



NETZWERK
QUALITY
ΔAUDIT

BERATUNG

Handreichung zum Lernformat des
Netzwerks Quality Audit

GEFÖRDERT VOM

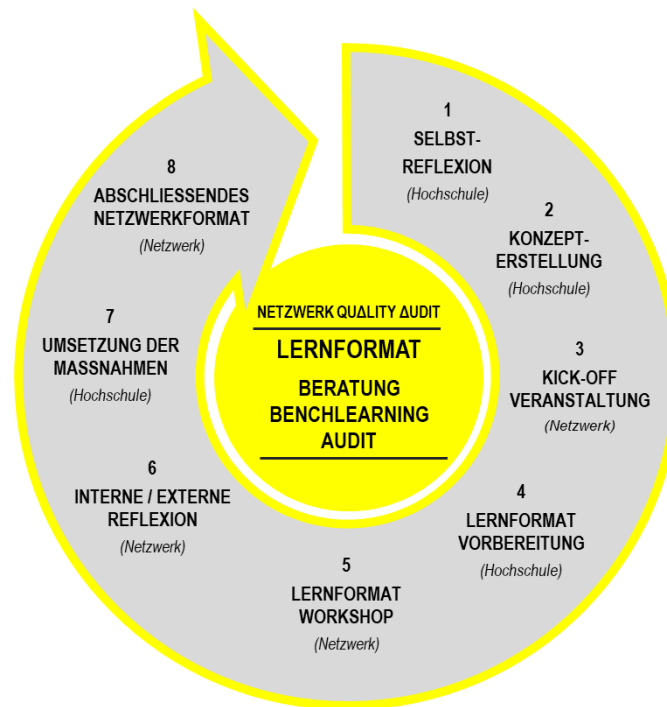


Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

www.quality-audit.de

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 „Beratung“ als zentrales Lernelement werden im Folgenden ausführlicher beschrieben.

HANDREICHUNG ZUM FORMAT BERATUNG

KURZBESCHREIBUNG DES FORMATS

Bei dem Format „Beratung“ im Netzwerk Quality Audit beraten sich die Hochschulen als Peers. Die Peers tragen dabei mit ihren Erfahrungen zur Beantwortung einer konkreten Fragestellung der ratsuchenden Hochschule bei.

FORMATÜBERSICHT:

Ziel des Formats	Eine Hochschule erhält von Peers Lösungsvorschläge zu einer konkret umrissenen Fragestellung.
Gegenstand	Konkrete Fragestellung.
Verfahren	Eine ratsuchende Hochschule und ggf. mehrere ratgebende Partnerhochschulen entwickeln gemeinsam konkrete Lösungsideen. Die ratsuchende Hochschule entscheidet, wie sie die aufgezeigten Lösungsmöglichkeiten nutzt.
Lern-Setting	Lernen durch Nutzung der Erfahrungen der Peers für die eigene Fragestellung.
Rollen	Die Ratgebenden arbeiten mit den Ratsuchenden gemeinsam an einer angemessenen und umsetzbaren Lösung, mindestens aber an Schritten in diese Richtung. Sie verstehen sich als Helfer*innen zur Selbsthilfe. Die Ratsuchenden bestimmen den Lernprozess. Ratgebende sind authentisch und in der Sache kompetent, sie geben praxisorientiert und zielgerichtet Feedback. Sie ordnen Besprochenes (wo nötig) in größere Kontexte ein, weisen zudem auf mögliche Handlungsfolgen oder kritische Nebenfolgen von Entscheidungen hin.
Auswahl der Partner*innen	Bei der Auswahl der Ratgebenden sollten unterschiedliche Perspektiven (zumindest unterschiedliche Partnerhochschulen, ggf. auch verschiedene Statusgruppen) einbezogen werden. Bezogen auf die Problemlage der Ratsuchenden kennen die Ratgebenden einen vergleichbaren Arbeitskontext, sind in vergleichbare Prozesse eingebunden oder bewältigen vergleichbare Aufgaben.

Im Netzwerk haben sich folgende Grundsätze für die Beratung bewährt:

- Für die Auswahl der Ratgebenden sind die Ratsuchenden verantwortlich. Bei der Suche können sie auf die Unterstützung des Netzwerkes bauen.
- Angestrebt ist bei der Beratung eine wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe. Unterstützt wird dies durch eine entsprechende Gesprächsführung, wie sie methodisch in Verfahren wie der Kollegialen Beratung oder im Peer Counseling zum Einsatz kommen. Auch wenn die Ratgebenden konkret argumentieren und in der Sache bestimmt auftreten, so bestimmen sie nicht den Lernprozess.
- Gegenseitiges Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung, damit in der Beratungssituation Gedanken und Emotionen frei geäußert werden können, relevante Themen (tabulos) angesprochen werden können.
- Verschwiegenheit ist eine Selbstverständlichkeit.

VORBEREITUNG DER BERATUNG

VORBEREITUNGSPHASE	Schritte	Empfehlungen
	1. SELBSTREFLEXION	
	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsgegenstand eingrenzen • Erwartungen und Zielsetzung der Beratung hochschulintern diskutieren. • Beratungsauftraggeber klären. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessen der beteiligten Akteur*innen der Hochschule im Vorfeld in Erfahrung bringen. Problematisch ist, wenn interne oder verdeckte Konflikte in die Beratung getragen werden. • Sicherstellen des Commitments zur Beratung und einhergehenden möglichen Veränderungen. • Sind mehrere Bereiche betroffen, dann möglichst Hauptauftraggeber festlegen (Führung des Verfahrens).
	2. KONZEPTERSTELLUNG	
<ul style="list-style-type: none"> • Fragestellung und Ziel konkret benennen • Profil der Ratgebenden definieren • Zeitpunkt der Beratung festlegen • Dokumentation des Konzepts 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkret sein, dabei aber nicht zu stark formalisieren. • Ratgebende müssen fachlich passen, d.h. mit der Fragestellung vertraut sein. Je mehr Anforderungen vorhanden sind, desto schwieriger wird in der Regel die Suche nach Lösungen. Empfehlenswert ist, dass die Ratgebenden aus mehreren Hochschulen stammen oder/und ggf. die Blickwinkel verschiedener Statusgruppen einbringen. • Genügt eine einmalige Beratung oder ist eine Beratung zu verschiedenen Zeitpunkten des Entwicklungsprozesses sinnvoll? • Termine ggf. kurzfristig wählen, so dass Beratung auch spontan zu aktuell drängenden Fragen erfolgen kann. 	
3. KICK-OFF VERANSTALTUNG		
<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung des vorläufigen Konzepts und Erläuterung der Fragestellung und Zielsetzung. Rückmeldungen aus dem Netzwerk können zu Anpassungen führen. • Abstimmung mit den Partnerhochschulen: Ist Expertise zu dieser Fragestellung bei den beteiligten Hochschulen vorhanden? Müssen ggf. weitere fachliche Expert*innen einbezogen werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtig ist es bei Beratungen, die Gruppe der Beteiligten insgesamt klein zu halten • Knowledge-Management: wer kann zu welchen Themen kompetent beraten? (z.B. Kurzprofile mit Kompetenzen erstellen, so dass Ratsuchende passend auswählen können). • Neben der fachlichen Expertise spielen bei der Auswahl der Ratgebenden weitere Kenntnisse eine Rolle: Kenntnisse zur Einordnung des Problems, Erfahrung in der Prozess- und Organisationsentwicklung, Erfahrung in der Gesprächsführung, Vernetzung auf Arbeitsebene etc. • Je mehr zusätzliche Qualifikationen seitens der Ratsuchenden verlangt werden, desto weniger Ratgebende dürften zur Verfügung stehen. Leitend sollten bei der Auswahl daher die konkreten Erfahrungen in Bezug auf den Problemkontext sein. 	

4. VORBEREITUNG DER BERATUNG	
<ul style="list-style-type: none"> • Einladung der Ratgebenden und erstes Auftaktgespräch: Rolle und Erwartungen zwischen Hochschule und Ratgebenden klären, Erläuterung des Kontexts und der Fragestellung. • Organisatorische Planung der Beratung (Ort, Zeit, Technik, Dokumentation etc.). • Inhaltliche Vorbereitung durch Bereitstellung der notwendigen Rahmeninformationen: Beratungsgegenstand, Kontextbeschreibung, Erklärung/Erläuterung der Fragestellungen, Erwartungen und Zielsetzung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Für das Auftaktgespräch sollte ein persönliches Treffen die Regel sein. • Aufwand für alle Beteiligten überschaubar halten: Gerade wenn die Ratgebenden die Hochschule bereits kennen und praktische Erfahrung im selben Bereich haben, kann auf ein aufwändiges Berichtschreiben verzichtet werden. • Die Rahmeninformationen (Ausgangslage, Fragestellung) können z.B. durch einen Selbstbericht mitgeteilt werden oder auch durch entsprechende Dokumente in einem Materialcontainer. • Bei einem begleitenden Prozess kann ein Materialcontainer auch zu späteren Zeitpunkten genutzt und ergänzt werden.

DURCHFÜHRUNG DER BERATUNG

		Schritte	Empfehlungen
DURCHFÜHRUNGSPHASE	5. BERATUNG: GESTALTUNG UND ABLAUF		
	Einführung Thematische Einführung durch die ratsuchende Hochschule und Erläuterungen zur konkret vorliegenden Fragestellung sowie Klärung von Rückfragen.		<ul style="list-style-type: none"> • ggf. flexible Anpassung des Ablaufs der Beratung möglich
	Vorstellen von Lösungsansätzen Darlegung möglicher Vorgehensweisen und Lösungsansätze von Seiten der einzelnen Ratgebenden, ggf. auch analoge Erfahrungen und Best-Practices erläutern (sofern passend)		<ul style="list-style-type: none"> • Für Ratgebende sollte hier auch Zeit eingeräumt werden, um sich untereinander auszutauschen, da sie ansonsten wenige Möglichkeiten der Abstimmung haben.
	Diskussion Reflexion der Umsetzbarkeit der vorgestellten Lösungsansätze, ggf. Besprechung von Anpassungsnotwendigkeiten, Besonderheiten bei der Umsetzung etc. Diskussion der Notwendigkeit weiterer Beratungstreffen zu einem späteren Zeitpunkt		<ul style="list-style-type: none"> • Falls die Beratung begleitend zu einer Maßnahmenumsetzung geschieht, sollte sichergestellt werden, dass die Ratgebenden über den weiteren Verlauf eingebunden und informiert sind, z.B. via Aktionsplan.
	Vorläufige Ergebnissicherung / Bericht der Ratgebenden Bereits während der Beratung sollten sie dem Auftraggeber Feedback und Vorschläge zum weiteren Vorgehen geben (in mündlicher und schriftlicher Form). Festgehalten werden sollten: Konkretes Feedback, Antworten auf Fragestellung und Probleme, Vorschläge für weiteres Vorgehen, Offene Fragen		<ul style="list-style-type: none"> • Keine Überformalisierung • Hilfreich ist eine zügige und zusammenfassende Ergebnisdokumentation

NACHBEREITUNG DER BERATUNG

		Schritte	Empfehlungen
NACHBEREITUNGSPHASE	6. INTERNE / EXTERNE REFLEXION: ENTWICKLUNG NEUER LÖSUNGEN		
		Hochschulinterne Diskussion Gefundene Lösungen werden diskutiert und Planungen der partizipativen Umsetzung mit den beteiligten Akteur*innen abgestimmt.	<ul style="list-style-type: none"> Gute Dokumentation der Lernergebnisse sowohl aus der Beratung als auch hinsichtlich der Erfahrungen mit dem Format Beratung.
		Bericht der Hochschule im Lernzyklus Während des Prozesses berichtet und reflektiert die Hochschule die Beratung und den Entwicklungsprozess im Netzwerk. Dies umfasst: Feedback zum Feedback, Praktikabilität der Lösungsvorschläge, Selbstreflexion zur Weiterentwicklung nach Input durch Ratgebende, Lernerfahrungen mit dem Format.	<ul style="list-style-type: none"> Diese Reflexion sollte auch den Ratgebenden und den Partnerhochschulen zugänglich gemacht werden, falls sie nicht sowieso beim Bericht im Netzwerk dabei sind.
	7. UMSETZUNG DER MASSNAHMEN		
		Umsetzung der Maßnahmen Innerhalb der Hochschule werden die Maßnahmen unter Berücksichtigung der Rückmeldungen der Ratgebenden (bei Begleitung) sowie der weiteren Partnerhochschulen umgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> Auf Commitment bei der Ableitung von Maßnahmen bzw. Veränderungen in der eigenen Hochschule achten. Genügend Zeit für die Veränderung zulassen. Wirkungen der Umsetzung hochschulintern sichtbar machen
	8. ABSCHLIESSENDES NETZWERKFORMAT		
	Evaluation der Maßnahmenumsetzung Um die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen und die Zielerreichung nach der Beratung zu überprüfen, führt die Hochschule eine Evaluation (in der Regel mit Beteiligung der Partnerhochschulen) durch.	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Maßnahmenumsetzung gemeinsam mit den Partnerhochschulen. Hierbei können Lerneffekte für alle Hochschulen entstehen. Ggf. ein Follow-up-Treffen mit den Partnerhochschulen nach größerem Zeitabstand vorsehen. 	

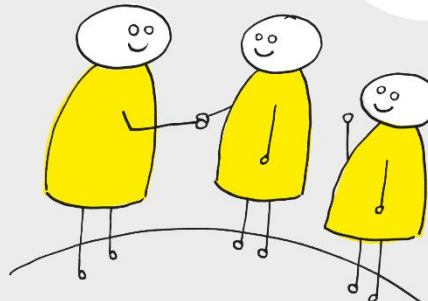
BERATUNG

NETZWERK
QUALITY
AUDIT

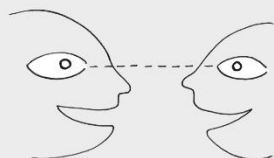
Wie definiert man kompetenz-orientierte Studienangstzele?



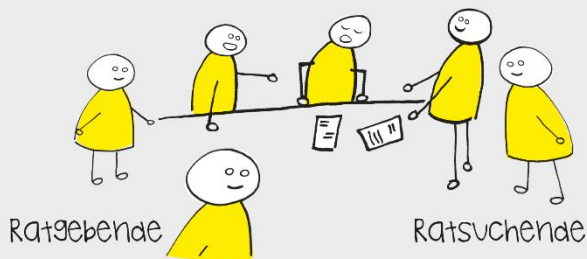
Die Hochschule A hat ein **konkretes, klar umrissenes Problem**.



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



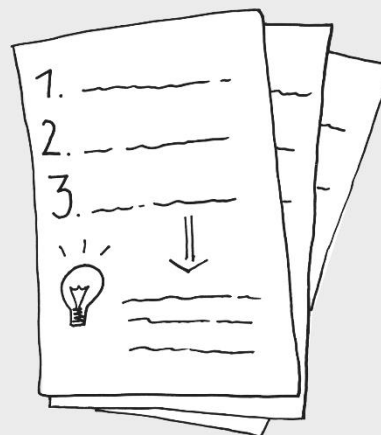
auf Augenhöhe



Ratgebende

Ratsuchende

... und lässt sich beraten.



Der Beratungsverlauf ist klar strukturiert.
Am Ende werden gemeinsam konkrete Lösungsideen entwickelt.



Die Hochschule A überlegt sich, welche Lösungsideen sie weiter verfolgen will.



Die Hochschule A hat mit **wenig Aufwand** eine Lösung gefunden.

GEFÖRDERT VOM