus den Hochschulen bereits implementierte Systeme, Prozesse und/oder Maßnahmen an einer anderen Hochschule und geben kritisch-konstruktives Feedback. Ein Audit findet in der Regel nach erfolgter Umsetzung einer Weiterentwicklung oder eines etablierten Systems bzw. Prozesses statt. Im Rahmen des Lernzyklus eignen sich Audits zur Standortbestimmung sowie als abschließendes Format. Bei einem Audit decken unabhängige Auditor\*innen Schwachstellen auf, tragen durch ihre kritisch-konstruktiven Fragen zu einem besseren Verständnis von Problemlagen bei und identifizieren Verbesserungspotenziale. Im Unterschied zu Zertifizierungs- oder Akkreditierungsaudits, die vorrangig auf die Überprüfung externer Standards (z.B. ESG) ausgerichtet sind, orientieren sich die Audits im Netzwerk an den eigenen Fragestellungen und Kriterien der jeweiligen Hochschule. Sie dienen primär der qualitativen Entwicklung. Die Auditor\*innen geben ausschließlich Rückmeldungen und Empfehlungen. Die Verantwortung für die Umsetzung der Empfehlungen bleibt bei der auditierten Hochschule.

	<b>Beratung</b>	<b>Benchlearning</b>	<b>Audit</b>
<b>Ziel des Formats</b>	Die Universität will eine hochschulspezifische Lösung für ihr Problem erhalten.	Die Universität will vielfältige Ideen und verschiedene Lösungsvorschläge zu dem von ihr gewählten Problemfeld erhalten.	Lernen durch Vergleich und Dialog sowie Irritation und Adaption guter Praxis anderer Hochschulen.
<b>Gegenstand</b>	Konkrete, klar umrissene Fragestellung der ratsuchenden Universität.	Komplexe, breiter gefächerte Problemstellung.	Verfahren und/oder Maßnahmen, die zum Auditgegenstand erklärt wurden.
<b>Rollen</b>	Klare Rollenverteilung zwischen Ratgebenden und Ratnehmenden auf Augenhöhe.	Flexible Rollenaufteilung: Die „lernende Universität“ legt das Problemfeld fest, alle Hochschulen liefern Inputs.	Klare Rollenaufteilung zwischen Auditor*innen und Auditierten.
<b>Lern-Setting</b>	Lernen von Ratschlägen erfahrener Kolleg*innen (Consulting-Ansatz).	Lernen durch Vergleich und Dialog sowie Irritation und Adaption guter Praxis anderer Hochschulen.	Lernen durch die Fragen der Auditor*innen und ihren „Blick von außen“.

Abbildung 4: Vergleichende Übersicht zu den Lernformaten des Netzwerks

## Durchführung der Lernzyklen

Jede Verbunduniversität hat den oben (vgl. Kap. II. 1.1) beschriebenen Lernzyklus während der Förderphase durchlaufen. Der Projektablauf folgte einem stringenten und effizienten Zeitplan (siehe Balkendiagramm in den Anlagen des Verbundberichts). Die zeitlich versetzt und parallel verlaufenden Lernzyklen ermöglichten, dass im Rahmen der Workshops mehrere Anlässe miteinander verknüpft und der Reiseaufwand für die Verbundhochschulen sowie die externen Expert\*innen minimiert werden konnte.

Lernzyklus der Leuphana Universität	Format	Datum	Anzahl Teilnehmer*innen	Ort / Hochschule
	Kick-off	08./ 09. März 2018	36	TU Kaiserslautern
<b>Thema des Lernzyklus:</b> Lehrstrategie: von der Vision zum Lehr-/Lernerfolg	Lernformat	07./ 08. Juni 2018	66	Leuphana Universität Lüneburg
	Benchlearning			
	Reflexion	21./ 22. Feb. 2019	36	Leuphana Universität Lüneburg
	Update zur Evaluation	04./ 05. Nov. 2019	43	Leuphana Universität Lüneburg
	Evaluation Beratung	08. März 2021	33	Leuphana Universität Lüneburg

Tabelle 1: Überblick Lernzyklus der Leuphana Universität Lüneburg

### 08./ 09. MÄRZ 2018 | KICK OFF

Während des Quality Audit-Workshops am 07.-09. März 2018 an der TU Kaiserslautern stellten die Projektleiterin und die Quality Audit-Referentin der Leuphana den Netzwerkpartnern die Themenstellung „Lehrstrategie: Von der Vision zum Lehr-/Lernerfolg“ für den Lernzyklus vor. Die Leuphana schreibt gemäß ihrer Grundordnung ihr Leitbild und ihre Strategien für die Lehre kontinuierlich fort. Zukünftig strebt die Universität an, ihr Leitbild, das sie als humanistische, nachhaltige und handlungsorientierte Universität auszeichnet und das für die Gestaltung ihres Studiensystems in den letzten rund zehn Jahren leitend war, zu überprüfen und als ein Leitbild für die Lehre weiterzuentwickeln. Die Lehrstrategie soll eine orientierende Funktion haben und eine gemeinsame Verantwortung für gute Lehre fördern.

Für dieses Vorhaben holte die Leuphana Universität die Expertise im Netzwerk Quality Audit ein und erhielt von den Netzwerkpartnern Hinweise und Anregungen für die (Weiter)Entwicklung und verstärkte Implementierung ihrer Lehrstrategie. Das Netzwerk-Format „Benchlearning“ bot hierfür den passenden Rahmen. Gemeinsam mit den Netzwerkpartnern wurde während des Kick-Offs für den Lernzyklus zum Thema „Lehrstrategie“ über eine zielführende Durchführung des Benchlearning diskutiert und Feedback zur bisherigen Planung eingeholt.

Die Diskussion erbrachte neben durchaus konträren Einschätzungen zum Nutzen von Lehrstrategien Anregungen für das weitere Vorgehen, so dass im Anschluss die Planung des Benchlearning und die Formulierung der Leitfragen für die Arbeitsgruppen des Benchlearning-Workshops angepasst werden konnten.

## **07./08. JUNI 2018 | LERNFORMAT BENCHLEARNING**

Der Benchlearning-Workshop hatte zum Ziel, mit den Netzwerkpartnern in einen Erfahrungsaustausch über die Entwicklung von Leitbildern für Lehre und Studium sowie Lehrstrategien zu treten. Nach einer Einführung in die Thematik wurde in dem Benchlearning-Workshop in Arbeitsgruppen der Entwicklungsprozess einer Lehrstrategie, der Inhalt einer Lehrstrategie sowie der Transfer einer Lehrstrategie in die Praxis thematisiert:

### **Leuphana Lehrstrategie: Von der Vision zum Lehr-/Lernerfolg**

Benchlearning Workshop am 07./08. Juni 2018

#### **Begrüßung und Einführung in die Thematik**

**Keynote:** Universitäre Lehre - zwischen Wissenschaft und Gesellschaft

#### **Arbeitsgruppen:**

Arbeitsgruppe 1: Entwicklungsprozess einer Lehrstrategie

Input: Praxisbeispiel der Ruhr-Universität Bochum

Arbeitsgruppe 2: Inhalte einer Lehrstrategie

Input: Anforderungen an eine Lehrstrategie aus der Sicht des Stifterverbands

Arbeitsgruppe 3: Transfer einer Lehrstrategie in die Praxis

Input: Praxisbeispiel der Universität Osnabrück

AG-Mitglieder der Leuphana: Ergebnissicherung und Poster-Erstellung

**Posterwalk** mit allen Teilnehmer\*innen

Der Austausch förderte die Reflexion des Prozesses der Leitbildentwicklung an der Leuphana. Er lud auch dazu ein, das Vorhandensein impliziter und expliziter Wertvorstellungen in Studium und Lehre intensiv zu thematisieren. Zur Diskussion stand ebenso, welche handlungsleitenden Ziele aus einer Lehrstrategie abgeleitet werden können und wie Lehrstrategien Lehrende und Studierende inspirieren und motivieren können.

Die Ergebnissicherung der Arbeitsgruppen fand anhand von Postern statt, die die Teilnehmer\*innen der Leuphana während des Workshops gestalteten. Anschließend tauschten die Arbeitsgruppen untereinander bei einem Posterwalk ihre Ergebnisse aus. Eine ergänzende



Dokumentation des Workshops erfolgte durch ein Graphic Recording und anhand eines umfangreichen Protokolls. Der zweite Workshop-Tag widmete sich den Themen Potenziale und Risiken eines Studiengangmonitorings sowie Benchlearning auf Studiengangsebene. Des Weiteren wurde ein Ausblick auf eine Zusammenarbeit im Anschluss an die 2. Förderphase erörtert.

## **21./ 22. FEBRUAR 2019 | REFLEXION**

Im Rahmen des Quality Audit Workshops am 21. und 22. Februar 2019 reflektierte die Universität Lüneburg die Lernergebnisse aus dem Benchlearning-Workshop zur Lehrstrategie. Die (Weiter-)Entwicklung der Ideen und Vorstellungen einer Leuphana Lehrstrategie fand nach dem Benchlearning-Workshop in verschiedenen Phasen statt:

- Gründung einer internen Arbeitsgruppe aus Mitgliedern aus dem Lehrservice, den Schools und der Stabsstelle Qualitätsentwicklung. Die AG vereinte bereits vorhandene Visionen und Entwicklungsplanungen für die Lehre zu einem ersten Entwurf einer Lehrstrategie.
- Intensive Beratung zwischen Hochschulleitung und (Studien-)Dekan\*innen in regelmäßigen Jour Fixes über die inhaltliche (Neu-)Gestaltung der Lehrstrategie.

Der Quality Audit-Lernzyklus bewirkte einen Abgleich der bereits vorhandenen Strategien mit möglichen weiteren Entwicklungsfeldern. Die folgenden Lehrentwicklungsfelder sollen weiterverfolgt und deren Ausrichtung regelmäßig kritisch reflektiert werden:

### **Grundkonzept der Universität und übergreifende Leitlinien:**

- Humanismus
- Nachhaltigkeit
- Handlungsorientierung.

### **Eckpunkte der fachlichen und didaktischen Lehrentwicklung:**

- Dialogorientierte Lehre
- Digitale Lehre
- Diversitätsorientierte Lehre
- Erfahrungsorientierte Lehre
- Inter- und transdisziplinäre Lehre.

Übergreifend betont die Lehrstrategie kompetenzorientiertes Prüfen sowie forschendes Lehren und Lernen. Das Ziel der Leuphana ist, ihre Absolvent\*innen so zu qualifizieren, dass sie gesellschaftlich, beruflich und privat verantwortungsvoll und erfolgreich handeln können. Dies umfasst insbesondere Ihre Befähigung zu lebenslangem Lernen und kritischer Reflexionsfähigkeit.

## **04./ 05. November 2019 | UPDATE ZUR EVALUATION**

Beim Quality Audit Workshop in Kaiserslautern am 04. und 05.11.2019 wurde durch die Leuphana Universität ein Evaluationskonzept für den Lernzyklus „Lehrstrategie: Von der Vision zum Lehr-/Lernerfolg“ vorgestellt. Die Evaluation bzw. das Audit, das üblicherweise den Abschluss eines Lernzyklus im Netzwerk Quality Audit bildet, war in Anbetracht von parallel stattfindenden Evaluationen zum selben Themenbereich aus Sicht der Leuphana nicht sinnvoll. Zum Thema Lehrstrategie bzw. Leitbild für die Lehre hat die Leuphana Rückmeldungen von Gutachter\*innen im Rahmen der Systemreakkreditierung erhalten und Anfang des Jahres 2020 bei weiteren Begutachtungen zusätzliches Feedback eingeholt. Anstelle einer Auditierung durch die Netzwerkpartner\*innen sollten nun die Ergebnisse aus den Begutachtungen mit den Quality Audit-Netzwerkpartnern diskutiert und beraten werden. Grundlage für diese Beratung bildeten die direkten Rückmeldungen aus den Begehungen bzw. die relevanten Berichtsabschnitte der Gutachten.

## **08. MÄRZ 2021 | EVALUATION BERATUNG**

Auf der Tagung „Lernzyklen und Innovation(en) in der Hochschullehre“ am 08.03.2021, die von der Leuphana aufgrund der Corona-Pandemie mithilfe eines innovativen Tagungsformats digital ausgerichtet wurde, fand der Abschluss des Lernzyklus der Leuphana statt. Einem impulsgebenden Vortrag schlossen sich gezielte Fragen aus dem Plenum an. Diese wurden in einer moderierten Diskussion seitens des Vizepräsidenten der Leuphana und der Projektleitung des Netzwerks Quality Audit beantwortet.

Im Mittelpunkt stand dabei der Bericht der Leuphana über die Rückmeldungen der Gutachter\*innen zum Leitbild und den Lehrstrategien. Diese wurden im Rahmen der Begutachtung als wesentlich für die strategische Weiterentwicklung der Universität eingeschätzt. Ebenso wurde der Leuphana Universität bestätigt, dass ihr Leitbild sich in den Studienangeboten der Schools klar abbildet. Zugleich konnte die Anpassungsfähigkeit des Leitbildes Lehre im Kontext der Corona-Pandemie unter Beweis gestellt werden. Das Leitbild wurde um einen sog. *Code of Conduct* für eine digitale Lehr- und Lernkultur ergänzt. Um das gemeinsame Lehren und Lernen in digitalen bzw. hybriden Settings möglichst produktiv, transparent und fair zu gestalten, wurden unter Beteiligung von Lehrenden, Studierenden (AStA und StuPa), Dekan\*innen, Studiendekan\*innen, dem Präsidium sowie weiteren Kolleginnen und Kollegen *Empfehlungen für eine offene und faire digitale Lehr- und Lernkultur* entwickelt. Diese Empfehlungen sind nicht rechtlich bindend, sondern sind vielmehr im Sinne eines Leitfadens für ein gutes Miteinander zwischen Lehrenden und Studierenden zu verstehen.

Das Leitbild und die Lehrstrategie, welche durch den Lernzyklus konkretisiert wurden, sollen an der Leuphana kontinuierlich weiterentwickelt werden. Ebenso wird auch der Code of

Conduct als Momentaufnahme verstanden, der stetig eine reflektierte Weiterentwicklung erfahren soll. In diesem Sinne erfolgt durch den Aufbau und die Weiterentwicklung des Lehrservices, die Koordination von Lehrantragsprojekten sowie Services zur Lehr-Lern-Entwicklung die Verfeinerung der didaktischen Unterstützungsstrukturen.

### **1.3 Zusammenarbeit im Netzwerk**

In der Netzwerk-Zusammenarbeit spielten vier Gruppen eine zentrale Rolle innerhalb der zweiten Projektphase. Die Aufgaben und Funktion sind im Folgenden kurz allgemein sowie auch spezifisch für die Leuphana Universität beschrieben.

#### **1) Steuerungsgruppe**

In der zweiten Projektphase übernahm man erneut das Konzept, dass die Projektleitung und -strategie durch die Steuerungsgruppe, der je ein Mitglied des Präsidiums der am Projekt beteiligten Verbundhochschulen angehört, erfolgt. So wurden in jährlich mehrmaligen Tagungen strategische Projektentscheidungen getroffen, Terminplanungen abgestimmt, Projektfortschritte bewertet und über die Aufnahme weiterer assoziierter Hochschulen entschieden.

In der zweiten Förderphase übernahm die Leuphana Universität die Geschäftsstelle. Gemäß den Optionen des Kooperationsvertrags übernahm ihr Vizepräsident für die Bereiche Graduate School, Wissenschaftlicher Nachwuchs und Entrepreneurship die Sprecherfunktion damit den Vorsitz der Steuerungsgruppe. In regelmäßig stattfindenden Treffen fasste die Steuerungsgruppe Beschlüsse im Konsens zum weiteren Vorgehen im Verbundprojekt.

#### **2) Arbeitsebene**

Für die Umsetzung des Projektes waren an den Verbundhochschulen jeweils ein\*e Mitarbeiter\*in (mit 0,5 Stellenanteil) zuständig. Die Abstimmung der Mitarbeiter\*innen untereinander erfolgte über regelmäßige Online-Meetings, während inhaltliche Vorbereitungen von Workshops und Auswertung der Netzwerktätigkeit durch Arbeitstreffen erfolgten. In diesen engagierten sich die Netzwerkteilnehmer aus den Qualitätsmanagement-Abteilungen der elf Hochschulen.

Die Projektstätigkeit wurde an der Leuphana von einer Projektmitarbeiterin (Referentin für Qualitätsmanagement) mit einer 50%-Stelle durchgeführt und von der Projektleitung koordiniert. Das Tätigkeitsprofil der Projektmitarbeiterin umfasste u.a. folgende Tätigkeiten: **(1)** Die konzeptionelle Entwicklung und organisatorische Durchführung der jeweiligen Lernzyklusschritte (Lernzyklus: „Leuphana Lehrstrategie: Von der Vision zum Lehr-/Lernerfolg“) sowie der weiteren Veranstaltungs- und Austauschformate an der Leuphana Universität. **(2)** Die Koordination der inhaltlichen Beiträge der eigenen Hochschule zu den Lernzyklen der Verbundpartner sowie

der Dokumentation und Kommunikation von Projektergebnissen und **(3)** die konzeptionelle und organisatorische Mitwirkung an Transfermaßnahmen und der Projektevaluierung.

### 3) Student Consultants

Als Schwerpunkt sollten in der zweiten Projektphase Studierende in die Lernzyklen, wie auch in die Lernprozesse des Netzwerks systematisch eingebunden werden. An den Verbundhochschulen wurden dafür sog. *Student Consultants* beschäftigt, deren Aufgabe darin bestand, kontinuierlich im Projekt mitzuwirken und die studentische Perspektive bei der Konzipierung, Umsetzung und Evaluation der Lernzyklen oder in die Lernformate einzubringen.

Ab Mitte 2017 wurde das Projekt an der Leuphana Universität von bis zu drei zeitgleich angestellten studentischen Hilfskräften unterstützt. Ihr Tätigkeitsprofil umfasste u.a. folgende Aufgaben: **(1)** Mitwirkung bei der Organisation der Lernzyklen und der zugehörigen Veranstaltungs- und Austauschformate und **(2)** bei der Einbindung innerhochschulischer Stakeholder sowie **(3)** die Unterstützung bei der Dokumentation und Kommunikation von Projektergebnissen. Übergreifend war es ihre Aufgabe, die **(4)** studentische Perspektive kontinuierlich und konstruktiv bei der Konzeption, Umsetzung und Evaluation der Lernzyklen aller Verbundhochschulen einzubringen. Letztere Tätigkeit gewann zunehmend an Bedeutung, sodass ihre Beratungsfunktion aus der studentischen Rolle heraus zum (Selbst-)Verständnis als „student consultants“ führte.

### 4) Expert\*innen

Wie bereits dargelegt (vgl. Kap. I. 5.), wurde das Quality Audit-Projekt über die gesamte Projektlaufzeit durch externe Expert\*innen, als kontinuierliche Berater zu inhaltlichen Fragen und Fragen zur Verfahrensentwicklung, begleitet. Übergreifend haben sie die entwickelten Verfahren und Formate in den Blick genommen, auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und durch regelmäßigen fachlichen Input wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung der Verfahren und zur strategischen Positionierung des Netzwerks geliefert.

Für Veranstaltungen, die von der Leuphana ausgerichtet wurden, konnten regelmäßig zu den bereits festgelegten externe Expert\*innen weitere fachlich kompetente Personen gewonnen werden, die sowohl durch impulsgebende Vorträge als auch schriftliches Feedback zu den gezielten Fragestellungen sowie Projekten des Netzwerks beitrugen. Die unten aufgeführte Tabelle beinhaltet eine Übersicht aller von der Leuphana einbezogenen Expert\*innen:

Veranstaltung	Expert*innen	Funktion	Beiträge	Themenschwerpunkt
10. - 11.11.2016   Auftakt-Workshop des Verbundprojekts Quality Audit	Thomas Reil	ehem. ACQUIN Akkreditierungs-, Zertifizierungs- & Qualitätssicherungs-Institut	externer Gutachter	
	Dr. Anke Rigbers	evalag Evaluationsagentur Baden-Württemberg	Impulsvortrag & externe Gutachterin	„Qualitätsmanagement: Darstellung - Wahrnehmung – Wirkung“ a) Wirkungen von Qualitätsmanagement: Vorstellung des Projekts IMPALA, seine Ergebnisse und weitere Befunde
	Prof. Dr. Ursula Weisenfeld	Professorin für BWL, insb. Innovationsmanagement, Leuphana	Impulsvortrag	„Qualitätsmanagement: Darstellung - Wahrnehmung – Wirkung“ b) Wer will Innovation?
07. - 08.06.2018   Benchlearning-Workshop	Prof. Dr. Anna Henkel	Professorin der Universität Passau	Keynote	„Universitäre Lehre - zwischen Wissenschaft und Gesellschaft“
	Prof. Dr. Uwe Schmidt	ZQ - Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Universität Mainz	Impulsvortrag & externer Gutachter	„Studiengangsmonitoring: Potenziale und Risiken“
	Dr. Judith Ricken	Abteilungsleiterin Lehre und Gremien, stellvertretende Dezernentin, Dezernat 1: Qualitätsmanagement in der Lehre, Ruhr-Universität Bochum	Impulsvortrag	Arbeitsgruppe 1: Entwicklungsprozess einer Lehrstrategie
	Bettina Jorzik	Abteilungsleiterin Programmbereich "Lehre und akademischer Nachwuchs", Stifterverband	Impulsvortrag	Arbeitsgruppe 2: Inhalte einer Lehrstrategie
Dr. Britta Scheideler	Referentin Studium und Lehre, Dezernat 7 Hochschulentwicklungsplanung, Universität Osnabrück	Impulsvortrag	Arbeitsgruppe 3: Transfer der Lehrstrategie in die Praxis	
20. - 22.02.2019   Quality Audit-Workshop	Dr. Anke Rigbers	s.o.	Teilnahme an Podiumsdiskussion & externe Gutachterin	„Lehrinnovation in Netzwerken“
	Prof. Dr. Uwe Schmidt	s.o.	Impulsvortrag	„Praxisbeispiele: Transfer erfolgreicher Lehrkonzepte/ Lehrinnovationen in Netzwerken“
	Barbara Michalk	Hochschulrektorenkonferenz	externe Gutachterin	
	Beate Tremml	Studentin, Trainerin für Studierendenvertreter*innen in Öster-	Teilnahme an Podiumsdiskus-	„Internationale Zusammenarbeit von Hochschulen. Chancen und Herausforderungen für die Qualitätssicherung und

22.03.2019   Transfertagung		reich und im Europäischen Hochschulraum	sion & Diskussion Arbeitsgruppe	-entwicklung“ & „Qualitätsentwicklung in Zusammenarbeit mit Studierenden“
	Prof. Dr. Uwe Schmidt	s.o.	externe Gutachter & Impulsvortrag Arbeitsgruppe	„Alternative Akkreditierungsverfahren in Hochschulkoooperationen“
	Dr. Anke Rigbers	s.o.	externe Gutachterin & Moderation Arbeitsgruppe	„Alternative Akkreditierungsverfahren in Hochschulkoooperationen“
	Prof. Dr. Reinhard Zintl	Vertreter der Agenturen beim Akkreditierungsrat	Teilnehmer Streitgespräch	Die Reform des Akkreditierungswesens - Mission accomplished oder neuer Sanierungsfall?
	Prof. Dr. Reinhold Grimm	Vorsitz Akkreditierungsrat	Teilnehmer Streitgespräch	
	Jasmin Usainov	Studentische Vertreterin beim Akkreditierungsrat	Teilnehmerin Streitgespräch	
	Pauline Glawe	Geschäftsstelle Verbund Norddeutscher Universitäten	Impuls in Arbeitsgruppe	Arbeitsgruppe 3: Hochschulnetzwerke: Wie viel Homogenität, wie viel Heterogenität braucht Qualitätsentwicklung in Netzwerken?
	Dr. Oliver Vettori	Dean Accreditation & Quality Management, Wirtschaftsuniversität Wien	Teilnehmer Podiumsdiskussion	Internationale Zusammenarbeit von Hochschulen: Chancen und Herausforderungen für die Qualitätssicherung und -entwicklung
	Dr. Stefan Handke	Mitglied des ENQA Boards und Geschäftsführer der Akkreditierungsagentur ACQUIN	Teilnehmer Podiumsdiskussion	Internationale Zusammenarbeit von Hochschulen: Chancen und Herausforderungen für die Qualitätssicherung und -entwicklung
15.07.2020   Transfertagung	Dr. Sabine Johanssen	Staatssekretärin Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur	Thematische Einführung	
	Prof. Dr. Peter-André Alt	Präsident der Hochschulrektorenkonferenz	Impulsvortrag	„Vision: Eine neue Idee der Universität“
	Prof. Dr. Manfred Schubert-Zsilavec	Vizepräsident der Goethe-Universität Frankfurt am Main	Impulsvortrag	„Profil: Gute Lehre!“
	Ansgar Wimmer	Vorstandsvorsitzender der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S.	Impulsvortrag	„Quo Vadis: Förderung guter Lehre“
	Judith Fraenken	Referentin Alfred Toepfer Stiftung F.V.S.	Impulsvortrag	„Quo Vadis: Förderung guter Lehre“

Tabelle 2: Überblick eingebundener Expert\*innen bei Veranstaltungen der Leuphana

## 2. Positionen des zahlenmäßigen Nachweises

Zu Beginn der 2. Förderphase entschied sich die Steuerungsgruppe in Abstimmung mit dem DLR für einen Umzug der Geschäftsstelle von der Universität Potsdam an die Leuphana Universität Lüneburg. Die für die Geschäftsstelle beantragten Mittel (u.a. Personalmittel von 50% einer Vollzeitstelle) wurden daraufhin mit den für die Leuphana bewilligten Mittel Anfang 2017 zusammen ausgewiesen. Damit existierte eine gemeinsame Finanzplanung für die Aufwendungen der Leuphana und die Ausgaben der Quality Audit-Geschäftsstelle.

Für die Umsetzung des Quality Audit-Projektes sind Ausgaben getätigt worden, die sich den folgenden Kostenarten zuordnen lassen: Beschäftigte E12-E15 (0812), sonstige Beschäftigungsentgelte (0822), Mieten (0834), Vergabe von Aufträgen (0835), sonstige allgemeine Verwaltungsausgaben (0843) und Dienstreisen (0845 / 0846).

### ***Beschäftigte E12-15 und Student Consultants (0812 sowie 0822)***

Die Aktivitäten der Geschäftsstelle erfolgten in Absprache mit der Steuerungsgruppe, den Quality Audit-Referent\*innen und den Ansprechpersonen bei den assoziierten Hochschulen. Die Geschäftsstelle war zuständig für

- das Projektmanagement des Verbundprojekts sowie die Koordination und Abstimmung der Netzwerkaktivitäten
- die Zusammenstellung und -fassung der Berichte der Vertragspartnerinnen zu einem Gesamtbericht des Verbundprojektes sowie die Übermittlung des Gesamtberichts an den Zuwendungsgeber
- die Reflexion des aktuellen Forschungsstandes zu den im Netzwerk genutzten Methoden und deren Weiterentwicklung wie auch der projektübergreifenden Inhalte
- die Koordination und Dokumentation der Arbeitstreffen
- die Konzipierung und Koordination der Transferaktivitäten
- die Gestaltung von Workshops und Tagungen
- die Präsentation des Netzwerks bei externen Veranstaltungen
- die Koordination der Evaluation
- die Vorbereitung der Treffen der Steuerungsgruppe und die Berichterstattung über ihre Tätigkeiten gegenüber der Steuerungsgruppe.

Wie bereits erläutert, beschäftigten und arbeiteten die Verbundhochschulen mit sog. *Student Consultants* zusammen, deren Aufgabe darin bestand, kontinuierlich im Projekt mitzuwirken und die studentische Perspektive bei der Konzipierung, Umsetzung und Evaluation der Lernzyklen einzubringen. Hierzu gehörte auch die regelmäßige Teilnahme an den Workshops des Verbunds.

**Mietausgaben (0834)**

Der Position „Mietausgaben“ wurden folgende Kosten zugeordnet:

- Raummiete für Workshops und Arbeitstreffen.

Bis auf eine Veranstaltung fanden alle Netzwerk-Veranstaltungen an den Partneruniversitäten oder auf Einladung statt, so dass es entgegen der ursprünglichen Planung nicht erforderlich war, zusätzlich kostenpflichtige Räumlichkeiten zu buchen.

**Vergabe von Aufträgen (0835)**

Der Position „Vergabe von Aufträgen“ wurden u.a. folgende Kosten zugeordnet:

- Honorar und Reisekosten für Expert\*innen für Fachvorträge sowie Beratung, Evaluation der Netzwerkaktivitäten
- Relaunch der Website
- Weiterbildungen (z.B. Methoden-Workshop)
- Externe Moderation von Veranstaltungen
- Nutzung und technische Betreuung einer virtuellen Tagungsplattform für die Online-Tagung 2020.

**Allgemeine Verwaltungsausgaben (0843)**

Der Position „Allgemeine Verwaltungsausgaben“ wurden u.a. folgende Kosten zugeordnet:

- Bewirtungskosten bei Arbeitstreffen, Workshops und Transfertagungen
- Druckkosten: Arbeitsmaterialien bei Veranstaltungen, Poster, Flyer, Broschüren
- Tagungsgebühren
- Reisekostenübernahme für Expert\*innen ohne Honorar.

**Dienstreisen (0845 / 0846)**

Der Position „Dienstreisen (In- und Ausland)“ wurden u.a. folgende Kosten zugeordnet:

- Dienstreisen zu den Verbundhochschulen und assoziierten Partnerhochschulen im Rahmen der Lernzyklen. Es wurden auch die Dienstreise-Kosten für weitere Personen der Hochschule, die ihr Fachwissen zum jeweiligen Thema einbrachten, übernommen.
- Dienstreisen zu Arbeitstreffen
- Dienstreisen zu Tagungen und Veranstaltungen im Bereich Qualitätsmanagement.

Der nachfolgenden Abbildung kann entnommen werden, wie sich die für das Projekt verausgabten Gesamtkosten zusammensetzen.



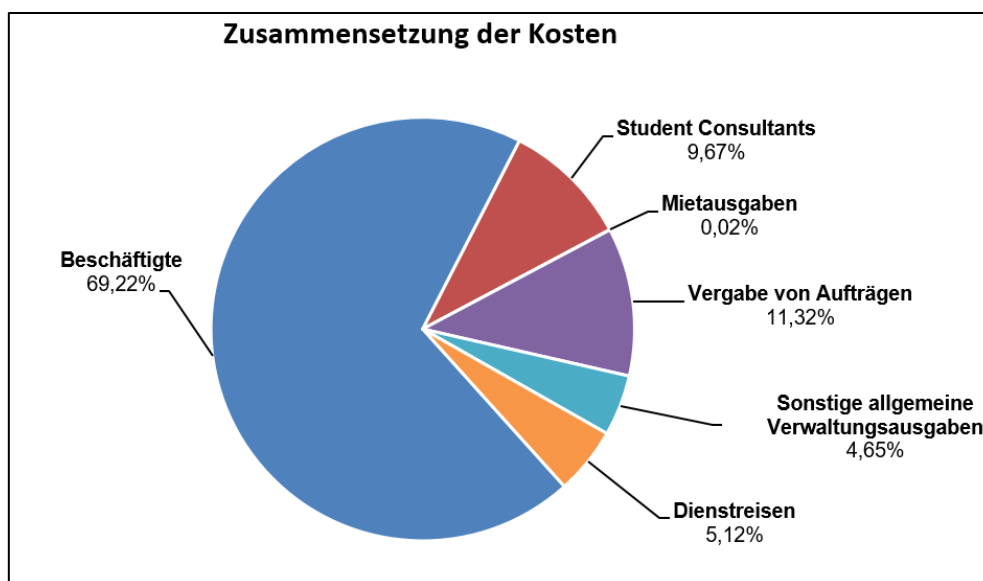


Abbildung 5: Zusammensetzung der Projektkosten im Verbundprojekt Netzwerk Quality Audit

Die Kostenplanung wurde im Wesentlichen eingehalten. Aufgrund der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Verlagerung von Veranstaltungen in den digitalen Raum entstand im Projekt ein geringfügiger finanzieller Minderbedarf in den bewilligten Positionen, der sich auf circa 3% des verfügbaren Gesamtvolumens der Leuphana Universität belief.

### 3. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

Die Hochschulen im Netzwerk Quality Audit verfolgen das Ziel, die Qualität von Studium und Lehre in eigener Verantwortung weiterzuentwickeln. Mit dem Netzwerk sollen organisationale Lernprozesse in den Universitäten angestoßen werden. Hierfür wurden in der ersten Förderphase Konzepte und Ideen sowie verschiedene methodische Formate für die Zusammenarbeit erarbeitet. Gegen Ende der 1. Förderphase wurde es als notwendig erachtet, dass die Ideen und Erfahrungen verstärkt zur praktischen Anwendung kommen sollten und ein Transfer der Projektidee stattfindet. Voraussetzungen für die weitere Zusammenarbeit waren das Vertrauen und die gegenseitige Anerkennung der Hochschulen auf Augenhöhe, die durch die intensive Zusammenarbeit während der ersten Förderphase aufgebaut wurden.

Ergänzend zur Routine hochschulischer Akkreditierungsverfahren nutzten die beteiligten Hochschulen das Netzwerk als „Lern-Netzwerk“. Sie erhielten durch Feedback und Reflexion zu ihren Tätigkeiten Inspirationen und Lösungsansätze aus externer Perspektive. Das Akkreditierungswesen befand sich in Deutschland zum Ende der 1. Förderphase im Umbruch und bot wenig Orientierung. Die Hochschulen im Netzwerk nutzten in dieser Situation ihre Autonomie und erworbenen Kompetenzen. Sie entwickelten für Ihre Zusammenarbeit den Ansatz der *critical friends*, ein Prinzip der Zusammenarbeit, welches das Akkreditierungswesen in Deutschland bis heute nicht ausreichend einbezieht. Erste Ansätze dieser Grundidee wurden

in Finnland in das Akkreditierungswesen implementiert. Reformen des dortigen Akkreditierungsverfahrens führten dazu, dass stärker auf Selbstevaluation basierende Auditverfahren eingesetzt werden und ein Fokus auf Benchlearning und Exzellenz gelegt wird<sup>3</sup>. Aus Sicht der Projekthochschulen ist zu wünschen, dass diese Aspekte zukünftig in Deutschland systematisch zur Anwendung kommen. Die Diskussionen im Netzwerk führten zunächst zu dem Ergebnis, dass in der derzeitigen Situation die Lernformate des Projekts als ergänzende Verfahren zum derzeitigen Akkreditierungswesen zu betrachten seien und in erster Linie einer kontinuierlichen *Qualitätsentwicklung* dienen sollten.

In der Praxis der Zusammenarbeit bewährte es sich, inhaltlich beteiligte Akteure und Statusgruppen der ausrichtenden Hochschule in die Netzwerkaktivitäten einzubeziehen. Eine breite Beteiligung ermöglichte die größten Lerneffekte und eine Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse. Es erwies sich auch als sinnvoll, die fachlichen Expert\*innen der ausrichtenden Hochschule mit den jeweiligen fachlichen Akteur\*innen der Partnerhochschulen in einen Austausch zu bringen. (Beispielhaft seien hier die Mitarbeiter\*innen der Studierendenservice-Einrichtungen beim Workshop an der Universität des Saarlandes im Frühjahr 2017 genannt).

Die externen Expert\*innen nahmen eine bedeutsame Rolle im Projekt ein (vgl. Verbundbericht Kap. II. 1.6 und Kap. II. 4.3). Sie begleiteten die Vorhaben der Netzwerkhochschulen kritisch und evaluierten die Projektfortschritte übergreifend.

#### **4. Nutzen und Verwertbarkeit des Ergebnisses**

Mithilfe der dargestellten Aktivitäten und Maßnahmen wurden die angestrebten Ziele erreicht. Wie geplant umfassten die gemeinsamen Aktivitäten des Verbundprojekts Quality Audit im Zeitraum Oktober 2016 bis Dezember 2020 (bzw. März 2021) insbesondere die Durchführung der geplanten Lernzyklen im Rahmen von Workshops. Alle Netzwerkmitglieder verständigten sich zu Beginn der 2. Förderphase auf die Arbeitsweise im Netzwerk und implementierten eine Organisationsstruktur (vgl. Kap. I. 3.). Parallel dazu fanden Transferaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit statt (vgl. Kap. II. 4.4). Aus der begleitenden Evaluation wurden Schlussfolgerungen für die weitere Netzwerkarbeit entwickelt. Zusammenfassend werden in diesem Kapitel der Nutzen und die Verwertbarkeit der Maßnahmen für alle Verbundhochschulen sowie assoziierten Hochschulen aufgeführt. Details zu den Lernzyklen enthalten die Einzelberichte der Projektpartner.

---

<sup>3</sup> Vgl. Overberg, J./Lehmkuhl, P./Schütz, M./Röbken, H. (2020): (Re)-Reforming external quality assurance in higher education – The Finnish case. In: European Journal of Higher Education. <https://doi.org/10.1080/21568235.2020.1718519>.

#### **4.1 Ziel 1 – Umsetzungen der Lernzyklen**

Alle Verbundhochschulen formulierten ihren spezifischen Entwicklungsbedarf und gestalteten ihren Lernzyklus unter Nutzung der Lernformate individuell. In der Praxis erwies sich der Lernzyklus als sehr gut anwendbar. Für die Reflexionsphase und Entwicklung von Maßnahmen nach dem Impulsworkshop für den internen Prozess stellte einzig der Zeitfaktor ein Problem dar. Je nach Themenstellung musste mehr Zeit eingeräumt werden. Der Aufbau der einzelnen Phasen ist zielführend. Das Konzept sieht vor, dass sich alle Partner an den Lernzyklen beteiligen und auf diese Weise Lernerfolge der „lernenden Hochschule“ fördern. Auch alle weiteren beteiligten Hochschulen profitierten von diesem Austausch und konnten ihrerseits durch die Praxisbeispiele neue Ideen an ihre Hochschulen bringen.

##### **Umsetzung des Lernzyklus an der Leuphana Universität Lüneburg**

Wie in Kapitel I. 2. dargelegt, entschied sich die Leuphana, ihren Lernzyklus für die Prüfung und Weiterentwicklung ihres Leitbildes für die Lehre sowie einer universitätsweit getragenen Lehrstrategie zu nutzen. Vor dem Hintergrund dieser Prämisse startete der Leuphana Lernzyklus unter dem Titel „Lehrstrategie: von der Vision zum Lehr-/Lernerfolg“, wie in Kapitel II. 1.2 beschrieben, und umfasste insgesamt fünf Veranstaltungsschritte. Das gewählte Format des „Benchlearnings“ erlaubte es, Expertise aus dem Netzwerk Quality Audit in den Prozess einzubeziehen, Erfahrungen aus dem Entwicklungsprozess zu teilen, inhaltliche Schwerpunktsetzungen der Lehrstrategie mit den Strategien der anderen Hochschulen zu vergleichen, offene Diskussionen über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Vorgehensweisen zu führen und über Ansätze der Wirksamkeitsprüfung einer etablierten Lehrstrategie zu beraten. Das Benchlearning fand als Workshop statt, in dem der Entwicklungsprozess einer Lehrstrategie, der Inhalt einer Lehrstrategie sowie der Transfer einer Lehrstrategie in die Praxis thematisiert wurden. In Arbeitsgruppen zu diesen Themen wurden Erfahrungen aus den Universitäten (externer Input sowie Diskussionsbeiträge) ausgetauscht und diskutiert.

#### **4.2 Ziel 2 – Einbindung aller relevanten Stakeholder**

Im Rahmen der Workshops sollte der statusgruppenübergreifende Dialog zu Themen des Qualitätsmanagements initiiert und gefördert werden. Die Teilnehmerstruktur wurde nach jedem Workshop ausgewertet und die Zusammensetzung der Teilnehmenden in den jährlichen Zwischenberichten zum Projekt explizit erläutert. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Hochschulleitungen, QM-Mitarbeiter\*innen und Studierende bei nahezu allen Workshops vertreten waren. Die Gruppe der QM-Mitarbeiter\*innen bildete fortwährend die stärkste Gruppe, nachhaltig etabliert wurde die Beteiligung der Studierenden. Die Beteiligung von Lehrenden variierte je nach Thema des Workshops. Zum Teil nutzten die Hochschulen die Work-

shops, um universitätsinterne Themen und Prozesse voranzutreiben. Sie luden gezielt Personen der eigenen Universität zu einem vertieften Austausch zu Themen der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre ein.

Als besonders wichtig erachteten die Verbundhochschulen die Beteiligung von Studierenden (vgl. Verbundantrag). Im Netzwerk beteiligten sich die Studierenden bei Workshops bspw. an der inhaltlichen Ausgestaltung und Formulierung der Frage- bzw. Problemstellung. Beim Benchlearning bildeten sie z.B. eine Stakeholder-Gruppe. Parallel zu den Treffen der Steuerungsgruppe fanden selbstorganisierte Treffen der Studierenden statt. Insbesondere für die eigene Positionierung und Integrierung auch neuer Studierender ins Netzwerk bewährten sich diese Treffen. Ausgelöst durch die Netzwerkaktivität fand darüber hinaus eine intensive Vernetzung der Studierenden über die eigene Hochschule hinaus statt. Der Vergleich der verschiedenen Qualitätsmanagementsysteme aus studentischer Perspektive regte zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit der Studierenden an.

### **Einbindung aller relevanten Stakeholder an der Leuphana Universität Lüneburg**

An allen Veranstaltungen, Arbeitstreffen und Workshops des Netzwerks nahmen Mitglieder der Leuphana Universität teil. Zu den Beteiligten gehörte die Hochschulleitung (Vizepräsident für Graduate School, Wissenschaftlichen Nachwuchs und Entrepreneurship), Mitarbeitende der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung | Team Q, sowie je nach Themenstellung Lehrende und Verwaltungsmitarbeiter\*innen und Studierende. Übergreifend betrachtet bildete die Gruppe der QM-Mitarbeiter\*innen bei den Veranstaltungen die stärkste Gruppe, während Lehrende explizit nur zu bestimmten Fragestellungen eingebunden wurden.

Die Einbeziehung studentischer Expertise im Bereich Qualitätsmanagement wurde an der Leuphana Universität im Rahmen der 2. Förderphase deutlich intensiviert und fest eingerichtet. So finden beispielsweise einmal jährlich für jedes Studienprogramm die sog. Qualitätszirkel statt, in denen sich Studierende, Lehrende und Programmbeauftragte über das Studienprogramm inhaltlich und organisatorisch austauschen und Verbesserungsideen entwickeln. Ebenso finden anlassbezogen Gespräche zwischen dem AStA der Leuphana Universität und Team Q statt.

Der Austausch mit den Quality Audit-Netzwerkpartnern und den Studierenden der anderen Hochschulen des Netzwerks hat dazu geführt, die studentische Beteiligung in den QM-Prozessen der Leuphana zu reflektieren und zu intensivieren. Es wurde deutlich, dass ein ständiges Bindeglied zwischen der Abteilung für Qualitätsmanagement und Studierenden institutionell sinnvoll ist und langfristig verankert werden sollte. Vor dem Hintergrund des Good Practice-Beispiels der Universität des Saarlandes erarbeiteten die „student consultants“ des Netzwerks und Team Q an der Leuphana zusammen mit interessierten Studierenden und der Stu-

dierendenvertretung die konzeptionellen und operationalen Voraussetzungen für die Etablierung einer\*ines studentischen Beauftragten für Qualität in Studium und Lehre. Gemäß StuPa-Beschluss fand bis Herbst 2020 zunächst eine Pilotphase statt, die dann in die Verstetigung der Stelle „*Studentische\*r Beauftragte\*r für Qualität in Studium und Lehre*“ beim AStA der Leuphana Universität mündete. Auf diese Weise wurde sowohl eine konstante Schnittstelle zwischen der Stabsstelle für Qualitätsentwicklung I Team Q und dem AStA als auch zu den relevanten studentischen Gremien (StuPa, Fachschaften, AStA) gewährleistet und so Themen für das zentrale Qualitätsmanagement in Studium und Lehre identifiziert. Hierbei konnte auch eine zunehmende studentische Einbindung für die Veranstaltungen des Netzwerks Quality Audit garantiert werden.

Die Studierenden des Netzwerks verfassten darüber hinaus einen Textbeitrag für den geplanten Quality Audit Sammelband. Während der Beitrag zunächst die Bedeutung der Einbindung von Studierenden in den Qualitätsmanagementprozess einer Universität theoretisch einordnet, liegt sein Hauptaugenmerk auf der konkreten Einbindung von Studierenden im Netzwerk Quality Audit, der fruchtbaren Zusammenarbeit, die daraus entstand – bspw. durch den gezielten Austausch zu praktischen Beispielen in der studentischen Organisation – und konkreten Handlungsvorschlägen, um die Verzahnung von Studierenden und Qualitätsmanagement weiter zu fördern. Eine Veröffentlichung des Beitrags wird im Zuge der Veröffentlichung des Sammelbands erfolgen – vgl. Kapitel II.6.

### **4.3 Ziel 3 – Einbindung von Expert\*innen**

Die Workshops wurden im Sinne einer formativen Evaluation regelmäßig durch festgelegte externe Expert\*innen begleitet (vgl. Verbundbericht Kap. II. 4.3). Ihr mündliches und schriftliches Feedback nutzten die Partneruniversitäten für ihre strategische Positionierung, die Weiterentwicklung der Lernzyklen sowie die Reflexion der Zusammenarbeit im Netzwerk. Von den Empfehlungen, die sich auf das Netzwerk als Ganzes bezogen, wurden folgende aufgegriffen bzw. umgesetzt:

- Das Netzwerk zeigte auf Tagungen und in Publikationen mehr Präsenz.
- Das Netzwerk befasste sich intensiv mit den Entwicklungen des Akkreditierungswesens und dessen Öffnung für alternative Akkreditierungsverfahren und prüfte auf welche Weise es Impulse für alternative Ansätze setzen könnte.
- Mit der Organisation von zwei netzwerkinternen Weiterbildungen baute das Netzwerk den Kompetenzerwerb der Mitarbeiter\*innen im Netzwerk (z.B. Selbstevaluationskompetenz) systematisch aus.
- Das Netzwerk bot den Studierenden unterschiedliche Möglichkeiten der Mitwirkung an: Eine Kerngruppe an Studierenden arbeitete kontinuierlich im Netzwerk mit. Andere Studierende wurden anlassbezogen integriert.
- Es bestand Kontakt zu und Austausch mit dem Studentischen Akkreditierungspool.

- Bereitstellung ausführlicher Materialcontainer bei Impuls-Workshops (Benchlearning, Beratung oder Audits): Die Dokumente lieferten einen breiten Überblick über die jeweilige Praxis der Hochschulen und ermöglichten eine intensive Vorbereitung auf den Workshop.
- Punktuell wurden Vertreter\*innen von Nicht-Netzwerk-Hochschulen zu den Workshops eingeladen.
- Austausch mit anderen Hochschul-Netzwerken zum Thema Qualitätsmanagement (z.B. Projekt „ComO QM-Quality Management in Complex Organisation; QM-Netzwerk österreichischer Hochschulen; Kollegiales Audit, Verbund Norddeutscher Universitäten; Netzwerk Musikhochschulen)
- Dem statusgruppenübergreifenden Dialog wurde hohe Bedeutung beigemessen, um ein breites Bewusstsein für Anforderungen eines Qualitätsmanagements für Studium und Lehre zu wecken.
- Von den QM-Mitarbeiter\*innen wurden die Erfahrungen bei der Umsetzung der Lernformate im Sinne von Lessons learned ausgewertet und Handreichungen veröffentlicht.
- Evidenzbasierung und Wirkungsmessung von QM wurde thematisiert und problematisiert.
- Die Reflexion der Erfolge im Projekt soll zu einer Verstetigung des Netzwerks führen.

Darüber hinaus entwickelte das Netzwerk einen aktiven Kontakt zu anderen Hochschulnetzwerken und Akteur\*innen des Hochschul- und Akkreditierungswesen und bahnte Kooperationen an. Es fanden Gespräche mit dem Studentischen Akkreditierungspool, dem Gewerkschaftlichen Gutachternetzwerk, dem Projekt „ComO QM-Quality Management in Complex Organisation, dem QM-Netzwerk österreichischer Hochschulen sowie dem Verbund Norddeutscher Universitäten und dem Netzwerk Musikhochschulen statt. Es wurden Weiterbildungen von studentischen Gutachter\*innen an Verbundhochschulen organisiert. Parallel fand die Vermittlung von studentischen Gutachter\*innen bei Akkreditierungsverfahren über das Netzwerk statt.

Die Zusammenarbeit mit den Expert\*innen erwies sich als gewinnbringend und bot fortwährend Anlass zur Reflexion und Orientierung. Der Austausch war von hoher Bedeutung einerseits für den jeweiligen Lernzyklus der Verbundhochschulen und andererseits auch für das Gesamtprojekt und den Erfolg der Netzwerkarbeit.

#### **4.4 Ziel 4 – Transfer der Projektergebnisse**

Die Transferaktivitäten des Netzwerks umfassten neben dem Einsatz der Lernzyklen und Lernformate (insbes. durch die assoziierten Hochschulen), **1) Öffentlichkeitsarbeit und Transfertagungen, 2) Publikationen und 3) die Internetseite.**

##### ***Zu 1) Öffentlichkeitsarbeit und Transfertagungen***

Neben der schriftlichen Aufbereitung und Verbreitung hatte sich das Netzwerk im Sinne des Antrags verpflichtet, seine Ergebnisse auf verschiedenen Veranstaltungen, Tagungen o.ä. zu

präsentieren. Hierfür nutzte das Projekt Tagungen und Kongresse zum Thema Qualitätssicherung im Hochschulbereich und brachte Beiträge zum Netzwerk und den entwickelten Verfahren ein. Das Netzwerk selbst führte zwei Transfer-Veranstaltungen im Frühjahr 2019 und im Sommer 2020 durch, die eine hohe Resonanz aus dem Hochschulraum erfuhren.

Öffentlichkeitsarbeit des Netzwerks in der zweiten Förderphase:

- Am 21.09.2017 gestaltete das Netzwerk bei der Jahrestagung der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) eine Session mit dem Titel „Welchen Mehrwert bringen kollegiale Evaluationsverfahren in (Hochschul-)Netzwerken gegenüber externen Begutachtungen durch Agenturen?“. An der Session wirkten - neben vier QM-Mitarbeiter\*innen des Netzwerks und dem Vizepräsident der Universität Kassel Prof. Dr. René Matzdorf - auch die externen Expert\*innen Thomas Reil, Dr. Anke Rigbers und Prof. Dr. Uwe Schmidt sowie der ehemalige Rektor der Universität Duisburg-Essen Prof. Dr. Lothar Zechlin mit ([https://www.conftool.com/degeval2017/index.php?page=browseSessions&form\\_session=5](https://www.conftool.com/degeval2017/index.php?page=browseSessions&form_session=5)).
- Beitrag auf Tagung des QM-Netzwerks österreichischer Hochschulen am 15. Februar 2018 an der WU Wien von Judith Braun (Geschäftsstelle Quality Audit) und Thomas Reil (Externer Experte im Netzwerk Quality Audit) mit dem Titel „Wie können Hochschulnetzwerke zur Qualitätsentwicklung beitragen? Eine Reflexion des Netzwerks Quality Audit aus zwei Perspektiven“.
- Beiträge auf den Abschlusskonferenzen des DAAD geförderten Projekts „ComO QM-Quality Management in Complex Organisation“
  - in Deutschland am 11.09.2018 an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz von Prof. Dr. Markus Reihlen mit dem Titel „Quality Development as Learning - The Network Quality Audit“
  - in Vietnam am 08.11.2018 an der University of Economics in Ho Chi Minh City von Frank Niedermeier mit dem Titel „The Quality Audit Network and its Approach“.
- Beitrag bei der BMBF-Fachtagung „What Works – Modelle und Maßnahmen aus dem Qualitätspakt Lehre“ am 06./07.12.2018 in Regensburg von den im Netzwerk aktiv mitarbeitenden Studierenden Saskia Möller (Leuphana Universität Lüneburg), Phillip Okonek (Universität Potsdam), Meiko Volz (TU Kaiserslautern), Katharina Weigert (Universität des Saarlandes) mit dem Titel „Qualität gemeinsam gestalten – Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Studierenden“.
- Quality Audit-Transfertagung 2019: Neben der Qualitätssicherung durch Akkreditierung bedarf es auch der Qualitätsentwicklung und Möglichkeiten des Voneinander-Lernens als Hochschulen. Mit dieser Position lud das Netzwerk Quality Audit am 22.03.2019 zu seiner zweiten Transfertagung an die Universität Potsdam ein.

Für die Tagung konnten Referent\*innen des Akkreditierungsrats, der Akkreditierungsagenturen, der Hochschulrektorenkonferenz, des DAAD, des Österreichischen QM-Netzwerks, des European Quality Audits und der Studierenden im Europäischen Hochschulraum gewonnen werden. An den Arbeitsgruppen wirkten die QM-Netzwerke „Verbund Norddeutscher Universitäten“, „Kollegiales Audit“, „ComoQM“ und der „Studentische Akkreditierungspool“ mit.

Insgesamt nahmen ca. 150 Personen an der Tagung teil.

Inhaltliche Schwerpunkte der Tagung waren:

- Zusammenarbeit von Hochschulen, Akkreditierungsagenturen, Akkreditierungsrat und Politik nach Restrukturierung des Akkreditierungswesens in Deutschland
- Alternative Ansätze der Qualitätsentwicklung

- Chancen und Herausforderungen der Qualitätssicherung und -entwicklung in der internationalen Zusammenarbeit.

Arbeitsgruppenphase:

- Qualitätsentwicklung in Zusammenarbeit mit Studierenden
- Hochschulnetzwerke: Wie viel Homogenität, wie viel Heterogenität braucht Qualitätsentwicklung in Netzwerken?
- Alternative Akkreditierungsverfahren in Hochschulkooperationen.
- Quality Audit-Transfertagung 2020: Die ursprünglich als Präsenzveranstaltung geplante Tagung des Netzwerks Quality Audit fand am 15. Juli 2020 aufgrund des Umgangs mit der Corona-Pandemie online in einem kompakten und interaktiven Format statt. In einer Workshop-Phase tauschten die über 120 Teilnehmer\*innen ihre Best-Practice-Erfahrungen im Bereich digitaler Lehre aus.

Die Tagung stieß auf sehr positive Resonanz. Eine ausführliche Dokumentation der Tagung (inkl. Tagungsmaterialien, wie z.B. Präsentationen, Poster oder Reden) wurde auf der Quality Audit-Internetseite veröffentlicht.

Inhaltliche Schwerpunkte der Tagung waren:

- Vision: Eine neue Idee der Universität (Impulsvortrag & Dialog). Prof. Dr. Peter-André Alt (Präsident der Hochschulrektorenkonferenz)
- Profil: Gute Lehre! (Impulsvortrag & Dialog). Prof. Dr. Manfred Schubert-Zsilavecz (Vizepräsident der Goethe-Universität Frankfurt am Main)
- Best-Practice-Exchange “Gute Lehre virtuell” (Workshop-Phase)
- Quo Vadis: Förderung guter Lehre (Impulsvortrag & Dialog mit Judith Fränken). Ansgar Wimmer (Vorstandsvorsitzender der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S.).
- Beitrag bei der gemeinsamen Veranstaltung vom CHE (Centrum für Hochschulforschung) und der FH Münster „Alternative Verfahren zur Systemakkreditierung“ am 05.11.2020 von Michaela Fuhrmann (Geschäftsführerin des Zentrums für Qualität in Studium und Lehre, Universität Potsdam) mit dem Titel „Netzwerk Quality Audit – Eine Alternative zur Alternative“.

## • **Zu 2) Publikationen**

Neben der direkten Öffentlichkeitsarbeit bei Tagungen und Workshops erfolgte der Transfer der Projektaktivitäten auch über Veröffentlichungen. Während der 2. Förderphase gaben einzelne Hochschulen u.a. Pressemitteilungen heraus bzw. publizierten im Namen des Netzwerks folgende Beiträge:

- Das Netzwerk Quality Audit beantragte mit Erfolg die Aufnahme in die Good Practice-Datenbank des HRK-Projekts nexus (<https://www.hrk-nexus.de/material/gute-beispiele-und-konzepte-good-practice/detailansicht/meldung/netzwerke-foerdern-die-qualitaetsentwicklung-in-studium-und-lehre-4016/>)
- Prof. Dr. Markus Reihlen, Dr. Miriam Garve und Judith Braun (Leuphana Universität) veröffentlichten in Abstimmung mit dem Netzwerk den Artikel „Qualitätsentwicklung im Netzwerk – am Beispiel des Verbundprojekts Quality Audit“ im Handbuch Qualität in Studium und Lehre (HQSL 3 61 17 07).
- Handreichungen zu den Lernformaten. Online abrufbar unter:



- Lernformat Beratung: [https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200225\\_Handreichung-Beratung.pdf](https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200225_Handreichung-Beratung.pdf)
  - Lernformat Benchlearning: [https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200212\\_Handreichung-Benchlearning.pdf](https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200212_Handreichung-Benchlearning.pdf)
  - Lernformat Audit: [https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200223\\_Handreichung-Audit.pdf](https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200223_Handreichung-Audit.pdf)
- In Planung: Die Netzwerkmitglieder verständigten sich darauf, einen gemeinsamen Sammelband mit Erfahrungen und Ergebnissen aus der Netzwerkzusammenarbeit zu veröffentlichen. Eine Veröffentlichung ist bis Ende 2021 geplant.

### Zu 3) Internetseite

Die Pflege der Internetseite des Netzwerks konnte nach dem Umzug der Geschäftsstelle von der Universität Potsdam zur Leuphana Universität Lüneburg aufgrund technischer Probleme und eingeschränkter Zugriffsrechte nicht erfolgen. Die Verbundhochschulen entschieden sich für eine komplette Neugestaltung der Internetseite, u.a. weil Rückmeldungen gezeigt hatten, dass die inhaltliche und graphische Gestaltung optimiert werden sollte.

Im Mai 2018 wurde der Relaunch der Internetseite fertiggestellt (<https://quality-audit.de/>). Neben Informationen zum Netzwerk, seinen Partnern und Aktivitäten, liefert die Internetseite Informationen zum methodischen Vorgehen. Das Netzwerk möchte auf diese Weise auch anderen Hochschulen und Hochschulnetzwerken ermöglichen, die Verfahren einzusetzen.

The screenshot shows the website's layout. At the top left is a yellow circular logo with the text 'NETZWERK QUALITY AUDIT'. To its right is a 'Kurzprofil' section with a paragraph of text and a 'Mehr erfahren' button. Below this is the 'Aktivitäten' section, which contains three cards:

- Workshop:** 'Interner Quality Audit Netzwerk-Workshop am 24./25. September - Online-Veranstaltung'. Description: 'Die Universität des Saarlandes lädt die Netzwerk-Universitäten Ende September zu einem Online-Workshop ein. Inhaltlich stehen zwei Schwerpunkte im Mittelpunkt: Evaluation von Qualitätsmanagement-Instru...'
- Events:** 'Profilbildung durch Vielfalt! Mit Netzwerken die Strategieentwicklung in der Lehre fördern am 15. Juli 2020 - Online Veranstaltung'. Description: 'Online-Tagung des Netzwerk Quality Audit am 15. Juli 2020 Die ursprünglich als Präsenzveranstaltung geplante Tagung des Netzwerks Quality Audit hat am 15. Juli aufgrund des Umgangs mit dem Corona-V...'
- Workshop:** 'Netzwerkinterner Workshop zum Thema "Perspektiven auf Studierendenerfolg" am 04./05.11.2019 an der Technischen Universität Kaiserslautern'. Description: 'Am 4. und 5. November 2019 trafen sich die Netzwerkmitglieder an der Technischen Universität Kaiserslautern. Der Montag war den Lernzyklen der Netzwerkpartner gewidmet. Die Universität Potsdam berichtete ...'

Abbildung 6: Web-Auftritt des Netzwerk Quality Audit unter <https://quality-audit.de/>

Diese Transfermaßnahmen haben die Projektidee des Quality Audit-Verbundes im Hochschulbereich deutschlandweit bekannt gemacht und den Diskurs um alternative Qualitätsentwicklungsansätze angeregt. Als Beispiel sei hier die Online-Tagung des Netzwerks im Jahr 2020 aufgeführt, bei der der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) Prof. Dr. Peter-André

Alt zum Thema „Vielfalt durch Vernetzung“ referierte und sich über 120 Teilnehmer\*innen online hierzu austauschten. Im Anschluss signalisierten weitere Hochschulen Interesse an der Mitarbeit im Netzwerk Quality Audit, was als Indiz für die erfolgreiche Transfer-Strategie des Netzwerks betrachtet werden kann.

#### **4.5 Ziel 5 – Ergänzung der Akkreditierung um ein peer-gestütztes Verfahren**

Mit dem im März 2017 unterzeichneten „Staatsvertrag über die Organisation eines gemeinsamen Akkreditierungssystems zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre an deutschen Hochschulen (Studienakkreditierungsstaatsvertrag)“ wurde eine neue rechtliche Grundlage für die Restrukturierung des Akkreditierungswesens in Deutschland geschaffen. Beim Workshop am 11./12.05.2017 an der Universität Potsdam reflektierten die Teilnehmer\*innen die Implikationen des Staatsvertrags für das Hochschulwesen wie auch für das Vorhaben des Netzwerks Quality Audit. Prinzipiell wurde die Möglichkeit einer Verknüpfung von Akkreditierungsverfahren und Quality Audit-Verfahren gesehen. Dem Netzwerk scheint es jedoch ratsam zu sein, Akkreditierungsverfahren mit ihrem Normen überprüfenden und auf Mindeststandards ausgerichteten Charakter deutlich von den kollegialen, reflektierenden Entwicklungsverfahren des Netzwerks Quality Audit zu unterscheiden. Ergänzend zu den formalen Akkreditierungsverfahren sollten die kollegialen Verfahren des Netzwerks fokussiert für vertiefende Entwicklungsfragen genutzt werden.

Vergleichend präsentierten die Referenten Prof. Dr. Uwe Schmidt und Prof. Dr. Thomas Manne die Projekte „Kollegiales Audit“ und „European Quality Audit“, die als alternative Formen der Qualitätssicherung und -entwicklung im Rahmen der sog. Experimentierklausel praktiziert wurden. Im Netzwerk bestand Einigkeit darüber, dass die Lernformate des Projekts als ergänzende Verfahren zum Akkreditierungswesen zu betrachten seien und in erster Linie der Qualitätsentwicklung dienen sollten.

Als Organisationsform hierfür dient das Modell eines sog. Lernnetzwerkes. Die Grundidee des Lernnetzwerkes spiegelt das wachsende Interesse an der wechselseitigen Abhängigkeit von Organisationen wider, die durch gemeinsame Aktivitäten voneinander und miteinander lernen<sup>4</sup>. Das zugrundeliegende Verständnis über die Funktion und Zusammenarbeit in diesem Lernnetzwerk hat das Netzwerk in einem Beitrag im „Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung“ im Jahr 2017 veröffentlicht (vgl. Fußnote 4).

---

<sup>4</sup> Braun, J., Garve, M., & Reihlen, M. (2017): Qualitätsentwicklung im Netzwerk am Beispiel des Verbundprojekts Quality Audit. HQL 3 61 17 07, C 3.14

## 5. Fortschritt auf dem Gebiet bei anderen Stellen

Anknüpfend an Kapitel I. 5. informieren die folgenden Abschnitte über die Übertragbarkeit der Elemente des Lernzyklus und der Lernformate auf andere Hochschulen.

### 5.1 Lernprozesse der assoziierten Hochschulen

Die assoziierten Hochschulen beteiligten sich intensiv an allen Netzwerkaktivitäten der Verbundhochschulen. Beispielsweise stellten sie beim Benchlearning der Verbundhochschulen ihre Vorgehensweisen und Erfahrungen zu dem jeweiligen Themenfeld in Form von Vorträgen oder Poster-Sessions vor. Ebenso nahmen weitere Akteure der Hochschulen themenspezifisch an ausgewählten Veranstaltungen teil. So sind beispielsweise Mitarbeiter\*innen des Studierenden-service aller Hochschulen zum Workshop an der Universität des Saarlandes im Jahr 2016 eingeladen worden, um ihre Praxiserfahrungen einzubringen. Dieses Vorgehen traf auch auf die weiteren Veranstaltungen des Netzwerks zu, sodass ein gegenseitiges Lernen zwischen Verbundhochschulen und assoziierten Hochschulen fortlaufend stattgefunden hat. Ergänzend haben sich einige assoziierte Hochschulen mit weiteren Lernprozessen in das Netzwerk eingebracht. Informationen hierzu können dem Verbundbericht entnommen werden.

## 6. Erfolgte oder geplante Veröffentlichungen

Eine Übersicht zu den öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten des Netzwerks ist in Kapitel II. 4.4 enthalten. Folgende Publikationen sind während der 2. Förderphase des Projekts veröffentlicht worden bzw. noch in Bearbeitung:

- Prof. Dr. Markus Reihlen, Dr. Miriam Garve und Judith Braun (Leuphana Universität) veröffentlichten in Abstimmung mit dem Netzwerk den Artikel „Qualitätsentwicklung im Netzwerk – am Beispiel des Verbundprojekts Quality Audit“ im Handbuch Qualität in Studium und Lehre (HQSL 3 61 17 07).
- Handreichungen zu den Lernformaten. Online abrufbar unter:
  - Lernformat Beratung: [https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200225\\_Handreichung-Beratung.pdf](https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200225_Handreichung-Beratung.pdf)
  - Lernformat Benchlearning: [https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200212\\_Handreichung-Benchlearning.pdf](https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200212_Handreichung-Benchlearning.pdf)
  - Lernformat Audit: [https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200223\\_Handreichung-Audit.pdf](https://quality-audit.de/wp-content/uploads/2020/05/200223_Handreichung-Audit.pdf)
- In Planung: Die Netzwerkmitglieder haben sich darauf verständigt, einen Sammelband mit Erfahrungen und Ergebnissen aus der Netzwerkzusammenarbeit zu veröffentlichen. Eine Veröffentlichung ist bis Ende 2021 geplant.

## Berichtsblatt

1. ISBN oder ISSN	2. Berichtsart (Schlussbericht oder Veröffentlichung) Schlussbericht
3. Titel  <b>Verbund: Quality Audit – Beförderung von Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre durch peer-gestützte Verfahren im Netzwerk; Teilvorhaben Universität Lüneburg</b>	
4. Autor(en) [Name(n), Vorname(n)]  Heuser Gisa, Garve, Miriam, Dr. Schön, Sebastian	5. Abschlussdatum des Vorhabens 31.03.2021
	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 01PL16043B
	11. Seitenzahl 33
12. Fördernde Institution (Name, Adresse)  Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 53170 Bonn	13. Literaturangaben 3
	14. Tabellen 2
	15. Abbildungen 6
16. Zusätzliche Angaben ---	
17. Vorgelegt bei (Titel, Ort, Datum) ---	
18. Kurzfassung  Ziel des Verbundprojekts „Quality Audit“ in der zweiten Förderphase war es, die in der ersten Förderphase entwickelten Verfahren „Audit“, „Benchlearning“ und „Beratung“ gezielt auf konkrete Fragestellungen im Qualitätsmanagement der Verbundpartner anzuwenden. In sogenannte Lernzyklen, die sich durch ein themenspezifisches Kick-Off, einen Verfahrens-Workshop (z.B. Benchlearning) und eine anschließende Reflexionsphase und Maßnahmenrealisierung auszeichnen, erarbeiten die Universitäten unter dem Einbezug der Sichtweisen der Verbundpartner als critical friends in einem peer-gestützten Verfahren Lösungskonzepte zu den von ihnen ausgewählten Fragestellungen im QM. So konnte jede der Verbundhochschulen auf diese Weise erfolgreich eine komplexe Fragestellung bearbeiten, die Sichtweise der Verbundpartner sowie externen Expert*innen kontinuierlich einfließen lassen und somit die Qualitätsmanagementsysteme systematisch weiterentwickeln und organisationale Lernprozesse auslösen.  An der Leuphana wurde ein Lernzyklus zum Thema „Lehrstrategie: von der Vision zum Lehr-/Lernerfolg“ durchlaufen. Das Ziel des Lernzyklus war es, die vorhandenen Leitbilder und Lehrstrategien zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Dieses Ziel konnte erreicht werden - der Lernzyklus wurde in seiner geplanten Gänze durchlaufen und im März 2021 abgeschlossen. Das Ergebnis ist eine universitätsweit getragene Lehrstrategie, die eine Identifikation der Lehrenden und Studierenden mit der Hochschule und eine gemeinsame Verantwortung für gute Lehre befördert. Darauf aufbauend konnte die Leuphana Lehrstrategie in Reaktion auf die pandemiebedingte Umstellung auf digitales Lehren und Lernen durch einen „Code of Conduct“ für eine digitale Lehr- und Lernkultur ergänzt werden.	
19. Schlagwörter Quality Audit, Qualitätsmanagementsysteme, Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Hochschulen, Hochschulentwicklung, Organisationsentwicklung, organisationales Lernen, Beratung, Audit, Benchlearning, Lernzyklus, Netzwerk, critical friends, Peers, Transfer	
20. Verlag ---	21. Preis ---

## Document Control Sheet

1. ISBN or ISSN	2. type of document (e.g. report, publication) Final report
3. title <b>Promotion of Quality Development in Teaching and Learning through Peer-Supported Procedures in the Quality Audit Network; Sub-Project University Lueneburg</b>	
4. author(s) (family name, first name(s))  Heuser Gisa, Garve, Miriam, Dr. Schön, Sebastian	5. end of project 31.03.2021
	6. publication date ---
	7. form of publication ---
8. performing organization(s) (name, address)  Leuphana Universität Lüneburg Universitätsallee 1 21335 Lüneburg	9. originator's report no. ---
	10. reference no. 01PL16043B
	11. no. of pages 33
12. sponsoring agency (name, address)  Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 53170 Bonn	13. no. of references 3
	14. no. of tables 2
	15. no. of figures 6
16. supplementary notes ---	
17. presented at (title, place, date) ---	
18. abstract  The aim of the joint project "Quality Audit" in the second funding phase was to specifically apply the procedures "Audit", "Benchlearning" and "Consulting", which have been developed in the first funding phase, to concrete issues in the quality management of the partner universities. In the so-called learning cycles, which are characterized by a topic-specific kick-off, a procedural workshop (e.g. benchlearning), a subsequent reflection phase and the implementation of measures, the universities develop solution concepts for their selected quality management issues in a peer-supported process, taking into account the views of the network partners as critical friends. In doing so, each university within the network was able to successfully address a complex issue, continuously incorporate the views of the network partners as well as external experts, and thus systematically improve their respective quality management systems and trigger organizational learning processes.  At Leuphana, a learning cycle on the topic of "Teaching Strategy: From Vision to Teaching/Learning Success" was conducted. The goal of the learning cycle was to reflect on and further develop the existing Leuphana mission statements and teaching strategies. This goal was achieved – the learning cycle was conducted in its planned entirety and concluded in March 2021. The result is a university-wide carried teaching strategy that promotes the identification of faculty and students with the university and a shared responsibility for good teaching. In a subsequent step, the Leuphana teaching strategy was further supplemented by a "Code of Conduct" for a digital teaching and learning culture in response to the pandemic-related switch to digital teaching and learning.	
19. keywords Quality Audit, quality management systems, quality assurance, quality development, universities, university development, organizational development, organizational learning, consulting, audit, benchlearning, learning cycle, network, critical friends, peers, transfer	
20. publisher ---	21. price ---