

ZWISCHENEVALUATION ZUR SYSTEMAKKREDITIERUNG

BERICHT DER LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG SEPTEMBER 2017

Sehr geehrte Damen und Herren,

liebe Leserinnen und Leser des Zwischenberichts zur Systemakkreditierung der Leuphana Universität Lüneburg,

im Oktober 2014 verlieh der deutsche Akkreditierungsrat der Leuphana Universität als erster Hochschule in Niedersachsen das Siegel der Systemakkreditierung. Das Verfahren der Systemakkreditierung umfasste insbesondere zwei Vor-Ort-Begehungen durch die Gutachterinnen und Gutachter der Agentur ACQUIN, an denen sich mit großem Engagement zahlreiche Mitglieder aus den Schools, Fakultäten und zentralen Serviceeinrichtungen der Universität beteiligten. Die Universität hat diese Begehungen sowie die Vorbereitungen darauf als äußerst fruchtbare Diskurse über ihr Qualitätsmanagement in Studium und Lehre in Erinnerung.

Die externe Expertise der Gutachterinnen und Gutachter führte nicht nur in diesem Prozess zu positiven Wirkungen. Seit 2014 sichert die Leuphana die Qualität ihrer Studienprogramme in eigener Zuständigkeit und nutzt für deren (Weiter)Entwicklung standardmäßig die Empfehlungen externer Expertinnen und Experten. Es ist sehr erfreulich zu beobachten, wie sich seitdem die Programmleitungen, Fakultäten und Schools selbstbewusst und engagiert an dem externen Urteil dieser fachlich einschlägigen Beiräte orientieren. Das Qualitätsmanagement für Studium und Lehre profitiert in nicht zu unterschätzender Weise von diesem enormen Zuwachs an Autonomie, den die Universität mit der Systemakkreditierung gewonnen hat. Auch erfährt der Bereich Studium und Lehre allgemein an der Leuphana in der Folge der Systemakkreditierung eine deutlich intensivere, angemessene Wertschätzung.

Mit dem Internen Prüfverfahren für Studienprogramme wurde ein Regelkreis geschaffen, der die verschiedenen Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung vernetzt, eine ganzheitliche Sicht auf die Entwicklung von Studienprogrammen ermöglicht und insgesamt die Qualitätskultur fördert. Es zeichnet die in Studium und Lehre engagierten Universitätsmitglieder aus, dass sie bereit sind, interne und externe Kritik selbstreflexiv, kreativ und produktiv zu be- und verarbeiten. Auch hat die Möglichkeit, das eigene Qualitätsmanagementsystem mit dem anderer Hochschulen im Rahmen des Verbundvorhabens Quality Audit zu vergleichen, einen positiven Effekt auf die Qualitäts- und Kommunikationskultur der Leuphana. Großen Gewinn – sowohl zum Qualitätsmanagement für Studium und Lehre als auch für andere Bereiche, wie Personalentwicklung und Berufungen, – zieht die Leuphana zudem aus den Rückmeldungen ihres Qualitätsbeirates, der einmal jährlich tagt und ebenfalls extern besetzt ist.

Die Leuphana begrüßt es, zur Halbzeit der ersten Akkreditierungsperiode eine Zwischenevaluation zu durchlaufen und freut sich auf die Rückmeldung der Gutachterinnen bzw. Gutachter sowie Gremien der Agentur ACQUIN zu diesem Selbstbericht. Die Universität beabsichtigt, die Hinweise aus der Zwischenevaluation – unterstützt durch *critical friends* aus dem Verbundprojekt Quality Audit – für die Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagements zu nutzen. Aus heutiger Sicht soll in diesem Prozess die Weiterentwicklung des Internen Prüfverfahrens, mit dem die Leuphana die Qualität ihrer Studiengänge sichert, thematisiert werden. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen sollte das sogenannte Interne Prüfverfahren künftig flexibler gestaltet werden. Auch erscheint es sinnvoll, die

Verantwortung der Fakultäten und Schools für die Qualität ihrer Studienprogramme weiter zu stärken und zu fördern. Darüber hinaus sollten Leistungsdaten intensiver als bisher bewertet werden und zu Schlussfolgerungen für die Verbesserung und / oder Weiterentwicklung der Studienprogramme führen.

Im ersten Kapitel dieses Berichts geben wir Ihnen einen kurzen Überblick zur Strategie und den Kernelementen des Leuphana Qualitätsmanagements. In Kapitel 2 werden dessen zentrale Instrumente sowie deren Verbindungen untereinander zusammenfassend dargestellt. Im dritten Kapitel finden Sie die für eine Zwischenevaluation zentrale Selbstreflexion des Leuphana Qualitätsmanagements. Abgeleitet aus dieser Stärken-Schwächen Analyse, die sich aus unterschiedlichen internen und externen Rückmeldeschleifen speist, möchten wir Ihnen in Kapitel 4 vorstellen, welche Veränderungen – vor allem bezogen auf das Interne Prüfverfahren – die Leuphana Universität bis zur Re-Systemakkreditierung 2020 plant.

Wir freuen uns auf Ihre kritischen Rückmeldungen und Hinweise zur Weiterentwicklung unseres QM-Systems.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. (HSG) Dr. Sascha Spoun (Präsident)

Prof. Dr. Markus Reihlen (VP für Graduate School, Wissenschaftlichen Nachwuchs und Entrepreneurship)

Gisa Heuser (Leitung Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung I Team Q)

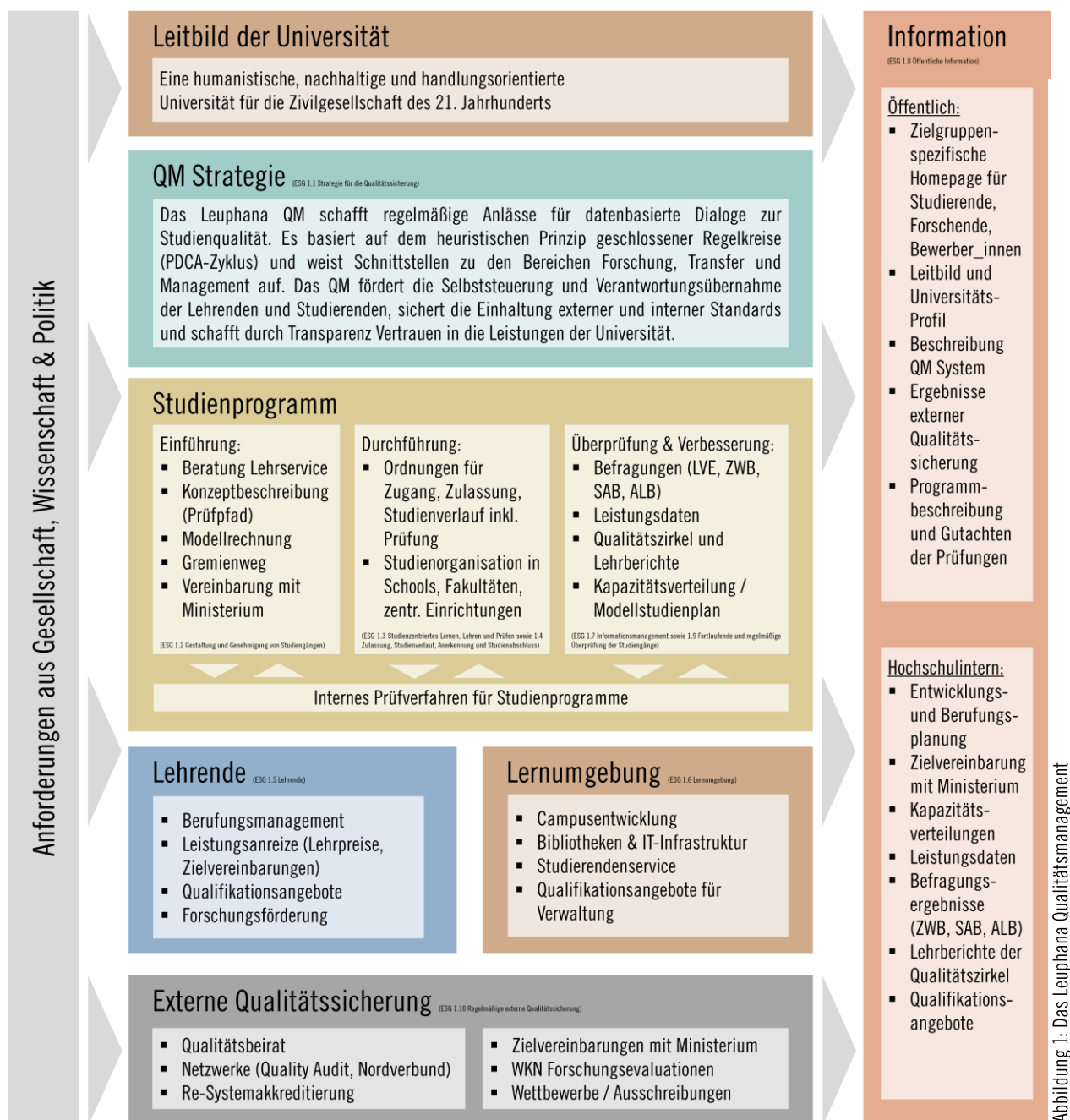
Dr. Andreas Soltau (Leitung Bereich Interne Prüfverfahren & Akkreditierung I Team Q)

Inhaltsverzeichnis

1	Das Leuphana Qualitätsmanagement	5
2	Verfahren der Hochschulinternen Qualitätssicherung	7
2.1	Qualitätssicherung für Studienprogramme	7
2.2	Regelmässige Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden	8
2.3	Regelmässige interne und externe Evaluation der Studiengänge.....	13
2.4	Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen.....	21
3	Selbstreflexion	27
3.1	Selbstreflexion im Leuphana Qualitätsmanagement.....	27
3.2	Reflexion der Studierendenbefragungen.....	28
3.3	Reflexion der Arbeit in Qualitätszirkeln.....	28
3.4	Reflexion des Internen Prüfverfahrens.....	29
4	Ausblick	35
4.1	Flexibilisierung der Qualitätssicherung für Studienprogramme	35
4.2	Vernetzung des Qualitätsmanagements.....	37
5	Anlagen	39

1 DAS LEUPHANA QUALITÄTSMANAGEMENT

Das Qualitätsmanagement der Leuphana Universität Lüneburg stellt die Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich Studium und Lehre in den Mittelpunkt und ist über Schnittstellen mit den Bereichen Forschung, Transfer und Management vernetzt, die in den nächsten Jahren weiter ausgebaut werden sollen.



Orientiert an den „Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)“ schafft das Leuphana Qualitätsmanagement auf allen Ebenen der Universität datenbasierte Anlässe für einen Dialog zur Verbesserung der Studienqualität und berücksichtigt gemäß ihrem Leitbild die Anforderungen aus Gesellschaft, Wissenschaft und Arbeitsmarkt.

Die Leuphana Universität orientiert ihre Qualitätsentwicklung an einer **Strategie**, die zu den übergreifenden Zielen der Universität passt. In dieser Strategie stellt sie den Dialog zwischen Lehrenden und Studierenden sowie die jeweils spezifische Verantwortungsübernahme durch die Schools, die Fakultäten und die Hochschulleitung in den Mittelpunkt. Die Weiterentwicklung der Qualität ihrer Studienprogramme wird an der Leuphana als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, an dem alle Mitglieder der Universität mitwirken. Entsprechend dem sogenannten PDCA-Zyklus formulieren die Verantwortlichen anspruchsvolle Ziele, verfolgen deren Umsetzung, überprüfen bereits Erreichtes regelmäßig und setzen geeignete Verbesserungsmaßnahmen um.

Unter der Überschrift „**Studienprogramm**“ sind in der Abbildung 1 diejenigen Prozesse und Instrumente zusammengefasst, mit denen die Leuphana Universität die Qualität bei der Einführung, Durchführung und Reakkreditierung von Programmen sicherstellt. In Vorbereitung auf die erfolgreiche Systemakkreditierung im Jahr 2014 wurden die bereits bestehenden QM-Instrumente in diesem Bereich weiterentwickelt und zu einem Regelkreis, dem Internen Prüfverfahren, verdichtet. Ein Schwerpunkt dieses Verfahrens ist die Reflexion der einzelnen Studienprogramme durch fachspezifische, extern besetzte Programmbeiräte, die aus Vertreter_innen der Wissenschaft, des Arbeitsmarktes sowie Studierenden bestehen. Seit 2013 bewerteten so mehr als 19 Programmbeiräte die Studienprogramme (Major und Minor) an der Leuphana. Die Dokumentation dieser Internen Prüfungen stellt einen Schwerpunkt des Zwischenberichtes dar (vgl. Kapitel 2.2, sowie Anlage 5.2).

Die unter den Stichworten „**Lehrende**“ und „**Lernumgebung**“ subsumierten Instrumente (z.B. Berufungsmanagement oder die Weiterqualifikation von Lehrenden und Verwaltungspersonal) wurden entsprechend den Gutachterempfehlungen aus der Systemakkreditierung in den letzten Jahren eng mit dem „klassischen Akkreditierungsgeschäft“ verbunden. Eine zentrale Rolle bei der Vernetzung dieser durch unterschiedliche Abteilungen verantworteten Bereiche spielt der externe Qualitätsbeirat, der regelmäßig Feedback zu Instrumenten und Prozessen aus allen Bereichen der Universität gibt.

Die **externe Qualitätssicherung** konnte in den letzten Jahren insbesondere durch den Qualitätsbeirat sowie das Engagement in universitätsübergreifenden Netzwerken, wie dem Qualitätspakt Lehre Projekt Quality Audit und dem Verbund norddeutscher Universitäten, erheblich ausgeweitet werden. Während die Mitglieder des Qualitätsbeirats die Universität als kritische Freunde in der Ausgestaltung einzelner QM-Instrumente jährlich beraten, finden die gegenseitigen Begehungen der in den Netzwerkprojekten beteiligten Universitäten in größeren Zeitabständen mit einer hohen Intensität statt. Zusätzlich strebt die Leuphana in einzelnen Bereichen Internationale Zertifizierungen an (z.B. AACSB in der Fakultät Wirtschaftswissenschaften). Sie erhält weiterhin umfängliche Rückmeldungen zu ihrer Forschungsaktivität im Kontext von Drittmittelwerbungen sowie durch regelmäßige Evaluationen der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN).

Die, durch die Systemakkreditierung deutlich erweiterte, Autonomie der Leuphana erfordert eine **umfassende Information der Öffentlichkeit** über das Leuphana Qualitätsmanagement und dessen Ergebnisse. Die Universität differenziert zwischen öffentlichen Informationen für externe Stakeholder (z.B. Beschreibung des QM-Systems, Ergebnisse der Internen Prüfverfahren etc.) sowie Informationen, welche für die Mitglieder der Universität selbst zur Qualitätsentwicklung nützlich und notwendig sind (z.B. Prozessbeschreibungen, Arbeitshilfen, Leistungsdaten zu den Studienprogrammen, Ergebnisse der Qualitätszirkel etc.). Ihrer QM-Strategie folgend schafft die Leuphana durch transparente Prozesse und regelmäßige Information über Ziele und Zielerreichung Vertrauen in die Leistungen der Universität und trägt so zu ihrer Profilierung in der Hochschullandschaft bei.

2 VERFAHREN DER HOCHSCHULINTERNEN QUALITÄTSSICHERUNG

2.1 QUALITÄTSSICHERUNG FÜR STUDIENPROGRAMME

Bereits vor der Systemakkreditierung verfügte die Leuphana mit der Lehrveranstaltungsevaluation, den Qualitätszirkeln, der kontinuierlichen Erhebung von Leistungsdaten zu ihren Studienprogrammen sowie der Überprüfung der Lehrkapazitäten – neben den klassischen Qualitätssicherungsprozessen (z.B. Rahmenprüfungsordnungen, Gremien für Studium und Lehre) – über verschiedene QM Instrumente, welche die Qualität in den Studienprogrammen sicherstellten.

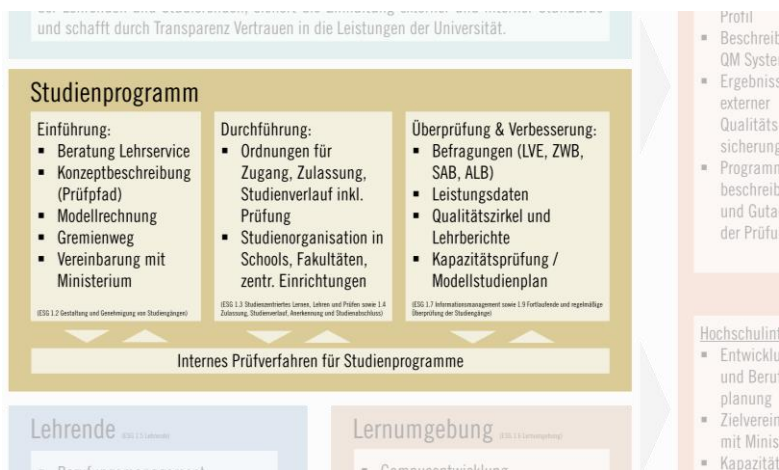


Abbildung 2: Leuphana Qualitätsmanagement: Bereich Studienprogramm

Mit den **Internen Prüfverfahren** wurde im Rahmen der Systemakkreditierung ein übergeordneter Regelkreis etabliert, welcher die Informationen aus den bestehenden Instrumenten integriert und für eine in zeitlich größeren Intervallen (alle fünf bis sieben Jahre) durchgeführte, intensive Qualitätsprüfung der Programme nutzt. Die Informationen aus den in kürzeren Abständen angewendeten QM-Instrumenten werden für die jeweils aufwändigeren Verfahren auf der nächsten Ebene genutzt. Ausgehend von den

semesterweise durchgeführten Studierendenbefragungen (vgl. Kapitel 2.2). zeichnet die folgende Darstellung diese Verknüpfung der QM-Instrumente über die jährlichen Qualitätszirkel (vgl. Kapitel 2.2.2) bis hin zu den Internen Prüfverfahren (vgl. Kapitel 2.3) nach.

2.2 REGELMÄSSIGE BEURTEILUNG DER QUALITÄT VON STUDIUM UND LEHRE DURCH DIE STUDIERENDEN

Mit Hilfe unterschiedlicher quantitativer und qualitativer Feedbackinstrumente erhält das Leuphana Qualitätsmanagement in regelmäßigen Abständen Informationen von den Studierenden zur Qualität von Studium und Lehre. Die eingesetzten Instrumente nehmen auf unterschiedliche Ebenen und Phasen des Studiums Bezug und bieten in ihrer Summe eine umfassende Perspektive auf das jeweilige Studienprogramm.

2.2.1 Befragungen zur Studienqualität

An der Leuphana Universität werden unterschiedliche hochschulinterne Befragungen von z. T. ehemaligen Studierenden und Lehrenden durchgeführt. Zu den derzeit eingesetzten Instrumenten an der Leuphana Universität zählen:

- die **Lehrveranstaltungsevaluation (LVE)** (Befragung von Studierenden und Lehrenden zu einer einzelnen Lehrveranstaltung)
- die **Systembefragungen**
 - **Zwischenbefragung (ZWB)** (Befragung von aktuell Studierenden zu ihrem Studium).
 - **Studienabschlussbefragung (SAB)** (Befragung der Absolventinnen und Absolventen am Ende ihres Studiums),
 - **Alumnibefragung (ALB)** (Befragung der Absolventinnen und Absolventen ca. 3 Jahre nach Abschluss ihres Studiums).

Während die Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) für die Bewertung der Lehre in einzelnen Veranstaltungen vorgesehen ist, stehen bei den Systembefragungen Studienprogramme (Major, Minor, Leuphana Semester und Komplementärstudium) sowie die Rahmenbedingungen des Studiums im Fokus.

Lehrveranstaltungsevaluation (LVE)

Die Lehrveranstaltungsevaluation dient dem Feedback an die Lehrenden über die von den Studierenden wahrgenommene Qualität der Lehrveranstaltungen. Entsprechend der Evaluationsordnung¹ ist jede bzw. jeder Lehrende verpflichtet, im Laufe eines Studienjahrs mit mindestens einer Lehrveranstaltung an der Lehrveranstaltungsevaluation teilzunehmen.

Die LVE ist ein standardisiertes Befragungsinstrument, das 2016 zu einem modularen Baukastensystem weiterentwickelt wurde. Ausgehend von einem verpflichtenden „Basismodul“, können Lehrende ab dem Wintersemester 2017/18 zwischen den Aufbaumodulen „Interdisziplinarität“ sowie „Praxis- und Anwendungsbezug“ wählen. Ab dem Sommersemester 2018 wird ein Modul „Digitale Lehre“ ergänzt. Die

¹ Ordnung zur Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluation an der Leuphana Universität Lüneburg ([Gazette Nr.7/10 v. 08.06.2010](#))

Festlegung dieser Themen ist nicht willkürlich, sondern entspricht den übergreifenden Profil- und Entwicklungsbereichen, wie sie die Leuphana in ihrer Universitätsentwicklungsplanung formuliert hat.

Die Leuphana Lehrveranstaltungsevaluation wird zentral durch das LVE-Team der Stabsstelle für Qualitätsentwicklung und Akkreditierung I Team Q koordiniert. Hier erfolgt ferner die Datenauswertung und Ergebnismeldung an die Lehrenden und Studierenden der jeweiligen Veranstaltung.

Systembefragungen

Die Systembefragungen fokussieren im Gegensatz zur LVE nicht einzelne Veranstaltungen, sondern die Studienprogramme bzw. das Studium insgesamt. Zu ihnen zählen die Instrumente Zwischenbefragung (ZWB), Studienabschlussbefragung (SAB) sowie Alumnibefragung (ALB).

Die erste Systembefragung, mit der Studierende in ihrem „student life cycle“ konfrontiert werden, ist die **Zwischenbefragung** der Leuphana. Die ZWB dient der Untersuchung der aktuellen Lehr- und Studiensituation etwa zur „Halbzeit“ des Studiums. Neben Einschätzungen zu Schwierigkeiten im Studienverlauf und zur Organisation des Studienprogramms liegt ein Schwerpunkt der Befragung auf der Erhebung von Informations- und Beratungsbedarf der Studierenden sowie der Inanspruchnahme und Bewertung von studienübergreifenden Angeboten. Seit 2017 führt die Leuphana die Zwischenbefragung regelmäßig durch. Dabei werden die Studierenden der grundständigen Lehre ab dem 4. Semester (Bachelor) bzw. dem 3. Semester (Master) des jeweiligen Studienprogramms berücksichtigt.

Mit Abschluss ihres Studiums werden ehemalige Studierende zur **Studienabschlussbefragung** eingeladen. So werden die noch „frischen“ Erfahrungen aus der Studienzeit für die Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht. Anhand der Zustimmung zu bzw. Ablehnung von charakteristischen Aussagen werden in erster Linie das Leuphana Studienmodell (wie beispielsweise die Kombination aus Major und Minor sowie Leuphana Semester und Komplementärstudium) und die Lehr- und Studiensituation erfasst. Für die Qualitätsentwicklung in den Bachelorprogrammen sind hier vor allem die Fragen zur Anschlussfähigkeit an Masterprogramme anderer Universitäten relevant.

I.d.R. drei Jahre nach dem Ende ihres Studiums werden die Absolventinnen und Absolventen der Leuphana gebeten, aus ihrem Berufsleben heraus Stärken und Schwächen ihres Studiums in der **Alumnibefragung (ALB)** zu reflektieren. Für eine Universität, die auch in klassisch disziplinär geprägten Studienfächern interdisziplinäre Bestandteile verankert, sind Informationen zum Verlauf des Berufseinstieges und Rückmeldungen zur

Ein zentrales **Ergebnis der ALB 2016** stellt die gute Aufnahme der Leuphana Absolventinnen und Absolventen durch den Arbeitsmarkt und die rückblickend hohe Zufriedenheit mit dem Studium dar. So geben 86% der Alumni an, seit dem Studienabschluss bereits eine erste Beschäftigung aufgenommen zu haben. Laut den Angaben zur aktuellen Situation geben 16% ein Studium oder Promotion und 5% derzeitige Arbeitslosigkeit an. Die Alumni benötigen für die Stellensuche im Schnitt etwa vier Monate, sieben von zehn erwerbstätigen Alumni sind zum Befragungszeitpunkt unbefristet beschäftigt.

Verwendung der Ergebnisse aus den Studierendenbefragungen

Das Diagramm zeigt die verschiedenen Ebenen der Evaluation an der Universität:

- Gesamturniversität (Kommunikation an Öffentlichkeit)** (oben)
- Fakultät / School (Jahresgespräche)** (Mitte oben)
- Studienprogramm (Qualitätszirkel, Interne Prüfverfahren)** (Mitte)
- Einzelne Lehrperson** (links, dargestellt durch eine Figur)

Die Evaluationen sind in zwei Hauptkategorien unterteilt:

- LV-Befragung (Lehrveranstaltungsevaluation)** (links unten, dargestellt durch ein Balkendiagramm und einen Kreisdiagramm mit einem Prozentzeichen)
- Systembefragungen** (rechts unten, dargestellt durch ein Balkendiagramm und einen Kreisdiagramm mit einem Prozentzeichen)
 - Zwischenbefragung
 - Studienabschlussbefragung
 - Alumnibefragung

Die Pfeile verdeutlichen die Beziehungen und den Informationsfluss zwischen diesen Ebenen.

Bei der **Lehrveranstaltungsevaluation** steht die Ergebnismeldung an die jeweilige Lehrperson sowie an die Studierenden der entsprechenden Veranstaltung im Fokus. Das Verfahren zur Veröffentlichung der LVE-Ergebnisse ist niedrigschwellig konzipiert: Über das Content-Management-System myStudy legen die Lehrenden fest, wie die Ergebnisse an ihre Studierenden weitergegeben werden. Die LVE-Ergebnisse für die Major und Minor sind zur Verfügung gestellt (vgl. Kapitel 2.2.2).

Schlussfolgerungen SAB

Die SAB zeigt auf, dass die Studierenden rückblickend mehrheitlich (sehr) zufrieden mit ihrem Masterstudium an der Leuphana sind (72%). Bei den Befragungsergebnissen hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Masterstudium insgesamt, dem Studienmodell sowie dem **Komplementärstudium** zeigen sich erste positive Entwicklungen, die vermutlich auf die spezifisch intensivierte Kommunikation durch die QMR sowie die ersten Schritte der umfassenden Reform zurückzuführen sind, z.B. Umstellung im Modul „Wissenschaftstheorie“ auf **blended learning**, neue Modulverantwortung und neue Struktur im Modul „Fachübergreifende Methoden“. Es wird sich zeigen, ob sich diese positive Tendenz durch die inzwischen **umgesetzte Reform des Komplementärstudiums im Master** weiter fortsetzen wird, wenn die ersten Studierenden des neuen Modells mit ihren Einschätzungen Eingang in die SAB halten werden (voraus. ab SAB 17/18).

Die in den unterschiedlichen Abschnitten der SAB genannten **Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge** sind sehr **diversifiziert** und beziehen sich auf unterschiedliche Aspekte und Ebenen. Positiv hieran ist, dass offenbar keine allzu großen Desiderate bestehen. Einige der genannten Punkte wurden in den letzten Jahren bereits angestoßen (z.B. mehr englischsprachige Lehrveranstaltungen, mehr Kooperationen, Reform Komplementärstudium). **Die Herausforderung besteht im Wesentlichen darin, an vielen kleinen Schrauben zu drehen**, um das Studienergebnis der Masterstudierenden weiter zu verbessern. Zu bedenken bleibt hier nach wie vor, dass der Rücklauf insgesamt sehr gering ausgefallen ist und es sich **z.T. um Einzelmeinungen** handeln kann.

Abbildung 4: Auszug aus dem Jahresbericht der Graduate School zum Studienjahr 2015/16

Schools ein verpflichtender Anlass, die Befragungsergebnisse in Verbindung mit weiteren Steuerungsdaten zu analysieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten. Abbildung 4 zeigt beispielhaft die Schlussfolgerung der Leuphana Graduate School aus den Ergebnissen der Studienabschlussbefragung im Studienjahr 2015/16.

In der Leuphana QM-Strategie (vgl. Kapitel 1) ist der Anspruch formuliert, nicht nur Berichte zu erzeugen, sondern Anlässe für Dialoge zu schaffen und diese zu begleiten. Die Jahresberichte der Schools werden deshalb in einem Treffen mit den Einrichtungsleitungen, dem zuständigen Präsidiumsmitglied und dem Team Q diskutiert, die vorgeschlagenen Maßnahmen erläutert und ggf. angepasst sowie dem Präsidium zur Kenntnis gegeben.

Abhängig davon, ob ausreichend Studierende eines bestimmten Programmes an einer der drei Systembefragungen teilgenommen haben, sind nicht nur Auswertungen auf School- oder Fakultätsebene, sondern auch für einzelne Major oder Minor möglich. Ist dies der Fall, werden diese Daten auch für die Internen Prüfverfahren und die im folgenden Abschnitt dargestellten Qualitätszirkel genutzt.

2.2.2 Dialogische Rückmeldung zur Studienqualität: Qualitätszirkel

Ziele der programmbezogenen Qualitätszirkel

Mit den Qualitätszirkeln auf Studienprogrammebene (kurz: QZ) verfügt die Leuphana über ein in der Qualitätskultur der Leuphana fest verankertes qualitatives Feedbackformat, in dem quantitative und qualitative Befragungsdaten kontextualisiert werden können. Die Durchführung der Qualitätszirkel durch die Programmleitungen ist obligatorisch, die Teilnahme der Studierenden freiwillig.

Qualitätszirkel haben an der Leuphana bereits eine längere Tradition. Seit dem Studienjahr 2010 wurden bereits mehr als 230 Qualitätszirkel durchgeführt. Sie sind ein **niedrigschwelliges Feedback-Instrument** und dienen der Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualität in den Major, Minor sowie den übergreifenden Studienelementen. In Qualitätszirkeln kommen Studierende und Lehrende i.d.R. einmal jährlich zusammen und diskutieren mit der Programmleitung Stärken und Schwächen des Programms. Im Lehrbericht werden die Ergebnisse des Qualitätszirkels und hieraus abgeleitete Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Studienprogramms dokumentiert.

Ablauf eines Qualitätszirkels

Ein typischer QZ-Ablauf lässt sich wie folgt beschreiben: Zu Beginn eines Studienjahres fragen die Qualitätsmanagementreferent_innen bei den Programmleitungen ihrer Fakultät ab, wann diese den diesjährigen Qualitätszirkel terminieren möchten. Spätestens zwei Wochen vor dem QZ erfolgt eine Einladung an alle Studierenden des Programmes. Die vom Team Q zur Verfügung gestellten Daten aus den Studierendenbefragungen sowie Leistungsdaten zum Programm werden über das Leuphana Content-Management System den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung gestellt. Der Qualitätszirkel selbst beginnt mit einem Bericht zum Umsetzungsstand der Maßnahmen aus dem Vorjahr. Anschließend diskutieren Lehrende und Studierende Aspekte, die z.B. mit der Studierbarkeit des Programmes zu tun haben. Die Notwendigkeit von Vorkursen, die Vergleichbarkeit von Modulanforderungen oder Prüfungsmodalitäten sind typische, aber nicht ausschließliche

Themen für einen QZ. Programmverantwortliche nutzen diesen Anlass auch, um geplante Weiterentwicklungen in einem Programm vorzustellen und hierzu eine Rückmeldung der Studierenden einzuholen. Am Ende des Qualitätszirkels werden gemeinsam Maßnahmen formuliert, welche die angesprochenen Herausforderungen im Programm aufgreifen. Das Protokoll des QZ – der Lehrbericht – wird im Nachgang des QZ finalisiert und über die jeweils zuständigen Gremien (i.d.R. Studienkommission und Fakultätsrat) legitimiert.

Verhältnis von Qualitätszirkeln zu Internen Prüfverfahren

Sowohl Qualitätszirkel als auch Interne Prüfverfahren zielen darauf, die Qualität der Studienprogramme an der Leuphana zu sichern und zu entwickeln. Qualitätszirkel sind als Feedbackinstrument nach innen gerichtet, binden die am Programm Beteiligten (insbesondere die Studierenden) ein und führen nicht zu einer Akkreditierung. Sie sind deutlich weniger standardisiert als die in Kapitel 2.3 dargestellten Internen Prüfverfahren und können von den Programmleitungen thematisch und methodisch frei gestaltet werden. In relativ kurzen Intervallen werden im QZ Herausforderungen im Programm besprochen und pragmatische Lösungen verhandelt. Die konkrete Durchführung eines QZ kann viele denkbare Formen annehmen, von einem Workshop zur Weiterentwicklung der Modulstruktur bis hin zu einem institutionalisierten Flurgespräch. Die Internen Prüfverfahren folgen hingegen einem festgelegten Ablauf, binden externe Expertinnen und Experten ein und dienen dazu, die Einhaltung der Akkreditierungskriterien zu prüfen und verbindliche Maßnahmen zur Qualitätssicherung zu formulieren.

Die Verfahrensrichtlinie des Präsidiums legt für die Qualitätszirkel lediglich den i.d.R. jährlichen Turnus sowie die Dokumentation der vereinbarten Maßnahmen im Lehrbericht fest. Ganz im Sinne der QM-Strategie (vgl. Kapitel 1) fördern Qualitätszirkel damit die Verantwortungsübernahme und Selbststeuerung der Programmverantwortlichen und Studierenden, die selbstständig definieren, welche Entwicklungsthemen für das Programm relevant sind. Bei der Vorbereitung der Qualitätszirkel werden die Programmverantwortlichen intensiv durch die dezentralen Qualitätsmanagementreferent_innen in den Fakultäten und Schools unterstützt. Das Team Q stellt ergänzend Handreichungen und Beispiele für mögliche QZ-Abläufe zur Verfügung und moderiert einzelne Qualitätszirkel auf Anfrage.

Seit dem Erhalt der Systemakkreditierung hat die Leuphana zwei Evaluationen zu dem Instrument der Qualitätszirkel durchgeführt. Die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen sind im Abschnitt „Selbstreflexion“ (Kapitel 3.1) dieses Zwischenberichtes zusammengefasst.



Verwendung der Ergebnisse aus den Qualitätszirkeln

Auch wenn die Qualitätszirkel sich grundlegend von den im folgenden Kapitel dargestellten Internen Prüfverfahren unterscheiden, sind beide Instrumente miteinander verbunden. So werden bei „Reakkreditierungen“ die Ergebnisse der im Laufe der letzten Jahren durchgeführten Qualitätszirkel durch das Team Q gesichtet und tabellarisch zusammengefasst. Die Programmleitungen analysieren im Vorfeld der Internen Prüfungen, ob wiederkehrende Themen aus den Qualitätszirkeln in die Weiterentwicklung des Programmes eingebunden werden sollen.

2.3 REGELMÄSSIGE INTERNE UND EXTERNE EVALUATION DER STUDIENGÄNGE

Aufgrund der Systemakkreditierung verfügt die Leuphana Universität seit 2014 über das Recht, ihre Studienprogramme selbstständig zu überprüfen und das Siegel des Deutschen Akkreditierungsrates zu vergeben. Das Interne Prüfverfahren ersetzt die externe Programmakkreditierung an der Leuphana und bindet weitere QM-Instrumente, wie Befragungen, Qualitätszirkel und Kapazitätsprüfungen, in die Qualitätssicherung und -entwicklung in einen geschlossenen Regelkreis ein. Am Ende eines erfolgreichen Internen Prüfverfahrens steht die Verleihung des Leuphana Qualitätssiegels für Studium und Lehre. Das Interne Prüfverfahren fördert die kohärente Gestaltung und Weiterentwicklung aller Studienprogramme im Einklang mit den strategischen Zielen der Universität sowie den externen Standards, wie z.B. ESG und den Regeln des Akkreditierungsrates.



2.3.1 Ablauf des Internen Prüfverfahrens für Studienprogramme

Der Ablauf des Internen Prüfverfahrens ist verbindlich in einer Verfahrensrichtlinie (vgl. Anlage 5.1) geregelt. Bei der Neuentwicklung oder Reakkreditierung eines Major, Minor oder übergreifenden Studienelements wird ein Internes Prüfverfahren durch das Team Q in Absprache mit den Programmverantwortlichen initiiert.

Ein Prüfverfahren (vgl. Abbildung 5) beginnt mit einem **Kick-off Treffen**. Hier besprechen Studienprogrammverantwortliche und das Team Q den Ablauf und die Verantwortlichkeiten im Prozess und terminieren wichtige Meilensteine in einer schriftlichen Vereinbarung.

Der **Programmordner** dokumentiert alle wesentlichen Informationen zum Studienprogramm. Als Grundlage für den folgenden Bewertungsprozess beschreiben die Programmverantwortlichen in diesem Dokument u.a. das Profil, die Lernergebnisse, das Curriculum und die eingesetzten Ressourcen des Programms. Der fertige Programmordner wird dem **Programmbeirat** zur Verfügung gestellt.

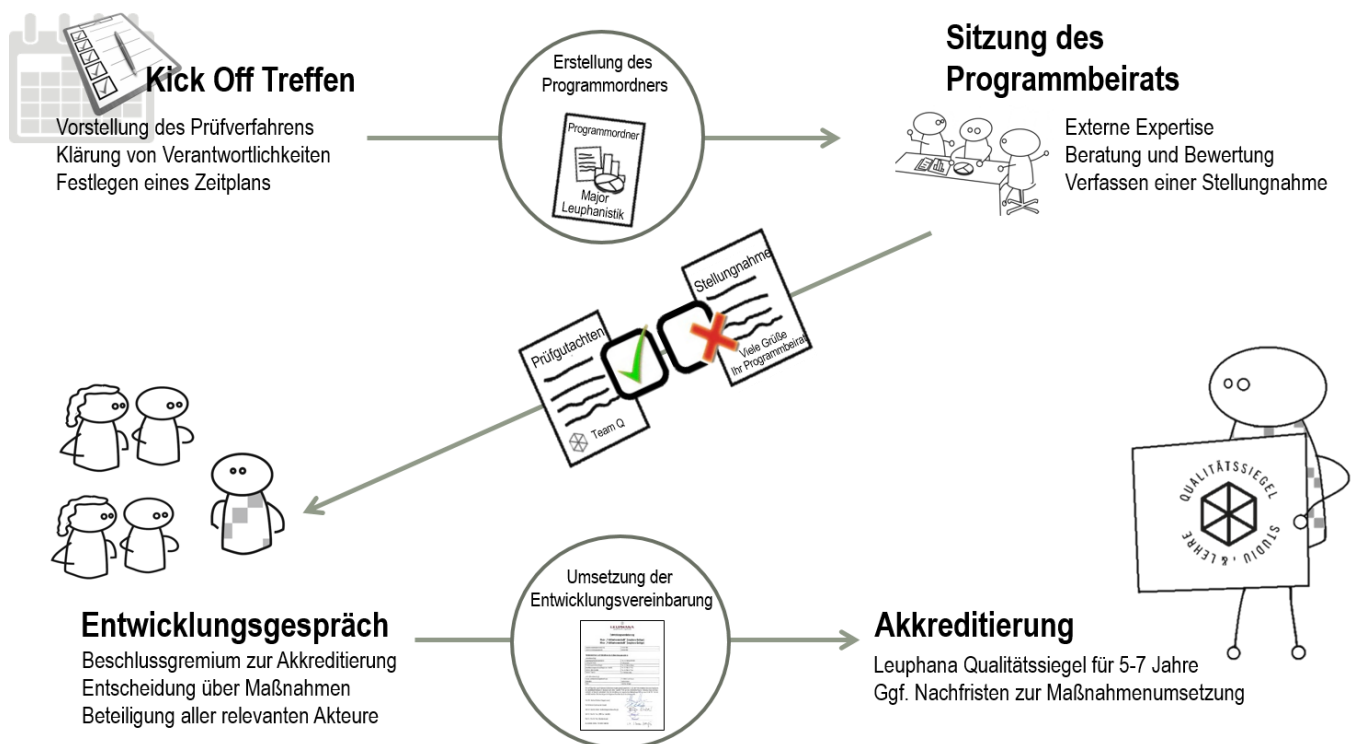


Abbildung 5: Ablauf des Internen Prüfverfahrens

Für jedes Studienprogramm und die übergreifenden Studienprogrammelemente richtet die Universität **eigene Programmbeiräte** ein. Die Mitglieder der Programmbeiräte werden auf Vorschlag der Programmverantwortlichen durch das Präsidium in Abstimmung mit den Dekanaten berufen. Ein Programmbeirat setzt sich wie folgt zusammen:

- mind. zwei Mitglieder aus Wissenschaft & Forschung
- mind. einem Mitglied aus der Berufspraxis
- mind. einer / einem externen oder internen Studierenden.

Basierend auf der Darstellung im Programmordner sowie eines Treffens vor Ort mit der Programmleitung, Lehrenden und Studierenden bewertet der Programmbeirat das Studienprogramm und nimmt **schriftlich** zu folgenden Leitfragen **Stellung**:

- Entsprechen die Qualifikationsziele und Lernergebnisse den aktuellen fachwissenschaftlichen Standards?
- Sind der Aufbau des Curriculums und die Inhalte der einzelnen Module geeignet, die beschriebenen Ziele und Lernergebnisse zu erreichen?

- Ist zu erwarten, dass das Studienprogramm den Absolventinnen und Absolventen einen qualifizierten Berufseinstieg bzw. den Einstieg in ein weiterführendes Studium / Promotion ermöglicht?
- Ermöglichen die dem Studiengang zugeordneten Ressourcen (Stellen, Denominationen, Räume & Ausstattungen) eine angemessene Umsetzung des Curriculums?
- Bei Reakkreditierungen: Sind die Ergebnisse der letzten Akkreditierung / Internen Überprüfung sowie die Daten aus dem Leuphana Qualitätsmanagement (Statistiken, Befragungen, Qualitätszirkel) hinreichend bei der Programmentwicklung berücksichtigt worden?

In einem **Prüfgutachten** kombiniert Team Q die inhaltliche Bewertung des Programmbeirats mit einer Prüfung der formalen Akkreditierungskriterien (AR, KMK, ESG) und fasst die Ergebnisse in einer **Prüfsynopse** zusammen. Ausgehend von dieser Prüfsynopse formulieren die Programmverantwortlichen konkrete Maßnahmen, wie die Verbesserungsvorschläge der Expertinnen und Experten umgesetzt werden sollen.

In einem universitätsinternen **Entwicklungsgespräch** werden diese Vorschläge diskutiert und ggf. angepasst. Vergleichbar mit einer „internen Akkreditierungskommission“ erfolgt hier die Festlegung, welche der Monita und Empfehlungen bis wann und durch wen behoben und weitere Maßnahmen umgesetzt werden. Die Ergebnisse werden in einer **Entwicklungsvereinbarung** schriftlich festgehalten und müssen im Konsens von allen stimmberechtigten Mitgliedern bestätigt werden. Ist eine Einigung nicht möglich, greifen in der Verfahrensrichtlinie festgelegte Eskalationsstufen.

Wird die Entwicklungsvereinbarung von allen stimmberechtigten Mitgliedern des Entwicklungsgesprächs unterzeichnet, vergibt das Präsidium das Leuphana **Qualitätssiegel** Studium und Lehre. Das **Monitoring** der vereinbarten Maßnahmen übernimmt das Team Q in Abstimmung mit der School und der Fakultät. Sollten Maßnahmen nicht innerhalb der vereinbarten Fristen umgesetzt worden sein, greifen auch hierfür festgelegte Eskalationsstufen.

2.3.2 Verknüpfung der Internen Prüfverfahren mit weiteren QM-Instrumenten

Wie bereits dargestellt, werden im Leuphana QM Informationen aus unterschiedlichen Quellen für die Qualitätsentwicklung der Studienprogramme genutzt. Besonders deutlich wird dieses Vorgehen, wenn Reakkreditierungen von bestehenden Programmen anstehen, zu denen bereits vielfältige Daten vorliegen. Zu Beginn eines Internen Prüfverfahrens stellt das Team Q i.d.R. folgende Daten und Informationen zusammen und integriert diese in die Vorlage des Programmordners:

- Bewerberzahlen und Auslastung
- Studienverlaufsanalysen (Durchschnittlicher Erwerb von Credit Points)
- Abbrecherquoten und Studienprogrammwechsel
- Zufriedenheit der Studierenden und Alumni (Studienabschluss- und Alumnibefragungen)
- Wiederkehrende Themen aus den Qualitätszirkeln
- Offene Themen aus der letzten Akkreditierung / Internen Prüfung

Die Programmleitungen werden anschließend gebeten, diese Informationen zu interpretieren und im Programmordner zu erläutern.

Eine besondere Rolle bei der Qualitätssicherung der Studienprogramme spielt die Ausstattung des Programmes mit personellen, räumlichen und sächlichen Ressourcen. Auch wenn der Programmbeirat hierzu eine Einschätzung abgibt, wird bereits vor einer Akkreditierung intern geprüft, ob hinreichend Personal für ein Programm zur Verfügung steht. Die **Kapazitätsverteilung** schlüsselt für jeden Major, Minor und für die übergreifenden Studienelemente auf, welche Lehrenden mit wie viel Deputat im jeweiligen Programm eingesetzt werden. Da für jede Lehreinheit jährlich die vorgesehenen Kapazitäten unter Berücksichtigung der Lehrimporte geprüft werden, ist leicht zu erkennen, ob hinreichend Personal für das geplante Curriculum verfügbar ist.

Ein Studienprogramm, welches von einem Beirat überprüft wird, hat diesen Internen Ressourcen-Check i.d.R. bereits erfolgreich durchlaufen. Nichtsdestotrotz hat es sich bewährt, auch die Frage zu den personellen Ressourcen erneut vom Beirat diskutieren zu lassen. So erhält die Leuphana z.B. Rückmeldungen dazu, ob der Einsatz von Lehrbeauftragten in bestimmten Modulen aus Sicht der externen Fachwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler inhaltlich vertretbar ist. Unverhältnismäßige Belastungen einzelner Lehrender durch ungünstige Kombinationen von Gruppengröße und Prüfungsformen fallen in den Diskussionen ebenso auf wie ggf. eine fehlende Passung zwischen Denominationen und geplanten Schwerpunkten im Curriculum. Die formale interne Prüfung des Einsatzes des Lehrdeputats wird so durch einen Diskurs mit den externen Beiratsmitgliedern ergänzt, um eine möglichst vollständige Sicht auf das Studienprogramm zu erhalten.

2.3.3 Abgeschlossene und laufende Interne Prüfverfahren

Folgende Studienprogramme und programmübergreifende Studienelemente haben seit Beginn der Systemakkreditierung ein Internes Prüfverfahren durchlaufen und ein Qualitätssiegel erhalten. Eine Dokumentation der abgeschlossenen Verfahren (Stand: 01.09.2017) findet sich in Anlage 5.2. Kurzgutachten und Qualitätssiegel werden nach Abschluss der Verfahren auf der Leuphana Website veröffentlicht (www.leuphana.de/interne-programmpruefung).

	Programmname	Vergabe Qualitätssiegel	Dokumentation
College	Major Rechtswissenschaften (Unternehmens- und Wirtschaftsrecht)	17.12.2013	Anlage 5.2.1
	Major International Business Administration & Entrepreneurship	06.07.2015	Anlage 5.2.2
	Major Psychologie (Grundlagen)	06.07.2015	Anlage 5.2.3
	Minor Wirtschaftspsychologie	06.07.2015	Anlage 5.2.4
	Minor Popular Music Studies	10.11.2015	Anlage 5.2.5
	Minor Nachhaltigkeitswissenschaften	23.11.2015	Anlage 5.2.6
	Minor Raumwissenschaften	23.11.2015	Anlage 5.2.7
	Leuphana Semester und Komplementärstudium	10.03.2016	Anlage 5.2.8
	Major Politikwissenschaft	13.09.2016	Anlage 5.2.9
	Minor Politikwissenschaft	13.09.2016	Anlage 5.2.10
	Major Betriebswirtschaftslehre	14.12.2016	Anlage 5.2.11
	Minor Soziale Medien und Informationssysteme	15.12.2016	Anlage 5.2.12
	Major Studium Individuale	06.02.2017	Anlage 5.2.13
	Minor Studium Individuale	06.02.2017	Anlage 5.2.14
	Major Wirtschaftsinformatik	06.02.2017	Anlage 5.2.15
	Minor E-Business	06.02.2017	Anlage 5.2.16
	Major Volkswirtschaftslehre	13.06.2017	Anlage 5.2.17
	Minor Volkswirtschaftslehre	13.06.2017	Anlage 5.2.18
Graduate School	Master Bildungswissenschaft - Educational Sciences	17.12.2013	Anlage 5.2.19
	Master Kulturwissenschaften - Culture, Arts and Media	04.11.2014	Anlage 5.2.20
	Master Management & Data Science	12.02.2016	Anlage 5.2.21
	Master Management & Business Development	28.11.2016	Anlage 5.2.22
	Master Management & Human Resources	28.11.2016	Anlage 5.2.23
	Master Management & Finance and Accounting	28.11.2016	Anlage 5.2.24
	Master Management & Marketing	28.11.2016	Anlage 5.2.25

Tabelle 1: Abgeschlossene Interne Prüfverfahren (Qualitätssiegel vergeben)

Bei folgenden Programmen wird derzeit ein Internes Prüfverfahren durchgeführt (Stand: 01.09.2017):

	Programmname	Status
College	Major Environmental & Sustainability Studies (B.Sc.)	Entwicklungsgespräch 26.10.2017
	Major Ingenieurwissenschaften (Industrie) (B.Eng.)	Programmbeiratssitzung geplant 2/2018
	Major Kulturwissenschaften (B.A.)	Programmbeiratssitzung geplant 02/2018
	Major Umweltwissenschaften (B.Sc.)	Entwicklungsgespräch 26.10.2017
	Minor Automatisierungstechnik	Programmbeiratssitzung geplant 2/2018
	Minor Bildungswissenschaft	Programmbeiratssitzung 10.11.2017
	Minor Betriebswirtschaftslehre	Entwicklungsgespräch 26.09.2017
	Minor Digitale Medien/Kulturinformatik	Programmbeiratssitzung geplant 11/2017
	Minor Industrietechnik	Programmbeiratssitzung geplant 2/2018
	Minor Philosophie	Entwicklungsgespräch 28.11.2017
	Minor Produktionstechnik	Programmbeiratssitzung geplant 2/2018
	Minor Rechtswissenschaften (Unternehmens- und Wirtschaftsrecht)	Planungsgespräch 9/2017
Graduate School	Master Management & Engineering (M.Sc.)	Entwicklungsgespräch 04.10.2017
	Master Nachhaltigkeitswissenschaft - Sustainability Science (M.Sc.)	Kick-off geplant 10/2017
	Master Staatswissenschaften - Public Economics, Law & Politics (M.A.)	Programmbeiratssitzung geplant 11/2017

Tabelle 2: Laufende Interne Prüfverfahren

Die weiterbildenden Studienprogramme an der Leuphana Professional School werden aktuell noch durch externe Akkreditierungsagenturen überprüft und sind aus diesem Grunde hier nicht aufgeführt. Im Studienjahr 2017/18 soll mit einem Piloten die Passung des Internen Prüfverfahrens für die Professional School erprobt werden.

2.3.4 Maßnahmen und Verbesserungen aufgrund Interner Prüfverfahren

Die Leuphana Universität hat mit der Etablierung der Programmbeiräte externe Wissenschaftler_innen, Vertreter_innen des Arbeitsmarktes und Studierende in die Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer Programme eingebunden. Statt sich auf schriftliche Gutachten zu beschränken, ermöglicht die Leuphana durch die Bereitstellung entsprechender Mittel für Anreise und Unterbringung Vor-Ort-Treffen mit nationalen und internationalen Beiratsmitgliedern. Messen lassen muss sich dieses Vorgehen daran, welche Veränderungen und Impulse Prüfverfahren zur Weiterentwicklung der Programme erzeugen. Um die **Wirksamkeit** der Verfahren zu verdeutlichen, soll der Prozess von der Sitzung des Programmbeirates über das Entwicklungsgespräch bis hin zur Umsetzung und zum Monitoring der Maßnahmen **exemplarisch an dem Master Kulturwissenschaften verdeutlicht** werden:

Die Interne Überprüfung des Master Kulturwissenschaften ging einher mit der Einführung neuer Schwerpunkte und ergänzender Wahlmöglichkeiten im Curriculum, welche den Übergang in eine sich ggf. anschließende Promotionsphase erleichtern sollten. Durch die Einführung eines genuin englischsprachigen Wahlstranges sollte darüber hinaus die internationale Ausrichtung des Programmes gestärkt werden.

Wie der Stellungnahme des Programmbeirates zu entnehmen ist (vgl. Anlage 5.2), wurde aus Sicht der Beiratsmitglieder eine überzeugende und in sich stimmige Reform vorangetrieben, wobei insbesondere die Ausrichtung des Major am Forschungsprofil der Fakultät gelobt wurde. In allen zentralen Prüffragen (Zielsetzung, Curriculare Umsetzung, Arbeitsmarktorientierung, Forschungsorientierung und Ressourcen) gab der Programmbeirat ein positives Votum ab. Verbesserungen wurden u.a. hinsichtlich des Zuschnitts der Schwerpunkte und der Außendarstellung angeregt.

Ausgehend von diesen Hinweisen wurden im universitätsinternen Entwicklungsgespräch und in der Entwicklungsvereinbarung folgende Maßnahmen vereinbart:

- Weitere Profilschärfung des Programmes durch systematische Diskussion der Themen Interdisziplinarität, Praxisbezug, Ausweitung des Integrationsbereiches sowie englischsprachige Lehre in Lehrenden-Konferenz sowie Qualitätszirkel
- Eindeutigere Abgrenzung einzelner Schwerpunkte
- Prüfung bestehender und Abschluss neuer Kooperationsverträge für Austauschprogramme mit anderen Hochschulen (Perspektivisch: Prüfung möglicher Double-Degree Optionen)
- Überarbeitung der Web-Präsenz.

Das Monitoring zu den vereinbarten Maßnahmen erfolgte entsprechend der Verfahrensrichtlinie durch das Team Q. Zu diesem Zweck forderte die Interne Agentur im Team Q im Juni 2015 die Programmleitung des Master auf, zur Umsetzung der Maßnahmen zu berichten. Nach Eingang des Berichtes wurde dieser vom Team Q auf Plausibilität geprüft und eine Beschlussempfehlung an das Präsidium formuliert (vgl. Abbildung 6). In diesem Fall wurde festgestellt, dass alle Maßnahmen bis auf eine fristgerecht umgesetzt wurden. Nur die Überarbeitung des Web-Auftrittes des Programmes konnte aufgrund einer übergreifenden Neugestaltung der Leuphana Homepage nicht termingerecht erfolgen. Das Präsidium beschloss für diese Maßnahme entsprechend der Verfahrensrichtlinie eine Nachfrist. Im Oktober 2015 konnte die Entwicklungsvereinbarung dann als vollständig umgesetzt beurteilt werden.

Inhaltlich wurde mit der Internen Prüfung des Master Kulturwissenschaften auf mehreren Ebenen eine Verbesserung des Programmes erreicht. Das Votum des Programmbeirats beförderte bestehende Tendenzen innerhalb der Fakultät, eine klare Profilbildung für den Master zu entwickeln. Das Thema einer stärkeren Internationalisierung des Programmes rückte durch das Interne Prüfverfahren ebenfalls in den Fokus und wurde von der Fakultät Kulturwissenschaften auch nach Abschluss des Monitoring durch die Besetzung einer entsprechenden Referent_innenstelle intensiv weiterverfolgt. Mittlerweile verfügt der Masterstudiengang über einen deutsch-italienischen Studienpfad, in dem Studierende das dritte und vierte Semester fakultativ in Genua

absolvieren können. In weiteren Programmen der Fakultät konnten internationale Studienoptionen ebenfalls fest implementiert werden. Selbstverständlich ist das Interne Prüfverfahren nicht allein ursächlich für alle diese Entwicklungen. Von den Verantwortlichen entsprechend gestaltet, kann die Diskussion mit einem Programmbeirat guten Ideen die notwendige Bühne geben, um weitere Prozesse anzustoßen. Das Team Q unterstützt solche Entwicklungen nach Möglichkeit.

Die exemplarische Darstellung anhand des Master Kulturwissenschaften wird in diesem Zwischenbericht ergänzt durch eine umfassende Dokumentation aller Verfahren, die bis zum 01. September 2017 ein Qualitätssiegel erhalten haben (vgl. Anlage 5.2). Um einen schnellen Einstieg in das jeweilige Verfahren zu ermöglichen, beginnt die Dokumentation jeweils mit dem Kurzgutachten, welches die Leuphana zu jedem Prüfverfahren im [Internet](#) veröffentlicht. Einen genaueren Einblick ermöglichen die beigefügten Stellungnahmen der Programmbeiräte, die unterschriebenen Entwicklungsvereinbarungen mit den umzusetzenden Maßnahmen sowie die Ergebnisse des Monitoringprozesses.

Schwerpunkte in der Entwicklungsvereinbarung	Umsetzungsstand Juni 2015	Einschätzung Team Q
Weitere Profilschärfung des Programmes durch systematische Diskussion der Themen Interdisziplinarität, Praxisbezug, Ausweitung des Integrationsbereichs sowie englischsprachige Lehre in Lehrenden-Konferenz sowie Qualitätszirkel	- Profilschärfung des Programmes wurde in einem Qualitätszirkel und zwei Lehrendenkonferenzen vorangetrieben und führte bereits zu curricularen Anpassungen für das WS 15/16 - Strategie zur Praxisorientierung wird entwickelt und in Veranstaltung „Selbstverständnisse“ aufgegriffen - Punktuellen Änderungen im Integrationsbereich - Englischer Pfad im Curriculum zunächst zurückgestellt, Weiterverfolgung durch Internationalisierungsbeauftragte der Fakultät	umgesetzt
Eindeutige Abgrenzung einzelner Schwerpunkte und Angleichung des Verhältnisses von Pflicht- & Wahlmodulen in den Schwerpunkten	- Modulanpassung im Schwerpunkt „Kunst- und Medienwissenschaft“ zur Verringerung der Überschneidungen mit Schwerpunkt „Kultur und Ästhetik digitaler Medien“ - Einführung von Wahlmodulen im Schwerpunkt „Philosophie & Literatur“ (zuvor nur Pflichtmodule) und grundlegende Überarbeitung des Schwerpunktes im Kontext der Berufung von Prof. Dr. Christina Wessely	umgesetzt
Prüfung bestehender und Abschluss neuer Kooperationsverträge für Austauschprogramme mit anderen Hochschulen (Perspektivisch: Prüfung möglicher Double-Degree Optionen)	- Neue Kooperationsverträge auf Masterebene wurden mit den Universitäten Rennes 2, TU Istanbul, Luzern und Basel geschlossen - Erste Sondierungen hinsichtlich eines Double Degree-Programms mit der Universität Genua - Konzeptarbeit eines „International Seminar“ (gemeinsames Seminar mit Lehrenden und Studierenden mehrerer Hochschulen) - Einstellung einer Referentin für Internationalisierung zum 1. November 2014	umgesetzt
Überarbeitung der Web-Präsenz.	Die vom Programmbeirat angeregte Überarbeitung der Web-Präsenz und Spezifizierung des Profils des Masters wurde aufgrund der anstehenden Neustrukturierung der Leuphana Homepage zunächst zurückgestellt	teilweise umgesetzt

Das Team Q bedankt sich für das hohe Engagement des Studienprogrammbeauftragten und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Studiendekanat.

Abbildung 6: Auszug aus dem Monitoring zum Master Kulturwissenschaften

Welche **Themen in den bisherigen Entwicklungsgesprächen** diskutiert und in konkrete Maßnahmen überführt wurden, zeigt Abbildung 7. In den 21 Entwicklungsvereinbarungen, die Anfang 2017 vorlagen, wurden insgesamt 134 Maßnahmen formuliert, die qualitativ kategorisiert wurden. Dabei fällt auf, dass rund ein Viertel aller Maßnahmen Studien- und Lehrinhalte thematisieren, also Curriculumsanpassungen, Profilschärfungen, o. Ä.. Während diese Maßnahmen meist aus den Rückmeldungen des Programmbeirates gespeist werden, findet auch die Überprüfung der formalen Akkreditierungskriterien durch das Team Q regelmäßig Eingang in die Entwicklungsvereinbarungen. Themen mit direkt monetärem Bezug, wie Ressourcen und materieller Ausstattung, wurden am dritthäufigsten diskutiert. An der vierthäufigsten Kategorie „Englischsprachigkeit“ ist bereits zu erkennen, wie auch universitätsübergreifende Entwicklungsthemen, wie die Internationalisierung des Campus, ihren Weg in die Internen Prüfverfahren finden.



Abbildung 7: Themen der Maßnahmen aus den Entwicklungsvereinbarungen

Ein Blick auf die Umsetzung dieser Maßnahmen macht deutlich, dass von 119 Maßnahmen, deren Umsetzungsstand zum Berichtszeitraum beurteilt werden konnte, 83,5% entsprechend der vereinbarten Termine als umgesetzt eingeschätzt wurden. Bei 16,5 % der Maßnahmen hat das Präsidium begründete Nachfristen eingeräumt. In Kapitel 3.4 „Selbstreflexion“ werden diese Ergebnisse nochmals aufgegriffen.

2.4 ÜBERPRÜFUNG DER KOMPETENZ DER LEHRENDEN IN LEHRE UND PRÜFUNGSWESEN

2.4.1 Auswahlprozesse und Kompetenzentwicklung

Die Berufung hochqualifizierter Professorinnen und Professoren an die Leuphana im Rahmen standardisierter und transparent geregelter Berufungsverfahren ist ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagements. Entscheidungen, die an dieser Stelle getroffen werden, prägen das Profil der Fächer einer Universität i.d.R. über viele Jahre. Mit einer Besetzungsplanung, die vom Senat der Universität im Februar 2016 verabschiedet wurde,

wird sichergestellt, dass Neu- und Nachbesetzungen von Professuren zur Profilentwicklung der Universität passen und von den unterschiedlichen Statusgruppen und Fakultäten mitgetragen werden. Das in Kapitel 2.4.2 erläuterte Berufungsverfahren, welches in einer entsprechenden [Ordnung](#) geregelt ist, wird ergänzt durch zielgruppenspezifische Angebote zur Personalentwicklung sowie entsprechende Anreizsysteme (vgl. Kapitel 2.4.2).

2.4.2 Durchführung transparenter Berufungsverfahren

Die Qualitätssicherung von Berufungsverfahren in allen Fakultäten wird zentral durch das Berufungsmanagement gewährleistet. Zwei Referent_innen begleiten als **Berufungsbeauftragte** die Verfahren, beraten die Kommissionsmitglieder in Fragen der Rechtssicherheit und stellen die für eine zeitgerechte Abwicklung des Berufungsverfahrens erforderliche Abstimmung mit den einzubindenden Verwaltungseinheiten und den beteiligten Gremien sicher. Sie sind Ansprechpersonen für Bewerberinnen und Bewerber zu allen Verfahrensfragen und informieren diese regelmäßig über den Stand des Verfahrens.

Im Rahmen der zu Beginn eines jeden Berufungsverfahrens vorzunehmenden Denominations- und Funktionsprüfung der zu besetzenden Stelle stellt das **Profilpapier** ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung im Berufungsverfahren der Leuphana dar. Mit dem Profilpapier begründet i.d.R. das Dekanat der zuständigen Fakultät den Denominationsvorschlag differenziert, sodass die inhaltliche Ausgestaltung der Professur sowie das Anforderungsprofil geeigneter Kandidat_innen transparent dargelegt wird. Struktur und Inhalt des Profilpapiers sind in der Berufsordnung im Detail festgeschrieben. Kernelement des Profilpapiers ist neben der Begründung des inhaltlichen Zuschnitts auch eine erste Einschätzung der Bewerberlage. Die Berufsordnung schreibt vor, dass im Sinne der angestrebten Qualität eine Ausschreibung nur dann erfolgen soll, wenn die Analyse potentieller Bewerberinnen und Bewerber eine qualifizierte Besetzung der Stelle im vorgesehenen Zeitraum erwarten lässt.

Die **Einbindung externer Expertise** nimmt in den Berufungsverfahren der Leuphana einen hohen Stellenwert ein. Die Prüfung der Kandidatinnen und Kandidaten sowie die Erarbeitung eines Berufungsvorschlages erfolgt durch jeweils zwei Professor_innen der Fakultät. Zusammen mit mindestens einer externen Professorin oder einem externen Professor und je einem Mitglied der Mitarbeiter- und Studierendengruppe bilden sie die Berufungskommission. Der von diesem Gremium erarbeitete Berufungsvorschlag wird anschließend erneut durch die Einbindung externer Expertise ergänzt. Für diejenigen Bewerberinnen und Bewerber, die in den Berufungsvorschlag aufgenommen werden sollen, holt die Berufungskommission mindestens zwei Gutachten von auswärtigen und unabhängigen Universitätsprofessorinnen und -professoren ein.

Die Leuphana Universität verfügt über ein modernes und effektives Berufungsmanagement, welches das gezielte Ansprechen von Wunschkandidat_innen bewusst zulässt und dies transparent dokumentiert. Um möglichst qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zu gewinnen, lässt die Berufsordnung „**aktive Rekrutierungsmaßnahmen**“, wie beispielsweise eine persönliche Aufforderung zur Bewerbung, zu. Gerade für die Rekrutierung von international forschenden Wissenschaftler_innen hat sich diese Form der direkten Ansprache

bewährt. Alle aktiven Rekrutierungsmaßnahmen müssen zwischen dem Präsidium und der Berufungskommission abgestimmt und dokumentiert werden, um ein faires Verfahren zu gewährleisten.

Um neben einer fachlich hervorragenden auch eine zügige Besetzung der Stellen zu ermöglichen, sind für sämtliche Prozessschritte in der Berufsordnung **Zeitkorridore** festgelegt, in denen Gutachten eingeholt, Gremien tagen oder Verhandlungen abgeschlossen werden müssen. Erfolgt dies nicht und ohne nachvollziehbare Begründung innerhalb der vorgegebenen Zeiträume, sind in den Prozess unterschiedliche Eskalationsstufen eingebaut. Berufungsverfahren sollen so organisiert und terminiert werden, dass im Regelfall spätestens innerhalb von zwölf Monaten nach Einrichtung, Zuweisung oder unplanmäßigem Freiwerden einer Stelle einer Bewerberin oder einem Bewerber der Ruf auf eine Professur an die Leuphana Universität Lüneburg erteilt werden kann.

2.4.3 Personalentwicklung

Neben der Auswahl ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für Universitäten die Weiterentwicklung der Kompetenzen ihres Personals zentrales Element eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements. Die Leuphana hat aus diesem Grund vielfältige Angebote für ihr wissenschaftliches und Verwaltungspersonal entwickelt.

Tabelle 3 zeigt die übergreifenden sowie die zielgruppenspezifischen Angebote im Überblick. Im Folgenden werden einige der unterschiedlichen Fördermöglichkeiten exemplarisch erläutert.

	Professor/inn/en	Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen & Lehrbeauftragte	MTV Gruppe
Externe Fortbildungsangebote	X	X	X
Interne Fortbildungsangebote	X	X	X
Veranstaltungsreihen (Leuphana Salons, 10 Minuten Philosophie, etc.)	X	X	X
Angebote Lehrservice (Zertifikatsprogramm, Coaching etc.)	X	X	
Lehrpreise	X	X	
Spezifische Angebote	▪ Zielvereinbarung mit Neuberufenen, ggf. Vereinbarung von PE-Maßnahmen ▪ Vereinbarung zur Erbringung eines öffentlichen Gutes (z.B. Reform eines Studienprogramms) ▪ Leuphana Mentoring ▪ Austauschprogramme	▪ Strukturiertes Promotionsprogramm ▪ Förderfonds für wissenschaftlichen Nachwuchs ▪ GradSkill-Box ▪ Lehrendenworkshop für das Leuphana Semester ▪ Sommerakademie für das Komplementärstudium ▪ Leuphana Mentoring ▪ Teilnahme an wiss. Konferenzen	▪ Begrüßungsveranstaltung mit dem Präsidenten ▪ QM-Weiterbildungsangebote ▪ Engagement in Hochschulnetzwerken u.ä. ▪ Austauschprogramme

Tabelle 3: Übergreifende und zielgruppenspezifische Angebote der Personalentwicklung im Leuphana Qualitätsmanagement

Übergreifend steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Leuphana die Möglichkeit offen, interne und externe Bildungsangebote zu nutzen, um sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. An externen Angeboten steht der gesamte öffentliche Fort- und Weiterbildungsmarkt zur Verfügung. Intensiv genutzt wird die [Hochschulübergreifende Weiterbildung](#) (HÜW) der Medizinischen Hochschule Hannover, die sich an Hochschulangehörige aller Statusgruppen richtet. Speziell auf die Bedarfe an der Leuphana und auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ausgerichtet ist das interne Angebot für Berufliche Entwicklung und Weiterbildung.

Zur Organisation und Bündelung der unterschiedlichen Angebote hat das Präsidium eine Beauftragte für Weiterbildung ernannt, welche alle Beschäftigten der Leuphana regelmäßig über Veranstaltungen informiert. Die hierfür eingerichtete Website im Intranet ermöglicht eine zielgruppenspezifische Suche und die direkte Anmeldung zu den Veranstaltungen. Die Angebote zielen auf die Themenfelder Forschung, Lehre, EDV & Bibliothek, Sprachen & Interkulturalität, Kommunikation & Rhetorik sowie Management & Organisation.

Neben den übergreifenden Angeboten der Personalentwicklung bietet die Leuphana **zielgruppenspezifische Formate**, welche auf Aufgaben und Bedarfe einzelner Personengruppen innerhalb der Universität zugeschnitten sind.

Für die Gruppe der Professorinnen und Professoren beginnt eine Neueinstellung an der Leuphana i.d.R. mit einer ersten Personalentwicklungsmaßnahme. Im Falle einer erfolgreichen Berufungsverhandlung wird eine schriftliche Zielvereinbarung zwischen der/dem Neuberufenen und dem Präsidium getroffen. Neben der Erbringung eines öffentlichen Gutes (z.B. die Neuentwicklung eines Studienprogrammes) und vereinbarten Leistungen in Forschung und Lehre werden an dieser Stelle Qualifikationsbedarfe erfragt und ggf. die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart. Jede Zielvereinbarung umfasst ein terminiertes Follow Up-Gespräch, in dem der Umsetzungsstand der vereinbarten Maßnahmen diskutiert wird. Forschungsbasierte Weiterqualifizierung findet darüber hinaus durch nationale und internationale Vernetzung und Forschungsprojekte der Professorinnen und Professoren statt, was insbes. in der Mittelverteilung und durch die Etablierung von Forschungszentren und Clustern gefördert wird.

Für die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seien an dieser Stelle die Angebote des teilstrukturierten Promotionsprogramms sowie die zentrale Sammlung von Fortbildungsangeboten zu (wissenschaftlichen) Schlüsselkompetenzen im [GradSkill Kompetenzportal](#) erwähnt. Darüber hinaus stellt die Leuphana jährlich 100.000 Euro für den wissenschaftlichen Nachwuchsförderfonds zur Verfügung. Aus diesen Mitteln werden u.a. nationale und internationale Konferenzreisen und Summer Schools finanziert, die der Forschungsförderung und Vernetzung in den Fachgemeinschaften dienen.

Grundsätzlich für das gesamte lehrende Personal entwickelt der in 2017 auf sieben Referent_innen und eine Leitungsstelle deutlich aufgestockte **Leuphana Lehrservice** attraktive Angebote. Neben einem umfangreichen Hochschuldidaktischen Zertifikatsprogramm und themenspezifischen Workshops bietet der Lehrservice auch personenunterstützende Maßnahmen. Dazu gehören individuelle Beratung, Coaching und insbesondere kollegiale Beratung, bei der sich Lehrende mit ähnlichem Erfahrungshintergrund strukturiert gegenseitig Rückmeldung geben.

Als gezielten Anreiz für exzellente Lehre vergibt die Leuphana seit nunmehr 10 Jahren auf dem jährlichen Dies academicus **Lehrpreise** mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Seit 2017 ist diese Anreizstruktur stärker mit den übergreifenden Entwicklungszielen der Universität verbunden, sodass Veranstaltungen in den Fokus rücken, welche die fünf Handlungsfelder dialogorientierte Lehre, digitale Lehre, diversitätsorientierte Lehre, erfahrungsorientierte Lehre sowie inter- und transdisziplinäre Lehre aufgreifen. Um einen möglichst breiten Transfer hervorragender Lehrkonzepte in die Universität zu ermöglichen, bieten die Lehrpreisträger_innen in der Veranstaltungsreihe „AUSGEZEICHNET!“ anderen Lehrenden Einblicke in ihre didaktische Arbeit.

Für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MTV-Gruppe werden mehrmals pro Jahr eintägige Begrüßungsveranstaltungen angeboten. Hier werden neben dem Leitbild und dem besonderen Profil der Leuphana

auch Informationen über die Organisation und zentrale Servicebereiche vermittelt, um den neuen Kolleginnen und Kollegen eine schnelle Einarbeitung zu ermöglichen. Zum Qualitätsmanagement für Studium und Lehre bietet das Team Q regelmäßig Veranstaltungen zu verschiedenen Instrumenten und Verfahren, wie z.B. zu Kapazitätsberechnung und-verteilung sowie Modellstudienplänen, zur Lehrveranstaltungsevaluation oder zur Durchführung Interner Prüfverfahren an.

Die dargestellten Angebote machen deutlich, dass der systematischen Personalentwicklung an der Leuphana Universität ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Das Anliegen der Universität ist es, eine kontinuierliche persönliche und fachliche Weiterqualifizierung für die berufliche Entwicklung zu ermöglichen und die Leuphana als Ort des lebendigen lebenslangen Lernens zu etablieren.

3 SELBSTREFLEXION

3.1 SELBSTREFLEXION IM LEUPHANA QUALITÄTSMANAGEMENT

Das eigene Handeln im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses regelmäßig zu überprüfen, ist Kern eines jeden Qualitätsmanagementsystems für Studium und Lehre. Diese Anforderung trifft gleichermaßen die Verantwortlichen auf Programm- und auf Leitungsebene sowie die von der Leitung mit der Prozesssteuerung beauftragte Einrichtung. Eine entsprechende Empfehlung wurde im Rahmen der Systemakkreditierung durch die Gutachter_innen der Agentur ACQUIN wie folgt formuliert:

„Die Multifunktionalität des Team Q ist für die Qualitätssicherung eine Herausforderung und einen eigenen Evaluationsprozess wert, sodass dieser durch die Leuphana entwickelt werden sollte.“

(Beschlussfassung ACQUIN vom 28.10.2014)

Die in dieser Empfehlung vorgeschlagene Meta-Reflexion zur QM-Arbeit hat das Präsidium in der Verfahrensrichtlinie verankert. Einmal im Studienjahr erfolgt demnach eine **Instrumentenevaluation** (z.B. Evaluation der Qualitätszirkel, Evaluation der Entwicklungsvereinbarungen, Evaluation der Programmbeiräte) durch das Team Q. Die Wirkungen und Aufgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements werden in dem **Jahresbericht Team Q** reflektiert und in diesem Kontext neue Schwerpunkte der QM-Arbeit mit dem Präsidium verhandelt. Der jährlich tagende **Qualitätsbeirat** setzt sich aus externen Expert_innen zusammen und berät das Präsidium bei der Ausgestaltung des Qualitätsmanagements. Entsprechend einer weiteren Empfehlung aus der Systemakkreditierung hat die Leuphana die Anzahl der externen Mitglieder des Beirates von ursprünglich zwei Personen auf insgesamt vier Expert_innen aus Wissenschaft und Arbeitsmarkt sowie ein studentisches Mitglied erweitert.

Darüber hinaus ist die Leuphana Mitglied im **Netzwerk „Quality Audit“**², in dem sich inzwischen zehn Hochschulen gegenseitig zu Themen der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre beraten und unterstützen. Die Netzwerk-Hochschulen haben verschiedene Beratungs- und Auditformate entwickelt, die einen intensiven internen und externen Dialog zu studien- und lehrbezogenen Themen, wie z.B. Personalentwicklung, Internationalisierung, Zielformulierung und Zielerreichung, ermöglichen. Seit 2017 ist die Leuphana Mitglied im **Nordverbund**, der u.a. ebenfalls ein spezifisches Auditverfahren entwickelt.

Ausgewählte Ergebnisse dieser Reflexionsschleifen werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

² Siehe dazu Braun, J.; Garve, M.; Reihlen, M. und Quality Audit Network (2017) Qualitätsentwicklung im Netzwerk – am Beispiel des Verbundprojekts Quality Audit, in: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, hrsg. v J. Kohler, P. Pohlenz und U. Schmidt, DUZ Verlags- und Medienhaus, C 3.14, S. 1-23.

3.2 REFLEXION DER STUDIERENDENBEFRAGUNGEN

Die in Kapitel 2.2.1 dargestellten Studierendenbefragungen waren eines der zentralen Themen in der ersten Förderphase des Projektes Quality Audit. In einem Benchlearning-Workshop im September 2014 wurden zusammen mit fünf Partnerhochschulen Ideen zur Weiterentwicklung der Leuphana Lehrveranstaltungsevaluation entwickelt. Die Umsetzung der im Anschluss daran festgelegten Maßnahmen überprüfte das Quality Audit Projekt in einem Entwicklungsaudit im März 2016. Zentrales Ergebnis dieser Reflexions- und Entwicklungsschleifen war, dass die Leuphana Lehrveranstaltungsevaluation trotz standardisierter Fragen stärker individualisierbar und besser mit den übergreifenden Zielen der Hochschulen korrespondieren sollte. Das bereits in Kapitel 2.2.1 erläuterte LVE-Baukastensystem mit einem Basismodul und drei frei dazu wählbaren Aufbaumodulen (Interdisziplinarität, Praxis- und Anwendungsbezug und Digitale Lehre) wird voraussichtlich zum Wintersemester 2018/19 vollständig fertiggestellt sein. Ein weiterer Impuls aus den Workshops des Quality Audit Projektes war die Einführung des qualitativen Feedbackverfahrens „Shift“ auf Veranstaltungsebene. Seit 2016 können Lehrende Moderator_innen aus dem Team Q sowie dem Lehrservice „buchen“ und sich mithilfe standardisierter Leitfragen ein qualitatives Feedback von den Studierenden zu ihrer Veranstaltung einholen.

Die drei Systembefragungen (Zwischenbefragung, Studienabschlussbefragung, Alumnibefragung) wurden im Rahmen eines Projektes aus dem Qualitätspakt Lehre seit 2014 sukzessive aufgebaut. Als letztes Element wurde Anfang 2017 flächendeckend die Zwischenbefragung eingeführt. Eine systematische Befragung der Nutzerinnen und Nutzer dieser Daten (z.B. Fakultäten, Schools, Programmleitungen) ist für das Studienjahr 2018/19 geplant.

3.3 REFLEXION DER ARBEIT IN QUALITÄTSZIRKELN

Bereits 2015 führte das Team Q eine erste Evaluation der Qualitätszirkel durch und befragte Studierendenvertreter_innen und Studienprogrammverantwortliche nach ihrer Zufriedenheit mit dem Instrument. Über das Format äußerten sich die Befragten grundsätzlich sehr positiv. Hinsichtlich der Formulierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung von Studienprogrammen fielen die Einschätzungen jedoch eher kritisch aus. Daher wurden diese Aspekte in einer weiterführenden Detailevaluation im Jahr 2016/17 geprüft. Diese Evaluation sollte insbesondere Aufschluss darüber geben, welche Inhalte in den Lehrberichten der QZ behandelt werden, wie die Maßnahmen konkret formuliert werden und wie erfolgreich die Umsetzung der Maßnahmen ist. Die Analyse zeigt ein insgesamt positives Ergebnis. Im Untersuchungszeitraum wurden mehr als 70% aller Maßnahmen bis zum nächsten QZ vollständig und 18% teilweise umgesetzt. Lediglich 11% wurden als nicht umgesetzt bewertet. Gründe für eine Nichtumsetzung waren häufig organisatorischer Natur, also die Verzögerung einer Professurbesetzung, technische Herausforderungen oder längere Abwesenheiten von Beteiligten. Ein großer Teil der Maßnahmen zielte darauf ab, die Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden zu verbessern, sich besser abzustimmen oder sich gegenseitig Informationen bereitzustellen. Ebenso zeigte sich ein deutlicher Gesprächsbedarf zu School übergreifenden Themen; im Durchschnitt wurde in jedem Lehrbericht eine Maßnahme dazu festgehalten.

Zusätzlich zu diesen Daten erhält das Team Q über eine Arbeitsgruppe mit den QM-Referent_innen der Fakultäten regelmäßige Rückmeldungen zur QZ-Arbeit. Dabei zeigt sich, dass es vor allem die in Kapitel 2.2.2 dargestellte

Offenheit des Instrumentes ist, welche diese für die Qualitätsentwicklung in den Programmen wertvoll macht. Auf eine weitere Standardisierung der Qualitätszirkel durch zentral vorgegebene Themen o.ä. soll deshalb auch in Zukunft verzichtet werden. Als Entwicklungsthema steht in den nächsten QZ-Zyklen die bessere Integration des Leuphana Semesters und Komplementärstudiums in die Qualitätszirkel der Major an. Gleiches gilt für die QZ der Minor, für die ein angepasstes Dialog-Format mit den Studierenden entwickelt werden soll.

3.4 REFLEXION DES INTERNEN PRÜFVERFAHRENS

Vier Jahre nach dem ersten Pilotverfahren hat sich die interne Prüfung von Studienprogrammen an der Leuphana Universität fest etabliert. Begriffe wie *Entwicklungsgespräch* oder *Programmbeirat*, die im Jahr 2013 nur auf dem Papier existierten, sind inzwischen für die Programmleitungen mit konkreten Erfahrungen verbunden.

Aufgrund seiner zentralen Rolle für das Leuphana Qualitätsmanagement wurde das Interne Prüfverfahren in den letzten Jahren auf mehreren Ebenen regelmäßig reflektiert. Zuletzt erhielt die Leuphana im Rahmen des Qualitätsbeirates im Juni 2017 von Herrn Prof. Dr. Uwe Schmidt (Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität Mainz) ein umfangreiches Feedback zu zwei abgeschlossenen Internen Prüfverfahren (Major Politikwissenschaft und Major International Business Administration & Entrepreneurship). Anfang 2017 wertete das Team Q darüber hinaus die seit drei Jahren kontinuierlich durchgeführten Befragungen der Programmbeiratsmitglieder aus.

Die im Folgenden dargestellte Stärken-Schwächen-Analyse speist sich aus diesen unterschiedlichen Datenquellen und orientiert sich an den Kernaussagen der Leuphana QM-Strategie (vgl.

Abbildung 8). Diskutiert wird, in welchem Maße das Interne

Prüfverfahren datenbasierte Dialoganlässe initiiert, dem PDCA-Zyklus folgt, Schnittstellen zu weiteren Universitätsbereichen herstellt, die dezentrale Selbststeuerung und Verantwortungsübernahme stärkt, die Einhaltung von Mindeststandards sicherstellt und durch transparente Prozesse Vertrauen in der Hochschule schafft.

Förderung einer Qualitätskultur durch datenbasierte Dialoge

Regelmäßige und ergebnisorientierte Dialoganlässe sind ein Kernelement des Leuphana Qualitätsmanagements. Das Interne Prüfverfahren wurde gezielt so konzipiert, dass im Rahmen einer internen „Akkreditierung“ sowohl ein Dialog mit externen Expert_innen als auch ein interner Dialog der Verantwortlichen garantiert ist. In den Vor-Ort Treffen mit den **Programmbeiräten** findet eine intensive Prüfung des Studienprogramms statt und die Programmverantwortlichen erhalten durch „kritische Freunde“ deutliche Hinweise auf Verbesserungspotentiale. Die Auswertung der kontinuierlichen Befragung der Beiratsmitglieder zeigt, dass nicht nur die Universitätsmitglieder diese Diskussionen als gewinnbringend erleben.

QM Strategie

(ESG 1.1 Strategie für die Qualitätssicherung)

Das Leuphana QM schafft regelmäßige Anlässe für datenbasierte Dialoge zur Studienqualität. Es basiert auf dem heuristischen Prinzip geschlossener Regelkreise (PDCA-Zyklus) und weist Schnittstellen zu den Bereichen Forschung, Transfer und Management auf. Das QM fördert die Selbststeuerung und Verantwortungsübernahme der Lehrenden und Studierenden, sichert die Einhaltung externer und interner Standards und schafft durch Transparenz Vertrauen in die Leistungen der Universität.

Abbildung 8: QM-Strategie der Leuphana Universität

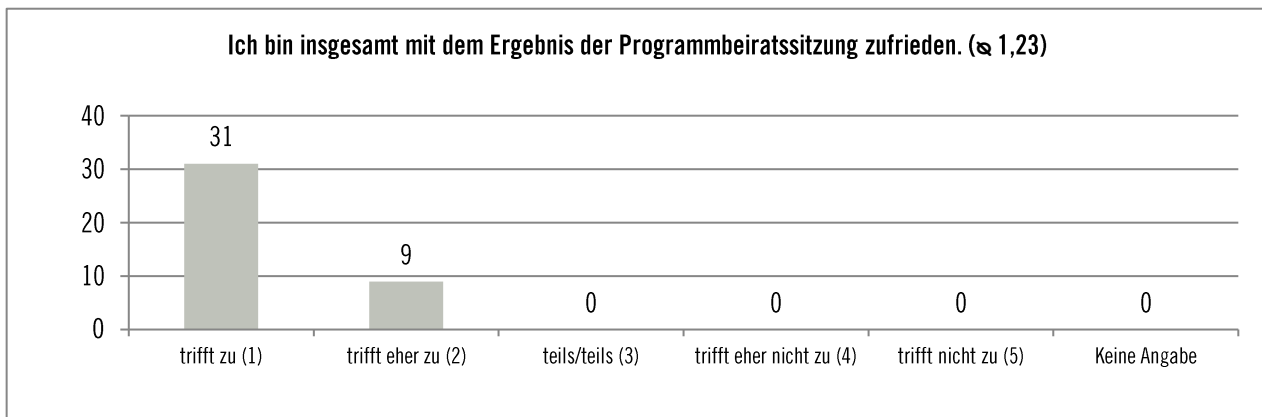


Abbildung 9: Befragung der Programmbeiratsmitglieder (N=40)

In den **universitätsinternen Entwicklungsgesprächen** nimmt die Leuphana ihre Verantwortung als systemakkreditierte Universität für die Qualitätssicherung und -entwicklung ihrer Studienprogramme wahr. Ausgehend von der Stellungnahme des Programmbeirates gilt es zwischen Programmleitung, Fakultät, School, Präsidium und dem Team Q Maßnahmen zu verhandeln, welche insbesondere die vom Programmbeirat genannten Monita aufgreifen und Weiterentwicklungen des Studienprogramms ermöglichen. Die Entwicklungsgespräche werden durch das Team Q moderiert und folgen einer klaren Struktur. Die stimmberechtigten Mitglieder diskutieren systematisch über die Anmerkungen des Programmbeirates und entwickeln geeignete Maßnahmen, terminieren diese und legen Verantwortlichkeiten fest.

In seiner Sitzung vom 1. Juni 2017 bestätigte der Qualitätsbeirat der Leuphana, dass durch die Internen Prüfverfahren ein strukturierter Dialog über die Qualität der Studienprogramme erfolgreich in der Universität verankert werden konnte. Bei der **empirischen Fundierung** dieser Dialoge ist aus Sicht des Beirats noch Verbesserungspotential vorhanden. Die Leuphana teilt diese Einschätzung: Von den bei einer Reakkreditierung zur Verfügung gestellten Daten werden aktuell vor allem die Aufstellungen zur personellen Ausstattung im Programm sowie Auslastungsquoten der Major und Minor (Verhältnis Studienplätze zu Einschreibungen) handlungswirksam. Weitere Statistiken zum Studienerfolg (Durchschnittlicher CP Erwerb, Abbruchquoten, Regelstudienzeit, Informationen aus den Systembefragungen etc.) finden – obwohl verfügbar – aktuell eher in Ausnahmefällen Berücksichtigung. Der Qualitätsbeirat empfiehlt der Leuphana, diese Daten stärker für die Qualitätsentwicklung nutzbar zu machen und das Prüfverfahren ggf. so anzupassen, dass die Datennutzung für Programmleitungen und Programmbeirat deutlich erleichtert wird.

Qualitätsentwicklung entlang des PDCA-Zyklus

Der QM-Strategie folgend berücksichtigt das Interne Prüfverfahren alle Ebenen des PDCA-Zyklus und stellt einen geschlossenen Regelkreis dar. In dem Programmordner beschreiben die Programmleitungen das Profil (Plan) und die konkrete Umsetzung (Do) des Programmes. Dessen Überprüfung (Check) erfolgt inhaltlich durch den Programmbeirat und bezogen auf die formalen Akkreditierungskriterien durch das Team Q. Im Entwicklungsgespräch werden Verbesserungsmaßnahmen vereinbart und von den Programmverantwortlichen

umgesetzt (Act). Das Monitoring erfolgt durch das Team Q. Der Zyklus schließt sich mit der erneuten Prüfung des Programmes nach der festgelegten Frist.

Wie bereits in Kapitel 2.3 erwähnt, soll an dieser Stelle ein genauerer Blick auf das **Maßnahmenmonitoring** geworfen werden: Von 119 Maßnahmen wurden 83,5% entsprechend der vereinbarten Termine als umgesetzt bewertet. Bei 16,5 % der Maßnahmen hat das Präsidium begründete Nachfristen eingeräumt. Eine genauere Analyse der nicht direkt umgesetzten Maßnahmen zeigt, dass die Verzögerungen nur in Ausnahmefällen durch fehlende Verantwortungsübernahme zu erklären sind. Ursächlich ist eher die Art der formulierten Arbeitsaufträge. Gerade bei den ersten Internen Prüfverfahren wurden Maßnahmen in die Entwicklungsvereinbarungen aufgenommen, die von den verantwortlichen Personen nicht vollständig kontrolliert werden konnten. Die kurzfristige Besetzung einer Professur als „Akkreditierungsaufgabe“ zu formulieren, passt z.B. nicht zur Realität von Berufungsverhandlungen, in denen Kandidat_innen sich auch im letzten Moment noch für andere Universitäten entscheiden können.

Gleichwohl sind es gerade solche Maßnahmen, die entscheidend für die Qualität in den Programmen sind. Sie sollten nicht „ausgeklammert“ werden, nur weil sie später das Monitoring erschweren. Das Team Q achtet deshalb in den Entwicklungsgesprächen darauf, dass Maßnahmen so formuliert werden, dass das Thema durch das Monitoring auf der Tagesordnung bleibt, aber die eingeschränkte Planbarkeit bestimmter Prozesse hinreichend berücksichtigt wird. Eine Maßnahme aus dem Internen Prüfverfahren des Major Volkswirtschaftslehre soll diesen Mittelweg verdeutlichen (vgl. Abbildung 10).

Maßnahme	Verantwortlich (Person)	Termin (bis)
(4) Die Programmbeauftragten berichten in Abstimmung mit der Fakultät zum Stand des Berufungsverfahrens für die freiwerdende Professur „Empirische Wirtschaftsforschung“ und sprechen ggf. daraus abzuleitende Empfehlungen zur Sicherstellung der Lehre im Bereich VWL aus.	Wagner, Drews	Erster Bericht: Oktober 2017 Zweiter Bericht: Oktober 2018

Abbildung 10: Auszug aus der Entwicklungsvereinbarung des Major Volkswirtschaftslehre

Schnittstellen zu weiteren Universitätsbereichen

Horizontal verbinden die Internen Akkreditierungen das Team Q mit weiteren Universitätseinrichtungen wie dem Gleichstellungsbüro oder dem Leuphana Lehrservice. Steht eine Interne Überprüfung eines Programmes an, informiert das Team Q die Leitungen beider Abteilungen. In den Entwicklungsgesprächen nimmt die zentrale Gleichstellungsbeauftragte in beratender Funktion teil und verfasst eine eigene Stellungnahme. Eine Einbindung des Leuphana Lehrservice wurde ebenfalls an verschiedenen Stellen im Verfahren erprobt. Durchgesetzt hat sich auch hier die Teilnahme am Entwicklungsgespräch. Der Lehrservice erhält zentrale Informationen zu geplanten Weiterentwicklungen der Studienprogramme und kann konkrete Unterstützung anbieten. Optimal ausbalanciert ist die Einbindung dieser beiden Bereiche aus Sicht des Team Q allerdings noch nicht. Die nach dem Entwicklungsgespräch verfasste Stellungnahme des Gleichstellungsbüros sollte zukünftig stärker in die weiteren

Prozessschritte eingebunden werden. Die ursprüngliche Idee, aus Internen Prüfverfahren heraus auf Angebote des Lehrservice zu verweisen, ist in der Praxis kaum umsetzbar. Dies hat mit der unterschiedlichen Ausrichtung beider Bereiche zu tun. Während das Team Q durch die Akkreditierungsverfahren seit vielen Jahren auf Studienprogrammebene agiert, entwickelte sich der Lehrservice aus der Hochschuldidaktik, welche eher Angebote für einzelne Lehrende zur Verfügung stellt. Durch das QPL Projekt „Leuphana... auf dem Weg“ ist der Lehrservice seit 2016 personell deutlich ausgebaut worden und bietet nun auch zunehmend Angebote im Bereich der Studienprogrammentwicklung. Hierdurch sollte es in den nächsten Jahren deutlich einfacher werden, die Schnittstellenarbeit mit diesem Bereich zu intensivieren.

Vertikal verbindet das Interne Prüfverfahren die übergreifenden Ziele der Universität mit den Zielen der einzelnen Studienprogramme. Für die Programmordner werden die Verantwortlichen aufgefordert, einen Bezug zum Leitbild bzw. zur Entwicklungsplanung der Universität herzustellen. Im Entwicklungsgespräch ist sowohl ein Mitglied des Präsidiums als auch des Dekanats der Fakultät stimmberechtigt, sodass die Perspektive der Gesamtorganisation Berücksichtigung findet. Im Rahmen der Diskussionen im Qualitätsbeirat 2017 wurde allerdings deutlich, dass in dieser Beziehung das Prüfverfahren sein Potential noch nicht ausschöpft und stärker an die strategische Ausrichtung und Strukturentwicklung der Universität gekoppelt werden könnte. Konkret bedeutet dies u.a., dass Prüfverfahren inhaltlich auf ausgewählte Themen fokussiert werden müssten. Die Frage, auf welche Themen sich ein Internes Prüfverfahren konzentrieren soll, muss empirisch fundiert beantwortet und in einem transparenten Verfahren festgelegt werden.

Förderung der Selbststeuerung und Verantwortungsübernahme

An der Leuphana Universität werden die Leitungen der Studienprogramme als zentrale Akteure der Qualitätsentwicklung verstanden. Es sind i.d.R. Lehrende, die neben ihrer Forschung und eigenen Lehre bereit sind, zusätzliche Verantwortung für die Universität zu übernehmen. Das Interne Prüfverfahren hat neben der Sicherstellung der Programmqualität auch die Aufgabe, diese Personengruppe in ihrer Rolle als Leitung zu stärken. Hierfür sind in das Interne Prüfverfahren Freiräume eingebaut, die von den Programmleitungen genutzt werden können, um die „Pflicht zur Akkreditierung“ mit der Erreichung eigener Ziele im Programm zu verbinden. Zentrales Element ist dabei die Sitzung des Programmbeirates. Wie eine Beiratssitzung konkret abläuft, wird im Vorfeld individuell mit der Programmleitung entwickelt und an programmspezifische Problemlagen angepasst. Ist beispielsweise eine stärkere Internationalisierung des Programmes geplant, können zusätzliche Gesprächsslots mit Studierenden, Vertreter_innen des International Office und dem Programmbeirat in die Tagesordnung aufgenommen werden. Die Programmleitung tritt am Tag der Sitzung gegenüber den Externen als Gastgeber_in auf und führt i.d.R. durch die Agenda. Das Team Q beschränkt sich auf eine Erläuterung der Formalia und eine teilnehmende Beobachtung der Sitzung. Durch vorgegebene Leitfragen und eine verbindliche, formgebundene Stellungnahme wird garantiert, dass bei jedem Verfahren eine Einschätzung der Beiratsmitglieder zu den inhaltlichen Akkreditierungskriterien erfolgt.

Aus Sicht der Leuphana hat sich dieser Ansatz in den letzten Jahren bewährt. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Programmleitungen führen dazu, dass diese ihre Rolle in der Beiratssitzung nicht als passiv, sondern als aktiv

gestaltend wahrnehmen und nach innen und außen als Programmverantwortliche stärker sichtbar werden. Die hiermit verbundene Identifikation der Programmleitung mit den Ergebnissen der Beiratssitzung erleichtert im weiteren Prozess die Umsetzung der im Entwicklungsgespräch festgelegten Maßnahmen. Mit der in Kapitel 4 skizzierten Erweiterung des Internen Prüfverfahrens auf die Ebene der Fakultäten und Schools soll in Zukunft das Prinzip der dezentralen Verantwortungsübernahme ausgeweitet werden.

Sicherung der Akkreditierungsstandards

Die Überprüfung der Akkreditierungsstandards ist die Grundlage des Internen Prüfverfahrens, auf der alle weiteren Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung aufsetzen. Während der Programmbeirat an Leitfragen orientiert die fachlich inhaltliche Güte bewertet, überprüft das Team Q die formalen Akkreditierungskriterien. Dieses Vorgehen hat sich aus Sicht der Leuphana bewährt.

Mit Bezug auf die Vorgaben des Akkreditierungsrates hat sich in den letzten Jahren das Thema der Akkreditierungsfristen als problematisch erwiesen. Im Jahr 2016 liefen für eine Vielzahl von Major und Minor Programmakkreditierungen gleichzeitig aus, da diese fünf Jahre zuvor im Rahmen einer großen (externen) Clusterakkreditierung ausgesprochen wurden. Um eine erneute – jetzt interne – Clusterbildung zu vermeiden, entwickelte die Leuphana mit dem Programmscreening ein Instrument, um die historisch bedingte Bündelung der Verfahren aufzubrechen, die Akkreditierungsfristen zu entzerren ohne die Qualität der Programme aus dem Auge zu verlieren. Auf Basis einer Dokumenten- und Datenanalyse durch das Team Q entschied das Präsidium darüber, ob die in der externen Programmakkreditierung geprüften Curricula weiterhin Bestand haben, ggf. ausgesprochene Auflagen und Empfehlungen weiterhin berücksichtigt bzw. in die Programmentwicklung eingeflossen sind und die Programme insgesamt stabil durchgeführt werden. Die Beantwortung der letztgenannten Frage basierte auf einer Analyse definierter Leistungsdaten des jeweiligen Programms und ggf. einem Vergleich mit internen und externen Benchmarks (Auslastung, Schwund, Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation). Ein positives Programmscreening ermöglicht im Ergebnis die Verleihung eines vorläufigen Qualitätssiegels für maximal 24 Monate. Innerhalb dieses Zeitraums muss ein Internes Prüfverfahren abgeschlossen werden. Die Dauer des vorläufigen Qualitätssiegels wird bei der Festlegung der Gültigkeitsdauer eines daran anschließenden regulären Qualitätssiegels nicht angerechnet, da sonst keine langfristige Entzerrung der Fristen zustande käme. Das Programmscreening wurde 2016 in der Verfahrensrichtlinie verankert und diese Änderung der Agentur ACQUIN mitgeteilt (vgl. Anlage 5.3). Von insgesamt 12 überprüften Programmen wurden 11 als stabil eingeschätzt und vorläufige Qualitätssiegel vergeben. Bei einem Programm wurde aufgrund einer Schwerpunktänderung kurzfristig ein vollständiges Internes Prüfverfahren eingeleitet. Die übrigen 11 Programme befinden sich aktuell in regulären Internen Prüfverfahren.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung des Programmscreenings reflektierte die Leuphana noch einmal grundsätzlich die Vor- und Nachteile von festgelegten Akkreditierungsfristen. Auch wenn eine Bündelung von Verfahren wie in 2016 zukünftig vermieden werden kann, führen feste Fristen u.a. dazu, dass Interne Prüfverfahren durchgeführt werden müssen, obwohl keine substantiellen Änderungen im Programm erfolgt sind. Bei anderen Programmen wiederum ist die Entwicklungsdynamik so hoch, dass alle zwei Jahre aufgrund von wesentlichen

Änderungen ein Internes Prüfverfahren mit großem personellem Aufwand durchgeführt werden muss. Die Leuphana entwickelt deshalb seit Anfang 2017 ein Konzept, welches sich von den bisherigen Akkreditierungsfristen löst und stattdessen eine kontinuierliche Qualitätsprüfung vorsieht. Eine genauere Darstellung dieser geplanten Weiterentwicklung erfolgt in Kapitel 4.

Transparenz

Externe Stakeholder müssen an einer systemakkreditierten Hochschule nachvollziehen können, wie das Qualitätsmanagement arbeitet und welche Ergebnisse es erzielt. Die gewonnene Autonomie kann langfristig nur dann gesichert und ausgeweitet werden, wenn erkennbar ist, dass die Universität die Verantwortung für die Qualitätssicherung- und -entwicklung ihrer Studienprogramme wahrnimmt. In Übereinstimmung mit den Vorgaben des Akkreditierungsrates veröffentlicht die Leuphana auf ihrer [Homepage die Gutachten](#) jedes einzelnen durchgeführten Internen Prüfverfahrens und benennt die Mitglieder des zugehörigen Programmbeirates.

Innerhalb der Universität ist Transparenz ebenfalls Voraussetzung für ein akzeptiertes Qualitätsmanagement. Die Programmleitungen müssen darauf vertrauen können, dass die Internen Prüfverfahren einem klaren Ablauf folgen und sich die Bewertung an nachvollziehbaren und transparenten Kriterien orientiert. Da die Internen Prüfverfahren innerhalb der Programmbeiratssitzungen gezielt Irritationen durch die externen Expert_innen einfordern, ist es wichtig, dass diese Unsicherheit in einen planbaren und kontrollierten Gesamtprozess eingebunden ist. Aus diesem Grund ist das Interne Prüfverfahren im Detail und mit allen Eskalationsschritten in der Verfahrensrichtlinie beschrieben. Für die Handlungsebene stehen darüber hinaus vielfältige Handreichungen und Vorgabedokumente zur Verfügung.

Im Rahmen der Sitzung des Qualitätsbeirates 2017 erhielt die Leuphana die Rückmeldung, dass nach vier Jahren Interner Prüfverfahren, die regelmäßig ergänzten Informationsmaterialien für die Programmverantwortlichen und Beiratsmitglieder zwar klar strukturiert und vollständig sind, aber durchaus Kürzungspotential besitzen. Das Leuphana Qualitätsmanagement wird die bereits in Planung befindliche Weiterentwicklung des Verfahrens auch dafür nutzen, die Vorgabedokumente zu prüfen und die Informationsmenge für die Programmleitungen und die Beiratsmitglieder zu reduzieren.

4 AUSBLICK

4.1 FLEXIBILISIERUNG DER QUALITÄTSSICHERUNG FÜR STUDIENPROGRAMME

Mit dem vorliegenden Zwischenbericht stellt die Leuphana die Ergebnisse ihrer Stärken-Schwächen Analyse des eigenen Qualitätsmanagements sowie die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen zur Diskussion. Die Rückmeldungen der Gutachterinnen und Gutachter der Zwischenevaluation zu der im Folgenden skizzierten Weiterentwicklung möchte die Leuphana Universität für die Ausgestaltung eines Pilotverfahrens Anfang 2018 nutzen. Die konkreten Erfahrungen mit diesem Piloten sollen ab Mitte 2018 im Rahmen des Quality Audit Projektes ausgewertet und bis zur Re-Systemakkreditierung verstetigt werden.

Zentrales Entwicklungsthema im Leuphana Qualitätsmanagement ist die Flexibilisierung des Internen Prüfverfahrens. Wie in Kapitel 3 dargestellt, ermöglicht das gegenwärtige Verfahren eine vollständige Qualitätsprüfung unter Einbindung des jeweiligen Programmbeirates. Der momentan geltende Ablauf dieses Verfahrens passt allerdings nicht immer optimal zur spezifischen Situation im jeweiligen Programm. So mussten in den letzten Jahren mehrfach Interne Prüfverfahren aufgrund auslaufender Akkreditierungsfristen zu einem festen Termin abgeschlossen werden. Aufgrund von Neuberufungen war allerdings bereits schon während der Akkreditierung klar, dass die vom Programmbeirat diskutierte Programmstruktur sich innerhalb eines Jahres erneut ändern würde. In anderen Fällen wäre rückblickend statt eines Vor-Ort Treffens des gesamten Programmbeirates eher ein einzelnes schriftliches Gutachten zu einer Neu- oder Weiterentwicklung zielführender gewesen. Die Leuphana hat in den letzten zwei Jahren bereits erste Schritte in Richtung einer stärkeren Flexibilisierung der Verfahren unternommen. So können nach einem positiven Programmscreening vorläufige Akkreditierungen einmalig für max. 24 Monate vergeben werden oder mit einem verkürzten Internen Prüfverfahren³ wesentliche Änderungen innerhalb eines Akkreditierungszeitraumes über ein schriftliches Gutachten eines Beiratsmitgliedes bestätigt werden.

Um den jeweiligen Herausforderungen in den einzelnen Programmen zukünftig noch besser zu entsprechen, plant die Leuphana diese Varianten als gleichberechtigte Verfahren weiterzuentwickeln, sodass bei der Qualitätsprüfung zukünftig zwischen mehreren Prüfverfahren gewählt werden kann. Diese geplante Flexibilisierung führt direkt zu der Frage, welches Gremium entscheiden kann, für welche Programme welches Verfahren geeignet ist. An dieser Stelle greift das in Kapitel 3.4 formulierte Ziel, die Verantwortungsübernahme und Selbststeuerung stärker auf Ebene der Fakultäten und Schools anzuregen.

³ Das verkürzte Interne Prüfverfahren ist bereits in der Verfahrensrichtlinie beschrieben, allerdings bislang noch nicht zum Einsatz gekommen. Es erlaubt aktuell bei wesentlichen Änderungen eine Qualitätsprüfung über ein schriftliches Gutachten des Programmbeirates, ohne dass die ursprüngliche Akkreditierungsfrist dadurch verlängert wird (vgl. Verfahrensrichtlinie 2.5).

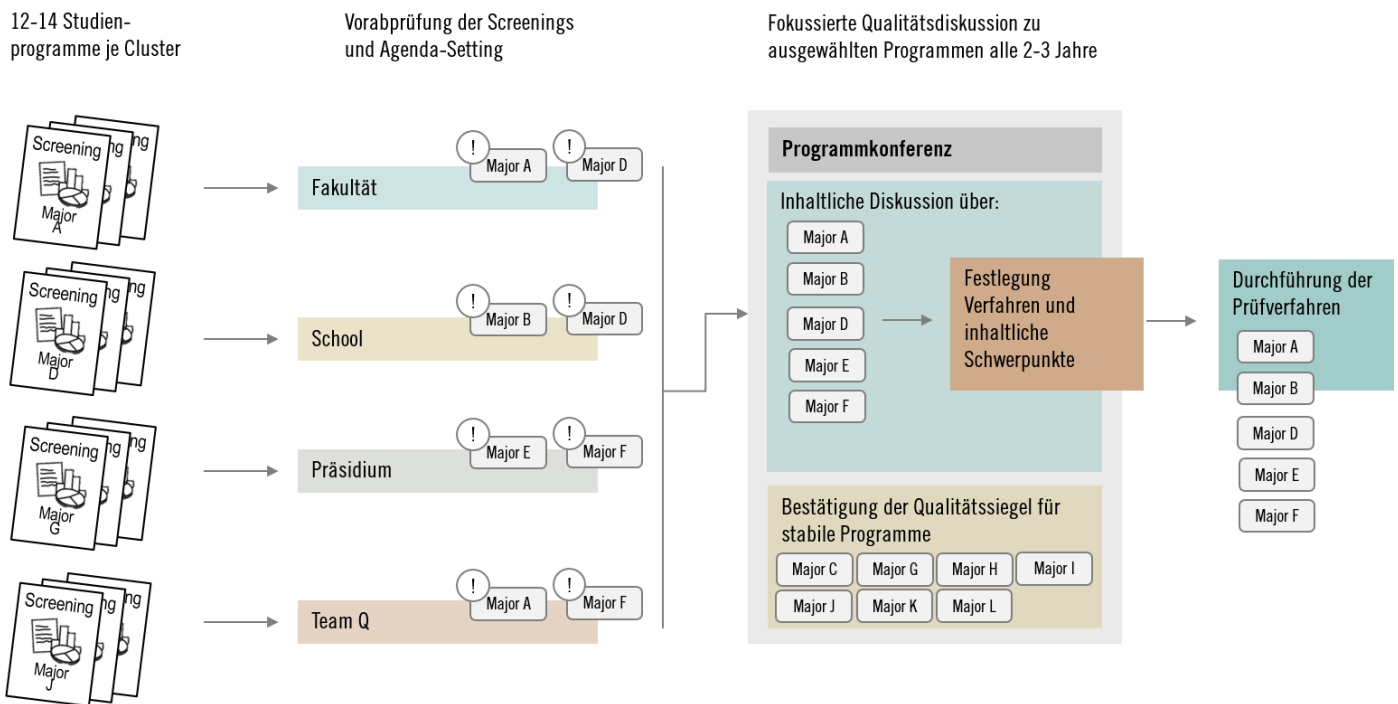


Abbildung 11: Konzept der Arbeit in Programmkonferenzen

Bis 2020 plant die Leuphana deshalb den programmspezifischen Prüfverfahren übergreifende **Programmkonferenzen** voranzustellen, die voraussichtlich alle zwei bis drei Jahre tagen (vgl. Abbildung 11). Die Programmkonferenzen sind jeweils verantwortlich für eine inhaltlich und organisatorisch zusammenhängende Gruppe von Studienprogrammen (z.B. alle Bachelor- und Masterprogramme der Fakultät Nachhaltigkeit) und kombinieren Akkreditierungsentscheidungen mit inhaltlichen Diskussionen zur Qualitätsentwicklung. Informationsgrundlage der Programmkonferenzen sind die im Vorfeld durch das Team Q erstellten „Programmscreenings“ – d.h. übersichtliche Zusammenstellungen der zentralen Leistungsdaten aller Programme der jeweiligen Konferenz.

Auf den Programmkonferenzen werden alle Programme auf der Grundlage der „Programmscreenings“ diskutiert. Werden einzelne Programme als unauffällig sowie stabil bewertet und steht keine grundlegende Programmneuausrichtung an, so kann das jeweilige Siegel bis zur nächsten Programmkonferenz direkt bestätigt werden. Für Studienprogramme, bei denen Entwicklungsbedarf besteht, werden auf der Programmkonferenz vertiefende inhaltliche Diskussionen angeregt – z.B. zur didaktischen Weiterentwicklung des Curriculums, zur Studierendenselektion und -zufriedenheit oder auch zur Frage, wie die Studienprogramme die Profilbildung im Hinblick auf universitäre, fakultäts- und School bezogene Strategien derzeit oder zukünftig unterstützen.

Am Ende der Konferenzen steht auch für diese Programme eine Akkreditierungsentscheidung an. Die stimmberechtigten Mitglieder der Programmkonferenz beschließen für die einzelnen Major und Minor

- welches Verfahren zur Qualitätsprüfung zielführend ist und
- mit welchem inhaltlichen Schwerpunkt die Überprüfung erfolgen soll.

Hinsichtlich Gesamtdauer und Anzahl der zu diskutierenden Programme sollen die Programmkonferenzen so gestaltet werden, dass vertiefte inhaltliche Diskussionen möglich sind. Der regelmäßige Blick auf das Gesamtportfolio innerhalb einer Programmkonferenz erleichtert es, übergreifende Entwicklungsthemen der Universität in die einzelnen Programmentwicklungen zu integrieren. Die für die Programmkonferenzen erstellten Programmscreenings verbessern die empirische Fundierung der Programmentwicklung und greifen damit eine weitere Empfehlung des Leuphana Qualitätsbeirates auf (vgl. Kapitel 3).

Bei der konkreten Ausgestaltung dieses Ansatzes müssen bis zur Pilotierung noch eine Reihe von Fragen geklärt werden: Neben der konkreten Gruppierung der Major und Minor ist auch zu beschreiben, nach welchen Regeln das „Agenda-Setting“, d.h. die Auswahl der zu diskutierenden Studienprogramme durch die Fakultät, die School, das Präsidium und das Team Q auf den Programmkonferenzen erfolgen soll. Die Leuphana arbeitet aktuell intensiv daran, diese Fragen intern zu beantworten und freut sich darauf, die Rückmeldungen der Gutachterinnen und Gutachter der Zwischenevaluation in diesen Entwicklungsprozess einbinden zu können.

4.2 VERNETZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Die bis 2020 anvisierten Veränderungen im Bereich der Qualitätssicherung von Studienprogrammen betreffen gewissermaßen den Kern der Systemakkreditierung und werden mit hoher Intensität vorangetrieben. Die Qualität der Studienprogramme weist dabei vielfältige Schnittstellen zu anderen Bereichen wie dem Berufsmanagement, der akademischen Personalentwicklung oder auch der Campuserwicklung auf. Die Frage, was das Qualitätsmanagement der Leuphana an Arbeitsbereichen und Themen umfasst, wird heute deutlich breiter beantwortet als im Jahr 2014. Zu diesem Zeitpunkt merkten die Gutachterinnen und Gutachter der Systemakkreditierung in ihren Empfehlungen noch an, dass der Bereich des Berufsmanagements sowie die Personalentwicklung noch nicht hinreichend mit weiteren Prozessen im Qualitätsmanagement verbunden seien.

Aus Sicht der Leuphana hat sich diese Wahrnehmung innerhalb der Universität deutlich gewandelt. Zentrales Element, mit dem die unterschiedlichen zentralen Abteilungen im Qualitätsmanagement stärker zusammengebracht werden konnten, ist der Leuphana Qualitätsbeirat. Das Präsidium nutzt diesen Beirat, um jährlich verschiedene QM-Themen aus unterschiedlichen Bereichen vorzustellen und miteinander zu vernetzen. Im Jahr 2015 erhielt die Leuphana durch den Qualitätsbeirat eine differenzierte Rückmeldung zum Internen Prüfverfahren. Ein Jahr später stand das Leuphana Berufsmanagement im Fokus der Diskussion. Im Juni 2017 wiederum wurde neben einem erneuten Feedback zur Studienprogrammentwicklung ein Angebot aus der akademischen Personalentwicklung aufgegriffen. Für 2018 ist geplant, dass der Qualitätsbeirat erstmalig den Bereich Studium und Lehre verlässt und der Leuphana Forschungsservice sowie ggf. der Kooperationservice seine Arbeit den externen Expertinnen und Experten vorstellen kann.

Dieses systematische Vernetzen von unterschiedlichen Universitätsbereichen hat die Leuphana 2016 in ihrer Entwicklungsplanung festgeschrieben. Demnach strebt die Universität an, „Erfahrungen aus ihrem Qualitätsmanagement (Systemakkreditierung) auch für andere Einheiten, z.B. aus der Forschung oder der Verwaltung, nutzbar zu machen und durch die Förderung einer übergreifenden Qualitätskultur zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement zusammenwachsen zu lassen“ (Entwicklungsplanung 2016-2022, S. 107).

In Folge dieser Vernetzungsprozesse wird sich die Leuphana zur Re-Systemakkreditierung 2020 voraussichtlich erneut mit einem erweiterten QM-Verständnis (und vermutlich auch mit einer erneut veränderten QM-Abbildung) präsentieren. So wie die Leuphana selbst nach wie vor eine Universität im Wandel ist, entwickelt sich auch das Qualitätsmanagement weiter, um dauerhaft die Profilentwicklung der Universität unterstützen zu können. Die Förderung einer Qualitätskultur durch datenbasierte Dialoge und geschlossene Regelkreise bleibt dabei als Kernelement weiterhin bestehen.

5 ANLAGEN

5.1 VERFAHRENSRICHTLINIE DES PRÄSIDIUMS ZUR QUALITÄTSENTWICKLUNG IN STUDIUM UND LEHRE

5.2 DOKUMENTATION DER ABGESCHLOSSENEN INTERNEN PRÜFVERFAHREN

Abgeschlossene Prüfverfahren am Leuphana College:

- 5.2.1 Major Rechtswissenschaften (Unternehmens- und Wirtschaftsrecht)**
- 5.2.2 Major International Business Administration & Entrepreneurship**
- 5.2.3 Major Psychologie (Grundlagen)**
- 5.2.4 Minor Wirtschaftspsychologie**
- 5.2.5 Minor Popular Music Studies**
- 5.2.6 Minor Nachhaltigkeitswissenschaften**
- 5.2.7 Minor Raumwissenschaften**
- 5.2.8 Leuphana Semester und Komplementärstudium**
- 5.2.9 Major Politikwissenschaft**
- 5.2.10 Minor Politikwissenschaft**
- 5.2.11 Major Betriebswirtschaftslehre**
- 5.2.12 Minor Soziale Medien und Informationssysteme**
- 5.2.13 Major Studium Individuale**
- 5.2.14 Minor Studium Individuale**
- 5.2.15 Major Wirtschaftsinformatik**
- 5.2.16 Minor E-Business**
- 5.2.17 Major Volkswirtschaftslehre**
- 5.2.18 Minor Volkswirtschaftslehre**

Abgeschlossene Prüfverfahren in der Leuphana Graduate School:

- 5.2.19 Master Bildungswissenschaft - Educational Sciences**
- 5.2.20 Master Kulturwissenschaften - Culture, Arts and Media**

5.2.21 Master Management & Data Science

5.2.22 Master Management & Business Development

5.2.23 Master Management & Human Resources

5.2.24 Master Management & Finance and Accounting

5.2.25 Master Management & Marketing

5.3 MITTEILUNG AN ACQUIN ZUR EINFÜHRUNG DER PROGRAMMSCREENINGS