

**Bericht der Gutachtergruppe zur zweiten Begehung und Beschluss
der Akkreditierungskommission
im Rahmen des Systemakkreditierungsverfahrens
an der
Leuphana Universität Lüneburg**

I. Ablauf des Systemakkreditierungsverfahrens

Vorbereitendes Gespräch: 24. März 2010

Einreichung des Zulassungsantrags: 28. Mai 2010

Feststellung der Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen durch die Akkreditierungskommission: 06. Dezember 2010

Eingang der Dokumentation: 28. September 2012

Datum der 1. Begehung: 30./31. Januar 2013

Eingang der Nachreichungen und Merkmalsstichprobe: 28. November 2013

Datum der 2. Begehung: 29. - 31. Januar 2014

Merkmalsstichprobe:

- Definition von Qualifikationszielen
- Fachliche und überfachliche Studienberatung
- Studienorganisation und -koordination
- *spezifisch für das Lehramt:* Abstimmung der Fachdidaktiken und Praktika sowie die Begleitung bzw. Betreuung der Praktika

Fachausschuss: Systemakkreditierung

Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN: Dr. Stefan Handke / Marion Moser

Mitglieder der Gutachtergruppe:

- **Dr. Christoph Anz**, Konzernpersonalwesen / Leiter Bildungspolitik, BMW Group
- **Professor Dr. Jürgen Bock**, Vizepräsident Hochschulentwicklung und Marketing, Hochschule Bochum
- **Professor Dr. Sigrid Metz-Göckel**, Zentrum für Hochschulbildung, Technische Universität Dortmund
- **Professor Dr. Guido Vergauwen**, Rektor, Universität Freiburg (CH)

- **Inge Vogt**, Studentin CEMS, Universität Köln

Als Vorsitzender der Gutachtergruppe wurde Herr Professor Guido Vergauwen benannt.

Als Gast nahm Herr Christian Pütter, Niedersächsisches Kultusministerium, Referat 35 (Aus- und Fortbildung der Lehrkräfte), an der zweiten Vor-Ort-Begehung teil.

Eine weitere gesonderte stichprobenartige Begutachtung der lehrerbildenden Bachelor- und Masterstudiengänge wurde durch ACQUIN nicht durchgeführt, da sich alle lehrerbildenden Studiengänge zum Zeitpunkt der Durchführung der Systemakkreditierung in einer externen Programmakkreditierung durch die Agentur AQAS befanden (siehe auch S. 5).

Der Antragssteller wird das Gutachten in seinen Teilen I. - III. zur Stellungnahme erhalten (Teil IV. „Empfehlungen an die Akkreditierungskommission“ erhalten nur der Fachausschuss sowie die Akkreditierungskommission).

Im vorliegenden Bericht sind Frauen und Männer mit allen Funktionsbezeichnungen in gleicher Weise gemeint und die männliche und weibliche Schreibweise daher nicht nebeneinander aufgeführt. Personenbezogene Aussagen, Amts-, Status-, Funktions- und Berufsbezeichnungen gelten gleichermaßen für Frauen und Männer. Eine sprachliche Differenzierung wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht vorgenommen.

Bewertungsgrundlage der Gutachtergruppe sind die Selbstdokumentation, die Nachreichungen sowie die Unterlagen der Stichprobe der Hochschule sowie die intensiven Gespräche mit Verantwortlichen für Qualitätssicherung, Lehrenden, Studierenden, Vertretern der Hochschulleitung und Gleichstellungsbeauftragten sowie dem Verwaltungspersonal und während der Begehungen vor Ort.

Als Prüfungsgrundlage dienen die „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung“ in der Fassung vom 20.02.2013. Auf Wunsch der Leuphana Universität Lüneburg wird das Verfahren nach den neuen Regeln des Akkreditierungsrates vom 20.02.2013 fortgeführt und nicht mehr nach den zum Vertragsabschluss geltenden „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung“ in der Fassung vom 10.12.2010.

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| II. Ausgangslage | 4 |
| 1. Kurzporträt der Hochschule..... | 4 |
| 2. Von der Hochschule angebotene Studiengänge..... | 5 |
| III. Darstellung und Bewertung | 10 |
| 1. Qualitätspolitik..... | 10 |
| 2. Qualitätssicherungsprozesse | 19 |
| 3. Information und Kommunikation | 29 |
| 4. Überprüfung und Weiterentwicklung (Qualitätsregelkreis) | 33 |
| 5. Bewertung der Stichproben..... | 36 |
| 6. Resümee | 40 |
| IV. Empfehlungen an die Akkreditierungskommission von ACQUIN..... | 42 |
| V. Beschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN | 45 |

II. Ausgangslage

1. **Kurzporträt der Hochschule**

Die Leuphana Universität Lüneburg geht aus der im Jahr 1978 eigenständig gewordenen Pädagogischen Hochschule (PH) Lüneburg hervor. Seit 1989 trägt die Hochschule die Universitätsbezeichnung. Nach Umwandlung in eine Stiftungsuniversität im Jahr 2003 und vollzogener Fusion mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen im Jahr 2005 befindet sich die Leuphana Universität Lüneburg seit Mai 2006 im Prozess einer grundlegenden Neuausrichtung. Der Standort Suderburg (Bau-Wasser-Boden) ging im September 2009 an die Fachhochschule Braunschweig-Wolfenbüttel über. An der Leuphana Universität Lüneburg sind im Wintersemester 2013/14 ca. 7800 Studierende eingeschrieben. Den Zielvereinbarungen zwischen dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und der Stiftung Universität Lüneburg vom 04. Dezember 2007 sind einige nennenswerte Punkte für die weitere strategische Ausrichtung der Universität zu entnehmen:

- Zur weiteren inhaltlichen Profilbildung der Universität wird der Förderung vorhandener Stärken unter dem Blickwinkel der gesellschaftlichen wie individuellen Herausforderungen des kommenden Jahrzehnts besondere Priorität eingeräumt. Transdisziplinarität sowie die Verbindung mehrerer Fachdisziplinen in größeren thematischen, aufgabenbezogenen oder kompetenzorientierten Kontexten sind dabei durchgängige Prinzipien der Universitätsentwicklung.
- Die Forschungsleistungen der Universität sollen in den nächsten Jahren deutlich steigen, um einen anerkannten Platz in der deutschen und internationalen Forschungslandschaft zu erreichen – nicht zuletzt durch eine künftige Mitgliedschaft in der Deutschen Forschungsgemeinschaft.
- Die Universität arbeitet am Ziel ihrer weiteren Internationalisierung und orientiert sich in ihrer Entwicklung an globalen Kontexten. Sie setzt sich die Entwicklung einer Universitätskultur zum Ziel, die kulturelle Diversität und Dialog fördert und zur Reflexion unterschiedlicher Lebens- wie Wissenschaftskulturen ermutigt und anregt.
- Die Universität will den in den vergangenen Jahren beschrittenen Weg in Richtung einer nachhaltigen Universität konsequent fortsetzen und sich zu einer klimaneutralen Hochschule weiterentwickeln.
- Mit Blick auf die Entwicklung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems werden alle zentralen und dezentralen Verwaltungsaufgaben bzw. -abläufe momentan überprüft und im Rahmen einer Verwaltungsreform ggf. neu definiert. Dies findet derzeit im Hinblick auf die laufende Systemakkreditierung der Leuphana Universität Lüneburg statt.

Gegenwärtig gliedert sich die Leuphana Universität in vier Fakultäten. Diese sind die Fakultäten „Bildung“, „Kulturwissenschaften“, „Nachhaltigkeit“ und „Wirtschaftswissenschaften“. An der Fakultät „Bildung“, die 35 Professuren umfasst, findet die Verbindung von Bildungswissenschaften mit den Unterrichtsfächern Deutsch, Englisch, Mathematik, Sachunterricht, Politik, Religion, Kunst, Musik, Sport, Biologie und Chemie sowie mit der Wirtschafts- und Sozialpädagogik statt. Die mit 25 Professuren etwas kleinere Fakultät „Kulturwissenschaften“ vereinigt in sechs überwiegend interdisziplinär zusammengesetzten Instituten Disziplinen wie Philosophie, Geschichts-, Literatur-, Medien- und Musikwissenschaft, Kunstgeschichte, Baukultur und Kulturgeographie, Soziologie, Informatik, Kommunikationswissenschaft oder Politikwissenschaft. Die Bereiche Chemie, Informatik, Kommunikation, Management, Ökologie, Philosophie, Planung, Politik, Psychologie, Recht, Technik und VWL werden ebenfalls durch etwa 25 Professuren an der Fakultät „Nachhaltigkeit“ vertreten. Die mit etwa 70 Professuren stärkste Fakultät, ist die Fakultät für „Wirtschaftswissenschaften“, an der BWL, VWL, Psychologie, Recht, Informatik und Ingenieurwissenschaften angesiedelt sind.

2. Von der Hochschule angebotene Studiengänge

Die Leuphana Universität Lüneburg verfügt mit den Studiengängen „Leuphana Bachelor“ und „Leuphana Master“ im Vergleich zu anderen deutschen Hochschulen über ein einzigartiges Angebot. Die Studiengänge zielen weniger auf ein reines Fachstudium als vielmehr auf den Erwerb inter- und transdisziplinärer Kompetenzen. Diese Zielsetzung spiegelt sich nicht nur in Elementen der Studienstruktur, wie relativ frei kombinierbaren Major- und Minor-Programmen und einem zeitlich großzügig bemessenen Komplementärstudium wider, sondern auch in hochschulorganisatorischen Elementen wie der Einrichtung des Leuphana Colleges für die Bachelorstudierenden, der Leuphana Graduate School für die Masterprogramme und der Professional School für Weiterbildungsstudiengänge. An diesen wird eine Vielzahl von Fachrichtungen als Minor und Major angeboten, die in das Qualitätsmanagementsystem einbezogen sind.

Eine Besonderheit stellen die Studienprogramme der Lehrerbildung dar. Diese sind ebenfalls in das QM-System der Hochschule eingebunden, werden aber im Rahmen der Systemakkreditierung nicht durch ACQUIN begutachtet. Vielmehr wird auf die Ergebnisse der Akkreditierungsverfahren durch die Agentur AQAS zurückgegriffen. Die lehrerbildenden Fächer werden im Zeitraum 2013/14 in einer Modellbetrachtung und Akkreditierungsverfahren von vier Fachclustern begutachtet. Während der Bericht zur Modellbetrachtung und das Fachcluster „Biologie, Chemie, Mathematik und Sachunterricht“ zum Zeitpunkt der Gutachtenerstellung durch ACQUIN vorlagen und diese Ergebnisse bei der Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems einbezogen wurden, konnte zu den verbleibenden Clustern noch keine Aussage getroffen werden. Die Akkreditierungsgutachten und -beschlüsse für die Fachcluster „Sozialpädagogik, Wirt-

schaftswissenschaften“, „Kunst, Musik, Sport“ und „Deutsch, Englisch, Religion, Politik“ sind daher noch vorzulegen, um eine abschließende Bewertung der internen Prozesse für die lehrerbildenden Studienangebote vornehmen zu können.

Das Gesamtangebot an Studienprogrammen der Leuphana Universität Lüneburg umfasst damit die folgenden Bereiche in College, Graduate School und Professional School.

Am College werden im Studienjahr 2014/15 die folgenden Major und Minor angeboten:

Major

| | |
|--|---|
| Betriebswirtschaftslehre (B.A.) | Betriebswirtschaftslehre PLUS (B.A.) |
| Digital Media (B.A.) | Environmental and Sustainability Studies (B.Sc.) |
| Ingenieurwissenschaften (Industrie) (B.Eng.) | Kulturwissenschaften (B.A.) |
| Politikwissenschaft (B.A.) | Rechtswissenschaften (Unternehmens- und Wirtschaftsrecht) (LL.B.) |
| Studium Individuale (B.A.) | Umweltwissenschaften (B.Sc.) |
| Volkswirtschaftslehre (B.Sc.) | Wirtschaftsinformatik (B.Sc.) |
| Wirtschaftspsychologie (B.Sc.) | |

Minor

| | |
|---|--|
| Automatisierungstechnik | Betriebswirtschaftslehre |
| Bildungswissenschaften | Digitale Medien / Kulturinformatik |
| E-Business | Industrietechnik |
| Nachhaltigkeitshumanwissenschaften | Nachhaltigkeitsnaturwissenschaften |
| Philosophie | Politikwissenschaft |
| Produktionstechnik | Raumwissenschaften |
| Rechtswissenschaften (Unternehmens- und Wirtschaftsrecht) | Soziale Medien und Informationssysteme |
| Studium Individuale | Volkswirtschaftslehre |
| Wirtschaftspsychologie | |

Darüber werden im College die polyvalenten Studienprogramme „Berufliche Bildung in der Sozialpädagogik (B.A.)“ und „Wirtschaftspädagogik (B.A.)“ (Ausrichtung berufsbildende Schulen) sowie „Lehren und Lernen (B.A.)“ (Ausrichtung Grund-, Haupt- und Realschulen) mit Lehramts- option semiintegriert angeboten. Die Fächer der Lehrerbildung für diese polyvalenten Studien- programme sind:

| | |
|---|---|
| Biologie (L+L) | Chemie (L+L) |
| Deutsch (L+L, LBS) | Mathematik (L+L, LBS) |
| Englisch (L+L, LBS) | Sport (L+L, LBS) |
| Evangelische Religion (L+L, LBS) | Politik (L+L, LBS) |
| Musik (L+L) | Kunst (L+L) |
| Sachunterricht (L+L) | Bezugsfächer Sachunterricht (L+L): Biologie, Chemie, Geschichte, Geografie, Physik, Politik |
| Berufliche Fachrichtung Sozialpädagogik (LBS) | Berufliche Fachrichtung Wirtschaftswissen- schaften (LBS) |

(LBS: Lehramt an Berufsbildenden Schulen; L+L: Lehren und Lernen)

Darüber werden im College die polyvalenten Studienprogramme „Berufliche Bildung in der Sozialpädagogik“ und „Wirtschaftspädagogik“ (Ausrichtung berufsbildende Schulen) sowie „Leh- ren und Lernen“ (Ausrichtung Grund-, Haupt- und Realschulen) mit Lehramts- option semi- integriert angeboten. Die Fächer der Lehrerbildung für diese polyvalenten Studienprogramme sind:

| | |
|----------------------------------|--|
| Biologie (L+L) | Chemie (L+L) |
| Deutsch (L+L, LBS) | Mathematik (L+L, LBS) |
| Englisch (L+L, LBS) | Sport (L+L, LBS) |
| Evangelische Religion (L+L, LBS) | Politik (L+L, LBS) |
| Musik (L+L) | Kunst (L+L) |
| Sachunterricht (L+L) | Bezugsfächer Sachunterricht (L+L): Biologie, Chemie, Geschichte, Geographie, Physik, Politik |

(LBS: Lehramt an Berufsbildenden Schulen; L+L: Lehren und Lernen)

In der Leuphana Graduate School werden im Studienjahr 2014/2015 die folgenden drei Master- programme mit spezifischen Major angeboten:

Arts & Sciences

| | |
|--|--|
| Kulturwissenschaften – Culture, Arts and Media (M.A.) | Nachhaltigkeitswissenschaft – Sustainability Science (M.Sc.) |
| Staatswissenschaften – Public Economics, Law & Politics (M.A.) | |

Management & Entrepreneurship

| | |
|--|---|
| Management & Business Development (M.A.) | Management & Controlling / Information Systems (M.A.) |
| Management & Engineering (M.Sc.) | Management & Financial Institutions (M.A.) |
| Management & Human Resources (M.A.) | Management & Marketing (M.A.) |

Education

| | |
|---|---|
| Lehramt an Berufsbildenden Schulen – Fachrichtung Wirtschaftswissenschaften (M.Ed.) | Lehramt an Berufsbildenden Schulen – Fachrichtung Sozialpädagogik (M.Ed.) |
| Lehramt an Grundschulen (M.Ed.) | Lehramt an Haupt- und Realschulen (M.Ed.) |
| Major Bildungswissenschaft – Educational Sciences (M.A.) | |

Die Fächer der Lehrerbildung für die Studienprogramme Master of Education sind im Studienjahr 2014/15 folgende:

| | |
|------------------------------------|-------------------------|
| Biologie (HR) | Chemie (HR) |
| Deutsch (G, HR, LBS) | Mathematik (G, HR, LBS) |
| Englisch (G, HR, LBS) | Sport (G, HR, LBS) |
| Evangelische Religion (G, HR, LBS) | Politik (HR, LBS) |
| Musik (G, HR) | Kunst (G, HR) |
| Sachunterricht (G) | |

(LBS: Lehramt an Berufsbildenden Schulen; G: Grundschule; HR: Haupt- und Realschule)

Im Studienjahr 2014/15 werden in der Professional School die folgenden weiterbildenden Masterstudienprogramme angeboten:

| | |
|---|--|
| Baurecht und Baumanagement (M.A.) | Competition & Regulation (LL.M.) |
| Corporate & Business Law (LL.M.) | Manufacturing Management/Industriemanagement (MBA) |
| Master in Auditing (M.A.) | Performance Management (MBA) |
| Prävention und Gesundheitsförderung – Master of Public Health (MPH) | Sozialmanagement – Master of Social Management (MSM) |
| Sustainability Management (MBA) | Strategic Management (MBA) |
| Wirtschaftsingenieurwissenschaften (M.Sc.) | |

Im Bereich der weiterqualifizierenden Bachelor-Studienprogramme führt die Professional School aktuell drei Studienprogramme durch:

| | |
|--|------------------------------|
| Soziale Arbeit für Erzieherinnen und Erzieher (B.A.) | Musik in der Kindheit (B.A.) |
| Studium im Bereich Pflege und Seniorenwirtschaft–Integriertes Care Management (B.A.) | |

III. Darstellung und Bewertung

1. Qualitätspolitik

Die Leuphana Universität Lüneburg hat für sich ein klares Ausbildungsprofil definiert. Das grundsätzliche Qualifikationsziel aller Studienangebote der Leuphana Universität leitet sich aus dem Leitbild der humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Universität ab, die an der Gestaltung der Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts mitwirkt. Für alle Mitglieder der Universität und interessierte Außenstehende identifiziert die Leuphana hierfür sieben Leitthemen, in denen sich die Orientierung der Universität manifestiert. Hierzu gehören die Förderung und Stärkung der Kunst- und Kulturwissenschaften, der Ausbau der Demokratieforschung vor dem Hintergrund zukünftiger Anforderungen und die Anerkennung von Heterogenität im Bildungsbereich. Der Aspekt der Heterogenität in der Bildung wird dabei mit dem Verständnis aufgegriffen, Vielfalt als Herausforderung zu verstehen, die Chancen bietet, wenn mit ihr sinnvoll umgegangen wird. Die Leuphana verwirklicht diesen Anspruch nicht nur in ihren Leitthemen, sondern bemüht sich Chancengleichheit für Menschen aus unterschiedlichsten gesellschaftlichen, religiösen und kulturellen Hintergründen zu realisieren. Sie verfolgt das Ziel, als Universität den individuellen Bedürfnissen von Studierenden, die zum Beispiel als Eltern oder pflegende Angehörige familiäre Aufgaben zu erfüllen haben, mit ihrem Studienangebot und der Studienorganisation so weit wie möglich entgegenzukommen. Damit wird ein Leitthema der Forschung gleichzeitig im universitären Alltag der Leuphana gelebt. Ähnlich schlagen sich auch die Leitthemen der Förderung von Entrepreneurship und entsprechenden Persönlichkeitsprofilen bei Studierenden, der Einsatz für Nachhaltigkeit in allen Bereichen der Gesellschaft und der Umwelt oder der Umgang mit Aspekten der Gesundheitsvorsorge und der damit verbundenen gesellschaftlichen Herausforderungen in Forschung und Lehre nieder. Der siebte Schwerpunkt, der sich aus dem Leitbild der Universität ableitet, ist der Umgang mit digitalen Medien, bei dem nicht nur technische Hintergründe, sondern die Auswirkungen von digitalen Medien auf alle gesellschaftlichen Bereiche betrachtet werden.

Vor dem Hintergrund der Leitthemen verfolgen die Studienangebote den Ansatz des „forschenden Lernens“, der es ermöglichen soll, Studierende bereits frühzeitig in Forschungsprojekte einzubinden. Inhaltlich verbinden die jeweiligen Studienprogramme die Vermittlung fachlicher mit der Vermittlung sozialer, organisationaler und gesellschaftlicher Kompetenzen. Ergänzt wird dieser Ansatz um Austauschprogramme und Fremdsprachenunterricht, womit die interkulturelle Ausrichtung der Universität in den Lehrangeboten abgebildet wird. Darüber hinaus werden die Studierenden auf die Aufgabe des lebenslangen Lernens vorbereitet. Diese Aufgabe gilt ausdrücklich nicht allein für die Studierenden, sondern ist Teil des universitären Leitbildes, wodurch sich die Leuphana selbst als lernende Organisation begreift, die sich kontinuierlich weiterentwi-

ckelt und auf die sich verändernden Anforderungen reagiert. Das gesamte Selbstverständnis sowie die sich daraus ableitenden grundsätzlichen Qualifikationsziele der Leuphana Universität sind auf der Homepage publiziert und den Studieninteressierten und anderen Stakeholdern leicht zugänglich.

Zur Erreichung der grundlegenden Ziele der Universität ist ein umfassendes Steuerungssystem entwickelt worden, das Studium und Lehre einbezieht. Dabei dienen die Fakultäten als Zentrum der fachlichen Entwicklung, insbesondere im Bereich Forschung, die Schools dagegen als zentrale Organisationseinheiten der Lehre. Damit das Qualitätsmanagement seine Wirkung sowohl in Lehre als auch Forschung entfalten und sich eine Qualitätskultur entwickeln kann, sind alle Teileinheiten der Universität in den Auf- und Ausbau des Qualitätsmanagementsystems eingebunden; Gleiches gilt für die Entwicklung eines gemeinsamen Identitätsverständnisses der Leuphana.

Neben dem Präsidenten und dem Präsidium als höchstem Gremium innerhalb der Universität sind sowohl die Studierenden als auch die Dozenten und Professoren sowie externe Stakeholder in die Prozesse der Qualitätssicherung und -verbesserung aktiv eingebunden. Entsprechend der Grundordnung der Universität werden den jeweiligen Gremien und Einzelpersonen Zuständigkeiten und Aufgaben innerhalb des Qualitätsmanagements (QMS) klar zugewiesen. In der Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre sind die Elemente des Leuphana QMS hinreichend beschrieben. Insgesamt lassen sich die Einrichtungen der Hochschule in die folgenden **zentralen und dezentralen Gremien und Einrichtungen** einteilen, von denen im weiteren Verlauf die für das QMS besonders relevanten vertieft betrachtet werden:

Zentrale Organe der Universität

- Stiftungsrat
- Präsidium
- Senat

Vertretungen und Beauftragte des Präsidiums

- Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte
- Leuphana Lehrwerkstatt
- Personalrat
- Beauftragte/r für Schwerbehinderte
- Beauftragte/r für Studierende mit Behinderung
- Beauftragte/r für Datenschutz

-
- Kapazitätsbeauftragte/r
 - Beauftragte/r für Klima
 - Beauftragte/r für Umwelt
 - Ombudsperson für Studierende
 - Ombudsperson für Professoren
 - Ombudsperson für wissenschaftliche Mitarbeiter

Stabsstellen des Präsidiums

- International Office
- Qualitätsentwicklung & Akkreditierung | Team Q
- Campuserwicklung
- Innenrevision
- Presse & Universitätsmarketing

Zentrale Einrichtungen der Universität

- Schools: College, Graduate School, Professional School
- Medien- und Informationszentrum
- House of Research

Fakultätsübergreifende Einrichtungen; Universitätsverwaltung

- Zentraleinrichtung für moderne Sprachen
- Methodenzentrum
- Zentrum Future of Ecosystem Services
- Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften
- Gesund in Europa
- Zentrum für Demokratieforschung
- Kunstraum
- Zentrum für Digitale Kulturen
- Leuphana Arts Program
- Professurenservice / Beamte / Recht (Justitiariat)
- Studierendenservice

Einrichtungen der Fakultäten (Auswahl)

- Kompetenzzentrum für schulische Praxisstudien (KomZeP), Fakultät Bildung

Das QMS der Leuphana Universität berührt alle zentralen und dezentralen Gremien und Einrichtungen, denen Verantwortlichkeiten zugeordnet sind. In der Verfahrensrichtlinie des Präsidiums werden ergänzend die Zusammensetzung und die Aufgaben eines neuen Beirats beschrieben, der die Universität in der Konzeption und Umsetzung ihres Qualitätsmanagements – z.Z. mit dem Schwerpunkt Studium und Lehre - berät. Mit dem **Qualitätsbeirat** ist an der Universität Lüneburg ein übergreifendes Gremium eingerichtet, das nicht einzelne Studienelemente, sondern die gesamte Hochschule in den Blick rückt. Der Qualitätsbeirat fördert die Entwicklung einer Qualitätskultur in Studium und Lehre und gibt Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Leuphana Qualitätsmanagements. Darüber hinaus soll er hinsichtlich der Entwicklung von hochschuldidaktischen Angeboten beraten und unterstützen. Der Qualitätsbeirat, der einen Vertreter des Präsidiums, zwei externe Qualitätsmanagement-Experten aus Wissenschaft und Arbeitsmarkt, die Qualitätsmanagementbeauftragten der vier Fakultäten und die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte als Mitglieder umfasst, wird vom Präsidium berufen. Zusätzlich beratend nehmen an den jährlich stattfindenden Sitzungen des Beirats der Ombudsmann für die Studierenden, ein Mitglied des Personalrates und die Leitung der Stelle für Qualitätsentwicklung teil.

Der Beirat wird von der Gutachtergruppe als ein sehr sinnvolles Gremium erachtet, positiv wird auch die Zusammensetzung des Gremiums mit internen und externen Mitgliedern bewertet. Auffällig ist jedoch die starke Dominanz von Hochschulmitgliedern in der Zusammensetzung des Beirats, eine Erhöhung der Anzahl der externen Mitglieder im Qualitätsbeirat wird als sinnvoll erachtet, um einen verstärkten externen Input mit unterschiedlichen Sichtweisen für die Weiterentwicklung des QMS zu erreichen und ein besseres Gleichgewicht zwischen internen und externen Sichtweisen herzustellen. Ebenso wurde im Rahmen der Gespräche vor Ort deutlich, dass bewusst kein studentisches Mitglied im Beirat vertreten ist. Es sollte erwogen werden, auch ein studentisches Mitglied in den Beirat zu berufen, um die studentischen Interessen noch besser zu berücksichtigen.

Als wesentliche Schaltstelle im QMS hat die Hochschule die **Stabsstelle für Qualitätsmanagement (Team Q)** beim Präsidenten eingerichtet. Die Stabsstelle gliedert sich in die Bereiche „Akkreditierung und Interne Überprüfung“, „Zielvereinbarung und Kapazitätsberechnung“, „Lehrevaluation“, „Daten und Statistik“ sowie „Kommunikation und Dokumentation“.

Das Team Q nimmt im QMS der Universität eine wichtige Rolle ein. Es verantwortet neben der Definition der einzelnen Prozessschritte des internen Qualitätsmanagementsystems sowie der Bereitstellung aller relevanten Instrumente und Dokumente auch die verwaltungsrechtlich abgesicherte Umsetzung ministerieller Vorgaben. Es leistet gleichzeitig, insbesondere gegenüber den Leitungen der Hochschule (Präsidium) und der Schools, Beratung zu Qualitätssicherungsprozessen oder z. B. hinsichtlich der Formulierung von Lernergebnissen. Das Team Q hat auch die Funktion und die Einhaltung der verbindlichen Regeln, die für ein zielorientiertes Qualitätsmana-

gementsystem erforderlich sind, sicherzustellen. Darüber hinaus ist das Team Q eingebunden in die Arbeit der unterschiedlichen intern und extern besetzten Gremien (Qualitätsbeirat, Programmbeirat, Qualitätszirkel), um auf diese Weise die regelkonforme Arbeit zu gewährleisten und Mitarbeiter der Universität von verwaltungstechnischen Details der Qualitätsarbeit zu entlasten. Das für das konzeptionelle und operative Qualitätsmanagement zuständige Team Q verfügt über ausreichende personelle Ressourcen, insgesamt über 13 Stellen, die auf die Aufgabenbereiche Akkreditierung / Interne Prüfverfahren, Statistik und Kapazitätsberechnung, Zielvereinbarungen, sowie Lehrevaluation verteilt sind. Für die Durchführung der internen Prüfverfahren stehen dabei 2 Vollzeitäquivalente zur Verfügung, die in der Aufbauphase durch Ressourcen aus dem Qualitätspakt Lehre unterstützt werden. Die ursprünglichen, klassischen Verwaltungsbereiche von Team Q (wie z. B. Kapazitätsberechnung, Berichterstattung gegenüber dem Land etc.) wurden weiterentwickelt und um neue Zuständigkeiten ergänzt. Zu den neuen Aufgaben zählen unter anderem

- die Zeitplanung und die Organisation der Auftaktgespräche der Verfahren des Regelkreises Studienprogrammentwicklung,
- die Beratung der Programmbeauftragten und die Erstellung von Programmordnern (dieses neue Instrument wurde nach der Implementierung an die Fakultäten weitergegeben),
- die formale Überprüfung und Einhaltung interner und externer Standards, insbesondere des Akkreditierungsrates, der KMK und der ländergemeinsamen Strukturvorgaben,
- die Erstellung von Prüfberichten,
- das Monitoring bei der Umsetzung von Maßnahmen, die in Lehrberichten festgelegt wurden,
- die Entwicklung von Vorgabedokumenten und Handreichungen sowie
- die Durchführung von Schulungen und Workshops.

Zur Vermeidung von Rollenkonflikten innerhalb des Team Q werden mit einzelnen Aufgaben unterschiedliche Personen betraut, so dass sichergestellt ist, dass Beratungsauftrag und Prüfauftrag nicht konfliktieren. Es gibt Überlegungen einen eigenen Regelkreis für das Team Q zu etablieren. Diese sollten aus Sicht der Gutachtergruppe unbedingt umgesetzt werden.

Eine enge Zusammenarbeit pflegt das Team Q mit Mitarbeitern der Fakultäten, die Funktionen im Rahmen des QMS übernehmen. Neben den Qualitätsmanagementbeauftragten aus dem Kreis des wissenschaftlichen Personals sind dies die dezentralen Qualitätsmanagementreferenten als Funktionsstellen.

Die **Qualitätsmanagementbeauftragten** der Fakultäten werden auf Vorschlag der Fakultät aus dem Kreis der Professoren durch das Präsidium ernannt. Sie unterstützen die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in der Fakultät und begleiten qualitätsrelevante Vorhaben mit Querschnittcharakter. Darüber hinaus nehmen sie im Rahmen des Regelkreises Studienprogrammentwicklung an den Entwicklungsgesprächen der in ihrem Verantwortungsbereich liegenden Studienprogramme teil und sind Mitglieder des Qualitätsbeirats der Universität. In dieser Funktion fördern sie das Netzwerk Qualitätsmanagement und beraten die zentrale verantwortliche Stelle für Qualitätsentwicklung, das Präsidium und den Senat.

Ergänzend übernehmen **dezentrale Qualitätsmanagementreferenten (QMR)** auf Ebene der Schools und Fakultäten eine wichtige unterstützende Rolle im Aufbau des QMS. Diese Stellen sind zeitlich befristet finanziert und sollen die Dekanatsmitarbeiter und Qualitätsmanagementbeauftragten der Fakultäten in der Aufbauphase des QMS unterstützen. Sie entlasten die Programmbeauftragten bei der Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der Qualitätszirkel, in denen Studierende und Lehrende in einen direkten Diskurs über ein Studienprogramm treten. Wenn sich die QM-Maßnahmen auf Fakultätsebene etabliert haben, sollen die Aufgaben der QMR wieder von den Dekanatsmitarbeitern mit übernommen werden. Die Gutachtergruppe bewertet die Aufgaben der QMR sehr positiv, sie unterstützen die dezentrale Ebene im Aufbau und der Weiterentwicklung des QM, zudem findet durch sie eine enge Vernetzung in die Universität statt, da sie Mittler zwischen Zentrale und den dezentralen Einheiten sind. Die Verstärkung der Funktionen der dezentralen Qualitätsmanagementreferenten sollte nach Auslaufen der Projektfinanzierung sichergestellt werden, sodass die Aufgaben der QMR auch künftig erfüllt werden.

Eine besondere Rolle bei der Qualitätssicherung auf der Ebene der Studienprogramme kommt den **Studienprogrammbeauftragten** zu, welche die jährlichen Lehrberichte auf der Grundlage der Ergebnisse der einmal pro Jahr durchgeführten Qualitätszirkel erstellen und für die Formulierung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung verantwortlich sind. Im jeweils folgenden Qualitätszirkel wird zum Umsetzungsstand der Maßnahmen berichtet und dies im sog. Lehrbericht dokumentiert. Studienkommission und Fakultätsrat beraten bzw. beschließen die Lehrberichte und werden so über den Umsetzungsstand der Maßnahmen laufend informiert. School und Team Q verfolgen die Maßnahmenumsetzung auf Basis der Lehrberichte und initiieren bei Bedarf Gespräche (Monitoring). Einmal jährlich werten die School die einzelnen Lehrberichte für einen aggregierten Lehrbericht / Jahresbericht aus. Das Präsidium diskutiert die aggregierten Lehrberichte der Schools mit den Fakultäten und den Leitungen der Schools. Dabei wird geprüft, welche Maßnahmen auf Ebene der Gesamtuniversität ergriffen werden sollen. Das Monitoring dieser Maßnahmen erfolgt durch das Team Q auf der Basis eines Gesamtlehrberichts für die Universität.

Neben der Etablierung von Zuständigkeiten ist auch die Umsetzung von Regelkreisen im Wesentlichen gut umgesetzt worden. Als Kernelement des QMS ist der **„Regelkreis Studienprogrammentwicklung“** (Teilrichtlinie 3) definiert worden, der alle Einzelprozesse des Qualitätsmanagementsystems, Vorgabe-Dokumente, Verfahrensentscheidungen und Fristen beschreibt und die jeweiligen Rollen definiert. Der Regelkreis Studienprogrammentwicklung findet Anwendung auf neu einzurichtende Studienprogramme (Genehmigung von Studienprogrammen), Überprüfung und Weiterentwicklung laufender Programme und wesentlichen Änderungen von Studienangeboten. Die Schließung von Studiengängen ist ebenfalls prozessual vorgesehen und wird im Detail von den Schools vollzogen. Dabei liegen dem Qualitätsregelkreis, der an die Stelle der externen Programmakkreditierung tritt, interne wie externe Standards zugrunde. Bei den externen Standards handelt es sich vor allem um die ländergemeinsamen Strukturvorgaben, den Qualifikationsrahmen für Hochschulabschlüsse sowie die Bestimmungen des Akkreditierungsrates; interne Standards werden von der Hochschule und ihren (Leitungs-)Gremien gesetzt und umfassen neben dem Leitbild, der Philosophie der Schools oder der hochschulweiten Ethikrichtlinie ebenso Rahmenprüfungsordnungen, Verfahrensrichtlinien des Präsidenten sowie Ableitungen aus den Ergebnissen externer Begutachtungen und übergreifender Benchmarks oder Audits (z. B. zur Internationalisierung). Insbesondere mittels der internen Standards werden die aus dem Leitbild der Universität resultierenden Qualitätsansprüche in konkrete Zielsetzungen übersetzt, um die Qualität von Studium und Lehre auf hohem Niveau zu gewährleisten. Noch nicht eingebunden sind in den Regelkreis Kooperationsprogramme, die als Double Degree oder Joint Degree-Programme angeboten werden.

Das QMS an der Leuphana Universität Lüneburg wurde innerhalb der letzten zwölf Monate insbesondere mit der detaillierten Ausarbeitung des „Regelkreises Studienprogrammentwicklung“ sowie der deutlich ausgeweiteten Transparenz, auch gegenüber den Studierenden, überzeugend weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung wird durch die Gutachtergruppe sehr positiv bewertet. Einige Aspekte bleiben jedoch noch unbeachtet, wodurch der selbst formulierte Anspruch der Leuphana an das eigene QMS noch nicht vollständig erfüllt wird.

Hierbei ist besonders darauf hinzuweisen, dass die Minor-Studienangebote noch nicht in das Qualitätsinstrument „Qualitätszirkel“ einbezogen werden, sodass hier ein Zeitplan für die systematische Einbindung vorzulegen ist. Die bislang durchgeführten Qualitätszirkel werden durch die Studierenden und Programmbeauftragten der Leuphana in der Grundkonzeption positiv bewertet. Die konkrete Wirksamkeit der Qualitätszirkel wurde bislang noch nicht systematisch geprüft, sodass sich hieraus Kritik der Studierenden speist. Unabhängig von dieser Kritik führt die mangelnde Evaluation dieses Instruments zu einem systemischen Mangel der internen Qualitätssicherung, der behoben werden muss.

Eine weitere Notwendigkeit zur Fortentwicklung ist darin zu sehen, dass das interne Akkreditierungsverfahren bislang noch keinen Regelkreis für den Fall der Nichterfüllung ausgesprochener Auflagen als Folge der internen Akkreditierung beschreibt. Diese Lücke ist zu schließen und durch einen Regelkreis zu dokumentieren.

Weitere Maßnahmen könnten im Zusammenhang mit der Personalentwicklung ergriffen werden. Im Jahr 2011 hat die Leuphana Universität für die Mitarbeiter der Studiendekanate und Schools eine Personalentwicklungs-Reihe angeboten, in der sie für die neuen Aufgaben der Qualitätssicherung und -entwicklung qualifiziert wurden. Für das Lehrpersonal stehen für die hochschuldidaktische Weiterbildung jährlich etwa 100.000 Euro zur Verfügung. Darüber hinaus werden herausragende Lehrveranstaltungen jährlich mit dem Leuphana Lehrpreis prämiert. Für die zehn Lehrpreise stehen insgesamt 25.000 Euro zur Verfügung. Das Preisgeld wird für die Verbesserung der Lehre eingesetzt. Darüber hinaus könnte die Personalentwicklung noch stärker in das System der Qualitätssicherung einbezogen werden. Hierfür sollte die Universität Lüneburg diesen Aspekt deutlicher, z. B. durch die Weiterentwicklung von Anreizinstrumenten für die Teilnahme an Personalentwicklungsangeboten, institutionell verankern.

Schließlich zeigen sich Interessenkonflikte bei der Besetzung und Arbeitsweise der grundsätzlich sehr sinnvollen Programmbeiräte. Hier müssen, wie im Abschnitt zu den Qualitätssicherungsprozessen weiter ausgeführt wird, insbesondere die Aufgaben der Begutachtung von der beratenden Funktion des Gremiums getrennt werden.

Trotz dieser Optimierungsmöglichkeiten in der Systematik und den noch nicht an jeder Stelle funktionierenden Instrumenten der Qualitätssicherung und -verbesserung sind die Fortschritte bei der Etablierung eines eigenen Qualitätsmanagementsystems deutlich erkennbar. Dies gilt nicht zuletzt für die Verankerung der Zielsetzungen und des Grundverständnisses von Qualität bei allen Statusgruppen innerhalb der Universität. Darüber hinaus haben die vor Ort geführten Gespräche gezeigt, dass in den Schools und bei den Programmverantwortlichen eine hohe Motivation besteht, den „Qualitätsregelkreis Studienprogrammentwicklung“ aktiv zu gestalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Den für die Qualitätsentwicklung der Leuphana Verantwortlichen ist bewusst, dass die Etablierung eines eigenen QMS ein dauerhafter Prozess ist. Die Bereitschaft, diesen Prozess kontinuierlich zu gestalten und immer weiter zu verbessern, ist eindeutig vorhanden.

Resümee mit Fokus auf die Kriterien des Akkreditierungsrates:

Im Vergleich zur ersten Vor-Ort-Begehung hat die Leuphana insgesamt detaillierter beschrieben, wie die einzelnen Prozessschritte zur Qualitätsentwicklung gestaltet sind, welche Verantwortlichkeiten bestehen und wie die Durchführung der jeweiligen Prozessschritte gewährleistet wird.

Formal sind die zentralen Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement der Leuphana auf der Ebene der Gesamtuniversität und auf der Ebene der Studienprogramme, Schools und Fakultäten klar geregelt und dokumentiert. Mit der administrativen Begleitung der Regelkreise zur Studienprogrammentwicklung hat das Präsidium die Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung Team Q beauftragt, dem innerhalb der Universität eine besondere Bedeutung zukommt. Insgesamt kann festgestellt werden, dass das interne Qualitätssicherungssystem derzeit über die erforderlichen personellen und sächlichen Ressourcen verfügt, die Nachhaltigkeit gewährleisten.

Qualifikationsziele

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Universität Lüneburg für die gesamte Hochschule und für ihre Studienprogramme ein Ausbildungsprofil definiert und veröffentlicht hat. Die Verfahren zur Definition, Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualifikationsziele in den Studienprogrammen sind etabliert. Mit den Ausführungen zum Stichprobenmerkmal „Definition von Qualifikationszielen“ werden in Abschnitt 5.1. hierzu weitere Bewertungen vorgenommen.

System der Steuerung in Studium und Lehre

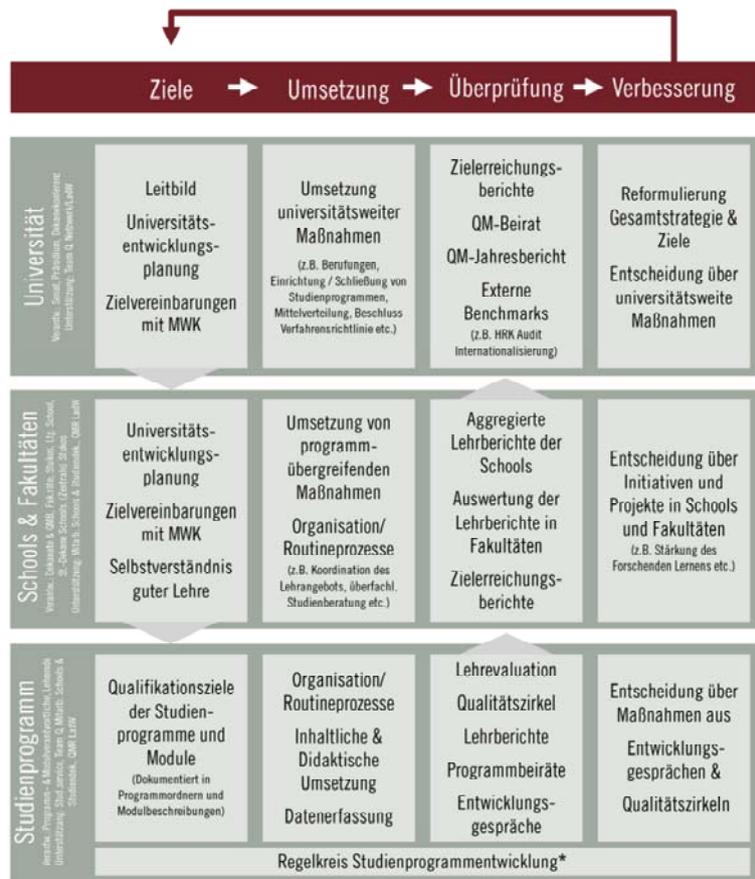
Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die Universität Lüneburg im Bereich Studium und Lehre über ein umfangreiches Steuerungssystem verfügt und dies kontinuierlich nutzt. Das Steuerungssystem der Leuphana zur Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studienprogramme ist umfassend angelegt. Ein interner Zeitplan legt fest, in welcher zeitlichen Abfolge die Programme der Hochschule das System der Qualitätssicherung durchlaufen werden. Das Qualitätshandbuch der Universität und die Ausführungen zu einzelnen Prozessen der Studiengangsentwicklung stellen sicher, dass die Qualifikationsziele fachliche und überfachliche Aspekte, insbesondere die wissenschaftliche Befähigung, die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen, die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und die Persönlichkeitsentwicklung umfassen. Zur Realisierung dieser Ziele sind in besonderer Weise das Leuphana Semester und das Komplementärstudium zu nennen, in denen überfachliche Kompetenzen vermittelt werden. Hierbei wird sichergestellt, dass die Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung und zum Erwerb von Soft-Skills in den Modulen des Komplementärstudiums mit den Fachinhalten der Major und Minor verknüpft sind. Die Befähigung zu gesellschaftlichem Engagement der Studierenden wird durch den interdisziplinären und auf gesellschaftliche Probleme ausgerichteten Charakter der Ausbildung an der Leuphana gewährleistet. Als noch nicht umgesetzt sind die Einführung von Qualitätszirkeln in Minor-Studienprogrammen, die Evaluation des Instruments der Qualitätszirkel und die Prozessschritte bei der Nichterfüllung von intern ausgesprochenen Auflagen anzusehen.

Kooperationsstudiengänge

Die Universität Lüneburg stellt mittels entsprechender Kooperationsvereinbarungen sicher, dass geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um die Qualität der von Partnerhochschulen angebotenen Komponenten von Kooperationsstudiengängen sicherzustellen. Für Studienprogramme, die als Double Degree oder Joint Degree-Studiengänge durchgeführt werden, gibt es jedoch noch keine Vorkehrungen innerhalb des Qualitätsmanagementsystems. Die Universität Lüneburg sieht vielmehr vor, entsprechende Studienprogramme zunächst weiterhin extern begutachten und akkreditieren zu lassen und erfüllt damit eine Vorgabe des niedersächsischen Wissenschaftsministeriums. Die Gutachtergruppe sieht bei der Einbindung von Kooperationsstudiengängen dennoch Handlungsbedarf, um künftige Entwicklungen bereits angemessen im QMS abzubilden. Die Universität Lüneburg muss daher einen Regelkreis Studienprogrammentwicklung ausarbeiten, der die Einrichtung und Weiterentwicklung von Double – und Joint Degree – Studiengängen beschreibt.

2. Qualitätssicherungsprozesse

Die Hochschule nutzt ein internes Qualitätssicherungssystem, das den Anforderungen der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education genügt. Sie hat ein integriertes Qualitätsmanagementsystem entwickelt, das einem Prozessverständnis folgt und Ziele des universitätsweiten Leitbildes verfolgt. Als zentraler Grundgedanke für das Qualitätsmanagement ist das Regelkreismodell des PDCA (plan-do-check-act) formuliert. Planung, Entwicklung, Durchführung und Verbesserung von Studiengängen sind damit Kernfunktionen des Qualitätsmanagementsystems der Leuphana. Zu den Elementen des Verfahrens der Qualitätssicherung gehören im Bereich der Zielformulierung und Konzeption von Studienprogrammen (plan) das Leitbild der Universität, die Entwicklungsplanung und die Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium. Die Einrichtung und der Betrieb der Studienprogramme (do) sind durch universitätsweite Standards für Studium und Lehre festgelegt. Kernfunktionen der Wirkungsüberprüfung (check) des Systems sind durch die Arbeit von Programmbeiräten, die Durchführung von Qualitätszirkeln und Akkreditierungen abgebildet. Die Koordination von Maßnahmen (act) für übergeordnete Bereiche der Qualitätssicherung sind Aufgaben des Präsidiums, der Fakultäten, der Schools und des Senats. Für Maßnahmen auf Ebene der Studienprogramme sind die Programmverantwortlichen zuständig. Entscheidungsprozesse folgen dabei dem nachfolgend dargestellten Schema.



* Im Rahmen des Regelkreises Studienprogrammentwicklung übernehmen Präsidium, School, Fakultät und Studienprogrammbeauftragte unter Einbindung externer Expertise gemeinsame Verantwortung für die Qualität des Studienprogramms.

Abbildung 1: Gesamtübersicht Leuphana Qualitätsmanagement

Auf Grundlage der Regelkreise des QMS kann die Leuphana die darin enthaltenen Elemente klar definieren und kommunizieren. Das Verständnis von Qualitätsmanagement als Regelkreishandeln verschiedener Akteure entspricht dem State of the Art und ist positiv zu bewerten. Der Regelkreis für die Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre enthält für das „check“ den Programmbeirat, die interne Akkreditierung sowie Qualitätszirkel und den dazugehörigen Lehrbericht. Für das „act“ des Regelkreises sind die Programmverantwortlichen als zuständige Personen vorgesehen. Das vorhandene QMS ist damit insgesamt geeignet, die Wirksamkeit der hochschulinternen Steuerung im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen sowie die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten. Das Qualitätsmanagement und die unterstützenden Prozesse im Bereich Studium und Lehre bilden ein in sich kohärentes System und sind adäquat dokumentiert. Zu den wesentlichen Elementen des Systems gehören hierbei der Regelkreis zur Studienprogrammentwicklung, die regelmäßige Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation, die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden, die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung sowie deren regelmäßige Förderung und die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben

der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und die verbindliche Umsetzung von Empfehlungen.

Grundsätzlich folgen Einrichtung, Weiterentwicklung und Schließung von Studienprogrammen einem festgelegten Prozess. Für die notwendige Qualitätssicherung der Studienprogramme und die Implementierung von Qualitätssicherungsverfahren wurde an der Leuphana Universität das Verfahren „Regelkreis Studienprogrammentwicklung“ eingeführt, das im Folgenden näher betrachtet wird.

2.1. Regelkreis Studienprogrammentwicklung

Für die nach dem Niedersächsischen Hochschulgesetz vorgesehenen Qualitätssicherung der Studienprogramme und die Implementierung von Qualitätssicherungsverfahren wurde an der Leuphana Universität Lüneburg das Verfahren „Regelkreis Studienprogrammentwicklung“ eingeführt, das die Entwicklung sowie Überprüfung und Weiterentwicklung (Abbildung 2) von Studienprogrammen umfasst.

Zur Einbindung externer Expertise in dieses Verfahren bestellt das Präsidium in Abstimmung mit der Dekanekonferenz die Mitglieder der sogenannten Programmbeiräte. Die Amtszeit der Programmbeiräte, deren Zusammensetzung und Aufgaben in der Verfahrensrichtlinie beschrieben sind, beträgt fünf Jahre. Ausschlusskriterien sind angelehnt an die Befangenheitsregeln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) definiert. Mit der administrativen Begleitung der Regelkreise zur Studienprogrammentwicklung hat das Präsidium das Team Q beauftragt. Diese Begleitung umfasst die Zeitplanung und die Auftaktgespräche der Verfahren, die Beratung der Studienprogrammbeauftragten zu organisatorischen Fragen, die formale Prüfung interner und externer Standards, das Abfassen von Prüfberichten, das Maßnahmenmonitoring, die Entwicklung von Vorgabedokumenten und Handreichungen sowie die Durchführung von Schulungen und Workshops.

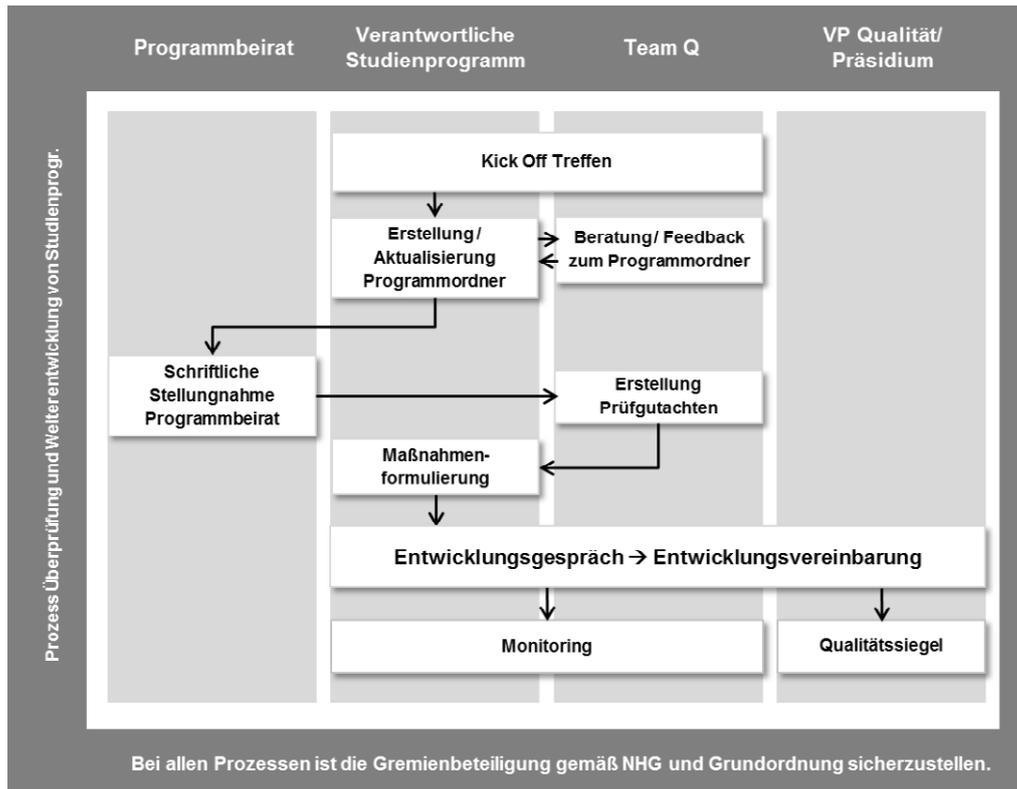


Abbildung 2: Prozessschritte zur Überprüfung und Weiterentwicklung von Studienprogrammen (internes Prüfverfahren)

Die zentrale Aufgabe des **Programmbeirats**, der an der Leuphana für jedes Studienprogramm als externes Evaluationsgremium eingerichtet wird, besteht darin, nach definierten fachbezogenen Kriterien das Studienprogramm zu bewerten. Der Programmbeirat besteht i.d.R. aus vier und höchstens aus sechs externen Mitgliedern:

- mindestens zwei Mitglieder aus Wissenschaft und Forschung
- mindestens einem Mitglied aus Wirtschaft und Arbeitsmarkt
- mindestens eine Alumna /ein Alumnus aus dem entsprechenden Studienprogramm.

Die Mitglieder der Programmbeiräte erhalten zur Vorbereitung Unterlagen, die denen einer externen Programmakkreditierung entsprechen. Diese Unterlagen umfassen die Selbstdokumentation des Studienprogramms sowie die dazu gehörigen Anlagen. In der Selbstdokumentation sind Ziele, Durchführung, Ressourcen sowie Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Studienprogramms beschrieben. Die Anlagen bestehen mindestens aus der fachspezifischen Anlage zur Rahmenprüfungsordnung, dem Modulhandbuch, dem Lehrendenhandbuch, der Kapazitätsverteilung und dem Modellstudienplan.

Die Moderation der Programmbeiratssitzungen erfolgt durch die jeweiligen Programmbeauftragten. Team Q protokolliert die jeweiligen Sitzungen mit einem strukturierten Beobachtungsbogen. Um Interessenskonflikte bei den Programmbeauftragten zu vermeiden sollte aus Sicht der

Gutachtergruppe darüber nachgedacht werden, ob eine Moderation und Protokollierung nicht ausschließlich durch das Team Q erfolgt.

Die Mitglieder der Programmbeiräte sollen ihre Rolle als Partner verstehen, die überprüfen, ob die Zielsetzung und Umsetzung eines Studienprogramms dem aktuellen Stand in einem Fach entsprechen, die Berufsbefähigung der Absolventen gewährleisten und angemessen wissenschaftsorientiert sind. Die Begutachtungen durch die Beiräte sind durchaus konstruktiv kritisch, auch wenn Beiratsmitglieder dem Leuphana-Modell grundsätzlich offen gegenüber stehen. Eine kritische Herangehensweise ist letztlich auch zu erwarten, da die Beiräte ihre Reputation verlieren würden, wenn sie nur wohlwollend begutachten würden und das Studienprogramm nach der Überarbeitung eine schlechte Qualität hätte.

Nachdem der Programmbeirat getagt und die inhaltlichen Kriterien durch seine Stellungnahme eingeschätzt hat, prüft der zuständige Mitarbeiter im Team Q die formalen Kriterien. Die Bewertung der inhaltlichen Kriterien ist bereits durch die Stellungnahme des Programmbeirats erfolgt. Team Q übernimmt diese Äußerungen des Programmbeirats inhaltlich unverändert in das sogenannte **Prüfgutachten**. Um die weitere Arbeit zu erleichtern, erstellt Team Q zusätzlich eine Prüfsynopse, d.h. eine tabellarische Kurzform zum Prüfgutachten. Basierend darauf, wie Team Q die Dringlichkeit der durch den Programmbeirat genannten Aspekte beurteilt, wird in der Prüfsynopse eine Kategorisierung in Hauptabweichung, Nebenabweichung und Empfehlung vorgeschlagen. Diese vorgeschlagene Kategorisierung dient ausschließlich als Diskussionsgrundlage für den weiteren Prozess und ist keine verbindliche Festlegung. Sie wird im weiteren Prozessverlauf kommentiert und kann im darauf folgenden Entwicklungsgespräch gemeinsam modifiziert werden. Im Entwicklungsgespräch soll im Konsens eine schriftliche Vereinbarung zu Entwicklungszielen und -maßnahmen für das Studienprogramm getroffen werden.

Das Prüfgutachten und die Zusammenfassung in der Prüfsynopse werden den Studienprogrammverantwortlichen anschließend zur Verfügung gestellt. Zur Vorbereitung auf das sogenannte **Entwicklungsgespräch** formuliert der Studienprogrammbeauftragte auf der Basis des Prüfgutachtens Vorschläge für Maßnahmen zur Programmentwicklung. Im Entwicklungsgespräch werden aus den Anmerkungen des Programmbeirats und den Kommentaren des Programmbeauftragten verbindliche und terminierte Maßnahmen festgelegt. An dieser Stelle erfolgt auch die Entscheidung über die Kategorisierung der Abweichungen (Hauptabweichung, Nebenabweichung, Empfehlung). Das Entwicklungsgespräch hat damit die Funktion einer studienprogrammbezogenen internen Akkreditierungskommission. Unter Vorsitz des Vizepräsidenten für Qualitätsentwicklung nehmen am Entwicklungsgespräch in der Regel das zuständige Präsidiumsmitglied für die School, die Leitung der School, der Studienprogrammbeauftragte, der Qualitätsmanagementbeauftragte der Fakultät, ein Vertreter des Dekanats, ein Vertreter des Team Q sowie die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte teil.

Kann eine Einigung, die eine Beachtung aller internen und externen Vorgaben gewährleistet, im Konsens mit dem Programmbeauftragten erzielt werden, wird diese in einer Entwicklungsvereinbarung dokumentiert und von allen Beteiligten unterschrieben. Wenn keine Einigung möglich ist, kommt eine der folgenden Stufen zum Tragen, bis eine Einigung erzielt wird: 1) erneutes Entwicklungsgespräch unter Beteiligung eines Mitglieds des Programmbeirats oder 2) Durchführung einer externen Programmakkreditierung.

Wenn eine Entwicklungsvereinbarung im Konsens erzielt wurde, verleiht das Präsidium das Qualitätssiegel der Universität, wobei dieses analog zu einer Erstakkreditierung für fünf bzw. bei einer Re-Akkreditierung für sieben Jahre vergeben wird. Der auf der Urkunde vermerkte Gültigkeitszeitraum ist an die fristgerechte Erfüllung der in der Entwicklungsvereinbarung vermerkten Maßnahmen geknüpft. Das Ergebnis des Entwicklungsgesprächs wird dem Programmbeirat bekannt gegeben und eine Zusammenfassung der Entwicklungsvereinbarung im Internet veröffentlicht. Das Monitoring der Maßnahmen übernimmt das Team Q in Abstimmung mit der School und der Fakultät. Werden die Auflagen nicht erfüllt, entscheidet das Präsidium über die notwendigen Eskalationsstufen.

Einem ähnlichen Regelkreis wie die Studienprogrammentwicklung folgt auch der Prozess der **Einstellung eines Studienprogramms**. Die Steuerung im Hinblick auf das Programmportfolio der Universität kann sich dabei durch die Zielvereinbarungen mit dem Ministerium ergeben, die Einfluss auf das Profil der Universität nehmen. Da diese Zielvereinbarungen auf die Studiengänge umgelegt werden, können sich Schließungen von Studienprogrammen indirekt durch Vorgaben durch das Ministerium ergeben. Auslöser für die Einstellung einzelner Programme können aber auch zu geringe Studierendenzahlen sein. Im Regelkreis für die Studienprogrammentwicklung finden sich aber auch Optionen zur Verbesserung bzw. zur grundlegenden Reform eines Programms, sodass eine Schließung auch bei geringer Nachfrage nicht zwangsläufig erfolgen muss.

Zusammenfassend wird die Konzeption des Systems der Studienprogrammentwicklung als positiv beurteilt. Allerdings bedarf es aus Sicht der Gutachtergruppe einer Überarbeitung in folgenden drei Punkten.

Als erster Punkt ist bei der Konzeption des Regelkreises kritisch anzumerken, dass im Programmbeirat keine Studierenden vertreten sind. Dies sieht die Gutachtergruppe als erforderlich an, da die Perspektive von Alumni nicht mit denen von Studierenden identisch ist. Die Besetzung der Programmbeiräte muss daher ein studentisches Mitglied einbeziehen, wobei es der Universität überlassen ist, ob Studierendenvertreter aus verwandten Fächern der eigenen oder einer anderen Hochschule benannt werden. Vor dem Hintergrund der studentischen Beteiligung ist zudem gegenwärtig nicht zwingend vorgesehen, dass sich der Programmbeirat mit den Studierenden trifft, wenngleich dies in den bisher durchgeführten Verfahren so gehandhabt wurde. Eine entsprechende Festlegung in den Prozessbeschreibungen wäre daher sinnvoll.

Ein zweiter Kritikpunkt betrifft die Arbeit des Programmbeirates im Zeitverlauf. Hinsichtlich der Unbefangenheit der Programmbeiratsmitglieder sieht es die Gutachtergruppe als unvereinbar an, dass Beiratsmitglieder eine Begutachtung vornehmen, anschließend die Programmverantwortlichen beraten und später erneut begutachten. Nach der derzeitigen Planung der Leuphana solle ein Programmbeirat nach seiner Besetzung zunächst eine Begutachtung eines Programms durchführen. Etwa zwei bis drei Jahre nach der ersten Akkreditierung soll der Beirat die Weiterentwicklung des Programms bewerten und die Studienprogrammverantwortlichen für weitere Fortentwicklungen beraten. In dieser Planung ist es möglich, dass die Mitglieder des Beirats nach Ablauf der Akkreditierung auch in der Reakkreditierung eine begutachtende Funktion wahrnehmen. Grundsätzlich wird eine längerfristige Begleitung eines Studienprogramms durch externe Fachvertreter als sinnvoll erachtet, allerdings werden mögliche Rollenkonflikte als problematisch erachtet. Hier sind daher aus Sicht der Gutachtergruppe Vorgaben zu definieren, die eine Aufgabenvermischung von Begutachtung und Beratung durch den Programmbereit verhindern.

Den dritten Punkt stellt die Schließung des Regelkreises für den Fall dar, dass formulierte Auflagen nach dem Begutachtungsprozess, also Festlegungen aus dem Entwicklungsgespräch, nicht erfüllt werden. Die bestehende Regelung, nach der das Präsidium über zu ergreifende Maßnahmen entscheidet, ist zu vage und muss daher präzisiert werden.

Für die reibungslose Arbeit des internen Akkreditierungsverfahrens sind die genannten Kritikpunkte zu beheben, sodass bei einer vollständigen Implementierung der prozessualen Abläufe auf Dauer keine Komplikationen zu erwarten sind. Nach deren erfolgter Umsetzung gewährleistet das System mit dem Regelkreis Studienprogrammentwicklung nach Einschätzung der Gutachtergruppe, dass in den einbezogenen Studienprogrammen alle internen und externen Vorgaben eingehalten werden. Ebenso wird die qualitative Weiterentwicklung unter Einbeziehung der wesentlichen Anspruchsgruppen sichergestellt. Hierfür findet als wichtiger Baustein des Leuphana Systems der Qualitätssicherung der sogenannte „Qualitätszirkel“ in Studienprogrammen statt.

2.2. Qualitätszirkel

Mit den Qualitätszirkeln etabliert die Leuphana ein niedrighschwelliges Feedbackinstrument, das Studierende und Lehrende zusammenführt, um Studienprogramm – bislang nur die Major und nicht die Minor – weiterzuentwickeln. Die Durchführung der Qualitätszirkel und die Abfassung der Lehrberichte erfolgen auf der Grundlage statistischer Daten zur Entwicklung des Studienprogramms, Ergebnisse aus der Lehrevaluation und künftig aus Feedbacks der extern besetzten Programmbeiräte. In einem anschließenden Prozess werden Maßnahmen zur Umsetzung von Studienprogrammen ergriffen. Nach dem Regelprozess der Universität veranlassen die Pro-

grammverantwortlichen die Realisierung der im Qualitätszirkel vereinbarten Maßnahmen und berichten im nächsten Qualitätszirkel über den Stand der Maßnahmen. Die Programmbeauftragten werden dabei von den Studiendekanaten und den dezentralen Qualitätsmanagementreferenten – u. a. bei der Gremienbefassung – unterstützt. Bei der Aggregation der Lehrberichte auf Schoolebene wird geprüft, welche Verbesserung und Weiterentwicklungen von dieser Seite initiiert werden können.

Qualitätszirkel sind ein zentrales Instrument zur Weiterentwicklung von Studium und Lehre an der Leuphana Universität. Lehrende und Studierende sollen dadurch die Möglichkeit erhalten – i. d. R. jährlich – zusammen mit dem Studienprogrammbeauftragten sowie weiteren Lehrenden über Stärken und Schwächen zu diskutieren. Dies erfolgt auf Basis der Programmordner, unter Einbeziehung der Studierendenstatistiken und der aggregierte Daten der internen Lehrevaluation, die allen Teilnehmern der Qualitätszirkel rechtzeitig im Intranet zur Verfügung gestellt werden. Die Qualitätszirkel werden dabei als Kommunikationsinstrumente und nicht als bürokratische Instrumente angesehen, die auf Akteure und Mechanismen in der Universität ausgerichtet sind. Team Q „erinnert“ die Studiendekanate an durchzuführende Qualitätszirkel, die Qualitätsmanagementreferenten unterstützen die Organisation der Instrumente und die Programmverantwortlichen laden zu Zirkeln ein.

Idealtypisch werden in den Qualitätszirkeln auftretende Probleme besprochen, konkrete Maßnahmen definiert und anschließend in einem Protokoll festgehalten. Danach werden diese in einem Lehrbericht aufgenommen und in Studienkommission und Fakultätsrat diskutiert. Sofern sich eine Änderung der fachspezifischen Anlage zur Prüfungsordnung ergeben sollte, folgt diese dem entsprechenden Regelkreis. Lehrberichte werden nach der Durchführung eines Qualitätszirkels dokumentiert und im Intranet für Studierende in „my study“ verfügbar gemacht.

Die Studienprogrammverantwortlichen sind zuständig für die inhaltliche Gestaltung und Weiterentwicklung und damit auch verantwortlich für die Umsetzung von Maßnahmen, die in den Qualitätszirkeln vereinbart worden sind. Sie prüfen auch, ob im Einzelfall Kritik berechtigt ist, diskutieren mit Studierenden und gründen bei Bedarf Arbeitsgruppen zur Umsetzung von Maßnahmen. Erfolgt keine Umsetzung von vereinbarten Maßnahmen, ist ein erneuter Kontakt mit den Lehrenden sowie gegebenenfalls mit dem Studiendekan und dem Fakultätsrat vorgesehen.

Insgesamt sind ein hohes Engagement und ein aktives Agieren der Studienprogrammbeauftragten hinsichtlich der Durchführung der Qualitätszirkel, der Verankerung der Ergebnisse in den Lehrberichten und der Nachprüfung von Maßnahmenumsetzungen zu konstatieren. Die gesamte Organisation einschließlich der Dokumentation der Ergebnisse der Qualitätszirkel und die Nachverfolgung der Umsetzung hat sich nach Einschätzung der Studierenden seit Einführung des Instruments bereits deutlich verbessert. Bei der Durchführung der Qualitätszirkel werden die Studienprogrammbeauftragten derzeit noch sehr von den QMR unterstützt. Auf Nachfrage der

Gutachtergruppe wurde plausibel dargelegt, dass der Prozess auch ohne die Unterstützung der QMR funktionieren wird, da die Mitarbeiter der Dekanate bereits früher diese Aufgabe übernommen haben und derzeit eine intensive Beratung für ihre künftige Rolle erhalten. Dadurch ist zu erwarten, dass sich in einem routinierten Prozessablauf der Beratungsbedarf aller beteiligten Gruppen und Personen reduziert.

Bezogen auf die Mitwirkung der Studierenden der Professional School in den Qualitätszirkeln gibt es jedoch weitere Optimierungsmöglichkeiten. Wenngleich sich hier bereits einzelne Aspekte verbessert haben, ist darauf zu achten, dass die Studierenden u.a. rechtzeitig eingeladen werden und dass tatsächlich die Umsetzung erkannter Problematiken gewährleistet wird.

Während regelhaft alle Major in Qualitätszirkeln diskutiert werden wurden bislang nur vereinzelt Minor in die Qualitätszirkel eingebunden (aktuell wurde der erste Qualitätszirkel für den Minor BWL durchgeführt). Die Begründung liegt u.a. darin, dass bei der Durchführung von Qualitätszirkeln zu den Major auch Aspekte der Minor berücksichtigt würden und zudem die Komplexität des Gesamtsystems nicht weiter erhöht werden sollte. Geplant ist aber nach Aussage der Universität, für große Minor zukünftig ebenfalls Qualitätszirkel durchzuführen. Nach Auffassung der Gutachtergruppe sind die Minor zeitnah vollständig in das Qualitätssicherungssystem einzubeziehen, da das QMS den gesamten Bereich Studium und Lehre umfassen muss und nicht einzelne Teile unberücksichtigt lassen kann.

2.3. Besonderheiten der Einbeziehung von Studienprogrammen der Lehrerbildung

Die Qualitätszirkel und der Regelkreis der Studienprogrammentwicklung finden grundsätzlich auch Anwendung für die Studienprogramme der Lehrerbildung, die an der Leuphana Universität angeboten werden. Nicht nur die Qualitätszirkel rücken die Lehramtsausbildung in den Blick, vielmehr wird die Optimierung der Studiengänge auch durch das Zentrum für Lehrerbildung der Universität befördert. Das primäre Ziel dieses Zukunftszentrums ist dabei die stetige und systematische inhaltliche Entwicklung und Analyse der Lehrerbildung an der Leuphana Universität Lüneburg. Hierfür arbeiten im Zukunftszentrum Personen aller vier Fakultäten Hand in Hand mit Studierenden und dem Präsidium.

Als staatlich reglementierte Studienprogramme unterliegen die Angebote der Lehramtsausbildung jedoch auch nach einer erfolgreichen Systemakkreditierung der ministeriellen Aufsicht. Aus diesem Grund sieht das Qualitätsmanagementsystem eine gesonderte Einbeziehung des Kultusministeriums des Landes Niedersachsen in das Verfahren der Studienprogrammentwicklung vor, für welches im Vorfeld der zweiten Begehung von der Universität ein Vorschlag abgestimmt wurde. Nach Rückmeldung des Ministeriums soll dieses in die Verfahrensrichtlinie aufgenommen werden soll.

Bei einem erfolgreichen Abschluss der Programm(re)akkreditierungen durch die Agentur AQAS im Kontext der Umstrukturierung der Masterstudiengänge im Grund-, Haupt- und Realschulbereich, also der Einführung des sogenannten GHR 300, gelten die Studienprogramme in der Lehrerbildung voraussichtlich bis 2021 als akkreditiert. In der Folgezeit sollen alle Programme das interne System der Leuphana durchlaufen. Der spezielle Prozess der Studienprogrammentwicklung folgt dem Regelkreis für die übrigen Studienprogramme der Leuphana, ist aber um die Einbindung des Kultusministeriums erweitert. Vor dem Hintergrund, dass für reglementierte Studienprogramme berufsrechtliche Zusatzfeststellungen zu treffen sind, wird folgende Beteiligung des Ministeriums bei den internen Überprüfungen der lehrerbildenden Studienprogramme vorgeschlagen:

- a) Mitgliedschaft im Programmbeirat (Teilnahme optional)
- b) Schriftliche Stellungnahme zum Studienprogramm
- c) Teilnahme am Entwicklungsgespräch (optional)
- d) Zustimmung zur Entwicklungsvereinbarung mit Vetorecht.

Nach Aussage der Universität soll die verbindliche Verfahrensrichtlinie des Präsidiums künftig auch um die Beteiligung der obersten Landesbehörde und ggf. der Landeskirche im Verfahren der internen Qualitätsprüfung der reglementierten Studiengänge erweitert werden sowie das Verfahren zur Besetzung des Programmbeirates enthalten. Diese Planung wird von der Gutachtergruppe als zielführend und sinnvoll erachtet, um einerseits den Steuerungsansprüchen des Kultusministeriums gerecht zu werden und andererseits die Grundkonzeption des hochschulinternen Qualitätsmanagements konsistent umzusetzen.

2.4. Berufungsmanagement

Die insgesamt sehr positiv bewerteten Qualitätssicherungsprozesse an der Leuphana Universität machen es erforderlich, dass diese durch das Personal der Universität getragen werden. Hierfür spielen neben den Studierenden, Dozenten und Mitarbeitern der Verwaltung insbesondere die Professoren in den Studienprogrammen eine wichtige Rolle. Während der Gespräche vor Ort bemängelten die Studierenden, dass in einzelnen Programmen Stellen über einen längeren Zeitraum vakant waren. Dies führe dazu, dass Lehrangebote nicht vorgehalten werden oder Programme nicht zeitnah bzw. gar nicht studiert werden können. Vorübergehend werden Lehrveranstaltungen verstärkt durch Lehrbeauftragte abgedeckt. Mit dem Ziel der Qualitätssicherung im Bereich der Lehre sollte das Berufungsmanagement jedoch aus Sicht der Gutachtergruppe gezielter in das System der Qualitätssicherung eingebunden werden. Hierbei sollte auf die zügige und transparente Besetzung vakanter Stellen hingewirkt werden.

Resümee mit Fokus auf die Kriterien des Akkreditierungsrates:

Verfahren der internen Qualitätssicherung

Aus Sicht der Gutachter besitzt die Universität Lüneburg Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre, die in ein umfassendes Gesamtkonzept eingebettet sind. Dieses genügt den Anforderungen der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education. Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt nach Auffassung der Gutachter über angemessene personelle und sächliche Ressourcen. Die Gutachter stellen fest, dass das interne Qualitätssicherungssystem geeignet ist, um die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen sowie die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten. Im Prozess der Studienprogrammentwicklung sind jedoch hinsichtlich der Besetzung und Arbeitsweise der Programmbeiräte und der Schließung des Regelkreises bei der Nichterfüllung von Maßnahmen Weiterentwicklungen nötig.

Zuständigkeiten

Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre und im internen Qualitätssicherungssystem sind nach Auffassung der Gutachter klar definiert und hochschulweit veröffentlicht. Dies gilt für die Bereiche, in denen die Hochschule vollständig selbst zuständig ist, ebenso wie für den reglementierten Bereich der Lehramtsausbildung, in dem das Kultusministerium mit Befugnissen ausgestattet ist. Hier wird die Einbindung der Vertreter des Kultusministeriums noch in Abstimmung mit diesem geregelt.

3. Information und Kommunikation

Ein wesentliches Element eines erfolgreichen Qualitätsmanagementsystems ist die universitätsinterne Kommunikation und die Information aller Beteiligten. Die Kommunikationswege innerhalb der Universität Lüneburg werden auf formellem wie informellem Weg genutzt, um Qualitätsprozesse zu thematisieren und eine Mitwirkung an der gemeinsamen Qualitätskultur zu ermöglichen.

Die Leuphana Universität hat einige Alleinstellungsmerkmale in der Studienstruktur implementiert und muss sich mit diesem Modell auf dem akademischen Markt behaupten. Ihre Qualifikationsziele sind Kompetenz und Beschäftigungsfähigkeit. Sie betreibt Hochschulreform und Studiengangsentwicklung mit ihrem besonderen Modell bei laufendem Betrieb. Ihr weitgehend implementiertes Qualitätssicherungssystem ist daher notwendigerweise kommunikativ ausgerichtet, darauf bedacht, Kommunikationsstrukturen und -anlässe zu schaffen, die es ermöglichen, die Universitätsmitglieder bei den Reformen ‚mitzunehmen‘. Da dies nicht über Anord-

nungen und eine Befehlsstruktur funktioniert, ist ein hohes Maß an Kommunikation und transparenter Information, an Rückmeldung und Vernetzung, an Korrekturmöglichkeit und Kompromissfähigkeit funktional erforderlich.

Die Gespräche mit den Gesprächsgruppen waren während der Vor-Ort-Begehung auf eindrucksvolle Weise fast alle von einer Lebendigkeit und Identifizierung mit dem Leuphana-Studiensystem geprägt. Das Qualitätsmanagementsystem soll sich kontinuierlich weiter entwickeln und ist in der Tat maßgeblich auf die Identifizierung des lehrenden, studierenden und verwaltenden Personals mit dem Leuphana-System angewiesen. Informieren, Kommunizieren und Überzeugen sind daher für die Qualitätssicherung zwingend notwendig und angesichts der komplexen Universitätsgeschichte eine zentrale und durchgehend wichtige Haltung der für die Qualitätsentwicklung und -sicherung zuständigen Personen.

Die formulierte Philosophie der Akteure des Qualitätsmanagements richtet sich auf die Ermöglichung und Begleitung von Entwicklungs- und Lernprozessen statt einer bürokratischen Reglementierung und belastender Einengung. Der Fokus liegt daher auf einer ‚dialogischen Entwicklung‘ und dem Aufbau einer Problemartikulation von unten, doch dies mit Unterstützung einer zentralen Steuerung mit Hilfe des als Stabsstelle installierten Team Q. Informations- und Kommunikationsflüsse sind eingerichtet und es entwickelt sich in den Studienprogrammen und Fakultäten eine kommunikative Kultur, tendenziell vielleicht mit einem kommunikativen Überfluss und einer etwas einseitigen Orientierung auf das Leuphana-Modell.

Verbesserungsmöglichkeiten ergeben sich nach Einschätzung der Gutachtergruppe hinsichtlich der Einbeziehung der Studierenden in die Entscheidungs- und Kommunikationsabläufe. Die studentische Beteiligung wurde von den studentischen Gesprächsteilnehmern als teils unzureichend beschrieben. Unter anderem sollten die Studierenden zukünftig auch im Qualitätsbeirat der Universität vertreten sein.

Der Qualitätsbeirat ist hierbei nur eines der Elemente des QMS an der Leuphana, das die Kommunikation und Information sicherstellt. Zu den eingerichteten kommunikativen Institutionen des Qualitätsmanagements gehören darüber hinaus:

- Team Qualitätsmanagement (Team Q),
- Studienkommissionen in den Fakultäten,
- Qualitätszirkel für die Studienprogramme (als Expertengespräche angelegt),
- Studienprogrammkoordinatoren,
- Programmbeiräte,
- Programmordner für die Studienprogramme.

Mit diesen Institutionen, für die in veröffentlichten Ordnungen die Besetzung, Arbeitsweise und Kompetenzen geregelt sind, ruht das Qualitätsmanagementsystem der Leuphana auf einer breiten Basis.

Die kommunikative Abstimmung erfolgt dabei im Rahmen der **vernetzten personellen Strukturen**, die die Leuphana für ihr System aufgebaut hat. Hierzu gehören die Qualitätsmanagementreferenten in den Fakultäten, die über Drittmittel für vier Jahre finanziert sind. Sie entlasten die Fakultäten in der Startphase des QMS und sollen sich nach erfolgreicher Arbeit im Grunde selbst überflüssig zu machen, indem sie die Vernetzung zwischen Zentrale und den dezentralen Einrichtungen der Universität zu einer Routine entwickeln. Für die Hochschule besteht die Herausforderung, das Grundverständnis für die dauerhafte Durchführung des Qualitätsregelkreises so abzusichern, dass es ggf. auch ohne eine Unterstützung durch die Funktion der dezentralen Qualitätsmanagementreferenten die gleiche Wirkung erzielt. Dabei baut die Leuphana einerseits auf eine offene Kommunikationskultur und andererseits auf eine gezielte Berufungspolitik, bei der neu berufene Professoren zur Durchführung der Qualitätsregelkreise verpflichtet werden. Darüber hinaus werden externe Dozenten durch Qualifizierungsmaßnahmen mit dem QMS der Leuphana vertraut gemacht. Dauerhaft sollen in jedem Fall die Qualitätsbeauftragten für die Studienprogramme in den Fakultäten und die Studienprogrammverantwortlichen bzw. Fachkoordinatoren für Lehramtsfächer erhalten bleiben, da dies zuständig für die Inhalte des Studiums sind und somit als Mittler für die Kommunikation und Information innerhalb der Universität von besonderer Bedeutung sind. Die Verbindung zur Hochschulleitung erfolgt zum Beispiel über jährliche Gespräche der Schools mit dem Präsidium und einer Diskussion der drei wichtigsten Themen mit Vorschlägen zur Entwicklung von Maßnahmen.

Eine herausgehobene Funktion erfüllt, wie bereits im Abschnitt Qualitätspolitik beschrieben, die **Stabsstelle Team Q**. Das Qualitätssicherungssystem der Leuphana wird maßgeblich durch das Team Q organisiert, das für eine zum akademischen Umfeld passende Qualitätsentwicklung sorgt. Der Stabsstelle obliegen die Konzeptentwicklung und operative Tätigkeiten auf allen Ebenen unterhalb des Präsidiums. Dem Selbstverständnis des Team Q entspricht es, Anlässe und Wege zur Kommunikation zu schaffen, gleichzeitig aber auch für die Einhaltung von Vorgaben zu sorgen und damit zu prüfen und zu kontrollieren. Diese Multifunktionalität von Aufgaben mit Initiierungs-, Beratungs-, Prüfungs- und Kontrollfunktion kann zu Problemen führen. Die Etablierung eines eigenen Evaluationsprozesses für die Arbeit von Team Q wird daher als sinnvolle Maßnahme erachtet.

Neben der personellen Struktur ist für die Kommunikation und Information innerhalb des QMS an der Leuphana der institutionalisierte Prozess der **Qualitätszirkel** sehr erwähnenswert. Die Qualitätszirkel, die in den Gesprächen vor Ort ausführlich thematisiert wurden, unterstützen das interne Qualitätsmanagement. Sie sind für die Identifizierung von Problemen wichtig und bieten

einen Rahmen für die Diskussion über Fragen zur Rahmenprüfungsordnung, zu Anschlussproblemen von Bachelor- zu Masterstudienprogrammen und anderen Bereichen des Studiums. Sie sind eine Verbindung zwischen dem zentral agierenden Team Q und der untersten Ebene der Studienprogramme. Die Qualitätszirkel haben damit eine wichtige Funktion als zusätzliches Gesprächsangebot mit Beteiligung von Studierenden, Lehrenden und Verantwortlichen für die Studienprogramme.

Während die Qualitätszirkel einmal jährlich als Instrument der Studienprogrammentwicklung der Qualitätsverbesserung dienen sollen, ist die permanente **Information und Beteiligung der Studierenden** durch spezielle Angebote der Hochschulverwaltung sichergestellt. Das studentische Informationssystem „myStudy“ ist mit zahlreichen Informations- und Kommunikationspunkten implementiert. Für ausländische Studierende ist ein Willkommensablauf organisiert, der den Start an der Universität und in der Stadt Lüneburg erleichtern soll. An den universitären Entscheidungsprozessen sind die Studierenden in den entsprechenden Gremien der Hochschule beteiligt und in den Studienkommissionen paritätisch vertreten. Kritik und Anregungen können die Studierenden darüber hinaus im Rahmen der Qualitätszirkel artikulieren oder aber – insbesondere bei individuellen Problemen – die Ombudsperson als Mediator für die Studierenden konsultieren. Auch mit diesen bereits guten Möglichkeiten ist die Beteiligung der Studierenden am Qualitätsmanagementsystem insgesamt noch weiter verbesserungsfähig, da insbesondere in der Besetzung des Qualitätsbeirats und bei der Besetzung der Programmbeiräte eine starke Einbeziehung nötig ist.

Unter Einbeziehung der oben genannten Anmerkungen bewerten die Gutachtergruppe die **Programm- bzw. Qualitätsbeiräte** als sehr sinnvolle Gremien, durch die eine Vernetzung der Universität bzw. der einzelnen Fächer mit der Gesellschaft insgesamt und mit der jeweiligen Fachcommunity ermöglicht wird. Die neu geschaffenen, teils mit externen Experten besetzten Programmbeiräte haben außer der fachlichen Beratung und Begutachtung auch die Funktion, die Kommunikation in die (regionale) Gesellschaft und die Fachcommunity hinein zu fördern und das Studium mit Praxisfeldern zu vernetzen.

Die Leuphana Universität hat insgesamt über das Team Q und weitere Instrumente ein komplexes, kommunikativ anspruchsvolles und damit auch ressourcenintensives Qualitätssicherungssystem entwickelt. Im Entstehungsprozess konnte eine große Anzahl von intern beteiligten Personen aktiviert werden, das System mit zu entwickeln und auch künftig mitzutragen. Aufgrund der Anforderungen, die das System an die Mitarbeiter der Universität stellt, sollte die Hochschule dennoch darauf achten, dass sich keine Überforderung der Beteiligten einstellt.

Resümee mit Fokus auf die Kriterien des Akkreditierungsrates:

Berichtssystem und Datenerhebung

Die Universität Lüneburg verfügt mit Qualitätshandbuch, Dokumentation der Entwicklungsgespräche, Lehrberichten und Programmordnern über ein internes Berichtssystem, das die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung und Durchführung von Studienprogrammen sowie die Strukturen, Prozesse und Maßnahmen der Qualitätssicherung, ihre Ergebnisse und Wirkungen dokumentiert. Der Regelkreis der Qualitätssicherung für die interne Akkreditierung der Studienprogramme und die Qualitätssicherung für die Lehre ist dabei kommunikativ und institutionalisiert weitgehend, d.h. mit Ausnahme des Vorgehens bei der Nichterfüllung von Maßnahmen, geschlossen, Rückmeldegespräche und Erinnerungen sind eingeführt. Zum Zeitpunkt der Begutachtung liegen allerdings noch kaum Erprobungen im Umgang mit den angezeigten Problemen in den Lehrberichten und den abgeleiteten Maßnahmen vor. Die Gutachter erachten das System der Datenerhebung, das Lehrveranstaltungsevaluationen, Studieneingangs- und Studienabschlussbefragungen, Studienprogrammevaluationen und Absolventenbefragungen umfasst, dennoch insgesamt als umfassend und angemessen.

Dokumentation

Das Kriterium der Dokumentation ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe erfüllt, da die Universität Lüneburg mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien und die entsprechenden Landesministerien über Verfahren und Ergebnisse der Qualitätssicherung informiert. Insbesondere nimmt der Senat der Universität den jährlichen Qualitätsbericht entgegen und beschließt das Lehrangebot für programmübergreifende Studienelemente. Der Senat beschließt zudem über die Universitätsentwicklungsplanung sowie über Ordnungen, die die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre sichern und fördern. Die Information des niedersächsischen Wissenschaftsministeriums, mit dem Zielvereinbarungen geschlossen sind, erfolgt über jährliche Zielerreichungsberichte, die ebenfalls dem Senat zur Kenntnis gegeben werden. Insgesamt werden Informationen in angemessener Weise veröffentlicht. Entsprechend der Verfahrensrichtlinie des Präsidiums sind für die Veröffentlichung im Intranet das Qualitätshandbuch, die Programmordner und Ergebnisse der internen Lehrevaluation vorgesehen. Auf der Homepage der Universität sind zudem Jahresberichte zugänglich, in die auch die Lehrberichte in aggregierter Form eingeflossen sind.

4. Überprüfung und Weiterentwicklung (Qualitätsregelkreis)

Wie das Qualitätshandbuch 2012 betont, sind die Qualitätsregelkreise wesentliche Bestandteile der universitären Selbststeuerung in Sachen Qualität von Studium und Lehre. Mit dem Regelkreis Studienprogrammentwicklung wird gewährleistet, dass Studienprogrammen systematisch ge-

staltet und kontinuierlich weiterentwickelt werden, und dass dabei die maßgeblichen internen und externen Vorgaben beachtet werden. Zu den internen Vorgaben gehören die strategischen Ziele der Universität. Die externen Vorgaben sind u.a. die Strukturvorgaben der KMK, die Kriterien des Akkreditierungsrats und die europäischen Standards und Richtlinien für Qualitätssicherung im Hochschulbereich.

Die Universität hat ein eigenes Verfahren zur internen Überprüfung und Weiterentwicklung von Studienprogrammen entwickelt, das im Detail beschrieben wird. Bestehende und bereits akkreditierte Studienprogramme sollen das Verfahren alle sieben Jahre durchlaufen, neue Programme erhalten das Qualitätssiegel anfänglich für fünf Jahre. Die externe Programmakkreditierung soll nur bei Joint - und Double Degree Programmen weiter in Anspruch genommen werden.

Im Prozess der **Studienprogrammentwicklung** sind die Verantwortlichkeiten klar zugeordnet und die Kriterien werden transparent kommuniziert. Neben der kritisch-beratenden Funktion des Team Q kommt dem Programmbeirat eine wichtige Rolle zu. Die Gutachtergruppe hat daher besonders aufmerksam Fragen im Zusammenhang mit der Zusammensetzung (Auswahlverfahren und Qualifizierung) der Mitglieder des Programmebeirats erörtert. Hinsichtlich der Arbeitsweise der Programmbeiräte wird im Ergebnis eingefordert, besser als bislang sicherzustellen, dass sich für die Mitglieder des Beirats keine Rollenkonflikte durch Begutachtung und Beratung ergeben. Es soll daher klarer unterschieden zwischen Begutachtung und Beratung werden und Studierende sollen als (externe) Mitglieder im Beirat einbezogen werden. Mit diesen Anpassungen kann möglichen Zweifeln entgegengetreten werden, dass die Studienprogramme und deren Weiterentwicklung einer engagierten und wirklich kritischen Prüfung unterzogen werden.

Positiv ist hinsichtlich der Weiterentwicklung zu vermerken, dass ein Mitglied des Teams Q mit Beobachterstatus an Sitzungen der Programmbeiräte teilnimmt und dass nach der Startphase eine Evaluation der Arbeitsweise der Programmbeiräte geplant ist.

Da die Leuphana bereits seit 2010 mit einer Reihe von Studienprogrammen die Arbeit mit sogenannten „Pilot-Programmbeiräten“ begonnen hat, kann das System bereits als gut erprobt bewertet werden. Nach den Vorstellungen der Universität ist es wichtig, dass gezielt externe Expertise in die Weiterentwicklung der Studienprogramme eingebunden wird. Das bisherige Ergebnis ist überaus positiv, weil auf diese Weise etwa die Schwundproblematik und Attraktivität von Studienprogrammen durch vielseitige externe Expertise einer Problemlösung zugeführt werden konnte.

Es ist bemerkenswert, wie die Universität Lüneburg im Regelkreis Studienprogrammentwicklung auf allen Ebenen die Verantwortlichkeiten definiert und eine Vielzahl relevanter Akteure eingebunden hat. Das interne Prüfverfahren ist gewiss aufwendig, gleichzeitig aber nach Ansicht der Gutachtergruppe durchführbar, effizient und zudem entwicklungsfähig. Die Universität kann in ihrem Verfahren noch vermehrt jene Entwicklungen der Studienprogramme anstoßen, die stär-

ker ihrem künftigen Profil als international ausgerichtete, forschungsorientierte Universität entsprechen. Dabei kann sie eigene Kriterien entwickeln können, ohne dass dadurch die externen Vorgaben und Standards vernachlässigt werden. Dabei sollte das Berufungsmanagement stärker in das QM einbezogen werden, so dass die Studienprogrammentwicklung in den Fakultäten besser mit der Kapazitätsplanung vernetzt wird.

Ist die Programmentwicklung ein wesentliches Element im Selbststeuerungsprozess der Universität, so sind die **Qualitätszirkel** ihrerseits als wichtiges Instrument der systematischen Überprüfung und Weiterentwicklung von Studienprogrammen zu bewerten. Bis Ende 2013 wurden an der Leuphana mehr als 100 Qualitätszirkel durchgeführt. Während die ebenfalls flächendeckend durchgeführten Lehrveranstaltungsevaluationen und Studierendenbefragungen eher auf einzelne Veranstaltungen gerichtet sind, fokussieren die Qualitätszirkel die Weiterentwicklung ganzer Programme. Im Vordergrund stehen Fragen der Kohärenz der Studienprogramme und Verbesserungsmaßnahmen. Dabei haben die Studierenden die Möglichkeit, eigene Themen in die Qualitätszirkel einzubringen. Dieser hohe Nutzen des Instruments darf aus Sicht der Gutachtergruppe nicht auf die Major-Programme beschränkt bleiben und muss auf die Minor-Programme ausgeweitet werden.

Neben der Berücksichtigung von Aspekten der Studienprogrammebene bezieht die Universität Lüneburg auch gezielt das **Gesamtsystem** in Überprüfungs- und Weiterentwicklungsmechanismen mit ein. Auf der Ebene der Universität, der Schools und Fakultäten sowie der Studienprogramme existieren Qualifikationsziele. Diese werden in den jeweiligen Berichten reflektiert und weiterentwickelt. Das gilt etwa für die Gesamtuniversität als Gemeinschaft, als international anerkannte Institution, darüber hinaus aber auch für die aggregierten Lehrberichte der Schools und Fakultäten sowie für die Studienprogramme. Von wesentlicher Bedeutung im Qualitätsmanagement ist damit die regelmäßige Überprüfung der Ziele und der Grad der Zielerreichung. Beides wird in der gesamten Hochschule beachtet und ist mit der Entwicklung des umfassenden Qualitätsmanagementsystems sehr gut verbunden. Als Lücke machen die Gutachter lediglich den Umgang mit nicht umgesetzten Maßnahmen aus, die in Entwicklungsgesprächen analog zu Auflagen formuliert werden. Hier bedarf es eines ergänzenden Regelkreises, der ein einheitliches Vorgehen definiert, das der allgemeinen Regelungslogik des Gesamtsystems entspricht, d.h. Verantwortlichkeiten und Entscheidungsabläufe definiert.

Resümee mit Fokus auf die Kriterien des Akkreditierungsrates:

Kontinuierliche Qualitätsverbesserung auf Studienprogrammebene

Mit den Elementen des Qualitätsmanagementsystems, insbesondere den Programmbeiräten, Qualitätszirkeln und Lehrveranstaltungsevaluationen bestehen funktionierende und angemessene

ne Instrumente, um eine kontinuierliche und systematische Überprüfung der Qualität von Studienprogrammen zu ermöglichen. Zudem sind Prozesse implementiert, die aus den gewonnenen Informationen die Weiterentwicklung der Programme und die Verbesserung der Qualität der Lehre gewährleisten.

Kontinuierliche Qualitätsverbesserung auf Systemebene

Für die zentralen Instrumente, Regelkreise und Prozesse des Qualitätsmanagementsystems der Leuphana sind Überprüfungsmechanismen vorgesehen. Ebenfalls sind, abgesehen von wenigen Ausnahmen, Steuerungsinstrumente bei Prozessabweichungen definiert und nachvollziehbar für alle Akteure dokumentiert. Lücken zeigen sich jedoch noch im Regelkreis für die Erfüllung von Maßnahmen, die analog zu Auflagen in einzelnen Studienprogrammen formuliert wurden. Darüber hinaus muss das Instrument der Qualitätszirkel gezielt evaluiert werden, um hier ggf. Weiterentwicklungen vornehmen zu können. Abschließend sollte mittelfristig für die Arbeit des Team Q ein eigener Prozess zur Qualitätssicherung etabliert werden.

5. Bewertung der Stichproben

Die nach der ersten Vor-Ort-Begehung bestimmten Stichproben zu den Merkmalen „Definition von Qualifikationszielen“, „Fachliche und überfachliche Studienberatung“, „Studienorganisation und -koordination“ sowie „Abstimmung der Fachdidaktiken und Praktika sowie die Begleitung bzw. Betreuung der Praktika“ wurden während der zweiten Begehung an der Leuphana umfassend begutachtet. Bereits im Vorfeld ist die Leuphana Universität auf Aspekte dieser Merkmale in hierfür erstellten Unterlagen ausführlich eingegangen. Diese umfassten Darstellungen von den jeweiligen Entscheidungsprozessen mit genau definierten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. In der Vorbereitung auf die Gespräche vor Ort widmete sich die Gutachtergruppe den Merkmalen und der Abbildung entsprechender Prozesse im gesamten Qualitätsmanagementsystem eingehend. Als Bewertungsgrundlage dienten hierfür die allgemeine Selbstdokumentation, das Qualitätshandbuch, die Unterlagen der Hochschule für die jeweiligen Merkmale und die Gespräche während der Vor-Ort-Begehung.

5.1. Definition von Qualifikationszielen

Nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates muss die Hochschule für sich als Institution und für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definieren und veröffentlichen. Sie besitzt und nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge.

Die Leuphana orientiert ihr Studienangebot an ihrem Leitbild einer humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Universität. An der Universität Lüneburg werden vor diesem Hintergrund universitätsweit gültige Qualitäts- und Qualifikationsziele erstellt. Diese werden von der Universität als strategische Ziele der qualitativ hervorragenden Lehre in operative Ziele umge-

setzt, die sich an den Erfordernissen der Fächer orientieren. Ausgehend vom Leitbild werden über die Universitätsentwicklungsplanung und die Zielvereinbarungen mit dem niedersächsischen Wissenschaftsministerium universitätsweite Maßnahmen definiert, mit denen die festgelegten Ziele erreicht werden sollen. Die Überprüfung der Maßnahmenumsetzung erfolgt in Form von Zielerreichungsberichten, aufgrund derer im Sinne eines Regelkreislaufs Reformulierungen der Ziele stattfinden können.

Die Definition von Qualifikationszielen auf Ebene der Studienprogramme folgt einem analogen Muster. Qualifikationsziele werden zunächst in Programmordnern definiert und durch inhaltliche und didaktische Prozesse umgesetzt. Diese Programmordner werden zusammen mit Angaben zur Durchführung und Ressourcen des Programms in Vorbereitung auf eine externe Programmakkreditierung bzw. eine interne Überprüfung von Studienprogrammen von den Studienprogrammbeauftragten erstellt und dienen darüber hinaus der Kommunikation mit Studierenden und Lehrenden sowie Externen über das jeweilige Studienprogramm. Die Überprüfung der Qualifikationsziele erfolgt durch Lehrevaluationen, Qualitätszirkel, Lehrberichte, die Arbeit der Programmbeiräte und Entwicklungsgespräche. Abschließend werden im Bedarfsfall Anpassungen und Verbesserungen durchgeführt, die sich als definierte Maßnahmen aus Qualitätszirkel und Entwicklungsgesprächen manifestieren.

Die Entwicklung der Qualifikationsziele ist damit insgesamt in ein übergreifendes Qualitätsmanagementsystem eingebettet. Die Fakultäten bilden dabei das Zentrum der fachlichen Entwicklung im Bereich Forschung, die Schools die zentrale Organisationseinheit der Lehre. Die Studienprogrammbeauftragten erstellen sogenannte Programmordner, in denen die Qualifikationsziele der einzelnen Studienprogramme beschrieben werden. Dabei erfolgt die Formulierung der Lernergebnisse nach dem Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse bzw. nach der Struktur des Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen. Insgesamt kann das Steuerungssystem hinsichtlich der Entwicklung der Qualifikationsziele als positiv bewertet werden. In den bislang durchgeführten Prozessen der Definition von Qualifikationszielen in Studienprogrammen wurde sichergestellt, dass diese internen und externen Anforderungen genügen.

5.2. Fachliche und überfachliche Studienberatung

Von der Leuphana wird Studienberatung im engeren Sinne als ein persönlicher und vertraulicher Kontakt in einem zeitlich umrissenen und ungestörten Gesprächssetting verstanden. An diesem ist ein in der Beratungsmethodik qualifizierter Berater mit Fokus auf eine strukturierte zielgruppenorientierte Informationsvermittlung sowie mit einem weiteren Fokus auf Passung der Informationen in das Wertesystem und die Handlungsorientierung der nachfragenden Personen beteiligt. In Abgrenzung dazu werden andere, stärker informations- oder gruppenbasierte Kontaktformen als ergänzende Informations- und Betreuungsangebote bezeichnet. Zur Unterscheidung

von überfachlicher und fachbezogener Studienberatung wird darauf verwiesen, dass Studierende an der Leuphana nicht nur ihr jeweiliges Hauptfach (Major) belegen, sondern dieses durch verschiedene weitere Studienbestandteile ergänzen. Der hohe Anteil an fachübergreifenden Studienelementen macht eine besonders intensive Beratung zu Fragen der Kombinierbarkeit und der Zusammenstellung der verschiedenen Studienbestandteile notwendig. Diese als überfachlich bezeichnete Studienberatung wird an der Universität vor allem durch die Schools, die Fakultäten und weitere zentrale Einrichtungen geleistet. Auch Angebote zur Berufsorientierung werden hier unter dem Begriff der überfachlichen Studienberatung subsumiert. Die fachliche Studienberatung der Studierenden durch die Lehrenden findet dagegen hauptsächlich in Sprechstunden und Seminaren statt.

Die Leuphana verfügt nach Einschätzung der Gutachtergruppe über ein äußerst umfangreiches Beratungsangebot, das detailliert auf die spezifischen Anforderungen der unterschiedlichen Studiengruppen eingeht. Für alle Phasen eines Studienverlaufs gibt es geregelte, spezifisch angepasste Beratungsinstanzen. Angefangen mit der Studienberatung für Bewerber über Tutorienangebote, Mentoring-Programme, Begleitungsmöglichkeiten für Praxisphasen bis hin zu einem universitätsweiten Career Service und International Office. Dabei bestehen jeweils für die Schools, Fakultäten und Graduate Schools individuell zugeschnittene Beratungseinheiten. Zur fachlichen Studienberatung können sich Studierende an die Studiendekanate wenden. Darüber hinaus stehen für die jeweiligen Studienprogramme die Studienprogrammbeauftragten als direkte Ansprechpartner zur Verfügung. Für spezifische Aspekte des Nachteilsausgleichs sind die Prüfungsausschüsse und deren Vertreter als Verantwortliche definiert. Der insgesamt sehr positive Eindruck des Beratungskonzeptes, dessen Einbettung in das QMS auch durch entsprechende Dokumente und Hinweise auf der Homepage der Universität verdeutlicht wird, konnte in den Gesprächen mit den Studierenden bestätigt werden.

5.3. Studienorganisation und -koordination

Die studienorganisatorischen Aufgaben sind an der Universität Lüneburg sowohl in zentralen als auch in dezentralen Strukturen sehr gut geregelt. Die Darstellung der Studienorganisation und -koordination erfolgt anhand zweier zentraler Prozesse, die sich direkt aufeinander beziehen. Zum einen ist dies die Organisation eines überschneidungsfreien Lehrangebots bei einer Vielzahl von Wahlmöglichkeiten, zum anderen die Erbringen der Prüfungsleistungen und die damit verbundenen Prozesse zur Anmeldung, Terminierung und Erfassung der Prüfungsleistungen.

Die **Studienkoordination sämtlicher Lehrangebote** im Leuphana College und der Leuphana Graduate School unterliegt einer terminierten Zeitplanung. Die einzelnen Zeitfenster, von der Erfassung des Lehrangebots bis zur Veröffentlichung des Vorlesungsverzeichnisses, werden jedes Semester zwischen Schools und Studiendekaten abgestimmt und festgelegt. In semesterbe-

zogenen Rahmenstundenplänen für die grundständigen Bachelor- und Masterprogramme werden zu Beginn der Planung zwischen den Schools und den Studiendekanaten feste Slots für die unterschiedlichen Studienbestandteile vereinbart (Major, Minor, Komplementärstudium). Der Mittwochnachmittag ist für Gremiensitzungen freigehalten, um das Engagement von Studierenden und Lehrenden in der akademischen Selbstverwaltung zu ermöglichen. Durch die Vorgabe von Zeitschienen reduzieren die Rahmenstundenpläne den Grad der Komplexität, erleichtern die anschließenden Abstimmungsschritte, gewährleisten einen überschneidungsfreien Stundenplan und ermöglichen eine zeitliche Kombination aller Majors mit jedem wählbaren Minor.

Die Rahmenprüfungsordnungen für das Bachelor- und Master-Studium an der Leuphana legen den Ablauf und die Verfahren der **studienbegleitenden Prüfungsleistungen** fest. Diese juristisch geprüften Ordnungen regeln unter anderem den Studienablauf, die Regelstudienzeit, die Anrechnung von Leistungen, den Prüfungsablauf, Versäumnis, Rücktritt, Täuschung, die Notenbildung, Prüfungsformen und Wiederholungsmöglichkeiten. Die fachspezifischen Anlagen, die bei jedem Studienprogramm hinterlegt sind, gehören zur Rahmenprüfungsordnung und enthalten das fachspezifische Curriculum. Rechtsverbindlich und detailliert sind die zu erbringenden Module und deren Inhalt, die Veranstaltungsformen, die Art und Anzahl der Prüfungsleistungen sowie die zu erwerbenden ECTS-Punkte in der fachspezifischen Anlage des jeweiligen Studienprogramms geregelt. In den weiterbildenden Studienprogrammen an der Professional School organisiert der Studiengangskoordinator zusammen mit den jeweiligen Modulverantwortlichen bzw. Lehrenden die Durchführung der Prüfungsleistungen. Dabei legt der Modulverantwortliche fest, welche Prüfungsleistungen gemäß der fachspezifischen Anlage tatsächlich von den Studierenden zu erbringen sind. Die Studierenden melden sich schriftlich und rechtsverbindlich direkt bei den Lehrenden für eine bestimmte Prüfung an.

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe sind Studienorganisation und -koordination an der Leuphana Universität insgesamt effizient und vorbildlich umgesetzt. Die entsprechenden Prozesse sind zudem in das Gesamtsystem der Qualitätssicherung eingebunden und bilden einen Gegenstand der kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung.

5.4. Abstimmung der Fachdidaktiken und Praktika sowie die Begleitung bzw. Betreuung der Praktika

An der Leuphana Universität wird eine enge Verzahnung von theoretischen und praktischen Studienanteilen realisiert. Der Transformationsprozess von Wissen zu Können wird durch ein engmaschiges System von Unterstützungsangeboten während der schulbezogenen Praktikumsphasen begleitet. Mit dieser Zielsetzung sind die schulpraktischen Studien in die Curricula der Lehrerbildung integriert.

Das Kompetenzzentrum für schulische Praxisstudien (KomZeP) fungiert in den Studiengängen für das Lehramt an Grund-, Haupt- und Realschulen als zentrale Anlaufstelle für die Praxisphasen. Es koordiniert und organisiert diese Phasen im Zusammenwirken mit den Schulen, der Landesschulbehörde und den Studienseminaren. Das Kompetenzzentrum übernimmt dabei die konzeptionell-inhaltliche Gestaltung (Bachelor Lehren und Lernen) und die Organisation der schulischen Praktika (Bachelorstudium Lehren und Lernen und Masterstudium GHR) und gestaltet die Verknüpfung zwischen der Lehre im Professionalisierungsbereich bzw. in den Fächern. Hierzu stimmt sich das Kompetenzzentrum kontinuierlich mit allen Fakultäten ab. Die Organisation der Praktika in den Studiengängen für das Lehramt an Berufsbildenden Schulen wird von den Fachkoordinatorinnen mit dem KomZeP abgestimmt. Das Zentrum organisiert auch die Weiterqualifikation der Lehrer an den beteiligten Schulen. Die Internetseiten des Kompetenzzentrums informieren alle Lehramtsstudierenden über die Inhalte, die Abläufe und die Termine für die verschiedenen Praktika sowie die Praktikumsregeln.

Im Professionalisierungsbereich absolvieren die Lehramtsstudierenden an der Leuphana verschiedene Praktika mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung. Im Bachelorstudium Lehren und Lernen erweitern die Studierenden ihre Kompetenzen durch ein Sozial- und Betriebspraktikum, ein Orientierungspraktikum und ein Unterrichtspraktikum. Im Masterstudium für das Lehramt an Grund-, Haupt- und Realschulen wird die Verzahnung von Theorie und Praxis durch Fachpraktika in den beiden Unterrichtsfächern (auslaufender zweisemestriger Master) bzw. einen Praxisblock / ein Langzeitpraktikum (künftiger viersemestriger Master) gewährleistet. Im Rahmen der berufsbildenden Bachelor- und Masterstudienprogramme absolvieren die Studierenden in der Regel jeweils ein Blockpraktikum von mindestens fünf Wochen.

Die Zielsetzung sowie die Organisation dieser Praxisphasen und die Betreuung der Studierenden sind nach Ansicht der Gutachtergruppe angemessen und werden durch das Qualitätsmanagementsystem gut einbezogen.

6. Resümee

In der Dokumentation der Universität Lüneburg wird das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule ausführlich beschrieben. Um die Sicherung und die Entwicklung der Qualität in Lehre und Studium strukturell zu verankern und kontinuierlich zu verbessern, wurden Strukturen und Prozesse etabliert, mit denen die entsprechenden Aufgaben erfüllt werden sollen. Die wichtigsten Gremien und Stellen des Systems der Qualitätssicherung, die zusätzlich zu den üblichen Hochschulgremien existieren, sind der Qualitätsbeirat, die Programmbeiräte, die Studienprogrammbeauftragten und das Team Q. Unter deren Mitwirkung werden hochschulweite Standards erarbeitet, konzeptionelle Grundlagen geschaffen, qualitätsrelevante Verfahren abgestimmt und deren Umsetzung kontrolliert. Als wichtigste Instrumente hierzu dienen die jährlich durchgeführ-

ten Qualitätszirkel innerhalb von Studienprogrammen und der Regelkreis Studienprogrammentwicklung. In letzterem werden alle Aspekte der Studienprogrammgestaltung, von der Definition von Qualifikationszielen und der konzeptionellen Ausgestaltung bis zu Fragen der personellen und sachlichen Ausstattung oder des Studienverlaufs berücksichtigt.

Die Verfahren und Prozesse der Leuphana werden von der Gutachtergruppe positiv eingeschätzt, wenngleich Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich der Arbeitsweise der Programmbeiräte bestehen. Durch die nachgereichten Unterlagen und die Gespräche während der zweiten Begehung ist es der Gutachtergruppe möglich, das Qualitätsmanagementsystem gut nachzuvollziehen und die beinahe vollständige Schlüssigkeit der Regelkreise festzustellen.

Das Gesamtsystem der Hochschule bindet alle Akteure in das Projekt ein und bietet eine ausreichende Offenheit für dessen Weiterentwicklung. Das Qualitätsmanagementsystem der Leuphana ist ein lernendes System, das von der Mitwirkung und Kritik der es tragenden Personen lebt. Gleichzeitig gewährleisten die Strukturen und Prozesse ein längerfristiges Fortbestehen des Systems und die Erreichung der Qualitätsziele, unabhängig von Einzelpersonen.

Insgesamt gelangt die Gutachtergruppe zu der Einschätzung, dass die Leuphana Universität Lüneburg seit der ersten Begehung das QMS sehr gut weiterentwickelt hat. Die Gutachtergruppe würdigt dies und blickt optimistisch auf die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der Leuphana.

IV. Empfehlungen an die Akkreditierungskommission von ACQUIN

1. Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung“

Qualifikationsziele

Das Kriterium ist erfüllt.

Hochschulinterne Steuerung in Studium und Lehre

Das Kriterium ist noch nicht vollständig erfüllt.

Hochschulinternen Qualitätssicherung

Das Kriterium ist noch nicht vollständig erfüllt.

Berichtssystem und Datenerhebung

Das Kriterium ist erfüllt.

Zuständigkeiten

Das Kriterium ist erfüllt.

Dokumentation

Das Kriterium ist erfüllt.

Kooperationen

Das Kriterium ist erfüllt.

2. Akkreditierungsvorschlag

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Akkreditierung des Qualitätssicherungssystems für Studium und Lehre an der Leuphana Universität Lüneburg mit folgenden **Auflagen**:

1. Die Akkreditierungsgutachten und -beschlüsse für die Fachcluster „Sozialpädagogik, Wirtschaftswissenschaften“, „Kunst, Musik, Sport“ und „Deutsch, Englisch, Religion, Politik“ sind vorzulegen.
2. Es ist ein Zeitplan vorzulegen, nach dem die Durchführung von Qualitätszirkeln für die Minor-Studienprogramme durchgeführt werden soll.
3. Es ist darzulegen, welcher Prozess sich im Regelkreis der Studienprogrammentwicklung an die Nichterfüllung von Auflagen bzw. Maßnahmen anschließt, die mit dem Präsidium vereinbart worden sind.
4. Es ist eine Evaluation des Instruments der Qualitätszirkel durchzuführen. Die Ergebnisse der Befragung von Fachgruppenvertretern zu dem Instrument sind vorzulegen.
5. Die Universität Lüneburg muss einen Regelkreis Studienprogrammentwicklung ausarbeiten, der die Einrichtung und Weiterentwicklung von Double – und Joint Degree – Studiengängen beschreibt.
6. Es ist erforderlich, dass Programmbeiräte ein studentisches Mitglied umfassen, da die Perspektive von Alumni nicht mit denen von Studierenden identisch ist.
7. Es sind Vorgaben zu definieren, die eine Aufgabenvermischung von Begutachtung und Beratung durch den Programmbereit verhindern.
8. Der Regelkreis für den Fall, dass formulierte Auflagen, also Festlegungen aus dem Entwicklungsgespräch, nach dem internen Begutachtungsprozess, nicht erfüllt werden, ist zu schließen. Die bestehende Regelung, nach der das Präsidium über zu ergreifende Maßnahmen entscheidet, ist zu vage und muss daher präzisiert werden.

Die Gutachtergruppe spricht sich zudem für folgende **Empfehlungen** aus:

1. Es sollte erwogen werden, auch ein studentisches Mitglied in den Beirat zu berufen, um die studentischen Interessen noch besser zu berücksichtigen.

2. Die Anzahl externer Mitglieder im Qualitätsbeirat sollte erhöht werden.
3. Die Verstetigung der Funktionen der dezentralen Qualitätsmanagementreferenten sollte nach Auslaufen der Projektfinanzierung sichergestellt werden.
4. Für die Aufgabenerfüllung des Team Q sollte ein eigener Prozess der Qualitätssicherung entwickelt werden.
5. Die Personalentwicklung ist im System der Qualitätssicherung noch nicht ausreichend verankert. Aus diesem Grund sollte die Universität Lüneburg diesen Aspekt stärker, z. B. durch die Weiterentwicklung von Anreizinstrumenten für die Teilnahme an Personalentwicklungsangeboten, institutionell verankern.
6. Mit dem Ziel der Qualitätssicherung im Bereich der Lehre sollte das Berufungsmanagement gezielter in das System der Qualitätssicherung eingebunden werden. Hierbei sollte auf die zügige und transparente Besetzung vakanter Stellen hingewirkt werden.

V. Beschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN

Auf der Grundlage des Gutachterberichts, der Stellungnahme der Hochschule und der Stellungnahme des Fachausschusses fasst die Akkreditierungskommission am 29. September 2014 mit einer Enthaltung den folgenden Beschluss:

Das interne Qualitätssicherungssystem der Leuphana Universität Lüneburg im Bereich Lehre und Studium wird mit folgenden Auflagen akkreditiert:

- **Die Akkreditierungsgutachten und -beschlüsse für die Fachcluster „Sozialpädagogik, Wirtschaftswissenschaften“, „Kunst, Musik, Sport“ und „Deutsch, Englisch, Religion, Politik“ sind vorzulegen.**
- **Es ist ein Zeitplan vorzulegen, nach dem die Durchführung von Qualitätszirkeln für die Minor-Studienprogramme stattfinden soll.**
- **Es ist darzulegen, welcher Prozess sich im Regelkreis der Studienprogrammentwicklung an die Nichterfüllung von Auflagen bzw. Maßnahmen anschließt, die mit dem Präsidium vereinbart worden sind. Die bestehende Regelung, nach der das Präsidium über zu ergreifende Maßnahmen entscheidet, ist zu vage und muss daher präzisiert und dokumentiert werden.**
- **Es ist eine Evaluation des Instruments der Qualitätszirkel durchzuführen. Die Ergebnisse der Befragung von Fachgruppenvertretern zu dem Instrument sind vorzulegen.**
- **Die Universität Lüneburg muss einen Regelkreis Studienprogrammentwicklung ausarbeiten, der die Einrichtung und Weiterentwicklung von Double- und Joint Degree-Studiengängen beschreibt.**
- **Es ist erforderlich, dass Programmbeiräte ein studentisches Mitglied umfassen, da die Perspektive von Alumni nicht mit denen von Studierenden identisch ist.**

Die Systemakkreditierung ist befristet und gilt bis 31. März 2016.

Bei Feststellung der Erfüllung der Auflagen durch die Akkreditierungskommission nach Vorlage des Nachweises bis 1. Juli 2015 wird das interne Qualitätssicherungssystem im Bereich Studium und Lehre bis 30. September 2020 akkreditiert. Bei mangelndem Nachweis der Aufлагenerfüllung wird die Akkreditierung nicht verlängert.

Das Akkreditierungsverfahren kann nach Stellungnahme der Hochschule für eine Frist von i.d.R. 12, höchstens 24 Monaten ausgesetzt werden, wenn zu erwarten ist, dass die Hochschule die Mängel in dieser Frist behebt. Diese Stellungnahme ist bis 23. November 2014 in der Geschäftsstelle einzureichen.

Für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Es sollten Vorgaben definiert werden, die eine Aufgabenvermischung von Begutachtung und Beratung durch den Programmbeirat verhindern.
- Die Anzahl externer Mitglieder im Qualitätsbeirat sollte erhöht und um ein studentisches Mitglied erweitert werden.
- Die Multifunktionalität des Team Q ist für die Qualitätssicherung eine Herausforderung und einen eigenen Evaluationsprozess wert, sodass dieser durch die Leuphana entwickelt werden sollte.
- Die Personalentwicklung ist im System der Qualitätssicherung noch nicht ausreichend verankert. Aus diesem Grund sollte die Universität Lüneburg diesen Aspekt stärker, z. B. durch die Weiterentwicklung von Anreizinstrumenten für die Teilnahme an Personalentwicklungsangeboten, institutionell verankern.
- Mit dem Ziel der Qualitätssicherung im Bereich der Lehre sollte das Berufungsmanagement gezielter in das System der Qualitätssicherung eingebunden werden. Hierbei sollte auf die zügige und transparente Besetzung vakanter Stellen hingewirkt werden.

Die Akkreditierungskommission weicht in ihrer Akkreditierungsentscheidung in den folgenden Punkten von der gutachterlichen Bewertung ab:

Streichung einer Auflagen

- Die Auflage 8 mit dem Wortlaut „Der Regelkreis für den Fall, dass formulierte Auflagen, also Festlegungen aus dem Entwicklungsgespräch, nach dem internen Begutachtungsprozess, nicht erfüllt werden, ist zu schließen. Die bestehende Regelung, nach der das Präsidium über zu ergreifende Maßnahmen entscheidet, ist zu vage und muss daher präzisiert werden.“ wird mit Auflage 3 inhaltlich zusammengeführt und als eigenständige Auflage gestrichen

Begründung:

Die Akkreditierungskommission schließt sich der Empfehlung des Fachausschusses an, die Auflagen hinsichtlich der Schließung von Regelkreisen bei der Studienprogrammentwicklung und des Vorgehens bei der Nichterfüllung von Maßnahmen im Sinne von Auflagen in einer Auflage zusammenzufassen.

Änderung von Auflage zu Empfehlung

- Die Auflage 7 mit dem Wortlaut „Es sind Vorgaben zu definieren, die eine Aufgabenvermischung von Begutachtung und Beratung durch den Programmbeirat verhindern.“ wird in eine Empfehlung gewandelt.

Begründung:

Die Akkreditierungskommission schließt sich der Empfehlung des Fachausschusses an, die Auflage in eine Empfehlung umzuwandeln. Die Gutachtergruppe sieht die Gefahr einer Aufgabenvermischung von Begutachtung und Beratung durch den Programmbeirat. Dies ist dem Prozesscharakter der Arbeit des Programmbeirats geschuldet. Aus Sicht des Fachausschusses wiegt die Gefahr weniger schwer, weil das entscheidende Moment der studienprogrammbezogenen internen Akkreditierung das Entwicklungsgespräch ist, an dem der Programmbeirat i.d.R. nicht beteiligt ist.

Darüber hinaus wurden in einer Auflage redaktionelle Änderungen durch die Akkreditierungskommission vorgenommen.