



NETZWERK
QUALITY
ΔUDIT

GEMEINSAME WEITER-
ENTWICKLUNG VON QUALITÄTS-
MANAGEMENTSYSTEMEN
IN LEHRE UND STUDIUM.
ZIELE, METHODEN, NUTZEN

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

VERBUNDPARTNER

Leuphana Universität Lüneburg
Technische Universität Kaiserslautern
Universität Potsdam
Universität des Saarlandes

ASSOZIIERTE HOCHSCHULEN

Universität Bamberg
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Universität Kassel
Universität Osnabrück

GEGENSTAND DES PROJEKTS

Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen für
Lehre und Studium an Universitäten durch peer-gestützte
Verfahren, die im Netzwerk umgesetzt werden.

REALISIERUNG

Das „Quality Audit“ und die damit verbundenen Verfahren
wurden gemeinsam mit den assoziierten Hochschulen aus-
gearbeitet, erprobt und evaluiert.

TRANSFER

Das „Quality Audit“ kann als Modell eine Vorbildwirkung für
andere Hochschulen bei der Weiterentwicklung von Qualitäts-
managementsystemen einnehmen. Ebenso kann das Modell
eine Ergänzung zu den Akkreditierungsverfahren sein.

IMPRESSUM

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01 PL 11043 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Herausgeber.

HERAUSGEBER, REDAKTION Geschäftsstelle Netzwerk „Quality Audit“ • Dr. Michael Lohmann • Universität Potsdam •
Am Neuen Palais 10 • 14469 Potsdam • **GESTALTUNG** Jan Schütze • **DRUCK** Druck+Satz, www.drucksatz.com •
AUFLAGE 250 Exemplare

SELBSTVERSTÄNDNIS UND PROJEKTZIEL

Im Verbundprojekt Netzwerk „Quality Audit“, gefördert durch den Qualitätspakt Lehre, haben sich die Technische Universität Kaiserslautern, die Leuphana Universität Lüneburg, die Universität Potsdam und die Universität des Saarlandes zusammengeschlossen, um sich gegenseitig bei der Weiterentwicklung ihrer Qualitätsmanagementsysteme in Studium und Lehre zu unterstützen (im Folgenden kurz „QM-Systeme“ genannt). Die Otto-Friedrich-Universität Bamberg, die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, die Universitäten Kassel und Osnabrück wirken als assoziierte Partner aktiv mit.

Basis der gemeinsamen Arbeit ist der **hochschulübergreifende kollegiale Austausch der Praxisakteure** in diesem Bereich. Dazu gehören sowohl die Mitglieder der Hochschulleitungen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Qualitätsmanagements als auch Lehrende und Studierende. **Im Zentrum des Austausches steht der jeweilige Weiterentwicklungsbedarf der Hochschule**, die das „Quality Audit“ durchführt. Die jeweils eigenen Qualitätsziele haben Priorität, womit der Gedanke der Hochschulautonomie gefördert und die **Selbststeuerungsfähigkeit gestärkt** wird.



Netzwerk „Quality Audit“: Projektpartner und Zielsetzung

Strukturiert wird der Austausch durch **verschiedene Verfahren im „Quality Audit“**, die das Netzwerk in der ersten Förderphase des Projekts entwickelt hat (Austausch- und Lernformate). Die Verfahren gewährleisten, dass die Weiterentwicklung der Qualitätsmanagementsysteme **in einem Rhythmus von Analyse, Konzeption und Maßnahmenumsetzung** methodisch und verbindlich erfolgt.

Der Mehrwert der Zusammenarbeit im Netzwerk beruht auf dem **Prinzip der Kollegialität**. Mit Hilfe der Verfahren stellen die einzelnen Hochschulen ihre Ansätze des QM-Systems im Kreise von externen Peers zur Diskussion. Dabei nehmen die Peers die Rolle von **critical friends** ein. Der Austausch erfolgt in einer offenen, vertrauensvollen und entwicklungsorientierten Atmosphäre. **Ziel des Austausches sind Impulse und Anregungen, Feedback sowie konkrete Empfehlungen**, wie der jeweils betrachtete Ansatz verbessert und weiterentwickelt werden kann.

Die gemeinsame Arbeit im Netzwerk hat sich bewährt als Form des **organisationalen Lernens**, die die hochschulinternen Stakeholder mobilisiert und von Beginn an einbindet.

Die Mehrzahl der Projektpartner sind systemakkreditiert bzw. streben die Systemakkreditierung an. Insgesamt haben sich die **heterogenen Ansätze der Qualitätsmanagementsysteme** der beteiligten Hochschulen **als inspirierend** erwiesen. Das Netzwerk „Quality Audit“ lebt von der Vielfalt unterschiedlicher Lösungen.

Das Projekt **Netzwerk „Quality Audit“ ergänzt das Akkreditierungswesen um einen entwicklungsorientierten Ansatz**. Es wird von externen Expertinnen und Experten aus Hochschulpolitik und Akkreditierungswesen begleitet, die themen- und anlassbezogen eingebunden werden und das Netzwerk bei der Auswertung und Weiterentwicklung der Austausch- und Lernformate unterstützen. Die **Ergebnisse des Projekts werden auch auf Hochschulen unterschiedlichen Profils** außerhalb des Verbundes **übertragbar** sein.

LERNZYKLUS UND LERNFORMATE – WIE GESTALTET DAS NETZWERK „QUALITY AUDIT“ DEN AUSTAUSCH?

LERNFORMATE

Kernelement der Arbeit des Netzwerks „Quality Audit“ ist der themen- und problembezogene Austausch zwischen den Partnerhochschulen. Die Partner stellen einander ihre Expertise und ihre Praxiserfahrung im Bereich des Qualitätsmanagements von Lehre und Studium zur Verfügung. Der Austausch dient sowohl der Identifizierung beispielhafter Lösungen in den einzelnen Hochschulen, dem Feedback durch externe Peers wie auch der gemeinsamen Entwicklung neuer Ansätze. Die im Austausch gewonnenen Erkenntnisse werden in Maßnahmen überführt. Deren Wirksamkeit wird nach etwa anderthalb Jahren gemeinsam im Netzwerk betrachtet und diskutiert.

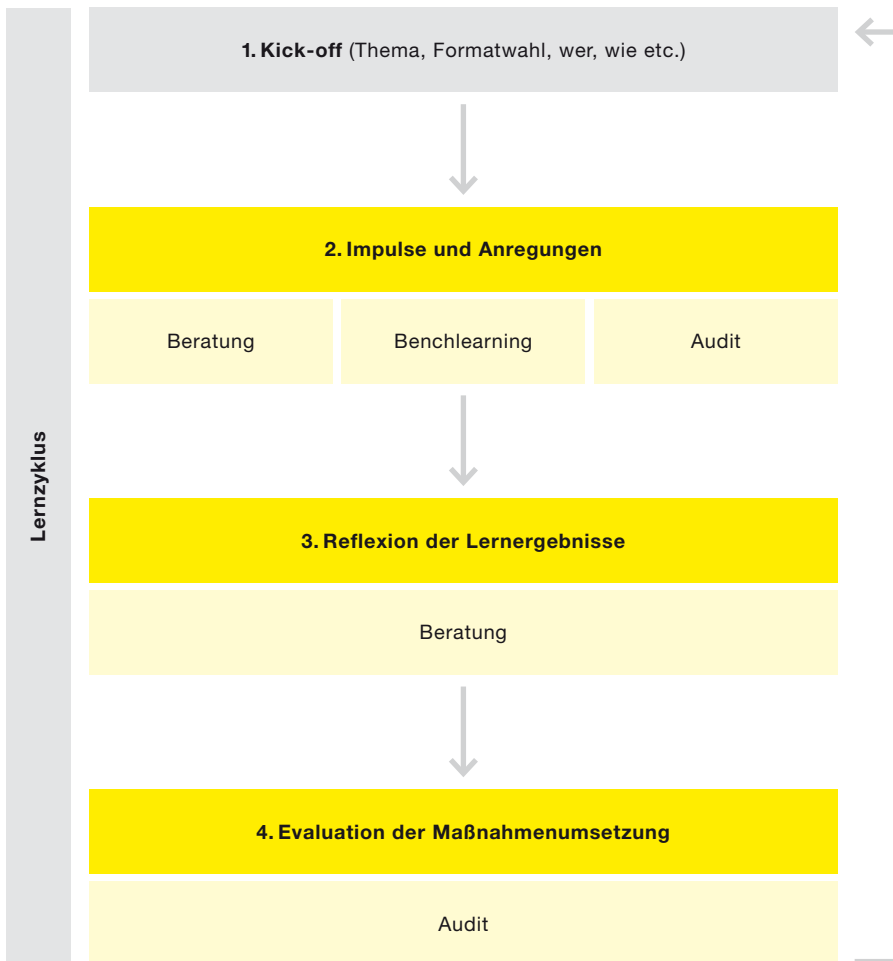
Drei sogenannte Austausch- und Lernformate haben sich als besonders geeignet bewährt: die gegenseitige Beratung, das Benchlearning und das Audit. Die Formate werden nach ihrer Durchführung jeweils ausgewertet und weiterentwickelt. In der folgenden Tabelle wird dargestellt, wie sich die im Netzwerk „Quality Audit“ bislang entwickelten Austausch- und Lernformate hinsichtlich ihrer Zielstellung, ihres Gegenstandes, ihres Lernsettings sowie der Rollenaufteilung zwischen ausrichtender Hochschule und den am Austausch beteiligten Partnerhochschulen unterscheiden.

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

Tabelle: Vergleichende Darstellung der Lernformate

LERNZYKLUS

Jeder Austausch ist in Form eines Zyklus organisiert, der die Phasen des PDCA-Zirkels abbildet¹. Die Umsetzung neuer Einsichten fördert das organisationale Lernen der Hochschule. Deshalb wird der Austauschzyklus auch als Lernzyklus begriffen.



Lernzyklus mit Lernformaten

¹ PDCA steht für Plan-Do-Check-Act. Der nach William Edwards Deming benannte Zyklus beschreibt einen iterativen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung der Qualitätssicherungsinstrumente.

Die Schritte eines Lernzyklus gestalten sich wie folgt:

1. Kick-off

Jeder Austausch- bzw. Lernzyklus startet mit einem Kick-off. Eine Universität klärt im Rahmen eines Workshops und im Austausch mit den Verbundhochschulen ihre Ziele für den Austausch- bzw. Lernzyklus. Sie legt das Thema fest und beschreibt ihre Problemstellungen. Hieraus leitet sie die Anforderungen an das methodische Vorgehen (u.a. Auswahl der Lernformate) in den folgenden Schritten des Lernzyklus sowie konkrete Aspekte der praktischen Durchführung (Termine, Teilnehmerinnen und Teilnehmer etc.) ab.

2. Impulse und Anregungen

In der ersten Phase erhält die Universität zu dem gewählten Thema bzw. der von ihr benannten Fragestellung Impulse und Anregungen. Methodisch eignen sich für diesen Schritt alle drei Austausch- und Lernformate.

Im Anschluss wertet die Universität hochschulintern aus, welche Lernergebnisse sie erlangt hat und welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung des eigenen Qualitätsmanagements verfolgt und damit zur Verbesserung von Studium und Lehre eingesetzt werden sollen.

3. Reflexion der Lernergebnisse

Im nächsten Schritt trägt der Lernzyklus der Annahme Rechnung, dass auch die Art der Verarbeitung von neuen Informationen für das Lernen essentiell ist. Im Rahmen eines Workshops reflektiert die Universität gemeinsam mit den Verbundhochschulen die Impulse, Anregungen sowie neuen Zielsetzungen, die sie aus dem Impuls-Format abgeleitet hat.

4. Evaluation der Maßnahmenumsetzung

Zum systematischen Lernen gehört, Vorgehensweisen und Wirkungen zu überprüfen und Maßnahmen abzuleiten. Die Evaluation der Maßnahmenumsetzung kann z.B. in Form eines Audits gestaltet werden. Die Ergebnisse des Audits fließen wiederum in Folgemaßnahmen ein.

DIE UNIVERSITÄTEN DES NETZWERKS – HETEROGEN UND VIELFÄLTIG

Alle acht Universitäten des Netzwerks „Quality Audit“ entstammen dem Netzwerk „Mittelgroße Universitäten“ (MGU). Die Zusammenarbeit im Netzwerk gründet daher auch in Gemeinsamkeiten der Partnerhochschulen wie z. B. die Einordnung nach Größe auf der Basis der Zahl der Studierenden. Andererseits zeichnen sich die Netzwerkpartner durch eine hohe Heterogenität aus. Unterschiedliche institutionelle Kontexte, lokale Besonderheiten und strategische Ausrichtungen haben unterschiedliche

| UNIVERSITÄT | STUDIERENDE | STUDIENGÄNGE | FAKULTÄTEN/FACHBEREICHE | STANDORTE |
|---|-------------------|---|--|-----------|
| Technische Universität Kaiserslautern | 14.500 | 105 Studiengänge | 12 Fachbereiche, 1 Fernstudienzentrum | 1 |
| Leuphana Universität Lüneburg | ca. 9.000 | College (Bachelor): 12 Major, 16 Minor Graduate School: 3 Masterprogramme mit 14 Major Professional School: 16 weiterbildende Programme | 4 Fakultäten, 4 Schools | 3 |
| Universität Potsdam | 20.630 (WS 15/16) | 188 (Teil-)Studiengänge | 5 Fakultäten | 3 |
| Universität des Saarlandes | 17.900 (WS 15/16) | über 80 mit über 120 Studienfächern | 8 bzw. 6 Fakultäten ab WS 2016/17 | 2 |
| Otto-Friedrich- Universität Bamberg | 13.380 (WS 15/16) | 84 (Teil-)Studiengänge | 4 Fakultäten | 1 |
| Ernst-Moritz-Arndt- Universität Greifswald | ca. 11.000 | 80 (Teil-)Studiengänge | 5 Fakultäten | 3 |
| Universität Kassel | 24.380 | 137 (Teil-)Studiengänge | 11 Fachbereiche | 6 |
| Universität Osnabrück | ca. 13.000 | ca. 180 (Teil-)Studiengänge | 9 Fachbereiche | 3 |

Ansätze des Qualitätsmanagements in Lehre und Studium zur Folge. So unterscheiden sich die Partneruniversitäten etwa in ihrem Entwicklungsstand (systemakkreditiert vs. Systemakkreditierung in Vorbereitung), in ihrer Entscheidung für die Art der externen Qualitätssicherung (Systemakkreditierung vs. Programmakkreditierung) oder in der Anlage und institutionellen Ansiedlung ihres Qualitätsmanagementsystems (zentrales vs. dezentrales QM-System). Das Netzwerk „Quality Audit“ nutzt diese Vielfalt als Inspiration und Chance, voneinander zu lernen, gemeinsam zu reflektieren und neue Sichtweisen zu entwickeln. Die nachfolgende Tabelle illustriert die Heterogenität der Projektpartner anhand einer ausgewählten Reihe von Merkmalen.

| AUSRICHTUNG DES QM | QM-INFRASTRUKTUR | ART DER AKKREDITIERUNG |
|---------------------------|--|---|
| zentral – dezentral | Referat Qualität in Studium und Lehre (Stabsstelle des Vizepräsidenten für Studium und Lehre) | Systemakkreditierung seit 2015 |
| zentral und dezentral | Stabsstelle für Qualitätsentwicklung und Akkreditierung, /Team Q Qualitätsmanagementbeauftragte/r (Fak.) Qualitätsmanagementreferent/in (Fak. und Schools) | Systemakkreditierung seit 2014 |
| dezentral | Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (Stabsstelle des Präsidiums), Qualitätsmanagement-Beauftragte an den Fakultäten | Systemakkreditierung seit 2012 |
| zentral – dezentral | Qualitätsbüro als Teil des Präsidialbüros | Systemakkreditierung seit 2012 |
| zentral – dezentral | Aufgabengebiet Qualitätsmanagement im Dezernat Planung, Controlling & Qualitätsmanagement | Antrag auf Zulassung zur Systemakkreditierung 2016 |
| zentral – dezentral | Integrierte Qualitätssicherung in Studium und Lehre als Stabsstelle des Rektorats, Zentrale Studienkommission | Systemakkreditierung seit 2015 |
| zentral – dezentral | Referat Entwicklungsplanung; Abteilung Studium und Lehre; Studiendekanate der Fachbereiche | Programmakkreditierung, Systemakkreditierung nicht geplant |
| zentral | Dezernat Hochschulentwicklungsplanung (unter Präsidium) | Programmakkreditierung, Systemakkreditierung geplant |

ANSPRECHPERSONEN

Geschäftsstelle

Dr. Michael Lohmann
Universität Potsdam
Präsidialamt
Leiter der Geschäftsstelle
Netzwerk „Quality Audit“
Am Neuen Palais 10
14469 Potsdam
Tel.: + 49 (0)331 977 4032
michael.lohmann@uni-potsdam.de
www.quality-audit.de

TU Kaiserslautern

Dr. Nadine Bondorf
Leiterin Referat Qualität in Studium und Lehre
Technische Universität Kaiserslautern
Gottlieb-Daimler-Straße 47
67663 Kaiserslautern
Tel.: +49 (0)631 205 5159
Fax: +49 (0)631 205 3535
Nadine.Bondorf@verw.uni-kl.de

ANSPRECHPERSONEN

Leuphana Universität Lüneburg

Gisa Heuser

Leitung Team Q | Stabsstelle Qualitätsentwicklung & Akkreditierung

Leuphana Universität Lüneburg

Scharnhorststraße 1

21335 Lüneburg

Tel.: + 49 (0)4131 677 1006

heuser@uni.leuphana.de

Universität Potsdam

Michaela Fuhrmann

Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (ZfQ)

Geschäftsführerin

Universität Potsdam

Am Neuen Palais 10

14469 Potsdam

Tel.: + 49 (0)331 977 1532

michaela.fuhrmann@uni-potsdam.de

Universität des Saarlandes

Dr. Katrin Baltés

Universität des Saarlandes

Präsidialbüro/Qualitätsbüro

66123 Saarbrücken

Tel.: + 49 (0)681 302 2606

Fax: + 49 (0)681 302 4142

k.baltes@univw.uni-saarland.de



www.quality-audit.de

