

Schlussbericht

- gem. Anlage 2 zu Nr. 3.2 BNBest – BMBF 98 -

Vorhaben:

„Leuphana... auf dem Weg! Aufbau eines Netzwerks für strategisches Qualitätsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg“

Förderkennzeichen: 01PL12042

**Projektleitung: Prof. Dr. Markus Reihlen
Leuphana Universität Lüneburg**

Laufzeit: 01.04.2012 bis 31.12.2016

Datum: Lüneburg, 29. Juni 2017



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Inhalt

I.	Kurze Darstellung	5
1	Aufgabenstellung.....	5
2	Voraussetzungen.....	7
3	Planung und Ablauf des Vorhabens.....	7
4	Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde	10
5	Zusammenarbeit mit anderen Stellen	11
II.	Eingehende Darstellung	12
1	Verwendung der Zuwendung und erzielte Ergebnisse	12
1.1	Handlungsfelder-übergreifende Aufgaben	12
1.2	Handlungsfeld „Universität als Gemeinschaft“ (U)	13
1.3	Handlungsfeld „Studienprogrammentwicklung“ (S)	23
1.4	Handlungsfeld „Lehrentwicklung“ (L)	34
1.5	Handlungsfeld „Qualitätsmanagement“ (Q)	41
2	Zahlenmäßiger Nachweis	51
3	Notwendigkeit und Angemessenheit.....	52
4	Verwertbarkeit der Ergebnisse	53
5	Fortschritt bei anderen Stellen	54
6	Veröffentlichungen	54



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Tabellen

Tabelle 1: Leuphana Salon Veranstaltungen.....	14
Tabelle 2: Faculty Club Veranstaltungen.....	15
Tabelle 3: Austauschformate bilden Open Space.....	16
Tabelle 4: Aus Projektmitteln vergebene Lehraufträge.....	23
Tabelle 5: Methodenkatalog SHIFT.....	40
Tabelle 6: Qualitätszirkel an der Leuphana.....	44

Abbildungen

Abbildung 1: Graphic Recordings vom Tag der Lehre.....	18
Abbildung 2: Struktur Beratungsnavigator	32
Abbildung 3: Das Leuphana QM für Studium & Lehre wirkt auf allen Ebenen.....	42
Abbildung 4: Zusammensetzung der Kosten	51

Abkürzungen

ACQUIN	Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut (eingetragener Verein)
AG	Arbeitsgemeinschaft, Arbeitsgruppe
ALB	Alumnibefragung
AstA	Allgemeiner Studierendenausschuss
ASU	Arizona State University
B.A.	Bachelor of Arts
B.Sc.	Bachelor of Science
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	Bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	Zirka
d. h.	das heißt
DOSS	Dortmund Spring School for Academic Staff
Dghd	Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik
DWMS	Dokumenten- und Workflowmanagementsystem
ebd.	ebenda
ECM	Enterprise Content Management
Ersti	Studierende in ihrem ersten Semesters
etc.	et cetera
f.	folgend
Fak.	Fakultät
ggf.	gegebenenfalls
GHR	Masterprogramme in der Lehrerbildung: Lehramt an Grundschule, Lehramt an Hauptschul- und Realschulen (und Oberschulen)
i. d. R.	in der Regel



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

inkl.	Inklusive
IT	Informationstechnologie
JGU	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
KuWi	Kulturwissenschaften
L	Handlungsfeld Lehrentwicklung
LBS	Masterprogramm in der Lehrerbildung: Lehramt an Berufsbildenden Schulen
LadW	Leuphana ... auf dem Weg!
LL.M.	Master of Laws
LVE	Lehrveranstaltungsevaluation
M.A.	Master of Arts
M.Ed.	Master of Education
M.Sc.	Master of Science
Major	Hauptfach
Minor	Nebenfach
MWK	Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur
o. ä.	oder ähnliches
Q	Handlungsfeld Qualitätsmanagement
QM	Qualitätsmanagement
QMB	Fakultätsbeauftragte_r für Qualitätsmanagement
QMR	Referent_in für Qualitätsmanagement
QPL	Qualitätspakt Lehre
QZ	Qualitätszirkel
RPO	Rahmenprüfungsordnung
S	Handlungsfeld Studienprogrammentwicklung
s.	siehe
S.	Seite
SAB	Studienabschlussbefragung
sog.	sogenannte_r
SoSe	Sommersemester
SWS	Semesterwochenstunde_n
TAP	Teaching Analysis Tool
Team Q	Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung
TP	Teilprojekt
TU	Technische Universität
U	Handlungsfeld Universität als Gemeinschaft
u. a.	unter anderem
UEP	Universitätsentwicklungsplanung
UF	Unterrichtsfach
URL	Uniform Resource Locator
WiSe	Wintersemester
z. B.	zum Beispiel
ZeMoS	Zentraleinrichtung Moderne Sprachen
ZLL	Zentrum für Lehre und Lernen (Technische Universität Hamburg-Harburg)
ZQ	Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (Johannes Gutenberg-Universität Mainz)
ZV	Zielvereinbarung
ZWB	Zwischenbefragung



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

I. KURZE DARSTELLUNG

1 Aufgabenstellung

Ausgehend von dem deutschlandweit einzigartigen Studienmodell der Leuphana Universität Lüneburg und der damit verbundenen Neuausrichtung von Zuständigkeiten und Arbeitsbereichen in den Fakultäten und Schools war das übergeordnete Ziel des Projekts „Leuphana... auf dem Weg!“ der Aufbau eines Netzwerks für strategisches Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung, das in die besonderen - auf dem Leuphana Studienmodell basierenden - Organisationsstrukturen integriert ist.

Neben dem Aufbau des Netzwerks bestand die Aufgabe des Projekts darin, konkrete Verbesserungsmaßnahmen in den vier Handlungsfeldern Universität als Gemeinschaft (U), Studienprogrammentwicklung (S), Lehrentwicklung (L) und Qualitätsmanagement (Q) zu identifizieren und zu bearbeiten

Diese ergaben sich aus einem Abgleich der Wahrnehmungen von Studierenden, Alumni und externen Peers mit den Zielvorstellungen der Universität. Die daraus abgeleiteten **Entwicklungsziele** und Maßnahmen wurden im Projektverlauf ausdifferenziert und ergänzt. Daran wirkten die Mitglieder des Netzwerks sowie häufig auch andere Akteure der Universitätsgemeinschaft mit. Die nachfolgenden Übersichten zeigen für alle Handlungsfelder die grundlegenden Probleme und Entwicklungsziele.

Das **Handlungsfeld Universität als Gemeinschaft** umfasste Entwicklungsziele, welche den Aufbau einer universitätsweiten Qualitätskultur anstreben und einen systematischen Austausch zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen und den an Studium und Lehre mitwirkenden Einrichtungen sicherstellen sollten. Dazu gehörten die Neuausrichtung von Zuständigkeiten und Arbeitsbereichen, aber auch ein geteiltes Verständnis zum Studienmodell sowie ein universitätsweiter Verständigungsprozess zur spezifischen Qualität der Lehre an der Leuphana.

Handlungsfeld Universität als Gemeinschaft – Entwicklungsziele (SOLL)
Systematischen integrativen Entwicklungsprozess der Universitätskultur (Universität als Gemeinschaft) unter Einbindung der Lehrbeauftragten als „Botschafter“ des Studienmodells initiieren
Koordination und Kooperation zwischen Schools, Fakultäten, Lehrenden und Studierenden durch systematische Netzwerkbildung sichern
Universitätsweiten Verständigungsprozess zur spezifischen Qualität der Lehre an der Leuphana durchführen

Im **Handlungsfeld Studienprogrammentwicklung** ging es insbesondere um die Entwicklung der Kohärenz der unterschiedlichen Studienelemente sowie der studienbegleitenden Unterstützungsangebote. Auch das im Leitbild der Universität verankerte Prinzip des Forschenden Lernens war zum Zeitpunkt der Antragsstellung noch nicht vollständig umgesetzt und sollte durch das Projekt weiter ausdifferenziert werden.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Handlungsfeld Lehrentwicklung – Entwicklungsziele (SOLL)
Studienstrukturen sowie relevante Übergänge im Studienverlauf gemäß dem Leuphana Studienmodell harmonisieren, Abschlussformat für Leuphana Bachelor entwickeln
Studienbegleitende Unterstützung stärken (Information, Beratung und systematische Unterstützungspunkte)
Forschendes Lernen als didaktisches Grundprinzip verankern, Eigenverantwortlichkeit der Studierenden für Erfolg des Studiums stärker fordern

Die Initiativen im **Handlungsfeld Lehrentwicklung** richteten sich primär auf die individuelle Ebene der Lehrenden und förderten neben unterschiedlichen zielgruppenspezifischen Formaten zum Kompetenzerwerb eine verstärkte Reflexion der eigenen Lehre sowie den kollegialen Austausch über Studienmodell und Lehre an der Leuphana. Die in der Universitätsentwicklung angestrebte Steigerung von englischsprachigen Studienangeboten wurde ebenso durch konkrete Maßnahmen in das Arbeitsprogramm aufgenommen wie die Weiterentwicklung der Lehrveranstaltungsevaluation.

Handlungsfeld Lehrentwicklung – Entwicklungsziele (SOLL)
Auf das Leuphana-Studienmodell bezogene Angebote für Neuberufene, für Lehrbeauftragte, für Nachwuchslehrende entwickeln und kontinuierlich durchführen
Niedrigschwellige Informations- und Impulsangebote mit Breitenwirkung zur flächendeckenden Einbindung der Lehrenden in das Studienmodell gestalten
Englischsprachige Lehrangebote durch Auswahl von Lehrbeauftragten und durch Unterstützung für nichtmutter-sprachliche Lehrende fördern
Differenzierte Anschlussmaßnahmen für Lehrveranstaltungsevaluationen (LVE)

Im **Handlungsfeld Qualitätsentwicklung** lieferten für die Erstantragstellung vor allem die Rückmeldungen aus den externen Programmakkreditierungen Hinweise darauf, dass zentrale Elemente des Leuphana Qualitätsmanagements zwar angelegt, zum damaligen Zeitpunkt aber noch nicht zu einem sich selbst tragenden System entwickelt waren. Als Entwicklungsziel wurde deshalb formuliert, auf allen Ebenen geschlossene Qualitätskreisläufe zu schaffen. Hierfür waren u. a. die Weiterentwicklung der sog. Qualitätszirkel zu den Studienprogrammen (QZ) und der Aufbau von flächendeckenden Zwischen-, Abschluss-, und Almunibefragungen relevant.

Handlungsfeld Qualitätsentwicklung – Entwicklungsziele (SOLL)
Qualitätskreislauf schließen und zu sich selbst tragendem System entwickeln
Durchgehende Moderation der QZ, Lehrberichte und Monitoring von Anschlussmaßnahmen ermöglichen
Wirkungsvolle interne und externe Evaluationsverfahren zur Ablösung der Programmakkreditierung schaffen

Die Vorhabenziele wurden während der ersten Förderphase nicht geändert. Die angestrebten Entwicklungsziele und Maßnahmen des Vorhabens wurden planmäßig umgesetzt und durch zusätzliche Maßnahmen ergänzt.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

2 Voraussetzungen

Die Leuphana Universität wurde vom niedersächsischen Landtag als Modelluniversität 2005 neu geschaffen und hat entsprechend systematisch einen an internationalen universitären Standards orientierten Prozess der Neuausrichtung seit 2006 durchlaufen, der in einem deutschlandweit einzigartigen Studienmodell mündete. Um das Leuphana Studienmodell und die damit verbundene Idee einer „Bildung durch Wissenschaft“ auf der Ebene der Lehrveranstaltungen, der Studienprogramme und der Universität als Gemeinschaft insgesamt zu verankern, verbindet die Universität Fakultäten und Schools in einer Matrixstruktur. Die Studienprogramme, Themen und Inhalte sowie die fachliche Expertise der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, der Forschenden und der Lehrenden sind in vier Fakultäten organisiert. Drei Schools wirken darüber hinaus als fachübergreifende Heimat der Studierenden, die jeweils für eine eigenständige, an Zielgruppen orientierte Bildungsidee stehen.

Mit der Einführung dieser neuen Struktur war auch eine Neuausrichtung von Zuständigkeiten und Arbeitsbereichen in den Fakultäten und Schools verbunden, deren Integration und Zusammenarbeit zu Beginn der Projektlaufzeit noch nicht optimal etabliert war. So war die Matrixstruktur zwar eingerichtet, aber es gab noch hohen Abstimmungsbedarf in Bezug auf die qualitätssichernden Prozesse für Studium und Lehre. Da es in Deutschland kein vergleichbares Studienmodell gab, bestand die Notwendigkeit, qualitätssichernde Prozesse selbst zu entwickeln und nachhaltig in die Leuphana zu integrieren.

3 Planung und Ablauf des Vorhabens

Um eine stabile und verbindende Struktur für Qualitätsentwicklung zwischen den unterschiedlichen Organisationseinheiten aufzubauen, wurden die aus dem Projekt finanzierten Mitarbeiter_innen den verschiedenen Einrichtungen und Einheiten der Leuphana zugeordnet, um so eine langfristige Vernetzung der unterschiedlichen Bereiche aufzubauen: Neben je einer/m Qualitätsmanagementreferenten/in (QMR) in den Fakultäten und Schools waren weitere QMR der Lehrwerkstatt und der Stabsstelle für Qualitätsentwicklung und Akkreditierung | Team Q zugeordnet. Ziel war ein wechselseitiger Prozess des Austauschs und Transfers, in dem einerseits Impulse aus den verschiedenen Einheiten in das Netzwerk gebracht, dort weiterentwickelt und auf andere Einheiten transferiert werden konnten, und andererseits ein vertiefender Prozess der Verständigung und Weiterentwicklung der zentralen Leitidee des Leuphana-Studienmodells in den verschiedenen Einrichtungen erfolgen konnte. Die zentrale Steuerung dieser Prozesse erfolgte zum einen über den Vizepräsidenten für Qualitätsentwicklung als Projektleitung und eine Projektkoordination, zum anderen über einen Qualitätsbeirat und später eine Zentrale Steuerungsgruppe, die aus Leitungsträger_innen der verschiedenen Einrichtungen bestand.

Auf diese Weise konnte eine Vernetzung von Einrichtungen, die vorher weitgehend unabhängig voneinander gearbeitet haben, initiiert und verstetigt werden. Diese neue Form der Zusammenarbeit hat die Universitätskultur nachhaltig geprägt.

Im Rahmen der Projektarbeit wurden über das Netzwerk intensive Formen der Zusammenarbeit auch mit nicht unmittelbar am Projekt beteiligten Funktionsbereichen der Universitätsgemeinschaft organisiert. Dazu gehörten insbesonde-



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

re Mitwirkende an der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre auf Leitungs- und Arbeitsebene. Eingebunden wurden darüber hinaus Lehrende, Studierende und Mitarbeitende der Universitätsentwicklung. Die Methode, vielfältige Themen in einem gemeinsamen Arbeitskontext aus verschiedenen Perspektiven beleuchten und weiterentwickeln zu können, hat sich im Laufe des Projekts als zentraler Motor der Lehr- und Universitätsentwicklung erwiesen, so dass in allen Handlungsfeldern verschiedene Maßnahmen im Sinne der oben genannten Zielsetzungen umgesetzt werden konnten:

Handlungsfeld Universität als Gemeinschaft	
Entwicklungsziele (SOLL)	Umgesetzte Maßnahmen (IST)
Systematischen integrativen Entwicklungsprozess der Universitätskultur (Universität als Gemeinschaft) unter Einbindung der Lehrbeauftragten als „Botschafter“ des Studienmodells initiieren	▪ Aufbau und Verstetigung des Netzwerks „Leuphana... auf dem Weg!“ ▪ Bedarfsanalyse durch Interviews ▪ Aufbau Leuphana Salon“ und „Faculty Club“
Koordination und Kooperation zwischen Schools, Fakultäten, Lehrenden und Studierenden durch systematische Netzwerkbildung sichern	▪ Einrichtungsübergreifende Teilprojekte ▪ Erfassung und Entwicklung von Austauschformaten zwischen Einrichtungen und Mitgliedsgruppen
Universitätsweiten Verständigungsprozess zur spezifischen Qualität der Lehre an der Leuphana durchführen	▪ Jahresthema „Was ist Qualität“ ▪ Tag der Lehre ▪ Arbeitstagungen zur Hochschulentwicklung

Handlungsfeld Studienprogrammentwicklung	
Entwicklungsziele (SOLL)	Umgesetzte Maßnahmen (IST)
Studienstrukturen sowie relevante Übergänge im Studienverlauf gemäß dem Leuphana Studienmodell harmonisieren, Abschlussformat für Leuphana Bachelor entwickeln	▪ Studienprogrammentwicklung am College und an der Graduate School ▪ Reform von Leuphana Semester und Komplementärstudium am College und an der Graduate School ▪ Neue Master-Struktur in der Lehrerbildung ▪ Neue Master-Einführungsprogramme für Lehrerbildung, Graduate School und Fakultät Kultur ▪ Praktikumsdatenbank in der Lehrerbildung ▪ Bachelor-Abschlussformat entwickelt
Studienbegleitende Unterstützung stärken (Information, Beratung und systematische Unterstützungspunkte)	▪ GradSkills Datenbank an der Graduate School ▪ Entwicklung eines Beratungsnavigators ▪ Tag der Beratung und AG Beratung
Forschendes Lernen als didaktisches Grundprinzip verankern, Eigenverantwortlichkeit der Studierenden für Erfolg des Studiums stärker fordern	▪ Verankert in Universitätsentwicklungsplanung ▪ Leuphana Salon zu Forschendem Lernen ▪ Website und Broschüre zu Forschendem Lernen ▪ Lehrpreise zu Forschendem Lernen



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Handlungsfeld Lehrentwicklung	
Entwicklungsziele (SOLL)	Umgesetzte Maßnahmen (IST)
Auf das Leuphana-Studienmodell bezogene Angebote für Neuberufene, für Lehrbeauftragte, für Nachwuchslehrende entwickeln und kontinuierlich durchführen	▪ Erstgespräche und Workshops für Neuberufene ▪ Workshops für Lehrende zum Studienmodell ▪ Weiterentwicklung des hochschuldidaktischen Weiterbildungsangebots
Niedrigschwellige Informations- und Impulsangebote mit Breitenwirkung zur flächendeckenden Einbindung der Lehrenden in das Studienmodell gestalten	▪ Neukonzeption des Lehrpreises ▪ Impulsworkshops mit Lehrpreisträger_innen ▪ Aufbau eines neuen Webbereichs „Lehre“ ▪ Newsletter der Lehrwerkstatt
Englischsprachige Lehrangebote durch Auswahl von Lehrbeauftragten und durch Unterstützung für nichtmuttersprachliche Lehrende fördern	▪ Reihe „Teaching in English“ ▪ Reihe „Brown Bag Series“
Differenzierte Anschlussmaßnahmen für Lehrveranstaltungsevaluationen (LVE)	▪ Workshops für Lehrende ▪ Weiterentwicklung der LVE mit Baukastensystem ▪ Entwicklung qualitatives Feedbackinstrument SHIFT

Handlungsfeld Qualitätsentwicklung	
Entwicklungsziele (SOLL)	Umgesetzte Maßnahmen (IST)
Qualitätskreislauf schließen und zu sich selbst tragendem System entwickeln	▪ Weiterentwicklung des QM-Systems auf Basis von PDCA-Regelkreisen und externem Peer-Feedback
Durchgehende Moderation der QZ, Lehrberichte und Monitoring von Anschlussmaßnahmen ermöglichen	▪ Weiterentwicklung der Qualitätszirkel ▪ Flächendeckende Umsetzung der QZ ▪ Weiterentwicklung der Lehrberichte ▪ Evaluation zu Monitoring von Anschlussmaßnahmen
Wirkungsvolle interne und externe Evaluationsverfahren zur Ablösung der Programmakkreditierung schaffen	▪ Entwicklung eines Internen Prüfverfahrens für Studienprogramme ▪ Einführung von Programmbeiräten ▪ Einführung eines Qualitätsbeirats ▪ Weiterentwicklung der Systembefragungen

Neben diesen zentralen Maßnahmen, entwickelte das Netzwerk auf der Arbeitsebene sog. „**Teilprojekte**“. Diese wurden entsprechend den wahrgenommenen Bedarfen und Aufgaben benannt, definiert und personell besetzt. Die Arbeitsvorhaben wurden in Abständen auf Entwicklungsschritte, Ergebnisse und Sinnhaftigkeit überprüft. Im Laufe der Projektzeit kam es zur Zusammenlegung und Einstellung von Teilprojekten sowie zur Neueinrichtung, weil sich über die im Antrag formulierten Maßnahmen hinaus weitere Handlungsbedarfe in den Handlungsfeldern des Netzwerks ergaben.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Die im i.d.R. zweiwöchigen Rhythmus durchgeführten Arbeitstreffen des Netzwerks wurden genutzt, um die Aktivitäten zu koordinieren und den Austausch über die Arbeitsvorhaben zu ermöglichen. Für die mittelfristige Steuerung und Arbeitsplanung wurden jährlich Klausurtagungen durchgeführt. Jahresberichte und interne Kommunikations- und Berichtsformen halfen, den Projektfortschritt für interne und externe Öffentlichkeiten zu bilanzieren.

Alle Mitglieder des Netzwerks haben im Förderzeitraum **Workshops, Weiterbildungen und Moderationstätigkeiten** – sowohl für die eigenen als auch für andere Universitätsbereiche – durchgeführt. Die QMR in den Fakultäten und Schools sowie in der Lehrwerkstatt haben darüber hinaus regelmäßig **Lehrverpflichtungen** von 2 SWS erbracht.

4 Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde

Zum Beginn des Förderzeitraums war die Fusion zwischen Universität und Fachhochschule abgeschlossen. Die Neuausrichtung der Universität mit einem College, einer Graduate School und einer Professional School für unterschiedliche Studien- und Lebensphasen, die 2006 begonnen hatte, entwickelte nach Konzeption, Aufbau und dem Auslaufen älterer Studiengänge etwa ab dem Studienjahr 2011/12 ihre volle Wirksamkeit. Die Matrixstruktur aus Fakultäten und Schools war umgesetzt, das neue Studienmodell in die Studienprogramme integriert.

Im Zusammenhang mit der Antragstellung hatte eine datengestützte Bestandsaufnahme¹ Stärken und Schwächen in Bezug auf die Umsetzung des Studienmodells sowie die Weiterentwicklung von Qualitäts- und Universitätskultur aufgezeigt. Für das Projekt wurden daraus Entwicklungsbedarfe in den vier Handlungsfeldern Universität als Gemeinschaft, Studienprogrammentwicklung, Lehrentwicklung und Qualitätsmanagement abgeleitet. Dabei zeigte sich, dass die an Studium und Lehre beteiligten Einrichtungen noch nicht in allen Bereichen effektiv zusammenarbeiten und die mit der neuen Struktur verknüpfte Bildungsidee noch nicht hochschulweit verstanden und geteilt war. Zentrale Elemente des Qualitätsmanagements waren zwar angelegt aber noch nicht zu einem sich selbst tragenden System entwickelt. Die Studienprogrammentwicklung wies noch keine Kohärenz in Bezug auf die unterschiedlichen Studienelemente und begleitende Unterstützungsangebote auf. Das hochschuldidaktische Angebot zur Lehrentwicklung benötigte eine zielgruppenspezifische Differenzierung und Ausweitung, insbesondere im Hinblick auf das Studienmodell und die Bildungsidee der Leuphana. Der mit dieser Entwicklung verbundene Wandel der Universitätskultur in Richtung einer Universität als Gemeinschaft war noch nicht abgeschlossen.

Unter diesen Voraussetzungen wurde die erste Förderperiode des Projektes „Leuphana auf dem Weg!“ so konzipiert, dass die unterschiedlichen und teilweise neu aufgebauten Organisationseinheiten – neben den Schools die ebenfalls neu strukturierten Fakultäten, die Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung und die Lehrwerkstatt – in einem strategischen Netzwerk für Qualitätsentwicklung eine stabile und verbindende Struktur aufbauen konnten. Auf der Basis der Stärken-Schwächen-Analyse wurden Entwicklungsziele und Maßnahmen für die vier Handlungsfelder festgelegt.

¹ Die datengestützte Bestandsaufnahme für den Förderantrag umfasste die Auswertung folgender Datenquellen: Lehrveranstaltungsevaluation, Studienabschlussbefragung, Zwischenbilanz und Programmakkreditierung.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Ergänzend zur universitätsinternen Projektarbeit fand eine externe Zusammenarbeit insbesondere mit folgenden Einrichtungen statt:

- QPL-Verbundprojekt „Netzwerk Quality Audit“;
- „Qualitätsoffensive Lehre in Niedersachsen“, einem Netzwerk der Hochschulen und Universitäten aus Niedersachsen und angrenzender Stadtstaaten, die im Bund-Länder-Programm „Qualitätspakt Lehre“ gefördert werden;
- QPL-Projekt der TU Hamburg Harburg „Zentrum für Lehre und Lernen“ (ZLL)².

Bei der (Weiter-)Entwicklung des Leuphana-Qualitätsmanagements erwies sich insbesondere die Mitarbeit im ebenfalls durch den Qualitätspakt Lehre geförderten Verbundprojekt „Quality Audit“ als sehr förderlich. Das Projekt wurde mit dem Ziel der Entwicklung und Erprobung eines netzwerkorientierten Quality Audit-Verfahrens durch die Universitäten in Kaiserslautern, Lüneburg, Potsdam und des Saarlandes ins Leben gerufen. Als assoziierte Partner wirkten die Universitäten in Bamberg, Greifswald, Kassel und Osnabrück mit. Mit dem Verfahren wurden organisationale Lernprozesse in Gang gesetzt und die Hochschulen dabei unterstützt, ihre Qualitätssicherungs- und -managementsysteme im Bereich von Lehre und Studium zu reflektieren und weiterzuentwickeln. In Bezug auf das Projekt Quality Audit bestand eine enge Kooperation zwischen Netzwerkmitgliedern, Team Q und den externen Partnern des Verbundprojekts. Durch die Einbeziehung zahlreicher Mitgliedsgruppen der Universität wie z. B. Lehrende, Studierende und Mitarbeitende aus der lehrnahen Verwaltung konnten interne Diskussionen angeregt werden, die immer noch nachwirken.

² Treffen des Netzwerks mit Vertretern des [ZLL](#) am 31.05.2016 in Lüneburg.



II. EINGEHENDE DARSTELLUNG

1 Verwendung der Zuwendung und erzielte Ergebnisse

1.1 Handlungsfelder-übergreifende Aufgaben

Benennung Qualitätsmanagementbeauftragte – Einrichtung des Qualitätsbeirats und eines Zentrums für Qualitätsmanagement

Neben den Stellen im Netzwerk wurden **Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB)** für jede Fakultät der Leuphana benannt, um die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements zu unterstützen. Für diese neue Funktion waren überwiegend professorale Studiendekan_innen tätig. Um eine Kontinuität bei der Zusammenarbeit zu ermöglichen, erklärten sich zwei QMB dazu bereit, die Aufgabe während der gesamten ersten Förderphase zu übernehmen. In den anderen beiden Fakultäten übernahmen neue Studiendekan_innen die Aufgabe nach drei bzw. vier Jahren. Mit den QMB fand am 08.01.2014 ein vom Netzwerk und Team Q organisierter Workshop statt. Dabei wurde eine Zwischenbilanz zur Auswertung der QMB-Aktivitäten gezogen und es wurden Perspektiven für die weitere Zusammenarbeit entwickelt.

Für das Projekt wurde ein **Qualitätsbeirat**³ eingerichtet. Dieser setzte sich zusammen aus den QMB der Fakultäten, zwei externen Berater_innen aus Wissenschaft (Prof. Dr. Uwe Schmidt, Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz) und Wirtschaft (Kristian Ludwig, Regional Lead Manager Nord, Ernst & Young, Hamburg), der Ombudsperson für Studierende und Lehrende, der zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, der Leiterin des Team Q sowie einer Vertreterin des Personalrates. Den Vorsitz hatte die Projektleitung.

An die Stelle des im Antrag zur ersten Förderphase beschriebenen **Zentrums für Qualitätsmanagement** trat mit Genehmigung des Projektträgers eine sog. **Zentrale Steuerungsgruppe**, die in erster Linie eine beratende Funktion für die angedachte Rahmenstruktur übernahm und sich so analog zum ursprünglichen Zentrum in das Projekt eingefügt hat. Die operativen Aufgaben zur Qualitätsentwicklung wurden weiterhin von der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung (Team Q) in enger Zusammenarbeit mit den im Netzwerk tätigen Einrichtungen übernommen. Die Zentrale Steuerungsgruppe tagte am 08.07.2014, 11.03.2015, 25.05.2016 und am 31.10.2016.

Da die Zentrale Steuerungsgruppe zunehmend eine beratende Funktion für das Netzwerk übernahm, erhielt der **Qualitätsbeirat** ab 2014 die gesamtuniversitäre Aufgabe, die Leuphana bei der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements zu beraten. Treffen des ursprünglichen Qualitätsbeirats fanden am 14.03.2013 sowie am 09.10.2013 und 08.01.2014 statt. In seiner erweiterten Zusammensetzung⁴ mit vier externen Mitgliedern (je zwei aus Wissenschaft

³ Aufgaben und Zusammensetzung des Qualitätsbeirats sind geregelt in der „Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre“ (Gazette 52/16: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Aktuell/files/Gazetten/Gazette_2016_52_30-09-2016.pdf)

⁴ Neben den o.g. Mitgliedern ergänzen seit 2015 Prof. Dr. Volker Linneweber (Präsident der Universität des Saarlandes) und Sabine Josch (Personaldirektorin OTTO, Hamburg) den Beirat.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

und Wirtschaft)⁵ und den Leitungen der an Studium und Lehre beteiligten zentralen Einrichtungen tagte der Qualitätsbeirat am 12.03.2015 und am 28.01.2016.

Zwischenevaluation des Vorhabens

In Abstimmung mit der Projektleitung und der Hochschulleitung beteiligte sich die Leuphana an der Begleitforschungsinitiative, die das BMBF im Herbst 2013 veröffentlichte.

Auswertungen zum Umsetzungsstand der im Antrag formulierten Ziele und Maßnahmen fanden regelmäßig auf den jährlichen Klausurtagungen des Netzwerks und anhand der Zwischenberichte an den Projektträger statt. Eine zusammenfassende Auswertung des Programms wurde darüber hinaus im Rahmen der Anschlussförderung für die zweite Förderphase durchgeführt und in dem inzwischen bewilligten Folgeantrag dargelegt. Er enthält auch die damit verknüpfte Arbeitsplanung für die Jahre 2017-2020. Eine abschließende Auswertung der ersten Förderphase stellt der vorliegende Abschlussbericht dar.

1.2 Handlungsfeld „Universität als Gemeinschaft“ (U)

Entwicklungsziele
Systematischen integrativen Entwicklungsprozess der Universitätskultur (Universität als Gemeinschaft) unter Einbindung der Lehrbeauftragten als „Botschafter“ des Studienmodells initiieren
Koordination und Kooperation zwischen Schools, Fakultäten, Lehrenden und Studierenden durch systematische Netzwerkbildung sichern
Universitätsweiten Verständigungsprozess zur spezifischen Qualität der Lehre an der Leuphana durchführen

Das Handlungsfeld „Universität als Gemeinschaft“ umfasste Entwicklungsziele, welche den Aufbau einer universitätsweiten Qualitätskultur anstreben und einen systematischen Austausch zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen sicherstellen sollten. Die für dieses Handlungsfeld geplanten Maßnahmen resultierten u. a. aus der Einführung des neuen Studienmodells im Jahr 2007 mit Fakultäten als fachlicher Heimat und Schools als organisatorischer Heimat für Studium und Lehre mit jeweils spezifischer Bildungsidee. Hieraus hatten sich insbesondere in den ersten Jahren nach der Einführung des neuen Studien- und Universitätsmodells teils erhebliche Abstimmungsbedarfe ergeben. Dazu gehörten die Neuausrichtung von Zuständigkeiten und Arbeitsbereichen, aber auch ein geteiltes Verständnis zum Studienmodell sowie ein universitätsweiter Verständigungsprozess zur spezifischen Qualität der Lehre an der Leuphana.

Zum Entwicklungsziel „Systematischen integrativen Entwicklungsprozess der Universitätskultur (Universität als Gemeinschaft) unter Einbindung der Lehrbeauftragten als „Botschafter“ des Studienmodells initiieren“:

Die Förderung und Weiterentwicklung einer Universitätskultur hat das Netzwerk als zentrales Entwicklungsziel kontinuierlich verfolgt und im Berichtszeitraum insbesondere durch die nachfolgenden Maßnahmen bearbeitet. Zur Einbindung der Lehrenden wird ausführlich im Handlungsfeld „Lehrentwicklung“ berichtet.

⁵ <http://www.leuphana.de/universitaet/qualitaetsentwicklung/qualitaetsbeirat.html>



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Ausgehend von einer **Bedarfs- und Machbarkeitsanalyse**, die in insgesamt 19 ausführlichen Interviews mit Lehrenden, Studierenden und Verwaltungspersonal Bedarfe in der Beförderung der Universitätskultur und der Weiterentwicklung der Lehre identifizierte, wurde ab Frühjahr 2013 ein **dialogisches Beteiligungs- und Austauschformat** entwickelt: Der „**Leuphana Salon**“ bietet universitätsweit ein Veranstaltungsformat und eine Plattform, die offen ist für Themen der Gemeinschaftskultur und der Lehre. Alle Akteursgruppen waren aufgefordert, das Format bzw. die Plattform zu nutzen. Die Veranstaltungen sind i. d. R. auf zwei bis drei Stunden angelegt und nutzten verschiedene Austauschformate wie z. B. Impulsvorträge, Workshops oder Posterpräsentationen – immer ergänzt durch viel Raum für Diskussionen. Im Laufe der Förderperiode konnte mit so unterschiedlichen Themen wie „Leitbild Lehre und Lernen“, „Diversität“ oder „Forschungsnahes Lehren und Lernen“ das Format erfolgreich eingeführt werden. Der Leuphana Salon entwickelte sich als Veranstaltungsreihe zu einem deutlich sichtbaren und universitätsweit bekannten Format des Netzwerks.

Für die Darstellung des Austauschformats und die Dokumentation der Salonveranstaltungen erstellte das Netzwerk einen Webauftritt⁶, der unter dem Themenfeld „Austausch über Lehre“ im Portal Lehre angesiedelt ist.

Leuphana Salon	
Datum	Veranstaltung
20.11.2013	„Dialog Direkt – Gelingensbedingungen für gute Lehre“ (Gäste: Prof. Dr. Margret Bülow-Schramm; Prof. Dr. Nicole Auferkorte-Michaelis)
02.07.2014	„Vielfalt zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ (Moderation: Dr. Ulrike Guérot)
29.10.2014	„Forschungsnahes Lehren und Lernen“ (Gäste: Prof. Dr. Heidi Schelhowe, Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler)
15.04.2015	„Leitbild Lehren und Lernen“
02.12.2015	„Selbständigkeit und Handlungsorientierung in der Lehre“

Tabelle 1: Leuphana Salon Veranstaltungen

Während der Leuphana Salon allen Mitgliedern der Universität offen steht, wurde mit dem **Faculty Club** ein neues Austauschformat geschaffen, in welchem die Lehrenden der Universität die Möglichkeit erhielten, in einem geschützten Rahmen auch kontroverse Themen gemeinsam mit Kolleg_innen aus anderen Fakultäten zu diskutieren. Der Faculty Club ist dem „senior common room“ des angloamerikanischen Bereichs nachempfunden und soll die Gemeinschaft und den Diskurs der Lehrenden untereinander stärken. In der ersten Förderphase fanden folgende Veranstaltungen statt:

Faculty Club	
Datum	Veranstaltung
21.05.2014	„Über die Ökologisierung des Denkens und transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung. Ein Gespräch“ (Gäste: Prof. Dr. Erich Hörl, Prof. Dr. Ulli Vilsmaier)

⁶ www.leuphana.de/leuphanasalon



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

25.06.2014	„Gnade, Folter, Todesstrafe – Mittelalterliche Phänomene als rechtliche Herausforderung moderner Staatlichkeit“ (Gast: Prof. Dr. Jörg Philipp Terhechte)
21.01.2015	„Kinder machen – Neue Reproduktionstechnologien und die Ordnung der Familie“ (Gast: Dr. Andreas Bernard)
01.07.2015	„Heute schon blau gemacht? Die bunte Welt der Farben“ (Gast: Prof. Dr. Klaus Kümmerer)
04.11.2015	„Kultur und Ökonomie. Das ganze Haus“ (Gast: Prof. Dr. Achatz von Müller)

Tabelle 2: Faculty Club Veranstaltungen

Zum Entwicklungsziel „Koordination und Kooperation zwischen Schools, Fakultäten, Lehrenden und Studierenden durch systematische Netzwerkbildung sichern“:

Mit der Einrichtung des Netzwerks haben Personen unterschiedlicher Organisationseinheiten erstmalig ein Team gebildet, das gemeinsam an der Weiterentwicklung von Studium und Lehre arbeitet. Die regelmäßigen Treffen und der universitätsweite Austausch haben wesentliche Ausstrahlungseffekte auf das Selbstverständnis dieser Einrichtungen gehabt. Durch das Projekt wurde eine Vernetzung von Einrichtungen, die vorher weitgehend unabhängig voneinander gearbeitet haben, initiiert und verstetigt. Diese neue Form der Zusammenarbeit hat die Universitätskultur nachhaltig geprägt.

Bis auf wenige spezifische Arbeitsvorhaben waren alle Teilprojekte des Netzwerks einrichtungsübergreifend angelegt und der Transfer von Ergebnissen gehörte stets zu den zentralen Zielen. Darüber hinaus wurden bei allen Teilprojekten und Maßnahmen Stakeholder bzw. Beteiligte auch aus nicht zum Netzwerk gehörenden Einrichtungen bzw. Funktionen systematisch eingebunden. Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Austauschformaten „Leuphana Salon“ und „Faculty Club“ gab es ebenfalls Kooperationen über die Zentrale Steuerungsgruppe und den Qualitätsbeirat.

Als ein spezifisches integratives Konzept war im Antrag vorgesehen, einen „**Open Space**“ zu entwickeln, der die Koordination und Kooperation zwischen Fakultäten, Schools, Hochschulleitung, Zentralen Diensten und Studierenden unterstützen sollte. Es stellte sich im Projektverlauf heraus, dass die Vielzahl bestehender Austauschformate ein solches Konzept als neue zusätzliche Maßnahme nicht hinreichend rechtfertigte. Die Leuphana verfügte zum Zeitpunkt des Projektbeginns bereits über einige Austauschformate, die sich ab 2012 etablieren konnten und sich als hilfreich für die Weiterentwicklung der Balance aller Akteursgruppen erwiesen. Das Projektnetzwerk verfolgte die Veranstaltungen und Ergebnisse dieser bestehenden Formate eng, u. a. durch regelmäßigen Austausch mit der Ombudsperson für Studierende und Lehrende. So konnten Entwicklungen unmittelbar in das Netzwerk eingespeist werden, ohne dass ein zusätzliches Format eingeführt und beworben werden musste. Neben den neuen Veranstaltungsformaten des Faculty Club und des Leuphana Salons gab es im Projektzeitraum vielfältige Austauschformate, die gemeinsam einen „Open Space“ bilden (s. Tab. 3):



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

<u>Austausch- formate</u>		Fak. Kultur	Fak. Nach- haltig- keit	Fak. Wirt- schaft	Fak. Bildung	College	Gradu- ate School	Pro- fessio- nal School	Leh- rende	Studie- rende	Ver- wal- tung	Leitung
Beteiligung LadW	Leuphana Salon	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Faculty Club	X	X	X	X	X	X	X	X			X
	dies academicus	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Studentische Zusammenkünfte	Hochschul-sportfest / AstA Sommerfest	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Offizielle Organisationseinheiten	Zentrale Steuerungsgruppe	X	X	X	X				X	X	X	X
	Präsidium-Dekane-Workshops	X	X	X	X				(X)			X
Weitere	10 min Philosophie / Theologie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Graduiertenfeier	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	College Jour Fixe Lehrorganisation											
	Tag der Lehre	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Ersti-Frühstück									X		X
	Präsidiums-Studierenden Workshop	X	X	X	X	X	X	X		X		X

Tabelle 3: Austauschformate bilden Open Space

Speziell für die aktive Mitwirkung Studierender an der Universitätsentwicklung erstellte das Netzwerk gemeinsam mit der Ombudsperson für Studierende und Lehrende 2013 eine Sonderauswertung formeller und informeller Partizipationsformate. Dazu gehören in erster Linie Gremien, aber auch die sog. Qualitätszirkel und Präsidiums-Studierenden-Workshops. Diese bieten Studierenden zahlreiche Möglichkeiten, an der Weiterentwicklung des Lehr- und Lernbetriebs mitzuwirken, Feedback zu geben und sich für Innovation und Entwicklung zu engagieren. Zu allen identifizierten Partizipationsformaten wurden Informationen zusammengetragen. Diese werden seither auf einer Website für Studierende⁷ durch die Ombudsperson für Studierende und Lehrende präsentiert und in Kooperation mit dem Netzwerk aktualisiert.

Ein regelmäßiger Austausch fand zwischen Mitgliedern aus dem Netzwerk, Team Q und dem Studierendenservice mit der Ombudsperson für Studierende und Lehrende statt. Ziel der Treffen war es, Probleme in Studium und Lehre – insbesondere aus Sicht der Studierenden – zu erfassen, geeignete Maßnahmen zu ergreifen und deren Umsetzung zu überprüfen.

⁷ <http://www.leuphana.de/universitaet/organisation/studierende.html>



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Zum Entwicklungsziel „Universitätsweiten Verständigungsprozess zur spezifischen Qualität der Lehre an der Leuphana durchführen“:

Das Netzwerk unterstützte die universitätsinterne Diskussion dazu insbesondere durch einen Tag der Lehre, zwei Arbeitstagungen zur Hochschulentwicklung und Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Jahresthema „Was ist Qualität“ (s. Seite 19 f.). Zu weiteren Maßnahmen wird auch im Handlungsfeld „Lehrentwicklung“ berichtet.

Vom Netzwerk wurde ein **Tag der Lehre** initiiert, konzipiert und am 21.01.2016 durchgeführt. Der Impuls für eine Großveranstaltung zu guter Lehre ergab sich im Kontext der Maßnahmenreflexion in den Handlungsfeldern Lehrentwicklung und Universität als Gemeinschaft. Der „Tag der Lehre“ wurde konzipiert, um den Status und das Potenzial guten Lehrens und Lernens an der Leuphana zu präsentieren und drei Anschlusseffekte zu erzielen: für das Thema in der „Universität als Gemeinschaft“ sensibilisieren, mit Beispielen guter Praxis für eigene Lehrverbesserungen motivieren und die Vernetzung von entsprechend Interessierten oder Aktiven fördern. Zur Strukturierung des Themenspektrums wurden fünf Teilaspekte des Lehrens und Lernens herangezogen, die bereits als sog. didaktische Interaktionsfelder im Rahmen eines Leuphana Salons⁸ diskutiert worden waren: „Interdisziplinarität“, „Erfahrungsorientierung“, „Diversität und Interkulturalität“, „Dialog in Lehrveranstaltungen“ sowie „Interaktive digitale Lehre“.

Zu diesen Themenfeldern und zur Rahmung der Veranstaltung wurden insgesamt 19 Einzelveranstaltungen von Mitarbeiter_innen des Netzwerks organisiert und durchgeführt. In Abstimmung mit 35 Referent_innen bzw. Mitwirkenden wurden folgende Austauschformate genutzt: Weiterbildung, Workshops, Impuls und Diskussion sowie eine Podiumsdiskussion mit Publikumsbeteiligung zum Abschluss. Insgesamt nutzen etwa 250 Teilnehmende aus Lehre, Studierendenschaft und lehrnaher Verwaltung die Angebote zum Tag der Lehre⁹.

Der Tag der Lehre wurde in mehrfacher Form durch Teilnahmelisten und schriftliche Protokollierung sowie Foto- und Videoaufnahmen dokumentiert. Mit dem sog. graphic recording kam darüber hinaus eine innovative Methode der grafischen Dokumentation zum Einsatz, die komplexe Inhalte durch Zeichnungen und Texte visualisiert (s. Abb. 1).

Die Ziele der Information, der Motivation und der Vernetzung sind insofern erfolgreich umgesetzt worden, als die meisten Teilnehmer_innen den regen Austausch über die Dauer der Veranstaltung in formalen und informellen Zusammenhängen fortgesetzt haben. So wurden AGs Didaktik bzw. Lehre etabliert und Personen fanden für gemeinsame Lehrprojekte zusammen. Der sichtbarste Erfolg aber war die Etablierung der fünf Themenstränge als didaktische Interaktionsfelder, die seither den Diskurs über Lehrentwicklung¹⁰ prägen und sich in Angebot und Struktur des ausgebauten Lehrservice¹¹ der Universität widerspiegeln.

Für zukünftige Veranstaltungen dokumentierte die Arbeitsgruppe alle „Learnings“ und Verbesserungsvorschläge, u. a. zu den Anmeldeöglichkeiten und zur Dokumentation.

⁸ Leuphana Salon am 15.04.2015 zum Thema „Leitbild Lehren und Lernen“ (www.leuphana.de/leuphasalon)

⁹ s. Programm zum Tag der Lehre unter www.leuphana.de/tag-der-lehre

¹⁰ Dieser Diskurs wird auch über die Projektlaufzeit hinaus im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung und mit der zweiten Förderphase des QPL-Projekts „Leuphana... auf dem Weg!“ fortgesetzt.

¹¹ www.leuphana.de/lehrservice



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“



Abbildung 1: Graphic Recordings vom Tag der Lehre



Neben dem Tag der Lehre fanden am 07./08.11.2013¹² und 06./07.11.2014¹³ Tagungen unter dem Titel „**Leuphana Arbeitstagung zur Hochschulentwicklung**“ statt, zu denen Gäste aus dem deutschsprachigen Raum geladen waren. Die Veranstaltungen boten einen Raum für den Austausch von Menschen aus den Arbeitsbereichen Wissenschaft, Hochschuldidaktik, Hochschulentwicklung und Evaluationspraxis. Während sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer 2013 in vielfältigen Workshops und Diskussionsforen mit dem Thema „Evaluation und Hochschuldidaktik: Entwicklungslinien“ befassten, war die Herbsttagung 2014 überschrieben mit „Gute Uni = Gute Lehre?“. Die Tagungsreihe wurde im interdisziplinären Verbund vom Team Innovations-Inkubator¹⁴ am Leuphana College, der Leuphana Lehrwerkstatt sowie dem Team Lehrevaluation und dem Projekt „Leuphana... auf dem Weg!“ veranstaltet. LadW-Mitglieder waren jeweils im Rahmen der Steuerungsgruppe maßgeblich an der inhaltlichen Vorbereitung, der Organisation und Durchführung beteiligt. Ziel der Zusammenkünfte war es, verschiedene an Lehre, Lehrentwicklung, Hochschulsteuerung und Qualitätsentwicklung beteiligte Akteursgruppen einschließlich der Studierenden in Arbeitsgruppen zusammen und ins Gespräch zu bringen, um die jeweiligen Perspektiven auf Lehre und Lehrentwicklung in den Diskurs einzubeziehen. Die Tagungen beförderten den hochschulübergreifenden Dialog über Lehre und deren Gelingensbedingungen, sie unterstützten aber auch den hochschulinternen Austausch.

¹² <http://www.leuphana.de/college/veranstaltungen/termine/ansicht/datum/2013/11/07/1-leuphana-arbeitstagung-zur-hochschulentwicklung.html>

¹³ <http://www.leuphana.de/universitaet/qualitaetsentwicklung/aktuell/termine/ansicht/datum/2014/11/06/zweite-leuphana-arbeitstagung-zur-hochschulentwicklung-6-7112014.html>

¹⁴ Der Innovations-Inkubator Lüneburg war ein Projekt der Leuphana Universität Lüneburg und des Landes Niedersachsen zur wissensbasierten Regionalentwicklung. Forschung und Wirtschaft arbeiteten von August 2009 bis Juli 2015 eng zusammen, vorrangig zu den Themen Digitale Medien, Gesundheit und Nachhaltige Energie.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Zahlreiche Leuphana-Lehrende, Projektmitglieder sowie Mitarbeitende aus dem Wissenschaftsmanagement der Leuphana traten mit Beiträgen in Erscheinung und präsentierten Arbeitsfelder und Ergebnisse ihrer Arbeit.

Weitere Maßnahmen im Handlungsfeld „Universität als Gemeinschaft“

Zu den zentralen Aufgaben des Netzwerks gehörte neben den Entwicklungszielen auch die Ausgestaltung der vier **Jahresthemen**, die für die Jahre 2013 bis 2016 die Initiativen und Maßnahmen des Projekts rahmten:

- „Was ist Qualität? (2013);
- „Forschendes Lernen: Fallstudien in Studium und Lehre“ (2014);
- „Workload“ (2015);
- „Humanismus, Nachhaltigkeit, Handlungsorientierung in Studium und Lehre“ (2016).

Diese Themen wurden als gedankliche Leitimpulse für die gesamte erste Förderphase verstanden. Es gab Schwerpunkte in den einzelnen Jahren, die insbesondere bei den Arbeitstreffen, Klausurtagungen und Teilprojekten, sowie in Veranstaltungen und anderen Initiativen des Netzwerks eine größere Zielorientierung bildeten. Darüber hinaus wurden die Themen im Berichtszeitraum immer wieder aufgegriffen und vielseitig gefördert.

Thema des Jahres 2013 „Was ist Qualität?“

Zum ersten Jahresthema lud das Netzwerk Dr. Uwe Schmidt (Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung der JGU Mainz) zu einer eintägigen Fortbildung (25.10.2013) mit dem gleichnamigen Titel ein. Es gelang dadurch, die Mitarbeitenden des Netzwerks sowie nahestehender Einrichtungen für die Begrifflichkeit, die Konzeption und die Umsetzungsoptionen von „Qualität“ in Hochschulen systematisch zu sensibilisieren und zukünftige Aktivitäten an dem vermittelten Qualitätsverständnis auszurichten.

Den besonders relevanten Transfer des Jahresthemas zur Qualität in der Lehre stellte am 20.11.2013 der erste „Leuphana Salon“ mit dem Thema „Gute Lehre“ her¹⁵. An dem neuen vom Netzwerk entwickelten Format nahmen Akteurinnen und Akteure aus allen Bereichen und Mitgliedsgruppen der Universität teil. Gemeinsam mit zwei externen Expertinnen (Prof. Dr. Margret Bülow-Schramm, Hamburg, Dr. Nicole Auferkorte-Michaelis, Duisburg) nutzen sie das neue Austauschformat zum Dialog. Mit dem Salon konnten zahlreiche Hinweise und Faktoren für das Gelingen und die weitere Entwicklung von guter Lehre identifiziert werden. Diskutiert wurde auch über ein im Vorfeld des Salons eingeholtes Meinungsbild von Studierenden und Lehrenden zum Thema „Lehre und Studium an der Leuphana“. Ein dazu produziertes Video wurde in der Veranstaltung gezeigt und anschließend auf der vom Netzwerk erstellten Salon-Website¹⁶ veröffentlicht.

Das Thema Qualität in der Lehre wurde vom Netzwerk in der gesamten ersten Förderphase intensiv weiter bearbeitet. Im Jahr 2015 fand ein Leuphana Salon zum „Leitbild Lehre und Lernen“ statt (s. S. 11). Die Diskussion über dieses Thema wurde insbesondere in der aktuellen Universitätsentwicklungsplanung¹⁷ konkretisiert. Dort wurde die „Entwick-

¹⁵ <http://www.leuphana.de/lehre/weiterentwickeln/austausch-ueber-lehre/leuphana-salon/leuphana-salon-veranstaltungen.html>

¹⁶ www.leuphana.de/leuphanasalon

¹⁷ „Fortschreibung der Universitätsentwicklungsplanung der Leuphana Universität für den Zeitraum 2016-2025“ konkretisiert (https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/ueberleuphana/files/Entwicklungsplan_final_160527.pdf).



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

lung eines didaktischen wie fachlichen Profils in der Lehre“ als strategisches Kernziel der Universität festgeschrieben. Dieses basiert auf den fünf Interaktionsfeldern¹⁸, die den thematischen Schwerpunkt Lehrentwicklung im Folgeantrag des Projekts „Leuphana... auf dem Weg!“ begründen. Seit 2015 werden die Lehrpreise ebenfalls zu diesen fünf Interaktionsfeldern ausgeschrieben. Auch der vom Netzwerk konzipierte und am 26.01.2016 erstmalig durchgeführte „Tag der Lehre“ (s. S. 17) griff diese Diskussion auf und bot ein neues Austauschformat über die Umsetzung der fünf Interaktionsfelder in der Lehre an der Leuphana.

Thema des Jahres 2014 „Forschendes Lernen“

Das Themenfeld „Forschungsnahes Lehren und Lernen“ wurde im Jahr 2014 durch mehrere Initiativen des Netzwerks bearbeitet. Der Leuphana Salon am 29.10.2014 wurde gerahmt von einer Posterausstellung mit Akteurinnen und Akteuren der Leuphana, die bereits mit diesem didaktischen Ansatz arbeiten. Die Vorstellung von elf unterschiedlichen Lehrformaten und die anschließende Diskussion zeigten, dass das Forschungsnahe Lehren und Lernen an der Leuphana bereits in unterschiedlichen Formaten eingesetzt wird. Mit dem Leuphana Salon wurde die Möglichkeit eines ersten Austauschs und einer Vernetzung geboten. Anschließend erstellte das Netzwerk eine Website¹⁹ auf der alle Beiträge der Lehrenden vom Salon präsentiert werden. Um den fachlichen Diskurs über dieses Thema weiter zu befördern, wurde die Website um weitere Unterlagen, Beispiele und Videos ergänzt. Dazu gehört auch eine – ebenfalls als gedruckte Broschüre zur Verfügung stehende – Publikation²⁰ des Netzwerks, die neben ausgewählten Lehrbeispielen auch wissenschaftliche Informationen zum didaktischen Prinzip des „Forschungsnahen Lehren und Lernen“ bietet.

Unter Mitwirkung des Netzwerks wurde in der Fakultät Bildung zum WiSe 2014/15 im Zusammenhang mit der Umstrukturierung des Master-Studiums von zwei auf vier Semester für Studierende in der Lehrerbildung eine 18wöchige Praxisphase und ein Projektband (zur Förderung des Forschenden Lernens) im Curriculum verankert.

Die an der Leuphana seit zehn Jahren vergebenen Lehrpreise wurden im Jahr 2014 mit einem dezidierten thematischen Fokus vergeben: Am *dies academicus* (16.07.2014) erhielten insgesamt vier Lehrende für ihre innovativen Lehransätze eine Auszeichnung in der Kategorie „Forschung in der Lehre“. Im kollegialen Austausch diskutierten Lehrpreisträger_innen ihre Lehr- und Lernkonzepte zum Forschenden Lernen in der neuen Veranstaltungsreihe „AUSGEZEICHNET“, die von den Netzwerkmitgliedern in der Lehrwerkstatt initiiert und durchgeführt wurden.

Die universitätsweite Diskussion über „Forschendes Lernen“ wurde auch im Abstimmungsprozess für die aktuelle Universitätsentwicklungsplanung²¹ fortgesetzt und als Profilmerkmal der Leuphana festgehalten.

Thema des Jahres 2015 „Workload“

¹⁸ Dialogorientierte Lehre, Digitale Lehre, Diversitätsorientierte Lehre, Erfahrungsorientierte Lehre, Inter- und transdisziplinäre Lehre. Weitere Informationen dazu: <http://www.leuphana.de/lehre/gestalten.html>

¹⁹ www.leuphana.de/forschendes-lernen

²⁰ http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/portale/lehre/Dateien_Forschendes_Lernen/Forschungsnahes_Lehren_und_Lernen_Leuphana-Broschuere.pdf

²¹ „Fortschreibung der Universitätsentwicklungsplanung der Leuphana Universität für den Zeitraum 2016-2025“ (https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/ueberleuphana/files/Entwicklungsplan_final_160527.pdf).



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Das Jahresthema „Workload“ wurde vom Netzwerk gemeinsam mit verschiedenen Universitätseinrichtungen und mit zahlreichen Initiativen in den Mittelpunkt gerückt. Dazu gehörten insbesondere Auswertungen der internen Lehrevaluation, Diskussionen in Workshops und Qualitätszirkeln sowie zwei Forschungsvorhaben.

Im Zuge der Vorüberlegungen zum Umgang mit dem Jahresthema Workload wurden von Mitgliedern des Netzwerks und Team Q die Daten der Studienabschlussbefragung (SAB) (seit 2013) sowie der letzten aggregierten Lehrveranstaltungsevaluations-Berichte (LVE) (Studienjahr 2014/15) bezüglich der Themen Arbeitsbelastung/Workload vergleichend über alle Studienprogramme hinweg analysiert.

Insgesamt lagen aus den Studienabschlussbefragungen Ergebnisse mit mehr als 14 Rückläufern (je nach Item) für fünf bis sechs Studienprogramme vor. Die Mittelwerte für diese Studienprogramme lagen bei allen Items sehr eng beieinander (max. Range: 0,5), so dass belastbare inhaltliche Aussagen nicht möglich waren.

Bei den Lehrveranstaltungsevaluationen war ein Vergleich der Vorlesungen der drei Module des Leuphana Semesters möglich. Während die Angemessenheit des Arbeitsaufwands bei allen drei Veranstaltungen ähnlich hoch eingeschätzt wurde (Mittelwert für das gesamte Leuphana Semester: 4,0; Range: 0,3²²), gab es beim geschätzten Studieraufwand in Stunden pro Woche für das Selbststudium Abweichungen (Mittelwert für das gesamte Leuphana Semester: 2,3 Stunden; Range: 1,6 Stunden). Das mehr an wahrgenommenen Workload in Stunden führt also proportional nicht zu einer als höher eingestuften Belastung.

Im Kontext des Jahresthemas Workload fanden im SoSe 2015 und WiSe 2015/16 zwei aufeinander aufbauende Forschungsprojekte mit begleitenden Lehrveranstaltungen zum Thema Workload, Belastungsfaktoren und Beanspruchung im Studium statt. Ziel der Forschungsprojekte war es, zu einer bestmöglichen Einschätzung des Workloads und der Beanspruchung an der Leuphana zu gelangen. Dazu sollten mögliche Belastungsfaktoren und mögliche Verbesserungen in der Organisation und Lehre exploriert werden.

Im SoSe 2015 standen qualitative Erhebungen im Zentrum des Forschungsprojekts²³. Es wurden Interviews mit verschiedenen Statusgruppen (Professor_innen, Doktorand_innen und Bachelor-Studierende verschiedener Semester) geführt. Im Ergebnis zeigte sich, dass neben Workload und Belastungsfaktoren im universitären Leben ein erkennbarer Einfluss von persönlichen Faktoren, insbesondere Motivation, Erwartungen sowie persönlicher Umgang mit dem Lernen und möglicher Belastung vorhanden ist.

Im WiSe 2015/16 wurde das Forschungsprojekt mit einer quantitativen, fragebogengestützten Erhebung fortgeführt²⁴. Insgesamt nahmen 270 Studierende an der Befragung teil. In der Online-Befragung wurden neben dem Workload auch gezielt Belastungsfaktoren der Studierenden erhoben. Zentrales Ergebnis war, dass der Einfluss von Workload auf die Beanspruchung massiv überschätzt wird. Auch die klassischen Umgebungsfaktoren (Pausen, soziale Unterstützung) weisen kaum Aufklärungspotenzial auf. Es zeigte sich, dass insbesondere Persönlichkeit, Anspruch des Studiums, das persönliche Gefühl etwas zu lernen sowie die Zufriedenheit mit der eigenen Leistung signifikante Faktoren für das Zusammenspiel von Workload und Beanspruchung darstellen.

²² Verwendet wurde eine 5-stufige Skala (1: stimme nicht zu ↔ 5: stimme völlig zu).

²³ SoSe 2015: Viel zu viel zu tun? Forschungsprojekt zu Workload an der Leuphana.

²⁴ WiSe 2015/16: Viel zu viel zu tun? Forschungsprojekt zur quantitativen Erhebung von Workload an der Leuphana



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Ergänzend dazu ist das Thema **Workload** an der Leuphana eingebettet in einen breit angelegten Dialog über „**Studienkultur**“. Neben dem durch das Netzwerk organisierten Leuphana Salon zum Thema „Gute Lehre“²⁵ (s. S. 11) fanden unter anderem am 18.11.2014 und 22.11.2016 Präsidiums-Studierenden-Workshops zum Thema Studienkultur statt. Der studentische Workload wurde in diesen Workshops als ein relevanter Faktor für eine gute Studienkultur diskutiert. Die QMR in Fakultäten und Schools griffen diese Diskussionen in Qualitätszirkeln in verschiedenen Studienprogrammen aller Fakultäten und Schools auf. Die Rückmeldungen aus diesen Qualitätszirkeln fanden Eingang in einen über einen längeren Zeitraum geführten Diskussionsprozess in den Studienkommissionen und anderen Gremien der Universität. Als ein Resultat dessen wurde zum Wintersemester 2015/16 die bis zum damaligen Zeitpunkt bestehende Anzahl möglicher Prüfungsleistungen für alle Studienprogramme auf fünf Prüfungsformen reduziert: Klausur, mündliche Prüfung, schriftliche wissenschaftliche Arbeit, kombinierte wissenschaftliche Arbeit und praktische Leistung. Außerdem wurde eine Reflexionswoche zum Ende der Vorlesungszeit und vor der ersten Prüfungsphase eingeführt, die den Studierenden unter anderem die Möglichkeit gibt, sich auf die anstehenden Klausuren und mündlichen Prüfungen vorzubereiten. Inwiefern die Lehre an der Leuphana im Hinblick auf den vorgesehen Workload angemessen ausgestaltet wird, wird seitdem regelmäßig in Qualitätszirkeln sowie anderen Formaten des Leuphana Qualitätsmanagements zwischen Lehrenden, Studierenden sowie Mitarbeiter_innen aus der lehrnahen Verwaltung diskutiert und bei Bedarf in geeignete Maßnahmen auf Studienprogrammebene überführt.

Thema des Jahres 2016 „Humanismus, Nachhaltigkeit, Handlungsorientierung in Studium und Lehre“

Mit dem Titel „Stories of Leuphana: Kulturanalyse und Fortschreibung des Leuphana Leitbildes“ fand in der Geisteswissenschaftlichen Perspektive des College Komplementärstudiums eine vom Netzwerk initiierte und durch Projektmitte finanzierte Lehrveranstaltung zum Thema des Jahres 2016 statt. Im Zentrum der Lehrveranstaltung standen eine qualitative Analyse des Leitbilds und die Entwicklung eigener Geschichten zu den Grundwerten humanistisch, nachhaltig, handlungsorientiert. Durch explorative Interviews wurden Mitglieder der Leuphana (Studierende, Lehrende und Verwaltung) u. a. zu mit der Leuphana assoziierten Werten befragt, zu denen dann im Projektseminar eine tiefergehende Auseinandersetzung und Analyse vor dem Hintergrund des Leuphana-Leitbildes erfolgte. Ziel war die Herstellung eines gemeinsam geteilten Verständnisses zum Leitbild, seinen Narrativen, den „building blocks“ und den Wünschen zum Leitbild der Leuphana. Die so gewonnenen Ergebnisse wurden aufbereitet, mit Handlungsempfehlungen bzw. einem Kommunikationsvorschlag versehen und am Schluss der Lehrveranstaltung den Initiator_innen und anderen interessierten Akteuren präsentiert.

Neben den Lehraufträgen, die in direkter Verbindung mit den Jahresthemen standen, wirkte das Netzwerk mit weiteren Lehrveranstaltungen unmittelbar und thematisch konkret in die Lehre hinein. In der ersten Förderphase wurden aus Projektmitteln die folgenden Lehrveranstaltungen ermöglicht und von externen Lehrbeauftragten durchgeführt:

SoSe/WiSe	Lehrveranstaltung
SoSe 2014	Wie Studium & Lehre an der Leuphana optimiert werden können – eine Metaevaluation
WiSe 2014/15	Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Studium & Lehre durch Evaluation ? Möglich-

²⁵ <http://www.leuphana.de/lehre/weiterentwickeln/austausch-ueber-lehre/leuphana-salon/leuphana-salon-veranstaltungen.html>



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

	keiten und Best-Practice
SoSe 2015	Viel zu viel zu tun? Forschungsprojekt zu Workload an der Leuphana
WiSe 2015/16	Viel zu viel zu tun? Forschungsprojekt zur quantitativen Erhebung von Workload an der Leuphana
SoSe 2016	Stories of Leuphana: Kulturanalyse und Fortschreibung des Leuphana Leitbildes

Tabelle 4: Aus Projektmitteln vergebene Lehraufträge

Die Ergebnisse der Lehrveranstaltungen wurden dem Netzwerk und anderen interessierten Akteuren von den Lehrpersonen nach der Durchführung der Veranstaltungen präsentiert.

1.3 Handlungsfeld „Studienprogrammentwicklung“ (S)

Entwicklungsziele
Studienstrukturen sowie relevante Übergänge im Studienverlauf gemäß dem Leuphana Studienmodell harmonisieren, Abschlussformat für Leuphana Bachelor entwickeln
Studienbegleitende Unterstützung stärken (Information, Beratung und systematische Unterstützungspunkte)
Forschendes Lernen als didaktisches Grundprinzip verankern, Eigenverantwortlichkeit der Studierenden für Erfolg des Studiums stärker fordern

Im Handlungsfeld Studienprogrammentwicklung ging es insbesondere um die Entwicklung der Kohärenz der unterschiedlichen Studienelemente sowie der studienbegleitenden Unterstützungsangebote. Auch das im Leitbild der Universität verankerte Prinzip des Forschenden Lernens war zum Zeitpunkt der Antragsstellung noch nicht vollständig umgesetzt und sollte durch das Projekt weiter ausdifferenziert werden.

Zum Entwicklungsziel „Studienstrukturen sowie relevante Übergänge im Studienverlauf gemäß dem Leuphana Studienmodell harmonisieren, Abschlussformat für Leuphana Bachelor entwickeln“:

Die Maßnahmen zu diesem Entwicklungsziel beziehen sich auf das spezifische Leuphana Studienmodell mit fachlichen und fachübergreifenden Studienelementen. Während die Verantwortung für die fachbezogenen Studienangebote, d. h. die Major und Minor, in den Fakultäten liegt, werden die fachübergreifenden, komplementären Studienelemente in den Schools organisiert. Dabei ist das College für die Bachelorausbildung zuständig, die Graduate School für Masterstudium und Promotion. Diese spezifische Struktur impliziert eine enge Kooperation zwischen den QMR aus Schools und Fakultäten bei der gemeinsamen Verfolgung der Entwicklungsziele. Neben der strategischen Abstimmung untereinander auf horizontaler Ebene wirken sie als Multiplikator_innen des Netzwerks in die jeweiligen Organisationseinheiten hinein und verfolgen so in Kooperation mit den weiteren Akteurinnen und Akteure der Organisationseinheiten die Projektziele auch auf vertikaler Ebene.

Nachfolgend wird dargestellt, mit welchen Maßnahmen die QMR in und mit ihren Einrichtungen die Erreichung dieses Entwicklungsziels umgesetzt haben.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Studienprogrammentwicklung im Berichtszeitraum auf School-Ebene

Im **College** wurde im Berichtszeitraum damit begonnen, die **praxisorientierte Lehre** zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Im Rahmen des im Komplementärstudium in den Bachelorprogrammen angebotenen „Basisprogramms Praxisphase“ können Studierende die inhaltliche Reflexion ihres Praktikums mit der Reflexion überfachlicher Aspekte verbinden. Im Sommersemester 2016 und Wintersemester 2016/17 haben insgesamt 53 Studierende das Programm erfolgreich abgeschlossen. Die Auswertung der von den Teilnehmer_innen studierten Major ergab, dass jeweils 18 Absolvent_innen des Programms aus den Studiengängen Umweltwissenschaften und Kulturwissenschaften stammten, die beide über kein Pflichtpraktikum verfügen. Die hohe Anzahl an Teilnehmer_innen aus Studiengängen ohne Pflichtpraktikum lässt vermuten, dass sich das „Basisprogramm Praxisphase“ als eine Möglichkeit etabliert hat, auch ohne direkte curriculare Einbettung des Praktikums dieses mit dem Studium inhaltlich und formal verbinden zu können.

Das **Komplementärstudium in den Bachelorprogrammen** wurde im WiSe 2015/2016 erstmals in einem neuen Format durchgeführt. Das neue Modell sieht vor, dass die bisherigen sechs Perspektiven akzentuiert bzw. teilweise neu geordnet und in einen verbindlicheren modularen Rahmen eingefasst werden. Neben der freien Themenwahl innerhalb von zwölf Modulen, die sich aus der jeweiligen Kombination der vier Wissenschaftsgebiete (Sozialwissenschaftliche Perspektive, Geisteswissenschaftliche Perspektive, Naturwissenschaftliche Perspektive, Inter- und transdisziplinäre Perspektive) mit den drei Herangehensweisen (methodenorientiert, praxisorientiert, medialitätsorientiert) ergeben, bietet das Komplementärstudium die Möglichkeit, Zusammenhänge zwischen den Modulen herzustellen, um auf diese Weise thematische Schwerpunkte zu setzen. Die Schwerpunktsetzung über mehrere Module hinweg erfolgt entweder durch die Studierenden selbst, oder im Rahmen eines sog. Kompetenzprofils, innerhalb dessen die Abfolge bestimmter Lehrveranstaltungen zu einem thematischen Oberbegriff vorgegeben ist. Die Verantwortung für die Initiierung und Durchführung der Kompetenzprofile liegt, was deren inhaltliche Gestaltung angeht, jeweils in einer der vier Fakultäten. Die Kompetenzprofile stellen damit einen wichtigen Ansatzpunkt dafür dar, um mit Unterstützung der QMR die Verzahnung zwischen fachlichen und überfachlichen Studienanteilen weiter voranzutreiben.

Am College wurde folgendes Konzept für ein **Bachelor-Abschlussformat** entwickelt:

Das Thema der Leuphana Startwoche, in der sich die Studienanfänger_innen in Projektteams mit einer spezifischen gesellschaftlichen Herausforderung (bspw. *Diversity*) auseinandersetzen, soll im Komplementärstudium des College zum Ende des Studiums, d. h. im sechsten Semester, wieder aufgenommen werden, indem verschiedene Seminare zum Startwochenthema angeboten werden.

Das mit Unterstützung von LadW-Mitarbeiter_innen entwickelte Format wurde erstmals für die Kohorte WiSe 2016/17 angeboten und findet demnach zum ersten Mal im Sommersemester 2019 statt. Für den ersten Durchlauf wird mit vier bis sechs Seminaren geplant. Die Seminare werden in möglichst (allen) unterschiedlichen Perspektiven des Komplementärstudiums (Sozialwissenschaftliche Perspektive, Geisteswissenschaftliche Perspektive, Naturwissenschaftliche Perspektive, Inter- und transdisziplinäre Perspektive) angeboten. Daneben sollen innerhalb der Seminarwoche gemeinsame, konferenzartig aufgebaute Blöcke zwischen den Seminaren stattfinden, in welchen verschiedene Perspektiven auf die Thematik diskutiert werden. In diesem Sinne knüpft das Abschlussformat in direkter Art und Weise an das Format der Startwoche an, da auch hier aus den fachlich jeweils unterschiedlichen Perspektiven Impulsvorträge von Vertreter_innen der vier Fakultäten sowie der drei fachübergreifenden Perspektiven des Leuphana Semesters stattfinden.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

den. Die erneute Auseinandersetzung mit dem Thema der Startwoche zum Ende des Studiums soll es den Studierenden somit ermöglichen, ihre im Laufe des Studiums erworbene, fachlich fundierte Sichtweise auf die behandelte Thematik zu reflektieren.

Nach dem Start des neuen Studienmodells mit **Major und Komplementärstudium** in allen Masterprogrammen der **Graduate School** (ausgenommen Programme mit Lehramtsabschluss) im Jahr 2008 konnte zu Beginn der ersten Förderperiode erstmals eine umfassende Auswertung der bis dahin in den unterschiedlichen Feedbackformaten gesammelten Rückmeldungen zu den **drei Modulen im Komplementärstudium** erfolgen. Es zeigte sich, dass die angestrebten Ziele des Komplementärstudiums, eine metaperspektivische Wissenschaftsreflexion – im Sinne einer umfassenden Bildung zu einem übergreifenden, verbindenden, kritisch-reflexiven wissenschaftlichen Denken im Kontext komplexer Gegenwartsfragen und gesellschaftlicher Herausforderungen sowie unterschiedlicher Wissenschafts-, Arbeits- wie Lebenszusammenhänge – in der bisherigen Form der Module nicht erreicht wurden. Bei einem Qualitätszirkel im Jahr 2014 wurde dann gezielt eine Reform vorbereitet, die im Jahr 2015, begleitet durch mehrere statusgruppenübergreifende Workshops (Zukunftswerkstatt Komplementärstudium), durchgeführt wurde. Dabei wurde deutlich, dass die Inhalte im Wesentlichen beibehalten werden sollten, die Struktur der Module jedoch stark verändert werden musste. Ausgehend vom problematischen Format „Großvorlesung“ für ca. 400 Masterstudierende hat die Graduate School zum Wintersemester 2015/16 eine Umstellung auf eine innovative Veranstaltungsform erfolgreich auf den Weg gebracht. Dazu wurde das Format der Vorlesung zur Vermittlung von wissenschaftsreflexiven Grundlagen in der ersten Semesterhälfte (1 SWS) kombiniert mit thematisch breit gestreuten Seminarveranstaltungen zur Vertiefung einzelner Teilaspekte in der zweiten Semesterhälfte (1 SWS), wodurch die Studierenden nach wie vor identische Basiskenntnisse erwerben und fachübergreifend diskutieren können, gleichzeitig jedoch mehr Wahlfreiheit für spezifische Vertiefungen erhalten.

Ein weiteres Ergebnis der Feedbackauswertung in diesem Zeitraum war, dass Studierende der Masterprogramme häufig mit falschen Erwartungen in das Komplementärstudium starten. Entsprechend wurde die Kommunikation über das Komplementärstudium erhöht und angepasst sowie zusätzlich mit dem **Master Kick-off** ein Reflexionsformat zu Studienbeginn entwickelt und eingeführt, das die neuen Masterstudierenden auf die fachübergreifende Auseinandersetzung mit wissenschaftsreflexiven Themen vorbereitet. Zum Wintersemester 2014/15 wurde zunächst ein eintägiger Workshop mit Phasen der Einzel- und Gruppenreflexion sowie einer abschließenden Posterpräsentation eingeführt. Aufgrund des positiven Feedbacks wurde der Kick-off zum Wintersemester 2015/16 auf eineinhalb Tage ausgeweitet. Aus kapazitären Gründen wurde das Format im Oktober 2016 ausgesetzt; zum WiSe 17/18 ist eine Neuauflage in leicht veränderter Form avisiert.

Die Graduate School als fach- und fakultätsübergreifende Organisationseinheit für die Masterprogramme, das Promotionsstudium und den wissenschaftlichen Nachwuchs sieht insbesondere vor dem Hintergrund der starken Forschungsausrichtung eine zentrale Aufgabe in der stärkeren Verzahnung beider Studienphasen, um forschungsinteressierten Masterstudierenden einen nahtlosen und strukturierten Übergang in die Promotionsphase zu ermöglichen und Promotionsstudierenden die bestmögliche Unterstützung für ihre Karriereplanung und -entwicklung zu bieten. Dazu wurde in der ersten Förderphase als studienbegleitendes Unterstützungsangebot das Portal „**GradSkills**“ (www.leuphana.de/gradskills) aufgebaut, das alle zielgruppenrelevanten Angebote der Leuphana auf einer Webseite



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

bündelt. Zur Koordination der unterschiedlichen Angebote steht die QMR der Graduate School in regelmäßigem Kontakt mit den anderen Serviceeinrichtungen.

Studienprogrammentwicklung im Berichtszeitraum auf Fakultätsebene

Die **Fakultät Bildung** fokussierte unterstützt durch den projektfinanzierten QMR im Rahmen der Projektlaufzeit maßgeblich auf eine Verbesserung der Theorie-Praxis-Verzahnung in den Lehramtsprogrammen, eine thematische Profilierung der Fakultät, die Optimierung der Lehradministration sowie die Weiterentwicklung einer Vielzahl der Studienprogramme der Fakultät.

So gelang in den Jahren 2012/2013 eine umfassende Überarbeitung des Studienprogramms „**Educational Sciences – Bildungswissenschaft**“ (M.A.), das mit dem Schwerpunkt „Community Education“ und unter erstmaligem Einsatz eines internen Prüfverfahrens an der Leuphana zum WiSe 13/14 an den Start ging.

Eine besondere Herausforderung war die Umstellung der zweisemestrigen Lehramtsprogramme für Grund-, Haupt- und Realschulen auf die neuen, **viersemestrigen Master „Lehramt an Grundschulen“ sowie „Lehramt an Haupt- und Realschulen“** zum Wintersemester 2014/15. Damit wurden eine 18-wöchige Praxisphase sowie ein Projektband zur Förderung des forschenden Lernens ins GHR-Masterstudium implementiert. Zudem wurde 2015 unter Mitarbeit des QMR ein **Evaluationsinstrument** für die **Praxisphase** entwickelt, das bereits flächendeckend zur Erhebung genutzt wurde und eine Weiterentwicklung der Masterprogramme ermöglicht.

Neu an den Start gingen in der Fakultät Bildung zum WiSe 15/16 außerdem die Studienprogramme „**Psychologie (Grundlagen)**“ (B.Sc.) und der englischsprachige **Minor „Popular Music Studies“**, die zu einer Schärfung des Fakultätsprofils in optimaler Weise beitragen.

Im Bereich Qualitätsmanagements war ein wichtiger Schritt die Einführung eines **Qualitätszirkels für die gesamte Lehrerbildung** – also über die Ebene der Unterrichtsfächer hinaus –, um die Lehramtsprogramme aus einer Gesamtperspektive heraus in den Blick zu nehmen. Der erste QZ dieser Art wurde in Zusammenarbeit zwischen Lehrenden, Studierenden und Mitgliedern des Netzwerks gestaltet und fand im Mai 2013 statt. Ihre Fortführung findet die Idee in Form der jährlichen QZs im fachübergreifenden Professionalisierungsbereich (GHR) bzw. der beruflichen Fachrichtung (LBS).

Mit Blick auf eine Harmonisierung der Studienangebote in den Lehramtsprogrammen (BA und MEd) wurde neben grundsätzlichen Umstrukturierungen in den Curricula an einem Auftaktformat für den Übergang vom Bachelor in den Master gearbeitet. So fanden im WiSe 2014/15 erstmalig die vom QMR der Fakultät Bildung initiierten und koordinierten **Zukunftstage Bildung** statt, die sich an die Zielgruppe der GHR- und LBS-Studierenden im ersten Semester sowie die Studierenden des Master „Educational Sciences – Bildungswissenschaft“ richteten. Ziel dieser Auftaktveranstaltung war es, den Einstieg in das Masterstudium zu erleichtern, aktuelle Herausforderungen aus dem Bildungssystem zu fokussieren und in die im Master neuen Studienbestandteile Projektband und Praxisphase einzuführen.

Zur **Optimierung der Lehradministration** in der Fakultät wurde durch den QMR u. a. an einer besseren **Einführung neuer Lehrender** der Fakultät gearbeitet, die durch einen Leitfaden sowie Informationsangebote verwirklicht wird. Außerdem wurde die Transparenz beim Im- und Export von Modulen erhöht sowie an klareren Regelungen bei der Wahl und Umsetzung von Prüfungsformen gearbeitet.

Zur leichten Planung des obligatorischen Auslandsaufenthalts von Studierenden des Unterrichtsfachs Englisch („destination abroad“) im Lehramt erfolgte 2014 unterstützt durch LadW-Mitarbeiter_innen die Einführung einer **Praktikumsdatenbank**, die Informationen über Praktikumsplätze in über zehn verschiedenen Ländern enthält. Zusätz-



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

lich gibt die Datenbank Auskünfte über spezifische nationale Rahmenbedingungen sowie studentische Erfahrungsberichte, die den Informationsbedarf zukünftiger Auslands-Praktikantinnen und –Praktikanten nachhaltig decken.

Auf Grundlage unter anderem von Qualitätszirkeln, Lehrveranstaltungsevaluationen und Absolvent_innen- sowie Alumnibefragungen wurden in der **Fakultät Kulturwissenschaften** mithilfe des LadW-Projekts einzelne Module und mehrere Studienprogramme systematisch weiterentwickelt. Im Berichtszeitraum war die QMR der Fakultät Kulturwissenschaften auf Ebene der curricularen Studienprogrammentwicklung intensiv in die Neukonzeption des Master-Studienprogramms „**Kulturwissenschaften – Culture, Arts and Media (M.A.)**“ eingebunden. Die erste größere Reform des Masters, die Veränderungen in der Studienstruktur sowie die Einführung neuer Schwerpunkte und Minorfächer umfasste, trat zum Wintersemester 2013/2014 in Kraft. Weitere profilschärfende Änderungen wurden sukzessive bis zum Beginn des WiSe 2016/17 umgesetzt. Dies beinhaltete Moduländerungen in allen Studienschwerpunkten, die Einführung eines weiteren neuen Studienschwerpunkts und die Überarbeitung des übergreifenden kulturwissenschaftlichen Integrationsbereichs im Sinne einer klareren Bezugnahme auf die Schwerpunkte und Minor. Daneben wurde an der Verbesserung der Außendarstellung und der Positionierung des Masters im Feld der deutschsprachigen Kulturwissenschaften gearbeitet. Außerdem konnte für den Master „Kulturwissenschaften – Culture, Arts and Media“ eine Kooperation mit der Universität Genua geschlossen werden. Diese ist von Studierenden optional wählbar und ermöglicht nach Studienphasen in Lüneburg und Genua die Erreichung der beiden Abschlüsse „Master of Arts Kulturwissenschaften“ und „Laurea Magistrale in Lingue e Letterature moderne per i servizi culturali“.

Zum WiSe 2013/14 wurde mit dem „**Major Digital Media (BA)**“ ein neues englischsprachiges Studienprogramm in der Fakultät Kulturwissenschaften eingeführt. Das Studienprogramm rekurriert auf den forschungsstarken Bereich der digitalen Medien an der Fakultät und zielt auf eine Verbindung von fachpraktischen Grundlagen mit einer disziplinären und interdisziplinären Perspektive auf das heterogene Feld der digitalen Medien. Studierende haben die Möglichkeit, ein Auslandsstudium an der Hong Kong City University zu absolvieren und das Studium mit einem Double-Degree abzuschließen.

Im „**Major Kulturwissenschaften (B.A.)**“ wurden zum WiSe 2015/16 zwei bestehende Vertiefungsfächer aufgelöst und zu einem neuen Vertiefungsfach zusammengefasst. Die Neuorganisation bereits bestehender Module trug insbesondere dem Gedanken einer stärkeren kulturwissenschaftlichen Profilierung durch die Fokussierung auf ein kulturwissenschaftlich einschlägiges Forschungsfeld Rechnung und sollte eine harmonischere Verteilung der Studierenden auf die seither sieben angebotenen Vertiefungsfächer begünstigen. Daneben wurde die Sequenz der Module im übergreifenden kulturwissenschaftlichen Kernbereich geändert. Im darauffolgenden Wintersemester wurde ausgehend von mehreren Neuberufungen ein weiteres Vertiefungsfach unter Umbenennung und Neukonturierung einer Reihe von Modulen inhaltlich weiterentwickelt.

Im **Unterrichtsfach Politik**, das in den verschiedenen lehrerbildenden Studienprogrammen der Leuphana angeboten wird, wurden ausgehend u. a. von Rückmeldungen aus der studentisch organisierten „AG UF Politik“ und dem QZ Moduländerungen vorgenommen. Wichtige Aspekte der Änderungen, die zum WiSe 2015/16 in Kraft traten, sind neu eingeführte Professionalisierungsmodule, die Auflösung von inhaltlichen Dopplungen und ein stärkerer Lehramtsbezug. Auf Ebene der Modulbeschreibungen und der Ausgestaltung von Lehrveranstaltungen wurden aktuelle Themen wie Inklusion, Heterogenität, Globalisierungs- und Nachhaltigkeitsaspekte sowie Gesichtspunkte des fachfremden Unterrichts neu in das Curriculum integriert.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Das Curriculum des „**Major Politikwissenschaft (B.A.)**“ wurde zum WiSe 2016/17 überarbeitet. Die Weiterentwicklung zielte insbesondere auf eine Flexibilisierung der Studienstruktur, den Ausbau der Wahlfreiheit der Studierenden mit der Ermöglichung von individuellen Schwerpunktsetzungen, eine thematische Öffnung des berufsfeldbezogenen sog. „Professionalisierungsbereichs“ sowie eine Stärkung der Methodenausbildung ab. Die Änderungen im Curriculum basieren insbesondere auf Diskussionen mit den Studierenden des Majors und der Fachschaft, u. a. im Rahmen von Qualitätszirkeln, der Diskussion der Lehrenden im Institut für Politikwissenschaft sowie auf den Empfehlungen des Programmbeirats des Majors.

Neben diesen umfassenden curricularen Weiterentwicklungen und der Überarbeitung von einzelnen Modulen in diversen Studienprogrammen wurden in der Fakultät Kulturwissenschaften im Berichtszeitraum in Zusammenarbeit der QMR mit dem Dekanat und Studienprogrammverantwortlichen weitere Maßnahmen zur Verbesserung von Studium und Lehre getroffen. Im Sinne der Förderung der internationalen Diversität von Studienprogrammen wurde das Konzept des „**International Seminar**“ aufgegriffen, bei dem Studierende mehrerer Partneruniversitäten mit Lehrenden unterschiedlicher Universitäten zu einem spezifischen Thema arbeiten. Das International Seminar fand in Kooperation mit dem Institute for Jerusalem Studies, Al Quds Universität Jerusalem, im September und Oktober 2015 zu „Politics of Urban Space. Architecture, Art, and Theories of Space“ in Berlin, Lüneburg und Jerusalem statt.

Für einen erleichterten Übergang vom Bachelor in den Master konzipierte die QMR gemeinsam mit der Programmmanagerin im Berichtszeitraum für den Major „Kulturwissenschaften – Culture, Arts and Media (M.A.)“ eine **Auftaktwoche für die Erstsemesterstudierenden des Masters** und führte diese im WiSe 2013/14 erstmals durch. Die kulturwissenschaftliche Auftaktwoche ist zeitlich an den Master Kick-off der Graduate School angeschlossen und dient der Begrüßung und fachlichen Einführung der neuen Masterstudierenden. Durch die Vorstellung der verschiedenen verpflichtenden sowie wählbaren Studienbereiche erhalten die Studierenden Einblicke in die Inhalte und Themenfelder des Studiums, lernen viele der Professorinnen und Professoren des Faches kennen und können sich bei Fragen zur Studienverlaufsplanung beraten lassen. Zugleich soll die Auftaktwoche der Reflexion der Verbindungen und Anknüpfungspunkte zwischen dem absolvierten BA-Studium und dem kulturwissenschaftlichen Masterstudium an der Leuphana dienen. Es wurden sog. „**Vorbereitungskurse**“ eingeführt, die den Übergang vom Bachelor zum Master zusätzlich erleichtern sollten. Nach der Erprobung diverser Modelle (Vorbereitungskurse vor dem eigentlichen Start der Vorlesungszeit, Vorbereitungskurse als Teil der Auftaktwoche, Beginn der Vorbereitungskurse während der Auftaktwoche mit Folgeterminen im Semester) wurden die Vorbereitungskurse im WiSe 2016/17 zunächst ausgesetzt. Derzeit wird eruiert, inwieweit eine Wiederaufnahme sinnvoll erscheint und in welchem Format, um die erwünschte studentische Nachfrage zu erzielen und wichtige theoretische und methodische Grundlagen für das Masterstudium zu vermitteln.

Zum Ende der Förderlaufzeit wurde für den „Major Kulturwissenschaften – Culture, Arts and Media (M.A.)“ eine **Studierendenbefragung zu den Entscheidungsgrundlagen für ein Studium des Master Kulturwissenschaften** konzipiert und während der Auftaktwoche 2016/17 unter den Erstsemesterstudierenden erstmalig durchgeführt. Die Befragung zielt auf die Analyse der ausschlaggebenden Kriterien für die Studienwahl der Studierenden und der Alleinstellungsmerkmale des Lüneburger Masters ab. Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgt nach Ende der ersten Förderphase des Projekts „Leuphana... auf dem Weg!“. Es ist geplant, die Befragung mit Unterstützung des Referenten für Systembefragungen in den nächsten Wintersemestern zu wiederholen und daraus Maßnahmen zur strategischen Studienprogrammentwicklung und weiteren Profilschärfung des Masters abzuleiten. Eine Übertragung auf andere Studienprogramme der Fakultät Kulturwissenschaften und ggf. universitätsweit ist angedacht.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Die Arbeitsschwerpunkte der QMR der Fakultät für die **Fakultät Nachhaltigkeit** im Bereich der Studienprogrammentwicklung im Berichtszeitraum waren die Weiterentwicklung der Curricula im Hinblick auf Konsekutivität und Komplementarität insbesondere in der Bachelorausbildung sowie die Entwicklung von englischsprachigen Lehrangeboten und der Aufbau von internationalen Lehrkooperationen mit dem Ziel einer stärkeren Internationalisierung sowie der Aufbau von unterstützenden Strukturen und Prozessen in der Lehre.

Die **Major Umweltwissenschaften sowie Environmental and Sustainability Studies (B. Sc.)** wurden im Nachgang des Qualitätszirkels am 07.11.2012 im Hinblick auf die Anschlussfähigkeit einzelner Studienphasen sowie eine stärkere Verzahnung der Methodenausbildung weiterentwickelt. Die neue fachspezifische Anlage für diese Major trat zum WS 2013/14 in Kraft. Mit dem Blick auf eine stärkere Diversität in Studium und Lehre wurde in 2014 für das (integrierte) Auslandsjahr des Major Environmental and Sustainability Studies eine weitere Kooperation mit der Päpstlich-Katholischen Universität in Lima/Peru aufgebaut. Der erste Studierendenaustausch mit fünf deutschen und vier peruanischen Studierenden wurde in 2015 durchgeführt und von der QMR begleitet. Seit Juni 2016 widmet sich die Fakultät Nachhaltigkeit dem Aufbau eines komplett englischsprachigen Majors Global Environmental and Sustainability Studies, welcher auf internationale Studierende abzielt. Geplanter Studienstart ist das Wintersemester 2017/18.

Mit dem Ziel einer **stärkeren Internationalisierung der Lehre auf Master-Niveau** wurde von der QMR der Fakultät in Zusammenarbeit mit Kolleg_innen der Fakultät Nachhaltigkeit sowie mit der Arizona State Universität von 2014-2015 das englischsprachige Masterprogramm „Global Sustainability Science“ (Double Degree) entwickelt, welches das bestehende Masterprogramm „Nachhaltigkeitswissenschaften“ seit dem Wintersemester 2015/16 um eine stärkere internationale Orientierung sowie ein strukturiertes Auslandssemester an der ASU ergänzt. Dieses Studienprogramm wurde im Rahmen eines Akkreditierungsverfahrens durch die Agentur ACQUIN im Dezember 2015 akkreditiert.

Der **Minor Nachhaltigkeitswissenschaften** wurde - koordiniert durch die QMR der Fakultät Nachhaltigkeit - im Rahmen eines internen Prüfverfahrens inhaltlich und im Hinblick auf eine stärkere internationale Diversität weiterentwickelt. Für einen Teil der Studierenden ist nun das Studium eines englischsprachigen Minor-Stranges möglich. Für das **Unterrichtsfach Sachunterricht** des Major Lehren und Lernen wurden nach der Neubesetzung der Professur im Wintersemester 2014/15 Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität in Studium und Lehre ergriffen und im Qualitätszirkel reflektiert: Fokussierung auf eine kontinuierliche Entwicklung professioneller Handlungskompetenz, systematischer Aufbau und Verstetigung von Praxis-Kooperationen. Begleitet wurden die oben beschriebenen Entwicklungen innerhalb der Fakultät von der hierfür neu etablierten „**AG Lehre**“ unter Leitung des Studiendekans und Studienprogrammverantwortlichen und der Referentin für Qualitätsmanagement sowie unter (je nach Thema wechselnder) Beteiligung von Lehrenden und Studierenden.

Um den von der Fakultät Nachhaltigkeit im Komplementärstudium der Bachelorprogramme durchgeführten **Global Classroom** als wegweisendes Beispiel für ein inter- und transdisziplinäres Lehr- und Lernformat mit digitalen Elementen für eine breitere Öffentlichkeit publik zu machen, entstand unter Federführung der QMR der Fakultät eine HRK-Publikation²⁶. Zudem wurde der Global Classroom in einer Poster-Präsentation auf dem Qualitätspakt-Lehre Vernetzungstreffen der niedersächsischen Hochschulen am 09./10.09.2015 an der TU Braunschweig vorgestellt.

²⁶ http://fox.leuphana.de/portal/files/4151395/CE_2013043016564921.pdf



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Darüber hinaus wurde als eine unterstützende Struktur für die Organisation in Studium und Lehre das „Handbuch Studiendekanat“, eine Arbeitshilfe für Studiendekane und Mitarbeiter_innen der Studiendekanate mit Informationen zu den Aufgabenfeldern und Prozessen und relevanten Dokumenten für die Organisation von Studium und Lehre erstellt. Dieses Handbuch wurde in einem Teilprojekt des Netzwerkes unter Federführung der QMR der Fakultät erstellt. Das Dokument wird in Zusammenarbeit mit dem Team Q der Leuphana Universität regelmäßig aktualisiert und ist auf der Website der Fakultät sowie im Intranet für den internen Gebrauch verfügbar.

Die Mitglieder der **Fakultät Wirtschaftswissenschaften** haben während der Projektlaufzeit intensiv die Weiterentwicklung und Profilschärfung der Lehre in den von der Fakultät verantworteten Studienprogrammen beraten. Neben den ordentlichen Gremiensitzungen dienten insbesondere die Qualitätszirkel der Studienprogramme sowie Lehrendentreffen oder Sitzungen von Programmbeiräten dem Austausch der Lehrenden, Studierenden und Externen. Weiterhin fanden die Ergebnisse der an der Leuphana eingerichteten Befragungsinstrumente (Lehrveranstaltungsevaluation und Systembefragungen) in den Beratungen Berücksichtigung.

Die Planungen der Fakultät zielten darauf ab, die Studienprogramme am Leuphana College und an der Leuphana Graduate School inhaltlich entlang nationaler und internationaler Standards zu verbessern, die Anschluss- und Wettbewerbsfähigkeit der Programme zu fördern, neu berufene Professor_innen in die Curricula einzubinden, die Lehrkapazität bedarfsgerechter einzusetzen und die Betreuung der Studierenden über einen längeren Zeitraum zu gewährleisten.

Neben zahlreichen Modulüberarbeitungen fiel in die Projektlaufzeit die Entwicklung und Einrichtung des zweijährigen Double Degree LL.M.-Programms „**International Economic Law**“. Der Start des in Kooperation mit der University of Glasgow (Vereinigtes Königreich) angebotenen Programms erfolgte zum Wintersemester 2014/15. Die Studierenden erwerben in diesem Studienprogramm über die fachlichen Qualifikationen hinaus zusätzliche sprachliche und interkulturelle Kompetenzen.

Der **Brückenkurs Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler** an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften setzt daran an, dass besonders in Bezug auf Methodenkenntnisse die Studierenden der wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorprogramme zu Beginn ihres Studiums sehr unterschiedliche Vorkenntnisse und Kompetenzen aufweisen. Das Angebot bildet für eine Vielzahl der Studierenden eine gute Grundlage für nachfolgende Veranstaltungen in Mathematik und Statistik. Seit der Ausweitung des Angebots zum Wintersemester 2015/16 nehmen Studierende der Major Betriebswirtschaftslehre (B.Sc., vormals B.A.), Volkswirtschaftslehre (B.Sc.) und Wirtschaftsinformatik (B.Sc.) sowie des Bachelorprogramms Wirtschaftspädagogik (B.A.) an dem Brückenkurs teil.

Mit Nachdruck wurde zudem die Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Studienprogramme in der von der Fakultät Wirtschaftswissenschaften getragenen Wissenschaftsinitiative „Management & unternehmerisches Handeln“ verfolgt. Eingebettet in die im Rahmen der 2016 verabschiedeten Universitätsentwicklungsplanung für den Zeitraum 2016-2025 die die Lehre, die Forschung den Transfer betreffenden Profilhemen der Fakultät Wirtschaftswissenschaften²⁷ sind für die betriebswirtschaftlichen Studienprogramme nunmehr folgende drei Themen leitend sind: (International) Entrepreneurship, Finanz- und Rechnungswesen (Finance & Accounting) sowie verhaltensorientierte Unternehmensführung (Management & Behavior). Mit dieser klaren Profilierung in der Lehre erhöht die Leuphana ihre Sichtbarkeit als BWL-Standort.

²⁷ Die Profilhemen der Fakultät Wirtschaftswissenschaften sind Entrepreneurship, Governance, Digital Transformations, Technology and Innovation sowie Behavior and Change.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Auf der Bachelor-Ebene wurde in diesem Zusammenhang zum Wintersemester 2015/16 der rein englischsprachige Major **International Business Administration & Entrepreneurship (B.Sc.)** eingeführt, der die Kernthemen einer international ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre mit Fragen des unternehmerischen Handelns verbindet. Diesem Studienprogramm wurde zum Wintersemester 2016/17 der **reformierte Major Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.)** zur Seite gestellt. Dieser ermöglicht den Studierenden ein interessengeleitetes betriebswirtschaftliches Studium, das wesentliche Grundlagenkenntnisse und die für das Studium erforderliche Kompetenz auf dem Gebiet der wirtschaftswissenschaftlichen Methodik mit einer klar umrissenen inhaltlichen Vertiefung, verhaltensorientierte Unternehmensführung einerseits und Finanz- und Rechnungswesen andererseits, verknüpft.

Auf der Ebene des zweijährigen Masterprogramms „**Management & Entrepreneurship**“ wurde im Berichtszeitraum die Grundstruktur des Masterprogramms optimiert. Die ursprünglichen Minor wurden zugunsten von einschlägigen Fach- und Methodenmodulen weiterentwickelt. Weiterhin wurde das Angebot an majorspezifischen wie auch majorübergreifenden Vorbereitungskursen systematisch erweitert, z. B. in den Bereichen Statistik, quantitative Methoden in der Betriebswirtschaftslehre, Multivariate Empirical Analysis. Die Major **Management & Business Development, Management & Human Resources** sowie **Management & Marketing** wurden so inhaltlich fortgeschrieben und hinsichtlich ihrer Profile geschärft und führen nunmehr seit dem Studienjahr 2016/17 zum Erwerb des Abschlussgrads „Master of Science (M.Sc.)“. Zum Studienjahr 2016/17 wurde weiterhin die umfassende Weiterentwicklung des Studienprogramms **Management & Finance & Accounting (M.Sc.)**; vormals Management & Financial Institution [M.A.] abgeschlossen.

Zum Entwicklungsziel „Studienbegleitende Unterstützung stärken (Information, Beratung und systematische Unterstützungspunkte)“:

Bereits bei der ersten internen Klausurtagung des Projekts „Leuphana... auf dem Weg!“ im Frühjahr 2013 wurde das Ziel der Stärkung der studienbegleitenden Unterstützung, Information und Beratung von Studierenden bekräftigt und konkretisiert. Es bildete sich ein Teilprojekt aus LadW-Mitgliedern und Mitarbeiter_innen der Studienberatungen in College und Graduate School, das den Status Quo der Informations- und Beratungsangebote für Studieninteressierte und Studierende analysierte und daraus Entwicklungsbedarfe ableitete.

Hiervon ausgehend gab sich das TP folgendes Arbeitsprogramm und setzte dieses im Berichtszeitraum um:

- 1) Erstellung einer **Übersicht über die vorhandenen Studienberatungs- und ergänzenden Angebote und Verantwortlichkeiten** als Übersicht für Mitarbeiter_innen, zur Verdeutlichung der Unterscheidung zwischen Beratung, Begleitung und Informationsweitergabe und als Grundlage für eine Abgrenzung der verschiedenen Angebote und der Identifizierung von Dopplungen.

Umsetzung:

Die Übersicht wurde im April 2014 fertig gestellt. Es zeigte sich allerdings, dass die Abgrenzung der verschiedenen Angebote und eine Identifizierung von Dopplungen anhand der Übersicht nicht möglich sind. Das Teilprojekt entschied, zunächst an einer Darstellung der Angebote für Studierende und Studieninteressierte zu arbeiten und zu prüfen, inwieweit darüber eine Abgrenzung der Angebote erreicht werden kann.

- 2) Entwicklung einer an den Nutzer_innen (Studierende und Studieninteressierte) orientierten **Darstellung der Beratungsangebote für die Website** mit dem Ziel, dass Studierende mühelos und möglichst eindeutig erkennen, mit welcher Frage sie sich an welche Beratungseinrichtung wenden können.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Umsetzung:

Für die Darstellung auf der Homepage wurde ein sog. „Beratungsnavigator“ als interaktives Tool, das über Auswahlmöglichkeiten zu den benötigten Informationen auf der Homepage führt, konzipiert. Die Entwicklung der Struktur und der Inhalte des Beratungsnavigators wurde im Dezember 2014 fertig gestellt.

Aufbau des Beratungsnavigators:

Studierende können aus einer Liste ihren „Status“ (Studierende_r Bachelor / Master / Promotion, ...) wählen. In Abhängigkeit davon geben sie ihr „Studienfach“ an (Major BWL, Master KuWi, ...). Wiederum in Abhängigkeit der gewählten Kombination werden typische Themen und Fragestellungen angezeigt (Studienschwerpunkte, Praktika, Fachwechsel, ...). Nach Auswahl dieser Kriterien wird den Studierenden eine Liste mit konkreten Verweisen auf bestimmte i. d. R. bereits vorhandene Informationen auf der Webseite angezeigt. Diese weiterführenden Links helfen bei der Bearbeitung der Frage oder verweisen auf die zuständigen Ansprechpersonen.

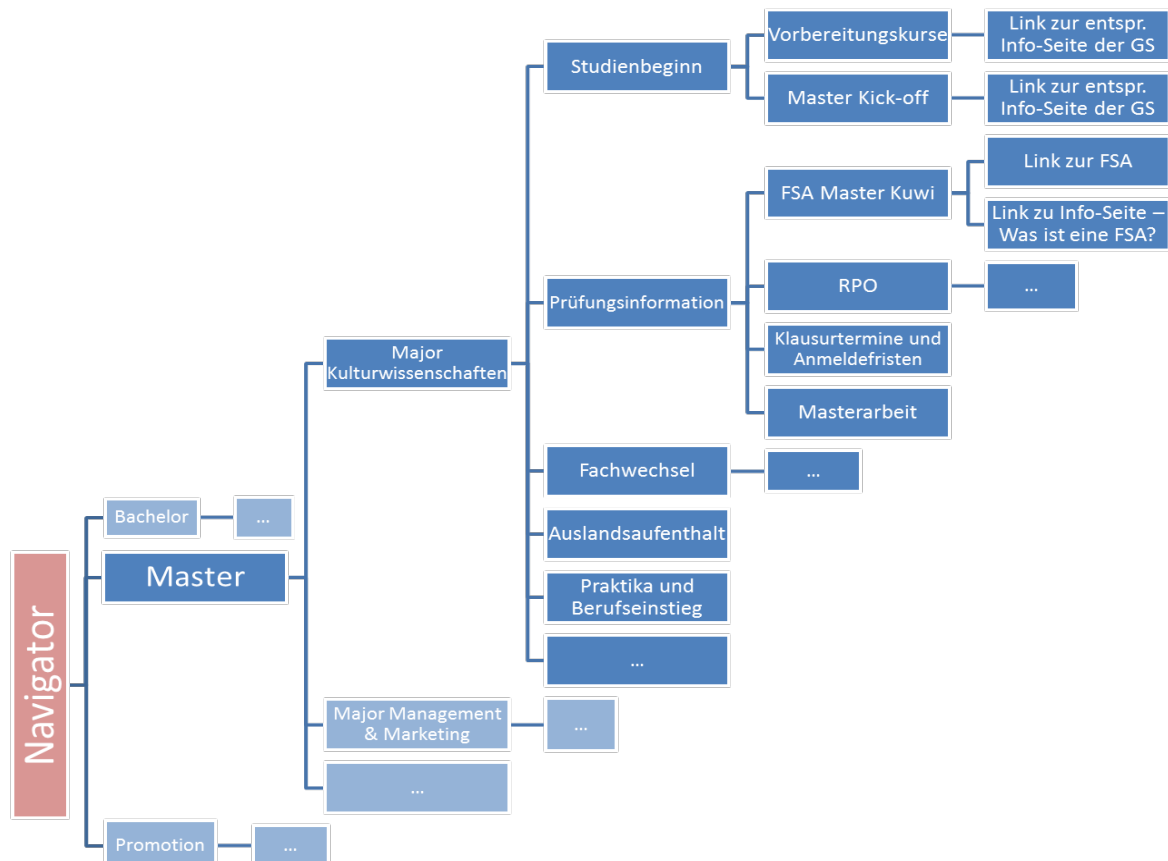


Abbildung 2: Struktur Beratungsnavigator

Aufgrund eines geplanten Relaunches der Leuphana Website wurde die Umsetzung des Beratungsnavigators im Jahr 2014 auf unbestimmte Zeit verschoben. Nach dem Relaunch sollte gemeinsam mit der Universitätskommunikation geprüft werden, inwieweit eine Realisierung des Beratungsnavigators angesichts der mit dem Relaunch einhergehenden Überarbeitung des Webbereichs „Studium“ nach wie vor sinnvoll und notwendig erscheint, oder ob die mit dem Tool beabsichtigte gebündelte Darstellung von Angeboten und Ansprechpersonen durch den schoolspezifischen Umbau



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

der Seiten im Bereich „Studium“ bereits erreicht werde. Nach dem Relaunch der Leuphana-Website wurde im Rahmen des „Tags der Beratung“ (s. Punkt 3 des TP-Arbeitsprogramms) und der sich im Anschluss gebildeten „AG Beratung“ (s. Punkt 4 des TP-Arbeitsprogramms) ein weiterhin bestehender Bedarf an einer übersichtlichen Darstellung, insbesondere für Studierende, konstatiert. Ausgehend von diesen Ergebnissen wurde der Beratungsnavigator-Entwurf aktualisiert und die Gespräche mit der Universitätskommunikation erneut aufgenommen. Aufgrund von fehlenden Ressourcen und weiter andauernden Umbauten an der Leuphana Website konnte LadW keine Zustimmung für die Realisierung des Beratungsnavigators erreichen und hat die Arbeit daran daher im September 2016 eingestellt. Der Entwurf für den Beratungsnavigator wurde den Marketingmitarbeiterinnen der Schools übergeben mit der Bitte, die dort aufgeführten und bisher auf den Studium-Seiten fehlenden Inhalte auf der Homepage zu ergänzen.

- 3) Durchführung einer Veranstaltung mit allen an Studienberatung beteiligten Personen / Organisationseinheiten zur Vernetzung und zum konstruktiven Austausch über Verbesserungsmöglichkeiten und ggf. gemeinsamer Maßnahmenentwicklung

Umsetzung:

Die Veranstaltung wurde als „**Tag der Beratung**“ am 02.02.2016 realisiert. Der Tag der Beratung diente der Förderung des Austauschs zwischen den an der Information und Beratung von Studierenden beteiligten Einrichtungen und Personen. Die etwa 50 Leuphana-internen Teilnehmer_innen arbeiteten heraus, welche Informations- und Beratungsangebote aktuell an der Leuphana Universität Lüneburg bestehen, wie diese aktuell zusammenwirken und welche Herausforderungen sie für die Zukunft sehen. Als wichtigste Desiderate wurden der Bedarf nach einem Überblick über die vorhandenen Angebote – sowohl für die weitere Zusammenarbeit untereinander als auch in Form einer Darstellung nach außen – sowie eine Verstetigung des Austauschs auf Mitarbeiter_innen-, aber auch auf Leitungsebene identifiziert.

- 4) **Bildung einer „AG Beratung“** aus dem Kreis der Teilnehmenden des Tags der Beratung zur Ergebnisauswertung und Maßnahmenumsetzung

Umsetzung:

Die AG Beratung traf sich im Nachgang des Tags der Beratung im Mai 2016 und leitete aus den Ergebnissen des Tags der Beratung Ziele und mögliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung im Bereich der Studierendenberatung und -information ab.

Zu den Zielen gehörte die Vernetzung der Beratenden, die Klärung von Zuständigkeiten sowie das Schaffen einer gemeinsamen Datenbasis, nach innen durch ein Uniwiki und nach außen durch einen Beratungsnavigator.

Auf Basis dieser Ziele wurden folgende prioritäre Maßnahmen festgelegt:

- Wiederaufnahme und Finalisierung des Beratungsnavigators (s. Punkt 2 des TP-Arbeitsprogramms);
- Verifizierung der Prozesse der Beratung von Information von Studierenden und Studieninteressierten anhand des Navigator-Entwurfs (Identifikation von Lücken, unklaren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten);
- Etablierung einer neuen Gruppe aus Personen in Leitungspositionen zum regelmäßigen Austausch sowie zur Klärung von Verantwortlichkeiten.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Die formulierten Maßnahmen zur Klärung von Beratungsprozessen und Verantwortlichkeiten sowie zur Etablierung einer neuen Austauschrunde sind gesamtuniversitär zu betrachten und bedürfen eines präsidial getragenen und zentral koordinierten Organisationsentwicklungsprozesses. Das Teilprojekt aus LadW und den Studienberatungen aus College und Graduate School hat die Ergebnisse seiner Arbeit inkl. Handlungsempfehlungen zum weiteren Vorgehen in einem Papier zusammengefasst und dieses dem Präsidium der Leuphana zur Weiterverwendung vorgelegt.

Der Bereich der Studienberatung wurde zudem im Rahmen des QPL-Schwesterprojekts „Quality Audit“ bei einem „Benchlearning-Workshop“ im Oktober 2015 an der Universität Osnabrück diskutiert.

Als weitere Informationsmaßnahme zur studienbegleitenden Unterstützung war der Aufbau einer **Glossar**-Website geplant. Diese sollte Studierenden, Lehrenden und Externen eine Orientierung zu zentralen und Leuphana-spezifischen Begriffen bieten. Für englischsprachige Interessierte wurde ein deutsch-englisches Glossar über die Website bereitgestellt. Dieses wurde zum Ende des Berichtszeitraums vorübergehend offline gestellt, um es für den Webbereich Studium durch die Schools zu überarbeiten. Die erneute Veröffentlichung ist für Mitte 2017 geplant. Darüber hinaus entwickelten Mitglieder des Projekts in Zusammenarbeit mit Team Q ein Glossar spezifischer Begriffe zum Qualitätsmanagement in Studium und Lehre. Das Glossar soll 2017 im Webbereich Qualitätsentwicklung veröffentlicht werden.

Zum Entwicklungsziel „Forschendes Lernen als didaktisches Grundprinzip verankern, Eigenverantwortlichkeit der Studierenden für Erfolg des Studiums stärker fordern“:

Die zu diesem Entwicklungsziel umgesetzten Maßnahmen wurden bereits unter dem entsprechenden Jahresthema im Rahmen des Handlungsfeldes „U“ dargestellt.

1.4 Handlungsfeld „Lehrentwicklung“ (L)

Entwicklungsziele
Auf das Leuphana-Studienmodell bezogene Angebote für Neuberufene, für Lehrbeauftragte, für Nachwuchslehrende entwickeln und kontinuierlich durchführen
Niedrigschwellige Informations- und Impulsangebote mit Breitenwirkung zur flächendeckenden Einbindung der Lehrenden in das Studienmodell gestalten
Englischsprachige Lehrangebote durch Auswahl von Lehrbeauftragten und durch Unterstützung für nicht-muttersprachliche Lehrende fördern
Differenzierte Anschlussmaßnahmen für Lehrveranstaltungsevaluationen

Die Initiativen im Handlungsfeld Lehrentwicklung richteten sich primär auf die individuelle Ebene der Lehrenden und förderten neben unterschiedlichen zielgruppenspezifischen Formaten zum Kompetenzerwerb eine verstärkte Reflexion der eigenen Lehre sowie den kollegialen Austausch über das Studienmodell und Lehre an der Leuphana. Die in der Universitätsentwicklung angestrebte Steigerung von englischsprachigen Studienangeboten wurde ebenso durch kon-



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

krete Maßnahmen in das Arbeitsprogramm aufgenommen wie die Weiterentwicklung der Lehrveranstaltungsevaluation.

Zum Entwicklungsziel „Auf das Leuphana-Studienmodell bezogene Angebote für Neuberufene, für Lehrbeauftragte, für Nachwuchslehrende entwickeln und kontinuierlich durchführen“:

Seit dem Wintersemester 2013/2014 führte die Leuphana Lehrwerkstatt neben den obligatorischen Gesprächen zwischen Präsident und neu berufenen Professor_innen auch Erstgespräche für Neuberufene durch, die durch die Mitarbeitenden des Projekts maßgeblich konzipiert wurden. 2013 und 2014 nahmen alle Neuberufenen (22) an den Erstgesprächen mit der Leitung der Lehrwerkstatt teil. Die Gespräche haben sich als ein hilfreiches Instrument erwiesen, um mit neuen (Junior)Professor_innen in den Dialog zu treten, ihnen bei ihrem Start in der Lehre an der Leuphana wie auch bzgl. ihrer Vernetzung mit anderen Lehrenden Unterstützung zu geben und ihre lehrbezogenen Entwicklungsfelder kennen zu lernen. Gleichzeitig lag ein Schwerpunkt der Gespräche stets auch darauf, welche Kompetenzen und Lehrideen die Neuberufenen mit an die Leuphana bringen, um sie zukünftig als Multiplikator_innen für besondere didaktische Prinzipien oder Lehrmethoden ansprechen zu können. Im Sinne einer Verstetigung dieser Maßnahmen für Lehrende, wurde die Betreuung der Neuberufenen 2015 dem aus Haushaltsmitteln finanzierten Berufungsmanagement übertragen.

Zur Einbindung der Lehrenden in das besondere Studienmodell konnte mit finanzieller Unterstützung des Projektträgers am 26./27.09.2016 der neu konzipierte **Workshop „Lehren im Leuphana Semester“** für Lehrende des Leuphana Semesters am College angeboten werden. Im Rahmen der zweitägigen Schulungsveranstaltung wurde es den Lehrenden, sowohl in didaktischer, wie inhaltlicher Hinsicht ermöglicht, sich mit den spezifischen Anforderungen des „Leuphana Semesters“ vertraut zu machen, sowie in den gegenseitigen Austausch zu treten.

Das „Leuphana Semester“ zeichnet sich durch eine äußerst heterogen zusammengesetzte Gruppe von Lehrenden aus, die sich, aufgrund des fachübergreifenden Ansatzes, aus Deputatslehrenden, die in verschiedenen Fakultäten beheimatet sind, als auch aus Lehrbeauftragten zusammensetzt. Vor diesem Hintergrund wurde ein besonders deutlicher Bedarf für eine einführende Schulung ermittelt, die die heterogene Gruppe der Lehrbeauftragten auf einen gemeinsamen Kenntnisstand bringt und dadurch die Lehrbeauftragten sowie auch Deputatslehrende zu „Botschaftern“ des Leuphana-Studienmodells machen kann.

Um die Verzahnung der einzelnen Module des Leuphana Semesters deutlicher hervorzuheben und damit die Gesamtspezifik der Studieneingangsphase klarer zu vermitteln, wurden daneben ab dem Wintersemester 2016/17 folgende strukturell-inhaltlichen Neuerungen durchgeführt: Erstmals gab es eine gemeinsame inhaltliche Ausrichtung aller drei Module. In allen Modulen wurde das Thema „Gerechtigkeit“ aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus betrachtet. Daneben wurde die Struktur des Methoden-Moduls an die Struktur der beiden anderen Module angeglichen, indem die Lehrveranstaltungen ab dem Wintersemester über 14 Wochen angeboten wurden. Außerdem wurde die Vermittlung der Techniken wissenschaftlichen Arbeitens stärker in die Seminarabläufe integriert.

Um diese Ziele an die Lehrenden weiterzugeben, waren eine Neukonzeption der Informationsveranstaltungen und eine Zusammenführung der bisherigen Einzelveranstaltungen notwendig. Das Konzept der Schulung beinhaltete neben inhaltlichen und didaktischen Inputs insbesondere Gelegenheiten zum Austausch, die in einer eintägigen Veranstaltung nicht möglich sind. Mit Unterstützung der QMR wurde deshalb eine zweitägige Schulungsveranstaltung an der Leuphana Universität durchgeführt, im Rahmen derer sowohl Deputatslehrende als auch Lehrbeauftragte dezidiert



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

und umfänglich in die Neuerungen und Spezifika der Studieneingangsphase ein-, sowie Vernetzungen zwischen den Lehrenden herbeigeführt wurden.

Darüber hinaus fand in Zusammenarbeit von Netzwerkmitgliedern und Lehrwerkstatt eine Weiterentwicklung, Flexibilisierung und Neugestaltung des hochschuldidaktischen Weiterbildungsangebots für alle Lehrenden der Leuphana statt.

So wurde das 2014 neu gestaltete Zertifikatsprogramm „Leuphana.Lehre.Lernen“ als ein Kernelement der hochschuldidaktischen Weiterbildung flexibilisiert, niedrigschwelliger gestaltet und für alle Lehrenden der Leuphana einschließlich der Lehrbeauftragten geöffnet. Der Basisbereich richtet sich in drei Blöcken an Lehrende mit wenig Lehrerfahrung oder an solche, die ihre Lehrkompetenzen systematisieren wollen. Lehrende mit mehr Lehrerfahrung oder mit einem sehr spezifischen thematischen Interesse können sich im Lehrprofil auf vertieftem Niveau mit einem der angebotenen Profildfelder²⁸ auseinander setzen.

Der Erweiterungsbereich ist ein flexibles Programmelement, das sich als offenes Angebot an Lehrende aller Fakultäten und Schools richtet, gleichzeitig aber auch von Zertifikatsteilnehmer_innen besucht wird. Der Erweiterungsbereich wurde von den Netzwerkmitgliedern genutzt, um Themenschwerpunkte für die Lehre zu setzen, die im Rahmen des Projekts als ausbaubedürftig identifiziert wurden. Dazu gehörte neben der Impulsreihe „AUSGEZEICHNET“ (zwölf Workshops) und den Angeboten zur Förderung englischsprachiger Lehre (neun Workshops) auch die 2015/16 initiierte Impulsreihe „Prüfen“ (vier Workshops)²⁹, in der Prüfungsformate ebenso wie Prozesse der Leistungsbewertung und des Feedbacks in den Mittelpunkt gestellt wurden.

Zum Entwicklungsziel „Niedrigschwellige Informations- und Impulsangebote mit Breitenwirkung zur flächendeckenden Einbindung der Lehrenden in das Studienmodell gestalten“:

Neben der Weiterbildung der Lehrenden ist die Honorierung und Sichtbarkeit exzellenter Lehre ein zentrales Anliegen der Leuphana. Mit Hilfe des Projektes wurde die Neukonzeption des Lehrpreises entscheidend vorangetrieben. Es wurden zwei Kategorien von Lehrpreisen eingeführt:

- Von Studierenden vorgeschlagene und bereits durchgeführte Veranstaltungen;
- Von Lehrenden eingereichte Konzepte zur Weiterentwicklung ihrer Lehre.

Neu eingeführt wurde 2013, dass die Lehrpreise an der Leuphana mit einem thematischen Fokus ausgeschrieben werden und einen beispielhaften Charakter haben sollen. Die Auswahl der Preisträger erfolgt durch eine einrichtungsübergreifende Jury aus Mitgliedern aller Statusgruppen und anhand veröffentlichter Entscheidungskriterien. Die ausgezeichneten Lehrveranstaltungen erhalten ein Preisgeld von je 1.000 Euro zur freien Verwendung im Rahmen einer nächsten Lehrveranstaltung. Die ausgezeichneten Lehrpreiskonzepte wurden mit einer Deputatsminderung von 2 SWS prämiert, um Raum für die Umsetzung der innovativen Lehrkonzepte mit Unterstützung der QMR in der Lehrwerkstatt zu ermöglichen.

²⁸ In 2014/15 standen „Interdisziplinäre Lehre“, „Lehre internationalisieren“, „Forschendes Lehren“ und „Schreibintensive Lehre“ als Lehrprofile zur Wahl, in 2016 das Profil „Interdisziplinäre Lehre“.

²⁹ Alle bisherigen Veranstaltungen zu den Impulsreihen „AUSGEZEICHNET“ und „Prüfen“ sowie zur „Brown Bag Series – Teaching in English“ sind hier dokumentiert: <http://www.leuphana.de/lehre/weiterentwickeln/lehrservice/hochschuldidaktische-weiterbildung/impulsreihen/bisherige-veranstaltungen-im-erweiterungsbereich.html>



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Ein ebenfalls neues und gleichzeitig niederschwelliges Angebot war die gezielte Integration der Lehrpreisträgerinnen und Lehrpreisträger in die Angebote der Lehrwerkstatt. So wurden mit der Reihe „AUSGEZEICHNET“ in den Jahren 2015 und 2016 zwölf Impulsworkshops mit Lehrpreisträgerinnen und Lehrpreisträgern angeboten³⁰. Durch die Reihe findet eine perspektivenreiche Annäherung an die Frage nach guter Lehre statt. Lehrpreisträgerinnen und Lehrpreisträger heben exemplarisch jeweils einen Aspekt, eine Methode, ein Modell, ihre persönliche Haltung als Lehrende oder ihre Einstellung gegenüber Studierenden hervor und geben so Einblicke in unterschiedliche Aspekte, die zu guter Lehre beitragen können. Die Workshopreihe richtet sich an alle Lehrenden und Interessierten, die sich vom Thema angesprochen fühlen.

Portal Lehre

Zur gezielten Bündelung von Informationen rund um die Lehre an der Leuphana wurde während der Projektlaufzeit durch LadW das „Portal Lehre“³¹ auf der Homepage der Leuphana aufgebaut. In dem Portal werden alle Informationen zum Thema „Lehre und Lehren an der Leuphana“ leicht zugänglich für Deputatslehrende, Lehrbeauftragte und potenzielle neue Lehrende bereitgestellt. Das Portal beantwortet Fragen zum Studienangebot, zu Ansprechpersonen, zur Studien- und Prüfungsorganisation und zu anderen organisatorischen Abläufen, es beinhaltet die hochschuldidaktischen Angebote der Lehrwerkstatt, stellt die Instrumente des Qualitätsmanagements für den Bereich Studium und Lehre vor und erläutert das Leuphana Studienmodell sowie die Spezifika der Lehre an der Leuphana. Das Portal orientiert sich speziell an den (Informations-)Bedürfnissen der Lehrenden, gibt aber auch allen anderen Interessierten einen Einblick, was die Lehre an der Leuphana ausmacht. Vorher hatte es keine systematische Aufbereitung von Informationen und Unterlagen zur Lehre an der Leuphana gegeben.

Eine Arbeitsgruppe aus LadW konzipierte in enger Abstimmung mit der Leuphana Universitätskommunikation die Struktur und die Inhalte des „Portal Lehre“, identifizierte die für Lehrende relevanten Informationen und Serviceeinrichtungen und schrieb viele der Texte, die auf dem Portal online sind. Wichtig war von Beginn an eine enge Zusammenarbeit mit den verschiedenen Abteilungen der Universität, um zu gewährleisten, dass das Portal Lehre aktuell bleibt und alle Informationen enthält, die aus Sicht der verschiedenen Abteilungen mit Blick auf die Lehre relevant sind. Die Arbeitsgruppe kümmert sich weiterhin um die Pflege und Erweiterung der Portalinhalte. Mit Freischaltung des Portals wurde die E-Mail-Adresse lehre@leuphana.de eingerichtet. Lehrende können an diese Adresse melden, wenn wichtige Informationen fehlen oder sie Verbesserungsvorschläge für das Portal Lehre haben. Neben dieser Rückmeldefunktion wird die E-Mail-Adresse von einigen Lehrenden für konkrete Fragen zu ihrer Lehre genutzt. Diese Fragen werden entweder direkt durch die Arbeitsgruppe aus LadW beantwortet oder an die zuständigen Ansprechpersonen weitergeleitet.

Nach einer grundlegenden Neustrukturierung der Leuphana-Homepage wurde das „Portal Lehre“ am 22. März 2016 auf der obersten Navigationsebene der Homepage platziert. Seither nimmt die Lehre an der Leuphana auch nach au-

³⁰ Alle bisherigen Veranstaltungen zur Reihe „AUSGEZEICHNET“ sind hier dokumentiert:

<http://www.leuphana.de/lehre/weiterentwickeln/lehrrservice/hochschuldidaktische-weiterbildung/impulsreihen/bisherige-veranstaltungen-im-erweiterungsbereich.html>

³¹ <http://www.leuphana.de/lehre.html>



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Ben hin neben Studium und Forschung einen sichtbar hohen Stellenwert ein. Das Portal Lehre ist über die URL www.leuphana.de/lehre direkt ansteuerbar.

Zu den niedrigschwelligen Angeboten des Netzwerks gehört auch der **Newsletter der Lehrwerkstatt**. Er wurde inhaltlich und redaktionell maßgeblich von den beiden LadW-Mitarbeiterinnen in der Lehrwerkstatt betreut und weiterentwickelt. Über die Jahre entwickelte er sich von einem Mitteilungsblatt zu einem wichtigen Impulsmedium. Der stetig wachsende Abonentenkreis wurde nicht nur über Termine und Mitteilungen aus der Lehrwerkstatt informiert, sondern zunehmend mit Impulsen zu Lehre und Lehrmethoden, mit Praxisbeispielen aus der Leuphana-Lehre sowie mit Informationen über aktuelle hochschuldidaktische Entwicklungen versorgt. Der Newsletter erschien von 2014-2016 in zwölf Ausgaben, regelmäßig viermal pro Jahr.

Zum Entwicklungsziel „Englischsprachige Lehrangebote durch Auswahl von Lehrbeauftragten und durch Unterstützung für nichtmuttersprachliche Lehrende fördern“:

Auch die Unterstützung der Lehrenden bei der Planung und Durchführung englischsprachiger Lehrveranstaltungen wurde durch das LadW-Projekt gefördert. Mit einer Reihe „teaching in English“ in Kooperation mit dem Center für Academic Writing sowie mit einem Kurzformat „brown bag series“ wurden den Lehrenden der Leuphana in einer Workshopfolge mit 9 Veranstaltungen in den Studienjahren 2014/15 und 2015/16 Impulse für die englischsprachige Lehre gegeben.

Zum Entwicklungsziel „Differenzierte Anschlussmaßnahmen für Lehrveranstaltungsevaluationen“:

Aus einer Stärken und Schwächen Analyse im Rahmen der Antragserstellung ergab sich, dass das durch Fragebögen erhobene Feedback der Studierenden nicht immer zu konkreten Handlungen auf Seiten der Lehrenden führt. Hieraus resultierte die Idee von einer Lehrveranstaltungsevaluation PLUS Anschlussmaßnahmen, in den die Lehrenden das quantitative Feedback der Studierenden analysieren und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung ihrer Lehre ableiten und umsetzen.

Die **Lehrveranstaltungsevaluation** ist bereits seit 2012 flächendeckend umgesetzt und seitdem sukzessive weiterentwickelt worden. Im Jahr 2015 wurden die Fragebögen modularisiert und durch frei gestaltbare Items individualisiert. Technische Maßnahmen vereinfachten die Ergebnissrückmeldung an die Studierenden. Die Beteiligung der Lehrenden an der LVE steigt seit der Einführung kontinuierlich an, so dass dieses Instrument zu einem festen Bestandteil des Leuphana Qualitätsmanagements mit einer hohen Breitenwirkung geworden ist.

Zur systematischen Etablierung von **Anschlussmaßnahmen** wurden seit Projektbeginn unterschiedliche Formate erprobt, die von den QMR in Team Q mit gestaltet wurden. Hierzu gehören die Workshops und Betreuungsangebote „Wie interpretiere und nutze ich die Ergebnisberichte der Lehrveranstaltungsevaluation (LVE)?“ oder die Veranstaltung „Einführung in die aggregierten Berichte der Lehrveranstaltungsevaluation“. Trotz umfangreicher Werbemaßnahmen war die Beteiligung von Lehrenden an diesen Anschlussmaßnahmen allerdings ausgesprochen gering, so dass das dahinter liegende Ziel – eine Qualitätsverbesserung auf Basis der LVE Ergebnisse zu erzielen – nicht mit hinreichender Breitenwirkung erreicht werden konnte.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Im weiteren Verlauf des Projektes wurden deshalb statt einzelner Workshop-Angebote stärker auf eine breiter angelegte Veranstaltungsreihe zu Qualitativen Feedbackmethoden gesetzt. Am 01.10.2013 wurde das Instrument „Rating-Konferenzen“ präsentiert, am 27.03.2014 stellte eine Referentin der Universität Bremen die „Dialogische Lehrevaluation“ vor, am 11.03.2014 wurde die an der Bielefelder Universität entwickelte Methode „TAP-Lernzielorientierte Lehrevaluation“ vorgestellt.

Eine Verknüpfung der LVE mit dem Leuphana **Lehrpreis** wurde zu Beginn des Projektes geprüft – allerdings aufgrund der thematisch jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzung der Lehrpreise zurückgestellt.

Die sehr geringe Auslastung der als Workshops organisierten Anschlussmaßnahmen an die LVE haben gezeigt, dass Angebote zur Ergebnisreflektion, die von der eigentlichen LVE zeitlich und räumlich getrennt sind, nicht zum erhofften Erfolg führen. Im Verlauf der ersten Förderperiode fand deshalb eine Neuinterpretation des Begriffes **LVE PLUS** statt, welcher nun statt einer Trennung von Datenerhebung und Reflexion auf eine Verschränkung beider Bereiche fokussiert.

Zu diesem Zweck fand zunächst in einer Arbeitsgruppe bestehend aus Verantwortlichen der Lehrevaluation, der Leuphana Lehrwerkstatt und den QMR aus Team Q ein intensiver Austausch statt, um geeignete, miteinander verschränkte, Anschlussmaßnahmen zu entwickeln. Neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung der quantitativen Lehrveranstaltungsevaluation in Richtung einer umfassenden Individualisierbarkeit der Bögen durch ein frei kombinierbares Baukastensystem, sollte die Entwicklung von qualitativen moderierten Feedbackformaten für Lehrveranstaltungen im Vordergrund stehen. Lehrende sollten die Möglichkeit erhalten, externe Moderatorinnen oder Moderatoren in ihre Lehrveranstaltung einzuladen und in einem strukturierten Dialog mit den Studierenden Hinweise zur Weiterentwicklung ihrer Lehre zu erhalten.

Als Vorgehensweise für die Konzipierung eines qualitativen Feedbackinstruments, lud die Arbeitsgruppe am 18.11.2015 zu einem Werkstattgespräch ein. Lehrende der Leuphana, die bereits qualitative Feedback-Methoden in ihrer Lehre einsetzen, erhielten die Möglichkeit, diese hier vorzustellen. Im Diskurs wurden die Chancen und Grenzen sowie benötigten Ressourcen reflektiert. Es wurde deutlich, dass für die Lehrenden zum einen eine Sammlung an Methoden, die je nach Situation flexibel eingesetzt werden können, hilfreich ist. Zum anderen sollte ein Verfahren entwickelt werden, welches mit Unterstützung von Moderator_innen der lehrnahen Verwaltung in den Lehrveranstaltungen durchgeführt wird. Die beiden Arbeitsvorhaben erhielten die Titel „Feedback-Quickfinder³²“ (Methodensammlung) und SHIFT³³ (zentral unterstützte Feedback-Methode).

Bei einem zweiten Werkstattgespräch am 13.01.2016 wurden mit einem ähnlichen Teilnehmer_innenkreis bezogen auf den Feedback-Quickfinder die Frage „Wie gelingt es, die Vielfalt der vorhandenen Feedbackmethoden in der Universität einladend zu kommunizieren?“ und bezogen auf SHIFT die Frage „Wie könnte eine zentral unterstützte qualitative Feedbackmethode als Ergänzung zur LVE aussehen?“ erörtert. Die Ergebnisse flossen in die Entwicklung der Instrumente ein.

³² <http://www.leuphana.de/lehre/weiterentwickeln/feedback-zur-lehre/feedbackkultur.html>

³³ www.leuphana.de/shift



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Der Feedback-Quickfinder liegt bereits im Entwurf vor. Er zeichnet sich dadurch aus, dass Lehrende entlang verschiedener anwendungsbezogener Merkmale schnell eine geeignete Methode für ihre Lehrveranstaltung finden können (z. B. am Anfang/am Ende einer Veranstaltung, kleine/große Veranstaltung). Zukünftig gilt es, ihn um weitere Methoden zu ergänzen und universitätsweit unter den Lehrenden zu verbreiten.

Das Instrument SHIFT wurde als ein moderiertes, leitfragengestütztes Gespräch zur Reflexion der Lehr-Lern-Situation, welches in kleinen bis mittelgroßen Lehrveranstaltungen (3-30 Studierende) eingesetzt werden kann, konzipiert. Die Moderation wird durch ein Team, welches sich aus einer/einem Mitarbeiter_in von Team Q oder der Lehrwerkstatt und einer/einem Studierenden zusammensetzt, durchgeführt. Im Werkstattgespräch wurde das Bedürfnis nach einem flexibel einsetzbaren Instrument geäußert. Daher wurden Leitfragen für verschiedene Situationen entwickelt. In einem Vorgespräch mit der / dem Lehrenden wird abgesprochen, welches Leitfragen behandelt werden sollen.

Leitfragenset	Erklärung
Soll-Ist-Reflexion	Klärung von Erwartungen und Zielen; inwieweit wurden diese erfüllt bzw. erreicht
Stärken-Schwächen-Reflexion	Identifikation von Stärken und Schwächen sowie Entwicklungspotentialen und Hindernissen
Reflexion von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen	Klärung von Ursachen von einem konkreten Problems sowie Entwicklung von Handlungsoptionen
Prozessreflexion	Beschreibung des bisherigen Veranstaltungsverlaufs mit den bedeutendsten Schritten unter Berücksichtigung der Lehrveranstaltungsziele
Visionsentwicklung	Sammlung von Wünschen und Visionen hinsichtlich der Veranstaltungsgestaltung

Tabelle 5: Methodenkatalog SHIFT

SHIFT startete im WiSe 2016/17 in der Pilotphase und wurde bereits in sieben Lehrveranstaltungen getestet. Neben Beteiligten aus dem Projektteam wurden auch vier studentische Moderator_innen in einer Schulung ausgebildet. Die Resonanz war bei Lehrenden und Studierenden durchgehend positiv.

Der Projektantrag enthielt zur Lehrevaluation auch eine Maßnahme, deren Ziel es war, eine **Expertise zu Potenzialen einer Kopplung von Lehrveranstaltungsevaluation und leistungsorientierter Vergütung** zu erarbeiten. Diese wurde von Mitarbeitenden der Lehrevaluation im Projekt und im Team Q erstellt.

Es wird festgestellt, dass das angenommene Ziel einer Kopplung zwischen Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) und leistungsorientierter Vergütung darin besteht, dass externe Anreize einen positiven Effekt auf die Lehrqualität bzw. -leistung haben könnten und dadurch die Studierenden erfolgreich ihr Studium abschließen würden. Dies entspricht einer Belohnungs- oder Verstärkungslogik: gewünschtes Verhalten würde direkt, nachvollziehbar und bewusst mit einer monetären Gegenleistung belohnt. Damit würde bei den Lehrenden die extrinsische Motivation angesprochen.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Die Expertise kommt zu dem Schluss, dass eine leistungsorientierte Vergütung den Zielen der LVE an der Leuphana widerspricht. Die LVE ist an der Leuphana institutionell und methodisch als Feedback- und nicht als Leistungsmessungs- bzw. Kontrollinstrument institutionalisiert. Sie soll eine Grundlage zur Reflexion und für einen Dialog zwischen Studierenden und Lehrenden bieten. Dabei steht der Aspekt der Gemeinsamkeit sowohl in Bezug auf die Verantwortung für die Lehr-Lern-Situation als auch für die entwickelten Lösungen, Erfolge und Verbesserungsmöglichkeiten im Vordergrund. Bei negativen Rückmeldungen liegt das Ziel des Dialogs darin, mindestens zu einem gemeinsamen Problembewusstsein zu gelangen. Des Weiteren stellt sich grundsätzlich die Frage, ob bzw. wie Qualität der Lehre messbar ist. In erster Linie ist es für die Lehrqualität förderlich, wenn die Beteiligten über begünstigende und weniger begünstigende Faktoren für erfolgreiche Lehre sprechen.

1.5 Handlungsfeld „Qualitätsmanagement“ (Q)

Entwicklungsziele
Qualitätskreislauf schließen und zu sich selbst tragendem System entwickeln
Durchgehende Moderation der QZ, Lehrberichte und Monitoring von Anschlussmaßnahmen ermöglichen
Wirkungsvolle interne und externe Evaluationsverfahren zur Ablösung der Programmakkreditierung schaffen

Im Handlungsfeld Q lieferten für die Erstantragstellung vor allem die Rückmeldungen aus den externen Programmakkreditierungen Hinweise darauf, dass zentrale Elemente des Leuphana Qualitätsmanagements zwar angelegt, zum damaligen Zeitpunkt aber noch nicht zu einem sich selbst tragenden System entwickelt waren. Als Entwicklungsziel wurde deshalb formuliert, auf allen Ebenen geschlossene Qualitätskreisläufe zu schaffen. Hierfür waren u. a. die Weiterentwicklung der sog. Qualitätszirkel zu den Studienprogrammen (QZ) und der Aufbau von flächendeckenden Zwischen-, Abschluss-, und Almunibefragungen relevant.

Zum Entwicklungsziel „Qualitätskreislauf schließen und zu sich selbst tragendem System entwickeln“:

In enger Zusammenarbeit zwischen dem Netzwerk und Team Q konnten im Verlauf des Berichtszeitraums die Qualitätskreisläufe der Leuphana Universität Lüneburg weitgehend geschlossen werden. Auf allen Ebenen wurden Prozesse aufgesetzt und weiterentwickelt, so dass Ziele beschrieben, deren Umsetzung überprüft und Maßnahmen zur Weiterentwicklung ausgehandelt und nachgehalten werden. Neben der Maxime, QM-Prozesse nach dem PDCA-Zyklus³⁴ zu gestalten, orientiert sich die Leuphana bei der Weiterentwicklung des Leuphana Qualitätsmanagements an folgenden Kriterien:

- Sicherung interner und externer Qualitätsstandards;
- Die konsequente Einbindung von Peers und den externen Expertinnen und Experten für außeruniversitäres Feedback;

³⁴ Die QM-Prozesse folgen dem PDCA-Zyklus nach W. E. Deming; *Out of the Crisis*; Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982, [ISBN 0-911379-01-0](#), S. 88.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

- Entwicklung eines ganzheitlichen QM-Ansatzes mit Entwicklungsausrichtung sowie einer stark ausgeprägten Dialog- und Feedbackorientierung basierend auf der Ermöglichung von Gesprächsanlässen und intrinsischer Motivation.

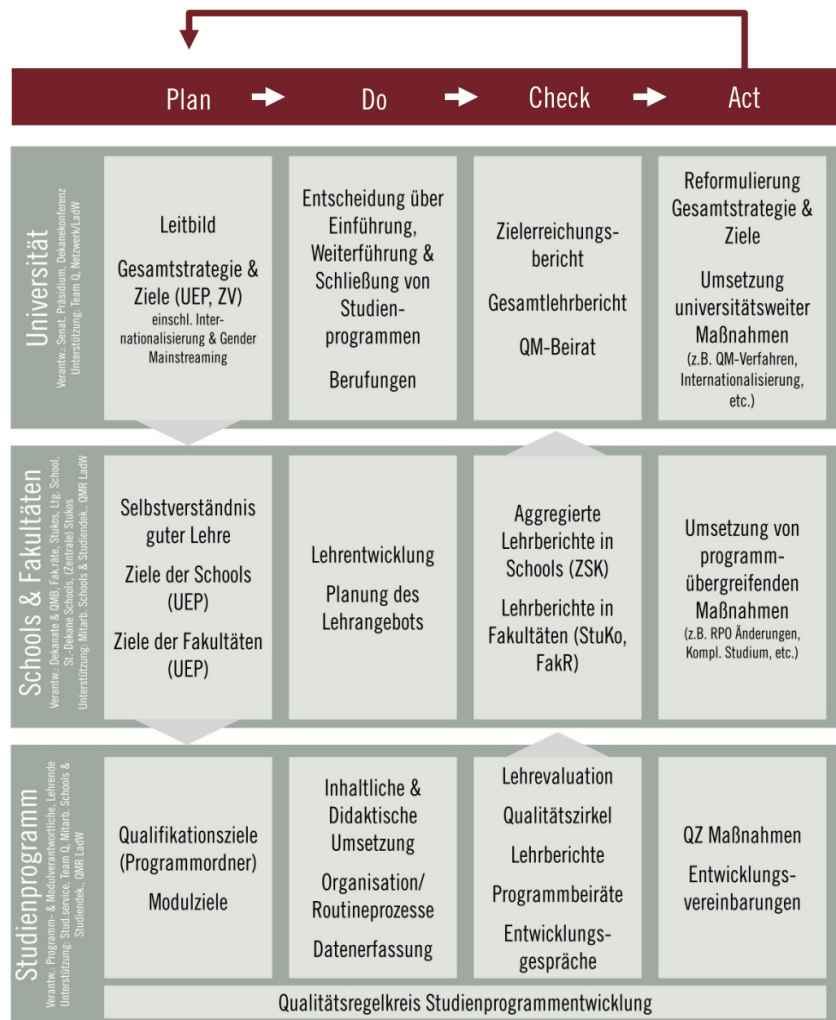


Abbildung 3: Das Leuphana QM für Studium & Lehre wirkt auf allen Ebenen

Zu den **geschlossenen Kreisläufen im Qualitätsmanagement** der Leuphana gehören insbesondere:

- Qualitätszirkel: Zur Umsetzung der im Lehrbericht dokumentierten Maßnahmen wird beim nächsten QZ berichtet;
- Jahresberichte von Schools, Lehrerbildung und Team Q: Bei der jährlichen Besprechung der Jahresberichte werden für jede Einrichtung Ziele vereinbart, zu deren Umsetzung beim nächsten Treffen berichtet werden muss. Team Q berichtet darüber hinaus auch dem Qualitätsbeirat und dem Senat;
- Internes Prüfverfahren: Je nach Laufzeit des vergebenen Qualitätssiegels wird das Verfahren für jedes Studienprogramm alle fünf bis sieben Jahre bzw. bei wesentlichen Änderungen wiederholt.

Neben der gemeinsamen Entwicklung von Prozessen zur Schließung von Qualitätskreisläufen arbeiteten Mitglieder von Netzwerk und Team Q gemeinsam an der Weiterentwicklung folgender QM-Instrumente:



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

- Lehrveranstaltungsevaluation (LVE);
- Systembefragungen;
- Qualitätszirkel (QZ) und Lehrberichte;
- Jahresberichte.

Zum Entwicklungsziel „Durchgehende Moderation der QZ, Lehrberichte und Monitoring von Anschlussmaßnahmen ermöglichen“:

Qualitätszirkel sind seit 2009 ein zentrales Instrument zur Weiterentwicklung von Studium und Lehre an der Leuphana Universität. Studierende und Lehrende kommen hierbei i. d. R. einmal jährlich (Major) bzw. alle zwei Jahre (Minor) zusammen und diskutieren mit der oder dem Studienprogrammbeauftragten sowie weiteren Lehrenden Stärken und Schwächen des Programms. Im sog. Lehrbericht werden die Ergebnisse des Qualitätszirkels und hieraus abgeleitete Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Studienprogramms dokumentiert. Hinweise zur Durchführung und Konzeption von Qualitätszirkeln finden Studierende und Programmverantwortliche in der Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, unterschiedlichen Handreichungen sowie erläuternden Video-Tutorials. Alle Dokumente sind im Intranet veröffentlicht. Im Vergleich mit dem Internen Prüfverfahren sind Qualitätszirkel damit ein schnelles Kurz-Screening im Leuphana Qualitätsmanagement, welches die Innensicht der Studierenden und Lehrenden des jeweiligen Studienprogramms i. d. R. jährlich in den Fokus stellt.

Grundsätzlich sind Qualitätszirkel als strukturierte Gesprächs- und Reflexionsanlässe konzipiert. Lehrende und Studierende sollen einen großen Freiraum haben, diese Treffen entsprechend der jeweiligen Fachkultur und der zu diskutierenden Themen entsprechend gestalten zu können. Bei aller Offenheit werden allerdings in der Verfahrensrichtlinie und den entsprechenden Handreichungen bestimmte Vorgaben gemacht:

- Die vom Team Q im Vorfeld der QZ erstellten Datensätze (Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation, Studienabschlussbefragungen, Studierendenstatistiken, Lehrbericht des Vorjahres) sollen auch für die Studierenden zugänglich sein;
- die Diskussion im Qualitätszirkel wird im sog. Lehrbericht dokumentiert;
- die oder der Programmverantwortlich leitet hieraus im Lehrbericht Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Studienprogrammes ab;
- der Lehrbericht wird in den zuständigen Gremien (zumeist Studienkommission und Fakultätsrats) diskutiert und beschlossen;
- in jedem QZ wird zum Umsetzungsstand der im letzten Lehrbericht beschriebenen Maßnahmen berichtet.

Vor Projektbeginn wurden die Qualitätszirkel nur unregelmäßig und nicht flächendeckend durchgeführt. Entsprechend wurde im Antrag die „durchgehende Moderation der Qualitätszirkel“ und die Ermöglichung von „Lehrberichten und Monitoring von Anschlussmaßnahmen“ als Zielstellung formuliert.

Die Moderation der Qualitätszirkel war ursprünglich als mögliche Aufgabenstellung der Qualitätsreferent_innen angedacht. Auf eigenen Wunsch wurden die QZ in der Regel aber durch die Programmverantwortlichen selbst moderiert. Darüber hinaus werden die QZ in Bezug auf Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung maßgeblich durch die Mitarbeitenden des Projekts koordiniert und unterstützt. Gerne in Anspruch genommen wird die Unterstützung und



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Begleitung durch die QMR in Form von Aufbereitung des Datenmaterials, Koordination und Zeitplanung, Teilnahme und Protokollierung der Ergebnisse sowie Verfassen des Lehrberichts.

Im Projektzeitraum lässt sich nahezu eine Verdopplung der Häufigkeit der Qualitätszirkel beobachten. Mittlerweile werden Qualitätszirkel i. d. R. jährlich bzw. alle zwei Jahre und flächendeckend für alle Major und Minor sowie Leuphana-Semester und Komplementärstudium durchgeführt.

	College	Grad. School	Lehrerbildung	Prof. School	Summe
Studienjahr 10/11	5	5	8		18
Studienjahr 11/12	11	9	10		30
Studienjahr 12/13	12	8	15	5	40
Studienjahr 13/14	11	9	15	1	36
Studienjahr 14/15	10	8	13	3	34
Studienjahr 15/16	14	10	10	7	41

Tabelle 6: Qualitätszirkel an der Leuphana

In der Regel verfassen die Programmbeauftragten für jeden Qualitätszirkel einen **Lehrbericht**. Die Ergebnisse der Lehrberichte werden auf Schoolebene in sog. Jahresberichten aggregiert. Die Jahresberichte der Schools, der Lehrerbildung und von Team Q werden mit dem Präsidium jährlich diskutiert. Neben den Ergebnissen aus den Qualitätszirkeln enthalten die Berichte auch die in den Zielvereinbarungen mit dem MWK festgelegten Ziele der Einrichtungen sowie deren Umsetzungsstand.

Um Studienprogrammbeauftragten die Vorbereitung zu erleichtern wurde 2013 eine Handreichung und Kurzanleitung erarbeitet. Für die Lehrberichte wurde eine Vorlage erstellt und weiterentwickelt.

Zur Überprüfung der Wirksamkeit des Instrumentes der Qualitätszirkel (QZ) führten Mitglieder aus Team Q und dem Netzwerk im November 2014 eine Onlinebefragung mit allen Programmbeauftragten und Fachkoordinatoren (N=23, Rücklauf 62 %) sowie den studentischen Fachgruppenvertretern (N=251) durch. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl die Programmbeauftragten als auch die Studierenden der Auffassung sind, dass Qualitätszirkel grundsätzlich zu einer Verbesserung der Studienprogramme führen, auch wenn die Studierenden die Frage kritischer, aber noch deutlich im positiven Bereich der Skala einschätzen.

Sehr positiv bewertet wird von den Programmbeauftragten die organisatorische Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Qualitätszirkel durch die Qualitätsmanagementreferenten und das Team Q. Verschiedene Items zur Gestaltung der Qualitätszirkel zeigen außerdem, dass der regelmäßige Dialog zwischen Studierenden und Programmleitungen in den Qualitätszirkeln zu einer produktiven Zusammenarbeit geführt hat. Diese ist nach den Aussagen der Befragten von Offenheit und Wertschätzung geprägt. Die für das **Monitoring der Maßnahmen** zentrale Vorgabe, dass in jedem Qualitätszirkel zum Umsetzungsstand der Maßnahmen aus dem letztem Lehrbericht berichtet wird, kann von den Befragten ebenfalls bestätigt werden (Programmbeauftragte M=4,82; Studierende M=3,72).



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Neben der im Durchschnitt positiven Grundeinschätzung zum Instrument der Qualitätszirkel ließen sich aus den Daten auch Handlungsfelder ableiten:

- Deutlich wurde in der Befragung, dass die Studierenden die bereits in myStudy³⁵ zur Verfügung stehenden Daten zum Studienprogramm (Studierendenstatistiken, Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation, Systembefragungen) noch nicht zur Vorbereitung der Qualitätszirkel nutzen und größtenteils auch nicht wissen, wo diese abrufbar sind.
- Die aus heutiger Sicht größte Herausforderung bei der Weiterentwicklung der Qualitätszirkel liegt – ausgehend von der Untersuchung – in der Formulierung von realistischen Maßnahmen in den Lehrberichten sowie in deren Umsetzung. Sowohl die Programmbeauftragten als auch die Studierenden geben hier an, dass momentan die Maßnahmen innerhalb der genannten Zeiträume nur teilweise umgesetzt werden können, wobei die Programmbeauftragten die Frage positiver einschätzen (M=3,25) als die Studierenden (M=2,57).

Zu dem Problem, dass sich Studierende häufig nicht strukturiert auf die Qualitätszirkel vorbereiten und diese nicht in dem Maße für die eigenen Interessen nutzen, wie dies möglich wäre, konzipierte eine Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aus Netzwerk und Team Q in Kooperation mit der Ombudsperson für Studierende und Lehrende am 28.10.2015 einen Workshop. Ein weiterer hatte bereits am 13.07.2013 mit studentischen Vertreter_innen aus Fachschaften und Fachgruppen stattgefunden. Ergebnisse aus beiden Veranstaltungen flossen in die Weiterentwicklung der QZ ein.

Den größten Handlungsbedarf sah die Arbeitsgruppe darin, dass Maßnahmen vermeintlich nicht oder nur teilweise umgesetzt werden. Daher wurde 2016 eine qualitative Analyse vergangener Lehrberichte durchgeführt, die Aufschluss über mögliche Ursachen liefern sollte. Erfreulicherweise spiegelte sich die kritische Einschätzung der Programmbeauftragten und Studierenden nicht in der Durchsicht aller Maßnahmen aus den Lehrberichten wider.

Im Untersuchungszeitraum (Studienjahre 2013/14 bis 2015/16) wurden insgesamt mehr als 70 % der 163 Maßnahmen bis zum nächsten QZ umgesetzt und fast 90 % zumindest teilweise. Hinsichtlich der Frage, ob Maßnahmen mit bestimmten Maßnahmenmerkmalen sich besonders gut und eher schlecht umsetzen lassen, konnten kaum Auffälligkeiten festgestellt werden. Wo immer möglich, versuchen die Verantwortlichen die Anregungen und Wünsche der Studierenden umzusetzen, werden aber häufig durch unterschiedliche Faktoren und Akteure in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Soweit aus den Daten ersichtlich, werden auch komplexe und herausfordernde Themen nicht abgeblockt, sondern aufgegriffen.

Fast ein Viertel aller Maßnahmen bezieht sich auf die Verbesserung der konkreten Lehre, womit beispielsweise der Bedarf an Methoden, Wünsche für zusätzliche, bislang noch nicht im Curriculum verankerte Lehrinhalte (innerhalb einzelner Module oder die Verteilung von Inhalten auf Vorlesungen und Übung/Seminar etc.) gemeint sind. Auffällig ist, dass sich jede fünfte Maßnahme mit kommunikativen Problemen beschäftigt (unklaren Anforderungen, Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden).

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass die Qualitätszirkel ein bis heute erfolgreiches qualitatives Feedbackformat darstellen, mit dessen Hilfe Studierende und Lehrende eines Programmes Stärken und Schwächen ebd. disku-

³⁵ myStudy ist die webbasierte Plattform der Leuphana Universität Lüneburg zur Unterstützung und Organisation der Präsenzlehre.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

tieren und Maßnahmen zu dessen Verbesserung vereinbaren und umsetzen. Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualitätszirkel werden in der zweiten Förderphase fortgesetzt.

Zum Entwicklungsziel „Wirkungsvolle interne und externe Evaluationsverfahren zur Ablösung der Programmakkreditierung schaffen“:

Die Ablösung der externen Programmakkreditierung erfolgte durch den vom LadW-Projekt unabhängigen Prozess der Systemakkreditierung, welchen die Leuphana im Oktober 2014 erfolgreich abgeschlossen hat.

Zusätzlich zur **externen Evaluation** des Qualitätsmanagements durch die Systemakkreditierung hat die Leuphana seit 2015 einen **Qualitätsbeirat**³⁶ berufen, der das Präsidium bei der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements berät und sich jährlich trifft. Der Qualitätsbeirat setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- das zuständige Mitglied des Präsidiums (Vorsitz);
- zwei bis drei externe Qualitätsmanagement-Expert_innen aus dem Bereich der Wissenschaft;
- ein bis zwei externe Qualitätsmanagement-Expert_innen aus dem Bereich der Berufspraxis;
- eine Studentin oder ein Student bzw. eine Alumna oder ein Alumnus mit Erfahrung im Qualitätsmanagement.

Darüber hinaus nehmen die Leitungen aller für die Qualität in Studium und Lehre verantwortlichen Einrichtungen an den Treffen teil.

Auf den Sitzungen des Qualitätsbeirats wurden bislang die Themen Internes Prüfverfahren, Berufungsmanagement und Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses behandelt.

Im Rahmen der Beiratstreffen berichtet das Team Q über die Aktivitäten der Stabsstelle und erhält eine Rückmeldung durch die Beiratsmitglieder. Darüber hinaus erstellt das Team Q einen Jahresbericht, der mit den Leitungen der Schools und dem Präsidium sowie im Senat diskutiert wird.

Die Beiratsveranstaltungen werden durch die Leitung von Team Q und den Projektreferenten für Kommunikation gemeinsam konzipiert, durchgeführt und nachbereitet.

Das **zentrale Evaluationsverfahren** im Leuphana-QM ist das sog. Interne Prüfverfahren, das die Genehmigung, Überprüfung, Weiterentwicklung und Schließung von Studienprogrammen umfasst. Das Verfahren wurde in einem universitätsweiten Beteiligungsprozess, auch unter Beteiligung von Mitgliedern des Netzwerks, entwickelt. Entsprechend der Grundausrichtung des Leuphana QM in Studium und Lehre spielen **externe Expert_innen** als Programmbeiräte in diesem Verfahren eine zentrale Rolle. Sie beurteilen die inhaltliche Qualität der Studienprogramme und geben die entscheidenden Impulse zu deren Weiterentwicklung. Die Einhaltung interner und externer Standards gewährleistet das Team Q.

Die Netzwerkmitglieder in Fakultäten, Schools und Team Q unterstützten die sukzessive Einführung von externen Programmbeiräten, die die Verantwortlichen aller Studienprogramme bei deren Weiterentwicklung beraten.

³⁶ <http://www.leuphana.de/universitaet/qualitaetsentwicklung/qualitaetsbeirat.html>



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Systembefragungen

Neben den Qualitätszirkeln und der Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) sind die Systembefragungen (Alumnibefragungen, Studienabschlussbefragungen, Zwischenbefragungen)³⁷ wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements. Bei den Systembefragungen stehen die Studienprogramme sowie die Rahmenbedingungen des Studiums im Fokus. Sie liefern empirische Daten für Reflexionsprozesse auf allen Ebenen. Im Berichtszeitraum wurden die drei zur **internen Lehrevaluation** gehörenden Systembefragungen durch das Projektmitglied für Systembefragungen auf- und ausgebaut sowie komplett durchgeführt und ausgewertet. In Kooperation von Netzwerk und Team Q wurden darüber hinaus Prozesse zur systematischen Auswertung von Ergebnissen der Lehrevaluation entwickelt. Dazu gehören die in der Verfahrensrichtlinie des Präsidiums geregelten Qualitätszirkel sowie die Internen Prüfverfahren, welche im Rahmen der Systemakkreditierung die externen Programmakkreditierungen abgelöst haben.

Alumnibefragungen (ALB)

Das Projektmitglied für Systembefragungen führt seit Mitte 2014 jährlich Befragungen von Alumni der Leuphana Universität durch. Die Befragung erfolgt online, anonym und freiwillig.

Die Alumnibefragung hat das Ziel, Informationen über den Berufseinstieg und den beruflichen Verbleib der Absolvent_innen zu generieren. Des Weiteren dient sie der rückblickenden Einschätzung und Bewertung des Studiums.

Die Alumnibefragung deckt folgende Themengebiete ab:

- Studienprogramm und erworbener Abschluss;
- Bewerbung und Berufseinstieg;
- berufliche Entwicklung und aktuelle Lebenssituation;
- im Studium erworbene Kompetenzen („Kompetenzprofil“);
- wahrgenommene berufliche Anforderungen („Anforderungsprofil“);
- Passung zwischen Kompetenzprofil und Anforderungsprofil;
- Anregungen zur Verbesserung des Curriculums.

Die Ergebnisse der Alumnibefragung werden den Schools und Fakultäten in Form von Ergebnisberichten zur Verfügung gestellt. Bei hinreichender Anzahl werden zudem studienprogrammspezifische Auswertungen vorgenommen. Die Ergebnisse der Befragungen dienen als Grundlage für die Beratung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Studium und Lehre in den entsprechenden Gremien des Studienprogramms und der jeweiligen Fakultät bzw. School. So werden die Ergebnisse für die regelmäßig stattfindenden Qualitätszirkel bereitgestellt, um dort analysiert zu werden. Darüber hinaus werden die Daten für die Internen Prüfverfahren bereitgestellt und fließen dort in die interne und externe Bewertung ein. Für studienprogrammspezifische Auswertungen werden die Befragungsergebnisse der vergangenen drei Jahre zusammengefasst, um eine hinreichende Anzahl an auswertbaren Fällen zu gewährleisten.

³⁷ www.leuphana.de/systembefragungen



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Studienabschlussbefragungen (SAB)

Eingeladen zu dieser Befragung sind alle ehemaligen Studierenden im Zusammenhang mit ihrer Exmatrikulation. Die Befragung erfolgt online, anonym und freiwillig. Die Studienabschlussbefragung dient der rückblickenden Einschätzung und Bewertung der Studien- und Lehrbedingungen. Mit ihr verbinden sich folgende Ziele:

- Erkennen der Stärken und Schwächen von Lehrveranstaltungen, Modulen und Studienprogrammen;
- Verbesserung der Studien- und Prüfungsverläufe;
- Weiterentwicklung der Studienprogramme und des Studienangebots.

Folgende Themengebiete werden im Fragebogen abgefragt:

- Leuphana Studienmodell;
- Gründe für das Studienende, ggf. Gründe für Studienabbruch;
- Bewertung der Lehr- und Studiensituation;
- Prüfungsleistungen und Studienabschluss;
- übergreifende Aspekte zum Studium;
- im Studium erworbene Kompetenzen („Kompetenzprofil“);
- Praktika und Auslandsaufenthalte;
- Wahrnehmung der Leuphana Universität Lüneburg.

Die Ergebnisse der Studierendenbefragung werden den Schools und Fakultäten in Form von Ergebnisberichten zur Verfügung gestellt und im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Qualitätszirkel sowie in den Internen Prüfverfahren analysiert. Für studienprogrammspezifische Auswertungen werden die Befragungsergebnisse der vergangenen drei Jahre zusammengefasst, um eine hinreichende Anzahl an auswertbaren Fällen zu gewährleisten. Im Falle der ausreichenden Teilnehmerzahl werden sowohl für einzelne Major- als auch Minorprogramme Ergebnisberichte erstellt.

Die Studienabschlussbefragung hat bereits drei Mal als gesammelte Befragung stattgefunden (2011, 2012 und 2013) und erfolgt seit dem Wintersemester 2013/14 laufend alle drei Monate. Neben den ehemaligen Studierenden des College und der Graduate School werden seit dem Wintersemester 2013/14 auch Exmatrikulierte der Professional School befragt. Seit Mai 2013 ist die Befragung von Studienabbrechern und -wechslern in die Befragung integriert.

Zwischenbefragungen (ZWB)

Die Befragung von aktuell Studierenden wurde im Laufe des Jahres 2015/2016 unter Beteiligung der verschiedenen Akteure und Organisationseinheiten der Leuphana Universität konzipiert und abgestimmt. Im Oktober/November 2016 erfolgte die Durchführung eines Pretests, anhand dessen der Fragebogen anschließend optimiert und dann 2017 flächendeckend verwendet werden soll. Der Start der regelmäßigen Befragungen von aktuell Studierenden der Leuphana Universität findet im Sommersemester 2017 statt. Dabei werden die Studierenden der grundständigen Lehre ab dem vierten Semester (Bachelor) bzw. dem zweiten Studienjahr (Master) des jeweiligen Studienprogramms berücksichtigt. Die Befragung erfolgt online, anonym und freiwillig.

Durch die Zwischenbefragung möchte die Universität Rückmeldungen zur aktuellen Lehr- und Studiensituation sowie zu den begleitenden Rahmenbedingungen und -angeboten der Leuphana Universität erhalten. Die Einschätzungen der aktuell Studierenden sollen der Weiterentwicklung von Studium und Lehre dienen.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Folgende Themen werden in der Zwischenbefragung berücksichtigt:

- Informations- und Beratungsbedarf, insbes. studienprogrammbegleitende Angebote;
- Bewertung der Lehr- und Studiensituation zur „Halbzeit“ des Studiums;
- Schwierigkeiten im Studium und im Studienverlauf;
- Arbeitsaufwand und Prüfungsbelastung im Studium;
- Rahmenbedingungen.

Die Ergebnisse dieser Studierendenbefragung dienen dem konstruktiven Austausch zwischen allen an der Lehre beteiligten Personen. Sie werden den Schools und Fakultäten in Form von Ergebnisberichten zur Verfügung gestellt und im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Qualitätszirkel sowie in den Internen Prüfverfahren analysiert.

In der zweiten Förderphase soll insbesondere an der Erhöhung der Rücklaufquoten (z. B. über eine direkte Ansprache bei Abschlussveranstaltungen) und der Verbesserung zielgruppenadäquater Ergebnisberichte gearbeitet werden.

Quality Audit

Die Einbindung des ebenfalls im Qualitätspakt Lehre geförderten Verbundprojekts „Quality Audit“³⁸ als **externes Evaluationsverfahren** erwies sich bei der (Weiter-)Entwicklung des Leuphana-Qualitätsmanagements als sehr förderlich. Synergieeffekte mit LadW waren insbesondere in den Themenfeldern „Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung“ sowie „Absolvent/inn/enbefragen“ sehr fruchtbar, da die Leuphana hier in drei aufeinander aufbauenden Formaten durch Peers der Verbundpartner beraten wurde.³⁹ Die Mitarbeiter_innen beider Bereiche erhielten zahlreiche Impulse und Verbesserungsvorschläge durch die Partneruniversitäten, konnten geplante Maßnahmen bei einer kollegialen Beratung in der Gruppe reflektieren und konkrete Verbesserungsmaßnahmen für ihre praktische Arbeit ableiten. Schließlich wurde die Umsetzung der Maßnahmen auditert.

Im Zuge der Quality Audit-Formate zeichnete sich für den Bereich Lehrentwicklung/Hochschuldidaktik frühzeitig ab, dass die begonnene Diskussion und der Austausch zwischen den Hochschulen fortgesetzt und im Hinblick auf konkrete Fragestellungen und über das Projekt Quality Audit hinaus 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 I Team Q wurde ausgebaut und die Lehrwerkstatt beispielsweise systematisch in die Entwicklungsgespräche der Studienprogramme im Rahmen des internen Prüfverfahrens eingebunden.

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.

³⁸ Das Verbundprojekt Quality Audit entwickelte kollegiale und peergestützte Verfahren, um die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre zu befördern. Mehr Informationen zum Projekt und den entwickelten Formaten unter <http://www.quality-audit.de/>

³⁹ Neben den beiden durch LadW-Referentinnen maßgeblich gestalteten Feldern wurde im Zuge der Quality Audit-Formate der Bereich der „Lehrveranstaltungsevaluation“ ebenfalls betrachtet.



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

Weitere Maßnahmen im Handlungsfeld Qualitätsmanagement

Neben den Entwicklungszielen gab es im Handlungsfeld Qualitätsmanagement und in Verbindung mit der Neuausrichtung der IT-Stelle eine Maßnahme zur Einführung eines **Dokumenten- und Workflowmanagementsystems** (DWMS), um insbesondere die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten in QM-Prozessen zu unterstützen. Basierend auf einer Bedarfserhebung und einem daraus entwickelten Anforderungsprofil wurde die Freeware Alfresco ausgewählt. Das System wurde mit dieser Software auf Leuphana-Servern aufgesetzt und pilotiert. Beteiligt waren neben der IT- und der Kommunikationsstelle des LadW-Netzwerks in einer Steuerungsgruppe auch die Leitungen von Team Q und vom Medien- und Informationszentrum.

Die Software Alfresco wurde ausgewählt, weil sie sich besonders für heterogene Arbeitsgruppen zur Speicherung und zur gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten in einem geschlossenen Arbeitsbereich eignet, der nur für berechtigte Mitglieder freigeschaltet ist und mit differenzierten Rechten gestaltet werden kann. Ein weiterer Vorteil des Systems ist die Speicherung aller Versionen eines Dokuments, so dass Änderungen jederzeit nachvollziehbar sind und alle Aktionen dokumentiert werden.

Bis zum Ende der Förderperiode waren 121 Personen aus verschiedenen Universitätsbereichen und Statusgruppen für das System freigeschaltet und es waren 72 sog. „Sites“ (geschlossene Arbeitsbereiche) mit etwa 1.000 gespeicherten Dateien eingerichtet. Für neue Nutzer_innen wurde eine Kurzanleitung erstellt und es wurden Einzel- und Gruppenschulungen durchgeführt.

Der Probetrieb wurde bei zwei Nutzerbefragungen (2015 und 2016) durchschnittlich bis eher gut bewertet und daher auf weitere Bereiche der Universität ausgeweitet. Das Medien- und Informationszentrum hat die Software als „Leuphana ECM⁴⁰“ in ihr Leistungsangebot⁴¹ aufgenommen und bietet technische Unterstützung auch über die Projektlaufzeit hinweg.

Für die **interne und externe Kommunikation** relevanter Informationen zum Thema Qualitätsentwicklung unterstützte die Kommunikationsstelle des Netzwerks zahlreiche Maßnahmen. Als zentrales Medium wurde ein **Webauftritt** zum Themenfeld Qualitätsentwicklung für Internet und Intranet konzipiert, umgesetzt und weiterentwickelt. Dazu gehört auch die Darstellung der im Qualitätspakt Lehre geförderten Projekte „Leuphana... auf dem Weg!“ sowie für das Verbundprojekt „Quality Audit“. Darüber hinaus wurde ein **Team Q Newsletter** konzipiert und seit SoSe 2016 regelmäßig jedes Semester an über 100 Personen per E-Mail versandt sowie über die Website⁴² publiziert und archiviert. Berichtet wird über Weiterentwicklungen im Qualitätsmanagement bzw. den Instrumenten, neue interne und externe Regulierungen und wissenswerte Projekte aus den Themenfeldern Datenmanagement sowie dem Qualitätspakt Lehre. Der Newsletter richtet sich an alle zentralen Mitwirkenden an der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre auf Leitungs- und Arbeitsebene. Diese Maßnahmen werden in der zweiten Förderphase fortgesetzt und weiterentwickelt.

⁴⁰ Enterprise-Content-Management

⁴¹ <https://anleitungen.leuphana.de/doku.php/ecm/start>

⁴² <http://www.leuphana.de/universitaet/qualitaetsentwicklung.html>



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

2 Zahlenmäßiger Nachweis

Für die Umsetzung des Projektes „Leuphana... auf dem Weg!“ sind Kosten entstanden, die sich den folgenden Kostenarten zuordnen lassen:

- 812-Beschäftigte E12-E15
- 817 Beschäftigte E1-E11
- 822-Beschäftigungsentgelt
- 831-Gegenstände bis zu 410/400 €
- 835-Vergabe von Aufträgen
- 843-Sonst. Allg. Verwaltungsaufgaben
- 846-Dienstreisen
- 850-Investitionen über 410/400 €

Die gemäß Zuwendungsbescheid genehmigte Gesamtfinanzierung wurde im Wesentlichen eingehalten. Die Mehr- bzw. Minderbedarfe in den bewilligten Positionen bewegten sich bis auf die Dienstreisen innerhalb des erlaubten Abweichungsrahmens von 20 %. Bei den Dienstreisen wurde nur etwa die Hälfte der zur Verfügung stehenden Mittel ausgeschöpft. Vom Gesamtfinanzierungsplan wurden insgesamt etwa 2 % nicht ausgeschöpft.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Positionen des zahlenmäßigen Nachweises auf:

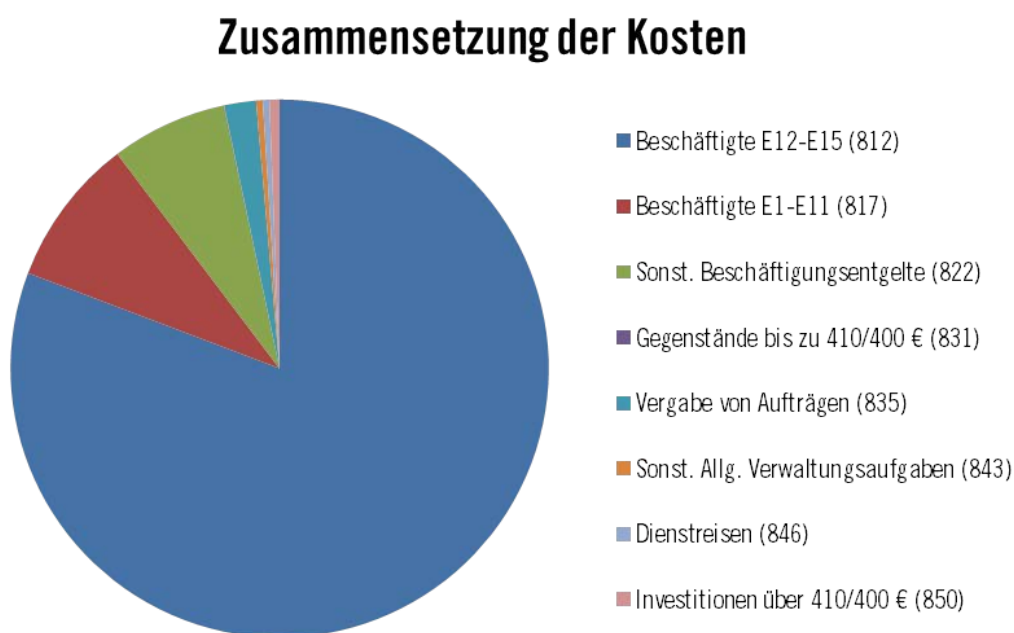


Abbildung 4: Zusammensetzung der Kosten

Die Ausgaben für Beschäftigte des Netzwerks und studentische Hilfskräfte (812, 817, 822) umfassen mit über 95 % den größten Teil der Ausgaben des Gesamtfinanzierungsplans. Eine weitere wichtige Position des zahlenmäßigen Nachweises ist die „Vergabe von Aufträgen“. Hierzu gehörten u.a. Honorarverträge für externe Expert_innen, Moderator_innen und Lehraufträge. Etwa 10 % dieser Ausgaben wurde für den Tag der Lehre im Januar 2016 aufgewendet. Detaillierte Angaben zu den getätigten Ausgaben enthält der zahlenmäßige Nachweis.



3 Notwendigkeit und Angemessenheit

Über 95 % der Zuwendung wurden für das eingestellte Personal verwendet, das gemeinsam als Netzwerk universitätsweite Strukturen entwickelte. Die Einrichtung der Stellen war notwendig, um das primäre Ziel des Antrags, den Aufbau eines Netzwerks für strategisches Qualitätsmanagement innerhalb der bestehenden Strukturen zu ermöglichen. Erst über die Zuordnung der Netzwerkmitglieder zu den Einrichtungen konnten deren Entwicklungen und Herausforderungen in die Projektarbeit eingebracht werden und ein vertiefender Verständigungs- und Weiterentwicklungsprozess zu den Leitgedanken des Leuphana-Studienmodells und seiner zugrundeliegenden Bildungsidee erfolgen. Nur durch die Integration der Netzwerkmitglieder in die bestehenden Einrichtungen konnte die angestrebte Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Studium und Lehre projektbegleitend realisiert werden. Ohne das Netzwerk wäre eine gezielte Zusammenarbeit aller an der Organisation und Weiterentwicklung von Studium und Lehre beteiligten Einrichtungen nicht möglich gewesen. Erst die kulturprägende neue Form der universitätsweiten Zusammenarbeit in Entwicklungsprojekten hat die dargelegten Ergebnisse des Netzwerks und deren nachhaltige Fortführung ermöglicht.

Die folgenden Stellen wurden analog zur Vorhabenplanung bzw. mit Zustimmung des Projektträgers mit teilweise modifizierter Ausrichtung besetzt:

- sieben Stellen à 0,75 für Referent_innen für Qualitätsmanagement (QMR) in den vier Fakultäten Bildung, Kulturwissenschaften, Nachhaltigkeit und Wirtschaftswissenschaften sowie den drei Schools (College, Graduate School und Professional School);
- zwei Stellen à 1,0 für Mitarbeitende in der Stabstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung (jeweils eine 1,0-Stelle für Systembefragungen und für Evaluation);
- eine 1,0-Stelle für Lehrentwicklung;
- eine 1,0-Stelle für Kommunikation (umgewidmet aus einer 1,0-Stelle für Lehrentwicklung);
- eine 1,0-Stelle für Projektkoordination (Change Agent);
- eine 1,0-Stelle für IT-Unterstützung (mit inhaltlicher Neuausrichtung);
- eine 1,0-Stelle für Projektassistenz.

Ab 2014 band das Netzwerk ausgewählte studentische Mitarbeitende als „**Student Consultants**“ ein. Die Student Consultants, die formal als studentische Hilfskräfte beschäftigt waren, nahmen an den Arbeitstreffen des Netzwerks teil und waren eingebunden in Teilprojekte. Mit den Student Consultants konnte das Netzwerk die studentische Perspektive besonders gewinnbringend einbinden. Weitere studentische Hilfskräfte unterstützten die Projektmitglieder in den Einrichtungen bei der Umsetzung ihrer Aufgaben im Netzwerk.

5 % der Fördermittel waren für Dienstreisen, Honorare für externe Expertise, Sachmittel u.a. vorgesehen. Diese Mittel waren vor allem deshalb erforderlich, um verschiedene Austausch- und Diskursformate wie den Leuphana Salon oder den Tag der Lehre durchführen zu können.



4 Verwertbarkeit der Ergebnisse

Durch das Projekt wurde die Nachhaltigkeit der Ergebnisse auf drei Ebenen gesichert:

- personelle Nachhaltigkeit;
- strukturelle Nachhaltigkeit;
- kulturelle Nachhaltigkeit.

Die Sicherung einer **personellen Nachhaltigkeit** wurde bereits bei der Grundkonzeption des LadW Projektes mitgedacht. Statt neue Institutionen zu schaffen, welche nach dem Abschluss der Förderung nicht mehr arbeitsfähig sind, wurden die genehmigten Ressourcen genutzt, um bestehende Einrichtungen mit zusätzlichem Personal aufzustocken und so den Wissenstransfer nach Ende der Förderzeit zu gewährleisten: In den Fakultäten ergänzten die QMR die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Studiendekanaten. In den Schools ergänzten die QMR Personal zur Koordination des fachübergreifenden Studienangebots. Auch das Team Q und die Leuphana Lehrwerkstatt waren bereits im begrenzten Umfang mit verstetigten Stellen ausgestattet. Auch wenn es aufgrund der Fülle der Aufgaben des bestehenden „Stammpersonals“ unrealistisch war, dass sämtliche Maßnahmen des LadW-Projektes nach einer zweiten Förderphase fortgeführt werden können, so bleiben das im Rahmen des Projektes entwickelte Wissen und die Instrumente in den jeweiligen Einrichtungen erhalten. Dazu gehören insbesondere:

- Die für das Qualitätsmanagement (weiter)entwickelten Instrumente:
 - Internes Prüfverfahren mit externen Programmbeiräten und Auswertung erhobener Daten;
 - Qualitätszirkel;
 - Lehrveranstaltungsevaluation, SHIFT, Systembefragungen.
- Die in Fakultäten und Schools (weiter)entwickelten Studienstrukturen, Studienprogramme und Übergänge im Studienverlauf:
 - Reform von Leuphana Semester und Komplementärstudium am College und an der Graduate School;
 - Neue Master-Formate in der Lehrerbildung;
 - GradSkills Datenbank an der Graduate School.
- Die im Bereich der Lehrentwicklung (weiter)entwickelten Angebote:
 - Neukonzipierter Lehrpreis;
 - Impulsreihen mit Lehrpreisträger_innen und zum Thema Prüfen;
 - Angebote für Neuberufene, weitergeführt durch den Berufungsservice;
 - Newsletter.
- Im Bereich „Universität als Gemeinschaft“ bearbeitete Initiativen:
 - Austauschformate Leuphana Salon und Faculty Club;
 - Tag der Lehre.

In der ersten Förderperiode konnten in allen vier Handlungsfeldern konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, die nach Anschlag unabhängig von einer Drittmittelfinanzierung im Sinne einer **strukturellen Nachhaltigkeit** fortbestehen können. Dazu gehören insbesondere:



1 Schlussbericht „Leuphana... auf dem Weg!“

- Portal Lehre als neuer Hauptnavigationsbereich der Leuphana Website;
- Neue Master-Einführungsprogramme in der Lehrerbildung und an der Graduate School;
- Praktikumsdatenbank;
- Weiterentwicklung der Lehrwerkstatt zu einem Lehrservice;
- Qualitätsbeirat und Programmbeiräte für alle Studienprogramme;
- Reform von Leuphana Semester und Komplementärstudium in College und Graduate School.

Neben der personellen und strukturellen Nachhaltigkeit fokussierte das LadW-Projekt als Programm zur Entwicklung der Universitätskultur der Leuphana auch auf die Sicherung der **kulturellen Nachhaltigkeit**. Dazu gehören insbesondere:

- Der universitätsweite Diskurs über die fünf Interaktionsfelder dialogorientierte Lehre, digitale Lehre, diversitätsorientierte Lehre, erfahrungsorientierte Lehre und inter-/transdisziplinäre Lehre zur Entwicklung eines spezifischen fachlichen wie didaktischen Profils in der Lehre für die Leuphana;
- Der universitätsweite Dialog in neuen Austauschformaten und über alle Statusgruppen hinweg;
- Die Nutzung der vom Netzwerk geprägten einrichtungsübergreifenden Bearbeitung von Verbesserungsmaßnahmen für Studium und Lehre.

5 Fortschritt bei anderen Stellen

Nicht zutreffend

6 Veröffentlichungen

Forschungsnahes Lehren und Lernen. / Leuphana Universität Lüneburg, Projekt „Leuphana... auf dem Weg!“. Lüneburg 2016. Download unter: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/portale/lehre/Dateien_Forschendes_Lernen/Forschungsnahes_Lehren_und_Lernen_Leuphana-Broschuere.pdf

A Global Classroom for International Sustainability Education. / Wiek, Arnim; Bernstein, Michael J.; Laubichler, Manfred; Minter, Ben; Lang, Daniel J.; Caniglia, Guido. in: Creative Education, Band 4, Nr. 4A, 04.2013, S. 19 - 28. Download unter: http://fox.leuphana.de/portal/files/4151395/CE_2013043016564921.pdf

Berichtsblatt

1. ISBN oder ISSN	2. Berichtsart (Schlussbericht oder Veröffentlichung) Schlussbericht	
3. Titel „Leuphana... auf dem Weg! Aufbau eines Netzwerks für strategisches Qualitätsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg“		
4. Autor(en) [Name(n), Vorname(n)] Reihlen, Markus Sattler, Norbert Webersik, Julia	5. Abschlussdatum des Vorhabens Dezember 2016	
	6. Veröffentlichungsdatum	
	7. Form der Publikation	
8. Durchführende Institution(en) (Name, Adresse) Leuphana Universität Lüneburg Scharnhorststr. 1 21335 Lüneburg	9. Ber. Nr. Durchführende Institution	
	10. Förderkennzeichen 01PL12042	
	11. Seitenzahl 54	
12. Fördernde Institution (Name, Adresse) Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 53170 Bonn	13. Literaturangaben	
	14. Tabellen 6	
	15. Abbildungen 4	
16. Zusätzliche Angaben		
17. Vorgelegt bei (Titel, Ort, Datum)		
18. Kurzfassung Ausgehend von dem deutschlandweit einzigartigen Studienmodell der Leuphana Universität Lüneburg und der damit verbundenen Neuausrichtung von Zuständigkeiten und Arbeitsbereichen in den Fakultäten und Schools war das übergeordnete Ziel des Projekts die nachhaltige Weiterentwicklung von Studium und Lehre durch den Aufbau eines hochschulweit agierenden, an die bestehenden Strukturen angebotenen Netzwerks für strategisches Qualitätsmanagement . Die im Antrag definierten Entwicklungsziele und Maßnahmen sowie darüber hinaus initiierte Aktivitäten fokussierten auf die vier Handlungsfelder Qualitätsmanagement, Studienprogrammentwicklung, Lehrentwicklung und Universität als Gemeinschaft . Bei allen Teilprojekten und Arbeitsvorhaben integrierte das Netzwerk beteiligte Organisationseinheiten, stakeholder bzw. Personen aus allen Mitgliedsgruppen der Universität. Die Möglichkeit des Netzwerks, Themen in einem gemeinsamen Arbeitskontext aus verschiedenen Perspektiven beleuchten und weiterentwickeln zu können, hat sich als zentraler Motor der Qualitäts-, Lehr- und Universitätsentwicklung erwiesen. Durch das Projekt wurden nachhaltige Ergebnisse auf drei Ebenen erzielt: • Personelle Nachhaltigkeit: Wissen, Prozesse und Instrumente wurden von den Netzwerkmitgliedern in den jeweiligen Einrichtungen dokumentiert und –sofern möglich – mit verstetigtem Personal implementiert. • Strukturelle Nachhaltigkeit: vom Netzwerk entwickelte IT-gestützte Systeme, Arbeitsstrukturen und Austauschformate wurden dokumentiert und den jeweiligen Zielgruppen zur Verfügung gestellt bzw. mit ihnen umgesetzt. • Kulturelle Nachhaltigkeit: Das Netzwerk hat universitätsweite und einrichtungs- bzw. statusgruppen-übergreifende Austauschformate implementiert und insbesondere den Dialog zur Entwicklung eines spezifischen fachlichen wie didaktischen Profils in der Lehre für die Leuphana auf der Basis von fünf Interaktionsfeldern initiiert. Die fünf Interaktionsfelder wurden in die Universitätsentwicklungsplanung integriert und bilden die Basis für die in der zweiten Förderperiode fokussierte inhaltliche Lehrentwicklung und Profilbildung.		
19. Schlagwörter Leuphana auf dem Weg, LadW, strategisches Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung, Studienprogrammentwicklung, Lehrentwicklung, Universität als Gemeinschaft, Universitätskultur, Lehrprofil, Studium und Lehre, personelle Nachhaltigkeit, strukturelle Nachhaltigkeit, kulturelle Nachhaltigkeit,		
20. Verlag	21. Preis	

Document Control Sheet

1. ISBN or ISSN	2. type of document (e.g. report, publication) Report		
3. title „Leuphana... auf dem Weg! Aufbau eines Netzwerks für strategisches Qualitätsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg“			
4. author(s) (family name, first name(s)) Reihlen, Markus Sattler, Norbert Webersik, Julia		5. end of project December 2016	
		6. publication date	
		7. form of publication	
8. performing organization(s) (name, address) Leuphana University of Lüneburg Scharnhorststr. 1 21335 Lüneburg		9. originator's report no.	
		10. reference no. 01PL12042	
		11. no. of pages 54	
12. sponsoring agency (name, address) Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 53170 Bonn		13. no. of references	
		14. no. of tables 6	
		15. no. of figures 4	
16. supplementary notes			
17. presented at (title, place, date)			
18. abstract After establishing a unique study model at Leuphana University of Lüneburg, responsibilities and fields of activity within the faculties and schools had to be negotiated and rearranged. Within this context the project aimed at sustainably enhancing studying and teaching at Leuphana University of Lüneburg by establishing a network for strategic quality management that had to be integrated into already existing structures. All specific development objectives, measures and activities of the project focused on four areas: Quality Management, Development of Study Programs, Development of Teaching Activities and University as a Community. Relevant stakeholders and members of different status groups of the university were involved into all subprojects and activities by the network members. By opening up the possibility to reflect and develop ideas and topics through different perspectives, the network proved to be a central driver for Leuphana's quality development, teaching development and the university's overall strategic development. The project achieved sustainable results on three levels: • Personal Sustainability: Knowledge, processes and instruments were documented and permanently implemented by the network members and – if possible – by long-term staff in their departments. • Structural Sustainability: IT-systems, working structures and communication formats developed by the network were documented, introduced to and partially implemented by the relevant target groups. • Cultural Sustainability: The network implemented feedback and communication formats cutting across the entire university, all of its organizational units and status groups. In particular, the network initiated a discourse about developing a University-wide, yet discipline specific didactic profile by focusing on five fields of interaction. These fields of interaction were then integrated in the university's development plan and will be the basis of the development of curricula and study programs in the second period of funding.			
19. keywords Leuphana University Lüneburg, strategic quality management, quality development, developing teaching activities, study and teaching, personal sustainability, structural sustainability, cultural sustainability			
20. publisher		21. price	