NETZWERK QUALITY AUDIT

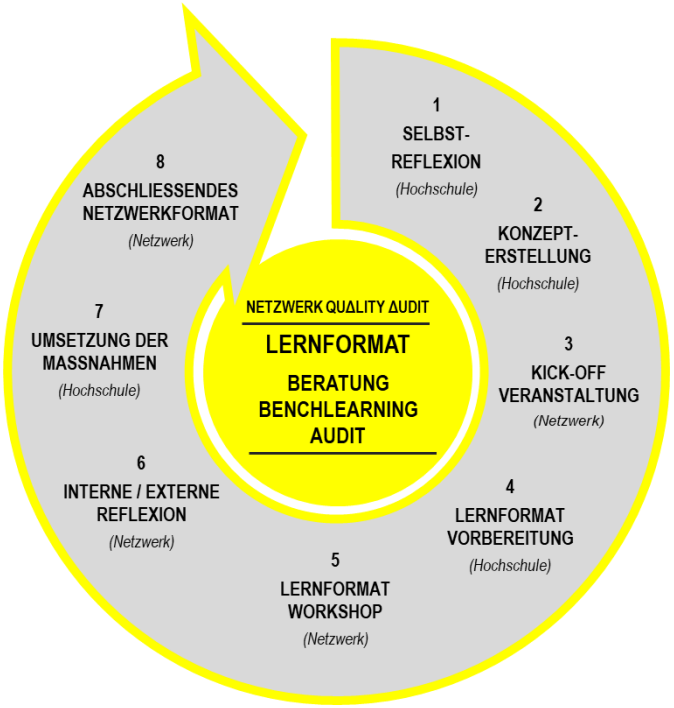
AUDIT

Handreichung zum Lernformat des Netzwerks Quality Audit

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

LERNZYKLEN IM NETZWERK QUALITY AUDIT

Die Weiterentwicklung der Netzwerkhochschulen findet in Lernzyklen statt. Jede ausrichtende Hochschule gestaltet einen individuellen Lernzyklus und stellt dabei ihren spezifischen Entwicklungsbedarf in den Mittelpunkt.



Jeder Lernzyklus startet mit einer Selbstreflexion (1). Die Hochschule legt ein Thema fest und beschreibt die Problemstellung. Vom Thema und Zeithorizont der Problemstellung leitet sie die Anforderungen an das methodische Vorgehen sowie konkrete Aspekte der praktischen Durchführung im Lernzyklus ab und erstellt ein Konzept zum Lernzyklus (2).

Im Rahmen einer sogenannten Kick-off-Veranstaltung (3) klärt die „lernende Universität“ im Austausch mit den Partnerhochschulen ihre Ziele und das gemeinsame Vorgehen. Daran anknüpfend übernimmt die ausrichtende Hochschule die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung des zentralen Lern-Workshops (4). Dieser Workshop orientiert sich methodisch an einem Format (Beratung, Benchlearning oder Audit) des Netzwerks und liefert Impulse und Anregungen zum jeweiligen Problemfeld der „lernenden Universität“ (5). Im Anschluss wertet die Hochschule intern aus, welche Erkenntnisse (Lernerfolge) sie erlangt hat und welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung verfolgt werden sollen.

Im Weiteren trägt der Lernzyklus der Annahme Rechnung, dass auch die Verarbeitung von neuen Informationen für das Lernen essentiell ist. Im Rahmen einer weiteren Veranstaltung des Netzwerks reflektiert die „lernende Universität“ gemeinsam mit den Partnerhochschulen die Anregungen und neuen Erkenntnisse, die sie aus dem Workshop gezogen hat (6). Die „lernende Universität“ erhält Feedback oder lässt sich beraten, ob mit den von ihr geplanten Verbesserungsmaßnahmen eine positive Weiterentwicklung erreicht werden kann. Anschließend setzt sie die Maßnahmen um (7).

Zum systematischen Lernen gehört, Vorgehensweisen und Wirkungen zu überprüfen und Maßnahmen abzuleiten. Die Evaluation der Maßnahmen kann in Form eines Audits gestaltet werden (8).

Die einzelnen Schritte des Lernzyklus mit Bestandteil des Formats „Audit“ als zentrales Lernelement werden im Folgenden ausführlicher beschrieben.

HANDREICHUNG ZUM FORMAT AUDIT

KURZBESCHREIBUNG DES FORMATS

Bei dem Format „Audit“ des Netzwerks Quality Audit begutachten Akteur*innen aus den Hochschulen bereits implementierte Systeme, Prozesse und/oder Maßnahmen an einer anderen Hochschule und geben kritisch-konstruktives Feedback.

FORMATÜBERSICHT:

Ziel des Formats	Eine Hochschule erhält kritisch-konstruktives Feedback zur Umsetzung von Prozessen und/oder Maßnahmen.
Gegenstand	Systeme, Prozesse und/oder Maßnahmen, die zum Auditgegenstand erklärt wurden.
Verfahren	Klare Rollenaufteilung zwischen Auditor*innen und Auditierten.
Lern-Setting	Lernen durch die Fragen der Auditor*innen und ihren „Blick von außen“.
Rollen	Die ausrichtende Universität legt den Gegenstand fest, die Auditor*innen der Partnerhochschulen geben Feedback.
Auswahl der Partnerhochschulen	Die Auditor*innen sollten über Fachkenntnisse und Erfahrungen im auditierten Bereich verfügen und unabhängig sein.

Ein Audit findet in der Regel nach erfolgter Umsetzung einer Weiterentwicklung oder eines feststehenden Systems oder Prozesses statt. Im Rahmen des Lernzyklus eignen sich Audits zur Standortbestimmung sowie als abschließendes Format.

Bei einem Audit decken unabhängige Auditor*innen Schwachstellen auf, tragen durch ihre kritisch-konstruktiven Fragen zu einem besseren Verständnis von Problemlagen bei und identifizieren Verbesserungspotenziale.

Im Unterschied zu Zertifizierungs- oder Akkreditierungsaudits, die vorrangig auf die Überprüfung externer Standards (z.B. ESG) ausgerichtet sind, orientieren sich die Audits im Netzwerk an den eigenen Fragestellungen und Kriterien der jeweiligen Hochschule. Sie dienen damit primär der Weiterentwicklung. Die Auditor*innen geben ausschließlich Rückmeldungen und Empfehlungen. Die Verantwortung für die Umsetzung der Empfehlungen bleibt bei der auditierten Hochschule.

VORBEREITUNG DES AUDITS

VORBEREITUNGSPHASE

Schritte	Empfehlungen
1. SELBSTREFLEXION	
Festlegung des Auditgegenstands, zu dem die auditierte Hochschule Feedback bekommen möchte. Wichtig ist hierbei zu prüfen, ob die Rahmenbedingungen und der Zeitpunkt für ein Audit angemessen sind.	• Fragestellungen der Akteure im Vorfeld in Erfahrung bringen und berücksichtigen • Bereiche, die sich noch in der Entwicklung oder im Aufbau befinden, besitzen ggf. nicht die für ein Audit notwendige Souveränität. In diesem Fall eignet sich eher eine Beratung. • Je offener der Umgang der Leitung mit Schwachstellen desto leichter wird es dem auditierten Bereich fallen, sich kritisch überprüfen zu lassen
2. KONZEPTERSTELLUNG	
Erstellung eines Audit-Konzepts („One-Pager") mit folgenden Aspekten: 1. Auditgegenstand 2. Auditziel(e) 3. Fragestellungen und / oder Kriterien 4. Erwartungen an Auditor*innen 5. Methodisches Vorgehen 6. Zeitlicher Ablauf	• Herstellen eines grundsätzlichen Einvernehmens unter allen Beteiligten
3. KICK-OFF VERANSTALTUNG	
Im Rahmen eines Workshops stellt die Hochschule ihr Auditkonzept vor, reflektiert es gemeinsam mit den Partnerhochschulen und passt es im Anschluss ggf. an.	• Das Konzept sollte von allen Partner-hochschulen nachvollzogen werden können.
4. AUDIT VORBEREITUNG	
Erstellung der Selbstdokumentation Die Hochschule erstellt im Vorfeld eine Selbstdokumentation, anhand derer sich die Auditor*innen ein Bild über den zu auditierenden Gegenstand machen können. Bei der Selbstdokumentation kann es sich um eine Zusammenstellung bereits vorhandener Dokumente handeln, wie auch um einen extra für das Audit erstellten Bericht.	• Der Bericht sollte gut strukturiert und von angemessenem Umfang sein (max. 15 Seiten). • Für die Auditor*innen ist hilfreich, wenn die Ausführungen Anknüpfungspunkte für die Gespräche vor Ort liefern.
Auswahl der Auditor*innen Bei der Auswahl der Auditor*innen ist zu berücksichtigen, dass diese unabhängig sind (d.h. keine Vorurteile und/ oder Interessenskonflikte haben) und über Fachexpertise im Themenfeld verfügen. Im Netzwerk Quality Audit haben sich die Partnerhochschulen bereit erklärt, gegenseitig Auditor*en zu stellen. Möglich, und aus fachlichen Erwägung häufig sinnvoll, ist die Beteiligung auch netzwerk-externer Personen.	• An der Gruppe der Auditor*innen sollten möglichst alle Statusgruppen (Hochschulleitung, Lehrende, Verwaltung, Studierende etc.) beteiligt sein. • Die Gruppe der Auditor*innen sollte nicht zu groß sein (max. 6 Personen).

	Planung des Vor-Ort-Termins In den Gesprächen sollten sich die Auditor*innen zunächst eine Überblick über Auditgegenstand, Ziele und Kontext verschaffen können. In den weiteren Gesprächen sollten sie die Möglichkeit haben, ihren Einblick zu vertiefen. Zum Ende ist eine Zeitspanne für die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse und die Diskussion von Verbesserungspotenzialen einzuplanen.	• Je nach Auditgegenstand und Leitfragestellungen sind statusgruppen-übergreifende oder statusgruppen-getrennte Gesprächsgruppen sinnvoll. • Die Gespräche sollten die Dauer von 45 Minuten nicht überschreiten. • Zwischen den Gesprächen ist hinreichend Zeit für den Austausch unter den Auditor*innen einzuplanen.
	Auswahl und Vorbereitung der Gesprächsgruppenteilnehmer*innen Die Gesprächsgruppen liefern den Auditor*innen vielfältige Perspektiven auf den Auditgegenstand. Die Gesprächsgruppen-Teilnehmer*innen sind im Vorfeld über den Charakter des Audits, die Zielsetzung, die Leitfragestellungen, den Ablauf und die Folgen des Audits zu informieren.	• Bei der Zusammensetzung der Gesprächsgruppen sollten mögliche bereits bekannte Konfliktlinien und Abhängigkeitsverhältnisse mitbedacht werden.
	Anfrage von Protokollant*innen Zur Unterstützung der Auditor*innen werden zwei unabhängige Protokollant*innen angefragt. Im Netzwerk Quality Audit stellen in der Regel die Partnerhochschulen die Protokollant*innen.	• Neben der Dokumentation der Gespräche können die Protokollant*innen auch die Rolle der „Auditbeobachter*innen“ einnehmen und im Nachgang Feedback zur Durchführung des Audits geben.
	Organisatorische Gestaltung Eine gute räumliche und organisatorische Gestaltung ermöglicht einen reibungslosen Ablauf und begünstigt einen offenen Austausch.	• Bei der Tischordnung sollte eine zwei-Fronten-Situation vermieden werden. • Namensschilder mit Funktionszeichnungen ermöglichen den Auditor*innen die direkte und gezielte Ansprache einzelner Personen.

DURCHFÜHRUNG DES AUDITS

	Schritte	**Empfehlungen**
DURCHFÜHRUNGSPHASE	**5. AUDIT-WORKSHOP: GESTALTUNG UND ABLAUF**	
	Vorbereitung der Auditor*innen Die Auditor*innen treffen sich vor dem Vor-Ort-Termin, tauschen sich über die Selbstdokumentation aus und verständigen sich darüber, wer bei welchem Gesprächsslot die Gesprächsführung übernimmt.	• Bewährt hat sich ein „Briefing“ der Auditor*innen durch eine in Evaluationen oder Akkreditierungsverfahren erfahrene Person
	Durchführung der Gespräche Die Gesprächsführung kann von einer / einem Auditor*in übernommen werden oder von Gespräch zu Gespräch wechseln.	• Bewährt hat sich, wenn sich Gesprächsführung und Gesprächsgruppe hinsichtlich ihres Status auf einer Ebene bewegen
	Präsentation der Ergebnisse Zum Ende des Audits schildern die Auditor*innen die von ihnen erlangten Eindrücke und sprechen (erste) Empfehlungen aus. Bei der Präsentation sind Rückschlüsse auf einzelne Personen zu vermeiden.	• Alle am Audit beteiligten Personen sollten die Möglichkeit haben, an der Präsentation teilzunehmen. • Die Teilnehmer*innen sollten ausreichend Zeit für Rückfragen und Diskussion haben.

	Auditbericht Die Gruppe der Auditor*innen erstellt auf der Grundlage der Protokolle einen Auditbericht. In diesem sind die zentralen Befunde sowie Empfehlungen zur Weiterentwicklung aufgeführt.	• Die Erstellung des Berichts sollte nicht länger als sechs Wochen dauern.

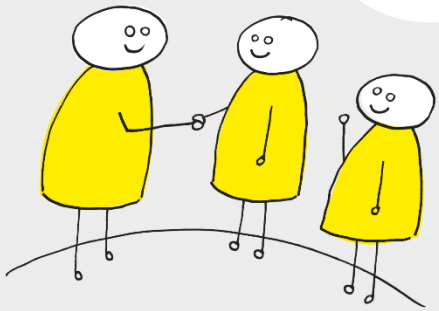
NACHBEREITUNG DES AUDITS

	Schritte	**Empfehlungen**
NACHBEREITUNGSPHASE	**6. INTERNE / EXTERNE REFLEXION: ENTWICKLUNG NEUER LÖSUNGEN**	
	Die auditierte Hochschule reflektiert, ob sie die Befunde nachvollziehen kann und welche Empfehlungen sie umsetzen möchte. Im Rahmen eines Netzwerk-Workshops berichtet sie über die Ergebnisse des Audits und wie sie welche Empfehlungen umzusetzen gedenkt. Die Partnerhochschulen geben Feedback zu den geplanten Maßnahmen.	• Im Sinne einer offenen Fehlerkultur sollte die Hochschule einen möglichst offenen Umgang mit dem Befunden und Empfehlungen pflegen. Die Leitung sollte eine Vorbildfunktion einnehmen. • Bei der Entwicklung von Maßnahmen sollten möglichst alle relevanten Akteur*innen einbezogen und ein Committment erzielt werden.
	7. UMSETZUNG DER MASSNAHMEN	
	Die Hochschule setzt die Maßnahmen im geplanten Zeitrahmen um.	
	8. ABSCHLIESSENDES NETZWERKFORMAT	
	Zur Überprüfung der Zielerreichung und wirksamen Umsetzung der Maßnahmen lässt sich die Hochschule von den Partnerhochschulen evaluieren. Möglich ist z.B. ein Follow-up-Audit.	

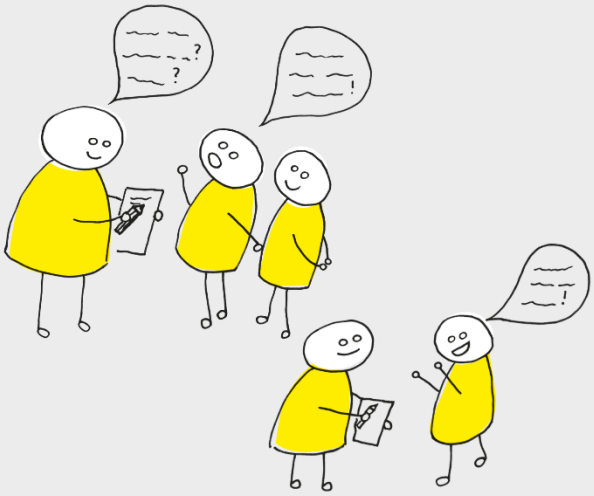
AUDIT

NETZWERK QUALITY AUDIT

Die Hochschule C hat ein **neues Verfahren** eingeführt und möchte herausfinden, ob es funktioniert.



Sie wendet sich an die Kolleginnen und Kollegen aus dem Projekt „Quality Audit“ …



… und lässt sich auditieren. Die Auditorinnen und Auditoren befragen unterschiedlichste Personen in der Hochschule.

Danach geben sie Feedback und Empfehlungen für mögliche Verbesserungen.

Die Hochschule C überlegt sich, welche Empfehlungen sie aufgreifen möchte.

Die Hochschule C hat ein **differenziertes Feedback und Empfehlungen** zu ihrem Verfahren erhalten.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung