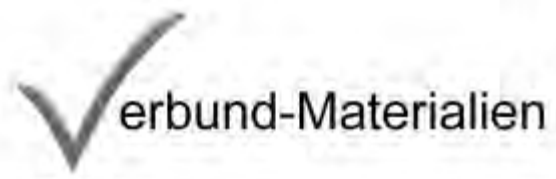




Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre

Ein Projekt im Verbund
Norddeutscher Universitäten

 Verbund
Norddeutscher
Universitäten



Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre

Ein Projekt im Verbund
Norddeutscher Universitäten



Band 26

Impressum

Herausgeber	Verbund Norddeutscher Universitäten c/o Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, vertreten durch die Rektorin Prof. Dr. Johanna Eleonore Weber (V.i.S.d.P.) Domstr. 11 17489 Greifswald
Erscheinungstermin	Dezember 2014
Autoren/Redaktion	Dr. Jan Büchel, Michael Erdmann, Dr. Andreas Fritsch, Judith Jasper, Sandra Magens, Antje Mayer, Ursula Schnurpel, Kay Wenzel
Besonderer Dank	Dr. Martha Kuhnhenh danken wir für die Unterstützung des Lektorats
Gestaltung und Layout	Pedro Schönle-Sithoe (Geschäftsstelle)
Bildnachweise	Pedro Schönle-Sithoe (Titelbilder) Vincent Leifert (7) Roman Klaes, Pressestelle der Universität Siegen (9)
Druckerei	Hoffmann-Druck GmbH

Inhalt

Vorworte	7
1. Einleitung	13
2. Das Projekt „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ – Rückblick und Reflexion	15
2.1 Der Plan	15
2.2 Die Bestandsaufnahme und die Selbstreflexion	16
2.3 Die Workshops	18
2.4 Die Tagung	19
2.5 Die Begutachtung	20
2.6 Die Auswertung	23
3. Abgeleitete Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung	27
3.1 Die Implementierung von Vereinbarungsketten – Universität Bremen.....	28
3.2 Die Rolle des Peer Review-Verfahrens – Universität Greifswald	34
3.2.1 <i>Peer Review im Rahmen der hochschulinternen Qualitätssicherung an der Universität Greifswald</i>	35
3.2.2 <i>Schlüsselemente für die Qualitätsentwicklung im Rahmen von Peer Review</i>	36
3.2.3 <i>Schlussfolgerung aus den Pilotverfahren an der Universität Greifswald</i>	38
3.2.4 <i>Die Rolle des Nordverbundes im Peer Review</i>	39
3.2.5 <i>Fazit</i>	40
3.3 Die Entwicklung von Qualitätszielen – Universität Hamburg	41
3.4 Der Aufbau von Qualitätsmanagementstrukturen – Universität Kiel	44
3.5 Das Herstellen von Transparenz – Universität zu Lübeck	47
3.6 Das Schließen von Qualitätskreisläufen – Universität Oldenburg	52
3.7 Die strategische Fokussierung der Qualitätssicherung – Universität Rostock.....	57
4. Ausblick	61
Literatur- und Quellenverzeichnis	67
Abkürzungsverzeichnis	69
Veröffentlichungen im Verbund Norddeutscher Universitäten	71

Vorwort der Sprecherin des Verbundes Norddeutscher Universitäten



Prof. Dr. Johanna Eleonore Weber,
Sprecherin des Verbundes Norddeutscher
Universitäten

Qualitätssicherung in Lehre und Studium ist eine der zentralen Aufgaben, die sich der Verbund Norddeutscher Universitäten als Ziel für gemeinsame Projektarbeit gesetzt hat. Das nun abgeschlossene Projekt zu „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ ist ein eindrucksvoller Nachweis für den „Mehrwert“, der aus der fruchtbaren Zusammenarbeit der Mitglieder des Verbundes Norddeutscher Universitäten resultiert.

Diesen Mehrwert verdeutlicht die vorliegende Publikation, in der ein neuartiges mehrstufiges Evaluationsverfahren vorgestellt wird, in dem das gemeinsame Lernen von Hochschulleitungen, Fachvertretungen und Qualitätsmanagement mit der Entwicklung von fachlich ausgerichteten Qualitätssicherungsprozessen verbunden wird. Das Verfahren ist sowohl im Kontext von Programm- und Systemakkreditierung als auch im Kontext des institutionellen Qualitätsaudits praktikabel. Anhand der Frage nach der Wirksamkeit des hochschulinternen Qualitätsmanagements – hier am Beispiel der Studierbarkeit – wurden Schlussfolgerungen erarbeitet, die für alle Hochschulen relevant sind, die vor der Anforderung stehen, verbindliche Verfahren zu etablieren, in denen Elemente der internen und externen Qualitätssicherung zusammenwirken.

Das „Studierbarkeitsprojekt“ profitiert in hohem Maße von den unterschiedlichen Kontexten, die durch die einzelnen Mitgliedsuniversitäten des Nordverbundes in die Untersuchung der Studierbarkeit anhand ausgewählter Fächer eingebracht wurden. Dass die Ergebnisse des Projektes nicht bei einer reinen Aufzählung universitätsspezifischer Erfahrungen stehengeblieben sind, sondern in der vorgelegten Form integriert wurden, ist der engen Zusammenarbeit innerhalb der Projektgruppe und der hohen Bereitschaft der Hochschulleitungen der Mitgliedsuniversitäten zu verdanken, sich in das Projekt einzubringen.

Ein besonders gelungenes Beispiel für die Integrationskraft des Projektes war die gemeinsame Auswertende Konferenz im Januar 2014 in Hamburg. Als Sprecherin

des Verbundes Norddeutscher Universitäten danke ich allen am Projekt Beteiligten herzlich für ihr hohes Engagement und die intensive Arbeit, die sie in das Projekt investiert haben. Insbesondere bin ich auch den Mitgliedern der Gutachtergruppe und ihrem Sprecher, Prof. Dr. Holger Burckhart, zu Dank verpflichtet, dass sie sich so viel Zeit dafür genommen haben, uns mit ihrer Expertise und mit ihrem Rat zur Seite zu stehen.

Prof. Dr. Johanna Eleonore Weber

Rektorin der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald und Sprecherin des Verbundes Norddeutscher Universitäten

Vorwort des Sprechers der Gutachtergruppe



Prof. Dr. Holger Burckhart, Sprecher der Gutachtergruppe

Fragen zu Studium und Lehre gewinnen nicht nur in der öffentlichen Diskussion zunehmend an Relevanz, sondern auch innerhalb von Hochschulen. Hierbei stellen sich Fragen der Hochschuldidaktik ebenso wie der Lern- und Lehrkultur, der Persönlichkeitsbildung, des Erwerbs von Professionswissen, des forschenden Lernens und viele mehr. Studium und Lehre werden damit zu strategischen Handlungsfeldern von Hochschulleitungen, aber auch von Politik, und erlangen so Bedeutung für die Profilbildung von Hochschulen. Qualitätsoffensiven für Lehre und Lehrerbildung, landesweite sowie hochschuleigene Lehrpreise verleihen dem Ganzen nach außen zunehmend Präsenz.

Auch vor dem Hintergrund der Europäischen Studienreform ist gerade die Sicherung der Qualität von Studium und Lehre von besonderer Bedeutung für die Hochschulen. Ein ganz wesentlicher Aspekt ist dabei die Sicherstellung und Verbesserung der Studierbarkeit aktueller und zukünftiger Studienprogramme, denn schließlich ist sie die Basis für ein erfolgreiches Studium.

Es ist deshalb besonders wertvoll, dass der Verbund Norddeutscher Universitäten mit dem ihm eigenen Profil von Hochschultypen, geprägt von völlig unterschiedlichen Einbettungen urbaner Art, sich mit dem Projekt „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ quasi kompetitiv der Frage nach der Qualität seiner Studienangebote und Studiengangskonzepte gestellt hat. Hervorzuheben ist auch der evaluative Ansatz des Projekts, legte er doch den Grundstein für eine offen geführte und selbstkritische Reflexion. Die Konferenzen vor Ort, wie die große Abschlusskonferenz in Hamburg, haben dies eindrucksvoll bestätigt. Auf allen Verantwortungsebenen anzusetzen und die Frage nach Qualitätssicherung von Studium und Lehre dann an einigen konkreten Studiengängen zu exemplifizieren, war eine mutige, aber sehr klug gewählte Methode – hat sie doch den Hochschulen den Blick nach innen horizontal und vertikal zugleich ermöglicht. Denn schließlich lässt sich nur über das Einbeziehen aller Handlungs-

träger, vor allem auch der Lehrenden und Studierenden, in die Gestaltung der Verfahren der Qualitätssicherung eine (institutionelle) Qualitätskultur in den Hochschulen etablieren.

Ich kann den Verbund Norddeutscher Universitäten nur ermuntern, sich mit diesem Ansatz weiterhin kritisch den eigenen Potenzialen zu zuwenden – es dürfte fruchtbar für alle Beteiligten sein.

Prof. Dr. Holger Burckhart

HRK-Vizepräsident und Sprecher der Gutachtergruppe

1. Einleitung

Das Modellprojekt „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ wurde seit 2009 im Verbund Norddeutscher Universitäten diskutiert und konzipiert und zwischen Oktober 2010 und Januar 2014 in mehreren Stufen durchgeführt. Ihm lagen einerseits die Erfahrungen mit Evaluationsverfahren im Nordverbund seit Anfang der 1990er Jahre sowie mit Verfahren der Programmakkreditierung zugrunde und andererseits die unterschiedlichen Entwicklungsprozesse der jeweiligen Qualitätssicherungsinstrumente und -systeme innerhalb der Universitäten des Nordverbundes.

Ziel des Projekts war es, in mehreren Projektschritten durch kollegialen Austausch Erkenntnisse zur Verbesserung der Studierbarkeit von Studienprogrammen zu gewinnen. Gleichzeitig sollte durch dieses Evaluationsverfahren, das auf einer Selbstreflexion mit anschließender externer Begutachtung aufbaut, die Implementierung und Weiterentwicklung der Qualitätssicherungssysteme der Universitäten des Nordverbundes voran gebracht werden.

Damit wurde in diesem Modellprojekt ein Verfahren erprobt, das die positiven Erfahrungen mit Evaluationsverfahren im Nordverbund aufgreift und an die aktuellen Bedürfnisse der Universitäten und die hochschulpolitischen Entwicklungen anpasst.

Diese Veröffentlichung dient der Reflexion und Dokumentation des Projekts anhand der einzelnen Verfahrensschritte als auch anhand wichtiger Ergebnisse, Entwicklungen und Fragestellungen an den einzelnen Universitäten. Darüber hinaus sollen die Stärken und Schwächen in der Gestaltung bzw. im Verfahren des Modellprojekts selbst herausgestellt werden, um die gewonnenen Erfahrungen transparent zu machen und für zukünftige Projekt zu nutzen.

2. Das Projekt „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ – Rückblick und Reflexion

Im Folgenden soll das Projekt nicht nur im Hinblick auf die Ergebnisse, sondern auch vor dem Hintergrund des Modellcharakters mit dem Fokus auf eine Optimierung und Weiterentwicklung entsprechender Verfahren dokumentiert und reflektiert werden.

2.1 Der Plan

Die Genese des „Projektes Studierbarkeit“ lag in den über viele Jahre mit großem Erfolg durchgeführten Evaluationsverfahren des Verbundes Norddeutscher Universitäten. Sie wurden sowohl von den beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als konstruktiv, produktiv und gewinnbringend für die Weiterentwicklung ihrer Studienprogramme wahrgenommen als auch vom Stifterverband der deutschen Wissenschaft im Jahre 1995 ausgezeichnet.

Durch die Verfahren der Programmakkreditierung wurden die Studiengangsevaluationen im Laufe der Jahre zunehmend verdrängt. Mit diesem Projekt wollten sich die Universitäten des Nordverbundes der Herausforderung einer Implementierung von Qualitätssicherungssystemen – teilweise mit dem Ziel einer Systemakkreditierung – stellen.

Die bundesweiten Studierendenproteste 2009/2010 gegen das gestufte Studiensystem, bzw. gegen die Art der Implementierung in Deutschland, führten unter anderem dazu, dass die Universitätsleitungen die beteiligten implementierten Studienprogramme nochmals einer Prüfung entlang folgender Kriterien unterzogen: Sachgemäße Modularisierung, funktionierende und administrierbare Studienorganisation, realistischer Arbeitsaufwand/Workload, adäquate Prüfungsorganisation, angemessene Beratungs- und Betreuungsangebote, passgenauer Zugang sowie praktikable Anerkennungsregeln für extern erbrachte Leistungen. Diese Kriterien orientierten sich an den Aspekten für eine adäquate Studiengangsgestaltung, wie sie in den ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) (vgl. KMK 2010) definiert werden. Die zentrale Fragestellung im Projekt war indes immer die nach der Sicherung von Studierbarkeit.

Beide Themen – die Implementierung von Qualitätssicherungssystemen sowie die Sicherung der Studierbarkeit – sollten demzufolge im Fokus des neuen Projekts im Verbund Norddeutscher Universitäten stehen. Gleichzeitig galt es, ein Verfahren zu entwickeln, das die Zusammenarbeit im Verbund Norddeutscher Universitäten im Bereich Studium und Lehre weiter stärkt und die positiven Aspekte der Evaluationsverfahren mit den neuen Herausforderungen der Qualitätssicherung verbindet.

Das daraus resultierende Projekt „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ und der in der Arbeitsgruppe Qualitätssicherung entwickelte Projektplan wurden dann durch die Präsidentinnen/Präsidenten und Rektorinnen/Rektoren des Verbunds Norddeutscher Universitäten vor diesem Hintergrund beschlossen.¹

Im Verlauf des Projektes wurde der Fortgang kontinuierlich reflektiert. Dadurch entstanden bereits während der Laufzeit Anpassungen im Projektplan; vor allem der Zeitplan stellte sich als zu ambitioniert heraus. Eine weitere Herausforderung bestand darin, an den einzelnen Universitäten Partner aus denselben Fachkulturen zu gewinnen, um eine Vergleichbarkeit herzustellen. Die Übersicht über die beteiligten Fächer (vgl. Abb. 2, S. 21) zeigt, dass darüber hinaus letztendlich eine Vielzahl an unterschiedlichen Fachkulturen in das Projekt involviert war.

2.2 Die Bestandsaufnahme und die Selbstreflexion

Der erste Schritt im Verfahren bestand aus einer umfassenden Bestandsaufnahme zu Fragen der Studierbarkeit und der Qualitätssicherung. Dabei wurden die bereits genannten Kriterien zu Grunde gelegt – „Sachgemäße Modularisierung“ und „Funktionierende und administrierbare Studienorganisation“ wurden als die wichtigsten Kriterien identifiziert, zu denen alle Fächer Stellungnahmen sollten. Darüber hinaus galt es, mindestens ein weiteres Kriterium zu untersuchen. Aus der Übersicht der

¹ Vgl. Projektplan (Verbund Norddeutscher Universitäten 2012). An der Projektentwicklung waren die Mitglieder der AG Qualitätssicherung beteiligt: Judith Jasper, Dr. Thomas Köcher, Kay Wenzel (Universität Bremen), Dr. Andreas Fritsch, Melanie Baschin, Pauline Glawe (Universität Greifswald), Dr. Jan Büchel, Susanne Zemene (Universität Hamburg), Michael Erdmann, Julia Jetter (Universität Kiel), Sandra Magens (Universität Lübeck), Ursula Schnurpel (Universität Oldenburg), Antje Mayer, Dr. Sabine Teichmann (Universität Rostock).

Fächer (Abb. 2, ebd.) geht hervor, wofür sich die Fachvertreterinnen und Fachvertreter der beteiligten Fächer entschieden haben. Ein Frageleitfaden, der durch die Arbeitsgruppe Qualitätssicherung entwickelt und im Rahmen des Projektplans verabschiedet wurde, diente der Strukturierung dieser Bestandsaufnahme. An die Bestandsaufnahme schloss sich eine Stärken-Schwächen-Analyse auf Basis einer Selbstreflexion/-evaluation an. Bereits in dieser Phase wurden einige Maßnahmen ergriffen, um erkannte Probleme zu beheben. Eingebunden waren sowohl Fachvertreterinnen und Fachvertreter sowie Studierende als auch Universitätsleitungen. Während die Fächer sich vornehmlich mit konkreten Fragen der Studierbarkeit beschäftigten, lag der Fokus der Universitätsleitungen stärker auf der Implementierung von Qualitätssicherungssystemen. Von den Beteiligten wurde diese Phase rückblickend sehr positiv bewertet, da umfangreiche Diskussionsprozesse und Lösungswege angeregt wurden.

Das Ergebnis der Reflexionsprozesse waren Selbstberichte der jeweiligen Fächer und der Universitätsleitungen, die die Grundlage für die spätere Begutachtung lieferten. Der Konzeption des Projekts lag ein Verfahrensmodell zu Grunde, bei dem der Kommunikations- und Qualitätskultur der jeweiligen Universität sowie des Faches Priorität und daher größtmögliche Freiräume eingeräumt wurden. Im Laufe des Projektes wurde allerdings deutlich, dass eine verbindlichere Einigung auf gemeinsame Standards und Vorgehensweisen in den Projektschritten hilfreich gewesen wäre, wie z.B. stärker vereinheitlichte Vorgaben für die Struktur des Selbstberichtes. Aufgrund der vielfachen Kritik an streng formalisierten Akkreditierungsberichten wurde den Akteuren bei der Erstellung der Selbstberichte indes viel Spielraum gelassen. Das Ergebnis dieser Entscheidung waren sehr heterogen gestaltete Berichte, die kaum miteinander vergleichbar waren. Die Bewertung dieser Berichte wurde durch Unterschiede hinsichtlich Niveau, Informationsdichte, Datenbasis etc. erschwert und verlangte von den Gutachtenden immer wieder ein erneutes „Eindenken“.

Darüber hinaus hat sich insbesondere in dieser Projektphase gezeigt, dass eine enge Beratung/Unterstützung der Arbeitsgruppen aus den einzelnen Fächern durch die Mitarbeitenden aus dem Bereich der Qualitätssicherung, die das Projekt Studierbarkeit an den jeweiligen Universitäten koordinierten, unerlässlich ist. Das betrifft unter anderem die Unterstützung bei der Bereitstellung von Informationen und Daten, aber auch bei der Interpretation einzelner Fragen. Mit einer verbindlichen Einbindung der Mitarbeitenden der AG Qualitätssicherung in die Projektgruppen innerhalb

der einzelnen Universitäten sowie mit regelmäßigeren Absprachen auf Ebene des Verbunds ließen sich bei künftigen Projekten Standards und Qualitätsniveaus der einzelnen Berichte besser sicherstellen. Um die Rollen der einzelnen Akteure im Verfahren zu klären, den unterschiedlichen strukturellen Anbindungen der einzelnen Projektgruppen gerecht zu werden und die jeweiligen Anforderungen frühzeitig zu klären, wird empfohlen, zu Beginn der Zusammenarbeit im Projekt Vereinbarungen über die Standards und die Zusammenarbeit mit den Beteiligten an den jeweiligen Universitäten abzuschließen.

2.3 Die Workshops

Im Rahmen des im Projektplan vorgesehenen Verfahrensschritts der internen Evaluation/kollegialen Beratung wurden in einer gemeinsamen Veranstaltung des Nordverbundes Workshops zu den einzelnen Kriterien der Studierbarkeit mit allen beteiligten Akteuren organisiert. Ziel der Workshops war es, sich zu den einzelnen Kriterien zu verständigen, Erfahrungen auszutauschen und von Good-Practice-Modellen zu lernen. Dieser kollegiale Austausch wurde von allen Akteuren des Projekts, von den Mitgliedern der Universitätsleitungen bis zu den Fachvertreterinnen und Fachvertretern sowie den Studierendenvertretern wahrgenommen. Knapp 80 Teilnehmende nutzten die Gelegenheit, voneinander zu lernen und gemeinsam Lösungsansätze zu diskutieren. Die Einbindung verschiedener Statusgruppen – insbesondere die von Studierenden – entspricht indes den Anforderungen in Evaluations- und Akkreditierungsverfahren (vgl. Akkreditierungsrat 2013).

In Vorbereitung auf den Workshop erhofften sich die Organisatoren, dass die Teilnehmenden durch den Austausch über die Fachkulturen hinweg neue Anregungen zur Verbesserung der Studierbarkeit in den Studiengängen mitnehmen und in ihre Universitäten und Fächer hineinbringen würden. Dem positiven Feedback der Teilnehmenden entsprechend ist das gelungen. Mehrfach wurde der Wunsch geäußert, im Projektverlauf zusätzliche Möglichkeiten zum Austausch untereinander vorzusehen und mehr Good-Practice-Beispiele zu identifizieren und vorzustellen. Aus diesem Grund wurde später im Rahmen der Auswertenden Konferenz nochmals eine Möglichkeit der Präsentation und Diskussion gelungener Projekte und Projektvorhaben geschaffen.

Einige Fachvertreterinnen und Fachvertreter äußerten auch den Wunsch, den Austausch stärker innerhalb der Fachkulturen zu führen, da die Probleme der Studierbarkeit sich beispielsweise in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen von denen in geisteswissenschaftlichen unterscheiden und ein fachspezifischer Austausch daher stärker problemlösungsorientiert sein könne.

Bei zukünftigen Verfahren dieser Art wäre zu prüfen, inwiefern der Austausch zwischen den Fächern noch intensiviert werden kann. Vor dem Hintergrund der notwendigen Ressourcen zur Organisation eines Workshops auf Verbundebene sollte geprüft werden, ob auch eine Stärkung und Kontinuität der Kommunikation innerhalb der jeweiligen Universität zwischen den beteiligten Fächern gewinnbringend sein kann, wie sie bereits vereinzelt an einigen Universitäten im Rahmen des Projektes stattgefunden hat. Für eine stärkere Lösungsorientierung müssten aus den vorhergehenden Bestandsaufnahmen mehr Good-Practice-Beispiele identifiziert und vorgestellt werden. Sofern der Wunsch besteht, sollte der Austausch auch innerhalb bestimmter Fachdisziplinen ermöglicht werden.

2.4 Die Tagung

Zum Abschluss der ersten Projektphase wurde am 6. und 7. März 2012 an der Universität Hamburg unter dem Titel „Studierbarkeit sichern: Studium und Lehre auf dem Prüfstand – eine Zwischenbilanz“ eine bundesweite Tagung zum Thema Studierbarkeit durchgeführt, die großen Anklang fand.

Mit dem Projekt Nexus der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) wurde ein Partner gefunden, der sehr an der Thematik interessiert war und die hochschulpolitische Bedeutung dieses vom Nordverbund konzipierten Projekts erkannte. Von der Kooperation profitierten alle Beteiligten, zum einen konnte durch Nexus der Verteiler der HRK für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden und zum anderen bereicherte der gegenseitige Erfahrungsaustausch auf Arbeitsebene die inhaltliche Konzeption und Organisation der Tagung. Insgesamt war die Tagung ein großer Erfolg. Rund 150 Teilnehmende aus allen Statusgruppen kamen miteinander zum Thema Studierbarkeit und Qualitätssicherung ins Gespräch. Schwerpunktthemen der Workshops, wie Studienplanung in der Eingangsphase, Modularisierung im Hinblick auf Lernergebnisorientierung, Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen, Diversitätsma-

nagement, Kompetenzorientierte Prüfungen sowie Beratung und Betreuung der Studierenden wurden aufgegriffen und erste Ergebnisse aus den beteiligten Universitäten des Nordverbundes präsentiert. Darüber hinaus stellten sowohl Lehrende als auch Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft und Politik ihre Erfahrungen und Good-Practice-Modelle in Workshops vor und diskutierten im Podium über unterschiedliche Ansätze und Problemstellungen (siehe für ergänzende Informationen das Programm der Veranstaltung unter: http://www.hrk-nexus.de/uploads/media/Programm_Zwischenbilanztagung_02.pdf)

2.5 Die Begutachtung

Die externe Evaluation kann als „Herzstück“ des Projekts Studierbarkeit bezeichnet werden. In diesem Projektschritt wird die bisherige interne Evaluation durch einen Blick von außen, durch ein Feedback und durch Anregungen externer Expertinnen und Experten bereichert (zu Standards der externen Begutachtung vgl. auch ENQA 2009). Für die Gutachterkommission konnten als Expertinnen und Experten der Vizepräsident der Freien Universität Berlin, Herr Prof. Dr. Michael Bongardt, der Rektor der Universität Siegen und Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz, Prof. Dr. Holger Burckhart, der Vorsitzende des Akkreditierungsrates, Prof. Dr. Reinhold Grimm, der Groninger Mediziner, Prof. Dr. Jan Kuks, die Vizepräsidentin der Universität Bochum, Prof. Dr. Uta Wilkens, der Bayreuther Philologe, Prof. Dr. Wolf Gerhard, der Hochschulforscher, Prof. Dr. Philipp Pohlenz, Dr. Anette Köster von der Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag) sowie studentische Gutachtende aus den Universitäten Dresden, Köln und Mainz gewonnen werden.

Nachdem die Gutachtenden die Selbstberichte der einzelnen Universitäten erhalten hatten, wurden Vor-Ort-Begehungen an den einzelnen Universitäten organisiert. Da es aufgrund der Vielzahl der teilnehmenden Universitäten und Fächer organisatorisch nicht möglich war, dass eine Gutachtergruppe alle Universitäten besucht, wurden kleinere Gutachterteams aus jeweils drei Gutachtenden einschließlich eines studentischen Gutachtenden gebildet. In unterschiedlich besetzten Kommissionen besuchten die Gutachtenden die Universitäten des Verbundes. (Siehe Abb. 1)

Abb. 1 Gutachtende für das Projekt „Studierbarkeit“

Gutachtende	Bremen	Greifswald	Hamburg	Kiel	Lübeck	Oldenburg	Rostock
Prof. Dr. Michael Bongardt <i>Vizepräsident der Freien Universität Berlin</i>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Prof. Dr. Holger Burckhart <i>Rektor der Universität Siegen</i>		<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>
Prof. Dr. Reinhold Grimm <i>Vorsitzender des Akkreditierungsrates</i>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			
Prof. Dr. Jan Kuks <i>Universität Groningen</i>					<input checked="" type="checkbox"/>		
Prof. Dr. Uta Wilkens <i>Vizepräsidentin der Universität Bochum</i>	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Philipp Pohlenz <i>Universität Potsdam/Universität Magdeburg</i>				<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Prof. Dr. Gerhard Wolf <i>Universität Bayreuth</i>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Dr. Anette Köster <i>evalag Baden-Württemberg</i>		<input checked="" type="checkbox"/>					
Daniel Krause <i>Studierender der Universität Mainz</i>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Dominik Last <i>Studierende der Technischen Universität Dresden</i>		<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>
Florian Pranghe <i>Studierender der Universität Köln</i>					<input checked="" type="checkbox"/>		

Wie bei den bisherigen Evaluationsverfahren im Verbund Norddeutscher Universitäten stand auch hier der konstruktive Austausch im Vordergrund. Die einzelnen Universitäten sollten Anregungen zur Weiterentwicklung und zur Verbesserung der Qualität in Studium und Lehre erhalten. Das Verfahren zielte nicht auf einen Vergleich oder eine standardisierte Bewertung oder eine Überprüfung von Mindeststandards, wie z.B. in Akkreditierungsverfahren, sondern auf kollegiale Beratung, dieser Ansatz scheint wiederum mit den Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz zum Institutionellen Audit einherzugehen (vgl. HRK 2012). Um eine freiere Gesprächsatmosphäre zu ermöglichen und die unterschiedlichen Ebenen eines Qualitätssicherungssystems angemessen zu berücksichtigen, wurden die Gespräche mit den Gutachtenden an den einzelnen Universitäten separat auf verschiedenen Ebenen

geführt. So gab es jeweils eine eigene Gesprächsrunde mit Fachvertreterinnen und Fachvertretern, Universitätsleitungen und teilweise auch mit Fakultäts-/und Fachbereichsleitungen. Jede Begehung endete mit einem ersten Feedback der Gutachtergruppe. Die Gutachtergruppen erstellten auf Grundlage der Selbstberichte und der Vor-Ort-Begehungen Gutachten für die einzelnen Universitäten unter Berücksichtigung der verschiedenen Ebenen.

Durch den geschützten Rahmen entwickelte sich überall eine offene Gesprächsatmosphäre, die von allen Beteiligten sehr positiv wahrgenommen wurde. Im direkten Austausch zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der Fächer, den Studierenden und der Universitätsleitung mit der jeweiligen Gutachtergruppe, konnten offene Fragen geklärt und Strategien sowie Lösungsansätze diskutiert werden. Die Diskussionen und das Feedback aus der Begehung wurden innerhalb der einzelnen Universitäten zeitnah mit allen Beteiligten diskutiert und ausgewertet. Teilweise wurden direkt Maßnahmen abgeleitet und mit der Umsetzung begonnen, bevor das Gutachten erstellt war. Wichtig für den Erfolg des Begutachtungsverfahrens ist, dass der Auftrag an die Gutachtenden vor der Begehung klar expliziert und erläutert wird. Dies fand zum einen im Rahmen eines Workshops der Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren mit der Gutachtergruppe und Vertreterinnen und Vertretern der Universitätsleitungen statt, in dem das Projekt ausführlich vor wurde und inhaltliche und organisatorische Fragen geklärt werden konnten, zum anderen noch einmal direkt vor dem Peer Review.

Um die Standards des Verfahrens und eine methodische Vergleichbarkeit während der Vor-Ort-Begehungen zu sichern, wurden die einzelnen Gutachtergruppen durch die Projektleitung bzw. eine Vertretung begleitet. Auf diese Art und Weise konnten Fragen jederzeit direkt vor Ort geklärt und ein gemeinsames Verständnis für die Kernelemente des Verfahrens und des Frageleitfadens für die Gespräche entwickelt werden.

Ebenso relevant für die erfolgreiche Begehung war die Vorbereitung der Teilnehmenden aus den Universitäten. Die einzelnen Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren sorgten nicht nur dafür, dass organisatorisch alles reibungslos verlief, sondern führten zur Vorbereitung auf die Begehung in der Regel auch Gespräche mit den Beteiligten, um die Rollen der einzelnen Akteure zu klären sowie den Gegenstand der Gespräche und den Auftrag der Gutachtenden nochmals zu verdeutlichen. Da der Auftrag der Gutachtenden war, das Qualitätssicherungssystem bzw. die

Entwicklung dahin an den einzelnen Universitäten in den Fokus zu nehmen, rückten die konkreten Ergebnisse aus den Bestandsaufnahmen zu den einzelnen Kriterien der Studierbarkeit in den Hintergrund, was einige Fachvertreterinnen und Fachvertreter bedauerten.

Gegenstand der Begutachtung waren jedoch nicht nur die einzelnen Selbstberichte der Universitäten. Die Gutachterkommission hatte auch den Auftrag, die Konzeption des Projekts Studierbarkeit auf seine Übertragbarkeit und seinen möglichen Modellcharakter zu bewerten. Während der einzelnen Gesprächsrunden wurde daher auch das Feedback der Teilnehmenden zum Verfahren erfragt. Entsprechende Anregungen und Kritikpunkte wurden aufgenommen und dokumentiert, um das Verfahren weiterzuentwickeln und zu verbessern.

2.6 Die Auswertung

In den Evaluationsverfahren des Verbundes Norddeutscher Universitäten der vergangenen Jahre hatte sich eine auswertende Konferenz mit allen Beteiligten aus den Universitäten etabliert. Auch im Projekt Studierbarkeit sollte die Auswertende Konferenz den Abschluss bilden und Fachvertretern sowie Universitäts- und Fakultäts-/Fachbereichsleitungen die Möglichkeit eröffnen, auf Grundlage der erhaltenen Gutachten nochmals Stellung zu nehmen, offene Fragen mit der Gutachtergruppe zu besprechen oder auch über weitere konkrete Anregungen zur Umsetzung der Empfehlungen zu diskutieren. Für dieses Projekt musste allerdings der Fokus etwas modifiziert werden.

Da seit der Erstellung der Selbstberichte bereits einige Zeit vergangen war und auch die Begehungen durch die Gutachterkommissionen schon einige Monate zurücklagen, waren in den Universitäten diverse Maßnahmen bereits erfolgreich umgesetzt worden und einige Universitäten hatten schon Stellungnahmen zu den Gutachten formuliert, in denen auf die Veränderungen Bezug genommen wurde. Dadurch erhielt die eigentlich als Projektabschluss geplante Auswertende Konferenz auch den Charakter einer Zwischenevaluation im Follow-up-Prozess.

Ziel der Gespräche mit den Gutachtergruppen bei der Auswertenden Konferenz sollte daher nicht sein, zu prüfen inwieweit Empfehlungen und Anregungen zur Verbesserung der Studierbarkeit bereits umgesetzt wurden, sondern wie die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems erfolgen kann. Vor diesem Hintergrund

haben die einzelnen Universitäten differenziert nach Strukturebenen auf Basis der Gutachten und der Entwicklungen und Ziele an der eigenen Universität aktuelle SWOT-Analysen und teilweise Maßnahmenkataloge zur Vorbereitung auf die Gespräche mit der Gutachtergruppe erstellt.

Dem Wunsch nach einem weiteren Austausch zu den einzelnen Aspekten der Studierbarkeit wurde entsprochen, indem konkrete Ideen und Maßnahmen als Good-Practice-Bespiele in Form von Postern vorgestellt wurden. Da die Gutachterkommission bei den Begehungen die Universitäten in wechselnden Besetzungen besucht hatte, fanden die Gesprächsrunden mit den Vertreterinnen und Vertretern der Universitäten in zwei Staffeln statt. In den Pausen gab es daher ausreichend Gelegenheit für die Beschäftigung mit den Postern die ein Feedback zu eigenen Projekten darstellten.

Im Anschluss an die Gesprächsrunden stellten die einzelnen Universitätsleitungen wesentliche Aspekte aus dem Studierbarkeitsprojekt an ihrer Hochschule auf Basis der SWOT-Analysen im Plenum vor. Da – mit Ausnahme der Workshops – die einzelnen Verfahrensschritte im Projektverlauf primär innerhalb der jeweiligen Universitäten stattgefunden haben, sollte im Rahmen der Auswertenden Konferenz die Gelegenheit genutzt werden, dass die beteiligten Universitäten sich untereinander über die wichtigsten Inhalte und Ergebnisse des Projekts informieren und eventuelle Anschlussfragen für die weitere Zusammenarbeit identifizieren.

Den Abschluss der Konferenz bildete eine gemeinsame Reflexion des Projektes im Hinblick auf das Verfahren, dessen Ergebnisse und die Relevanz auf hochschulpolitischer Ebene sowie die weitere Zusammenarbeit im Verbund Norddeutscher Universitäten. Prof. Dr. Michael Bongardt, Vertreter der Gutachtergruppe auf der Konferenz, würdigte das Studierbarkeitsprojekt. Die Gutachtergruppe gab insgesamt ein positives Feedback und stellte insbesondere die hochschulpolitische Bedeutung und den Modellcharakter für andere Verbundprojekte bundesweit heraus.

Die Auswertende Konferenz wurde allenthalben als gelungener Schlusspunkt des Projektes wahrgenommen. Insbesondere die nochmaligen Gesprächsrunden der Universitätsvertreterinnen und -vertreter mit den Gutachtenden erhielten großen Zuspruch.

Frau Professorin Simon, die damalige Sprecherin des Nordverbundes, bedankte sich abschließend bei allen Beteiligten. Ein besonderer Dank ging an die Gutachtenden,

deren Feedback und Anregungen sich als sehr wertvoll für den weiteren Aufbau und die Weiterentwicklung der Qualitätssicherungssysteme an den Verbunduniversitäten erwiesen haben.

Abb. 2 Beteiligte Fächer und ausgewählte Kriterien

Universität	Pflichtkriterien		Frei wählbare Kriterien				
	Sachge- rechte Mo- dularisie- rung	Funktionie- rende/ ad- ministrative Studienor- ganisation	Passge- nauer Zugang	Anerken- nungsregeln für extern erbrachte Leistungen	Angemes- sene Bera- tungs- und Betreuungs- angebote	Arbeits- aufwand/ Workload	Prüfungsor- ganisation
Bremen	Geschichte	Geschichte				Geschichte	Geschichte
	Produktions- technik	Produktions- technik					Produktions- technik
Greifswald	Geografie	Geografie					Geografie
	Geschichte	Geschichte					Geschichte
Hamburg	Geografie	Geografie			Geografie		
	Romanistik	Romanistik			Romanistik		Romanistik
	Volkswirt- schaftslehre	Volkswirt- schaftslehre				Volkswirt- schaftslehre	
Kiel	Wirtschafts- ingenieur	Wirtschafts- ingenieur					Wirtschafts- ingenieur
	Biologie	Biologie				Biologie	
	Romanistik	Romanistik					
Lübeck	Informatik	Informatik				Informatik	Informatik
Oldenburg	Geschichte	Geschichte			Geschichte		
	Wirt- schaftsinfor- matik	Wirt- schaftsinfor- matik		Wirt- schaftsinfor- matik	Wirt- schaftsinfor- matik		
Rostock	Informatik	Informatik			Informatik		
	Wirt- schaftsinfor- matik	Wirt- schaftsinfor- matik					Wirt- schaftsinfor- matik
Beteiligung	15 Fächer	15 Fächer	-	1 Fach	5 Fächer	4 Fächer	8 Fächer

3. Abgeleitete Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung

Das Projekt „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ hat allen teilnehmenden Universitäten einen erheblichen Mehrwert gebracht: Es war dabei kein Projekt der Theorie, vielmehr wurde ganz konkret die Studierbarkeit in den Studiengängen optimiert und deren Qualitätssicherungsinstrumente weiterentwickelt und angepasst. Nicht zuletzt die Auswertende Konferenz hat Handlungsfelder aufgezeigt, die im Rahmen der Evaluation an nahezu allen oder zumindest mehreren Universitäten herausgearbeitet wurden und somit von praktischer Relevanz sind.

In diesem Kapitel werden identifizierte Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung oder zentrale Aspekte von Qualitätsentwicklung aus der Sicht jeweils einer am Projekt beteiligten Universität beschrieben und reflektiert. An dieser Stelle steht insofern nicht das Gesamtverfahren im Mittelpunkt; die Berichte der jeweiligen Universitäten stellen eine Momentaufnahme dar und beschreiben, wie das Projekt innerhalb der jeweiligen Institution und ihrer Besonderheiten in Bezug auf ein für sie relevantes Handlungsfeld gewirkt hat. Dies bedeutet nicht, dass die betrachteten Aspekte vollkommen isoliert in ihrer Wirkungsweise reflektiert werden. Die Auseinandersetzung damit erfolgt im Kontext des gesamten Projekts „Studierbarkeit“. Die Darstellungen der Universitäten stehen folglich für sich, gleichwohl haben die jeweiligen Kernthemen Schnittmengen mit denen der anderen Institutionen, sodass diese an vielen Stellen miteinander im Bezug stehen. Es wird bewusst auf individuelle und nicht vereinheitlichte Berichte der Universitäten Wert gelegt, um so die spezifische Perspektive und Bewertung der jeweiligen Universität herauszustellen und damit auch die Transferrelevanz zu verdeutlichen.

In mehreren Gutachten werden die geringe Sichtbarkeit zentraler Qualitätsziele und deren zu offene Verbindung mit dezentralen Qualitätskreisläufen moniert. Es fehlt eine entsprechende „*Vereinbarungskette*“ (vgl. Kap. 3.1) zwischen den verschiedenen Ebenen. Dieses Thema wird im Bericht der Universität Bremen beleuchtet.

Seit jeher spielt das Peer Review-Verfahren im Nordverbund eine wichtige Rolle, so auch in diesem Projekt. Im Greifswalder Beitrag wird die Bedeutung dieses Verfahrens für die externe Perspektive im Qualitätsmanagementsystem der Universität reflektiert.

Die Darstellung der Universität Hamburg widmet sich der Entwicklung von Qualitätszielen und hat in diesem Zusammenhang auf Basis u.a. des Leitbildes der Universität ein Leitbild mit Qualitätszielen für Studium und Lehre (ein „Leitbild universitärer Lehre“) entwickelt. Die besonderen Kommunikations- und Partizipationsbedingungen eines solchen Prozesses werden reflektiert.

Eine mit all diesen Aspekten verwobene Komponente ist die Schaffung von Qualitätsmanagementstrukturen, die insbesondere auf dem Weg zur Systemakkreditierung von erheblicher Bedeutung sind. Die Universität zu Lübeck befasst sich mit der Frage, inwiefern das Schaffen von Transparenz durch das Verschriftlichen von Prozessen und einer entsprechenden Visualisierung als erster Schritt eines QM-Handbuchs umgesetzt werden kann.

Ein allgegenwärtiges Problem wird durch die Universität Oldenburg thematisiert und angegangen: „*Das Schließen von Qualitätskreisläufen*“ (Kap. 3.6) unter Einbeziehung der dezentralen Prozesse und aller Beteiligten.

Die Universität Rostock widmet sich aufgrund der Ergebnisse der Begutachtung der Fragestellung, inwiefern sich ihre Profilbildung im Rahmen der Forschung auf die Lehre in eine strategische Qualitätsentwicklung übertragen ließe.

3.1 Die Implementierung von Vereinbarungsketten – Universität Bremen

Im Rahmen des Projektes „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ und der damit verbundenen Begutachtung wurde für die Universität Bremen zunächst deutlich, dass hier bereits eine Vielzahl von Instrumenten der Qualitätssicherung erfolgreich implementiert ist. Die Universität ist damit auf viele der Anforderungen, die mit einem institutionellen Qualitätsmanagement verbunden sind, schon gut vorbereitet. Ein entscheidender Erfolgsfaktor aber fehlt bislang: eine Vereinbarungskette, die die unterschiedlichen Ebenen, von den Fächern bis zur Universitätsleitung, miteinander verbindet, gemeinsame Zielsetzungen festhält und deren Umsetzung sicherstellt. Eine solche Vereinbarungskette kann ermöglichen, dass die Stärken von dezentralen, von der Fachkultur geprägten QM-Systemen genutzt werden, ohne gleichzeitig auf ein ausdrucksfähiges und gut funktionierendes Gesamtsystem verzichten zu müssen.

„Wie die Qualitätssicherung konkret ausgeformt sein kann, muss [...] in gemeinsamer Verantwortung der Hochschulleitung und der Fachbereiche mit

den Fächern weiter konkretisiert werden. Zu denken ist hierbei an eine Vereinbarungskette, über die Zielsetzungen abgestimmt und nachhaltig institutionalisiert werden. Dies kann auch eine interne Voraussetzung sein, um von weitergehenden Ansätzen auf der Ebene des Nordverbundes profitieren zu können und diese nicht nur als Ausweichbewegungen gegenüber internen Abstimmungsprozessen nachzuvollziehen. Auch könnte so mittelfristig der von der Hochschulleitung angestrebte Einstieg in die Systemakkreditierung gelingen, die durchaus Konzepte dezentraler Qualitätssicherung zulässt. Insgesamt scheinen die Instrumente der Qualitätssicherung vorhanden zu sein, aber unterschiedlich gut umgesetzt zu werden. Es fehlt eine institutionelle Vereinbarungskette, die nach einem Jahr abgefragt wird (Follow-up). Die Gutachtergruppe vermisste gelegentlich in ihren Gesprächen mit den Vertretern der Fächer ein Qualitätsverständnis, das über das Fach hinausgeht. Schon deshalb müssen die Fachbereiche mit vereinbaren, dann aber auch verpflichtenden Folgen an der Qualitätsfindung und -entwicklung beteiligt sein.“²

Das Projekt bzw. die Begutachtung und das Gutachten haben der Universität geholfen, ein bislang eher unbewusst wahrgenommenes Defizit – ein fehlendes funktionierendes Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Ebenen – im QM zu identifizieren und neue Perspektiven der Weiterentwicklung anzustoßen.

Die Universität Bremen versteht sich als eine stark von Forschung geprägte Universität mit einem breiten Fächerspektrum. In ihrer jungen Geschichte (Gründung 1971) sind flache Hierarchien typisch mit einer stark ausgeprägten Eigenverantwortung und Autonomie der Fachbereiche für die Lehre und ihre Weiterentwicklung. Der explizit dezentrale Ansatz der Universität Bremen, der alle Bereiche umfasst, prägt sowohl die Tradition wie auch das aktuelle Profil der Universität und ist so nicht nur von den Fachbereichen, sondern auch von der Universitätsleitung gewollt und getragen. Diese Dezentralität, die von allen Beteiligten als Stärke der Universität gesehen wird, soll auch im gesamtuniversitären Qualitätsmanagement erhalten bleiben und gestärkt werden. Sie bietet insbesondere eine Chance, dass Qualität der Lehre nicht nur als eine formal zu erfüllende Anforderung „der Zentrale“ betrachtet,

² Externe Evaluation des Projekts „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“, Gutachterbericht zur Begehung der Universität Bremen, S. 2.

sondern als eigenes Anliegen aktiv gestaltet und kontinuierlich verbessert und umgesetzt wird. Gleichzeitig können damit auch die fächerspezifischen Bedingungen und Anforderungen in ganz anderer Weise Berücksichtigung finden als dies durch starke Zentralisierung möglich ist. Auch die Gutachtenden sehen dieses Modell als wichtigen Erfolgsfaktor für ein QM-System an der Universität Bremen.

Damit ein solch dezentraler Ansatz aber funktionieren kann, sind übergreifende Regelungen und Verbindlichkeiten erforderlich. Nur so kann die Universität als Ganze ein Lehrprofil ausbilden und sich entsprechend nach innen und außen als eine Hochschule präsentieren, die den Studierenden im regionalen, nationalen und internationalen Raum als attraktiv erscheint und auf die sie aufmerksam werden. Die Fachbereiche müssen die Gewissheit haben, dass sie sich mit ihren Zielsetzungen auf eine solche gesamtuniversitäre Profilbildung stützen können und dass sie bei der Entwicklung ihrer Ziele und Maßnahmen auch die Unterstützung der Universitätsleitung haben. Gesamtuniversitäre Regelungen und Verbindlichkeiten stärken die fachbezogenen Aktivitäten, wenn sie mit der klaren Definition von Rahmenbedingungen gleichzeitig die Spielräume für die Fachbereiche formulieren.

Wie im Gutachten erwähnt, gibt es an der Universität Bremen einige zentral verabschiedete Satzungen (z.B. Qualitätsordnung, Qualitätsrichtlinie zur Genehmigung von Bachelor-Prüfungsordnungen. Allgemeiner Teil der Prüfungsordnungen) sowie vielfältige Dokumente zur Orientierung und Unterstützung der Fachbereiche (z.B. Informationspapiere/Überblickstexte zur Akkreditierung, Qualitätsempfehlungen zur Gestaltung von Studiengängen und Prüfungsordnungen), es mangelt aber an der systematischen Verknüpfung dieser allgemeinen Verabredungen mit den fachbereichsbezogenen QM-Maßnahmen.

Hauptakteure und damit auch hauptverantwortlich für die Gestaltung und Umsetzung des Qualitätsmanagements sind die Fachbereiche. So ist es u.a. Aufgabe der Fachbereiche Qualitätskreisläufe auszugestalten und zu implementieren. Die Verantwortung der Fachbereiche im fachbezogenen QM ist auch im Bremer Hochschulgesetz (BremHG) § 87 zu den Aufgaben des Fachbereichsrates verankert:

„Im Rahmen der Aufgaben des Fachbereichs nach § 86 beschließt der Fachbereichsrat [...] über Grundsätze des Qualitätsmanagements der Lehre nach § 69 auf der Grundlage der Berichte gemäß § 89 Absatz 4 Satz 6.“

In der Projektauswertung und der Erstellung einer SWOT-Analyse für die Universität Bremen wurde deutlich, dass im „Bremer Modell“ bereits viele Stärken zu erkennen sind. Die Gutachtenden befürworten, dass die Fachbereiche dadurch, dass das Qualitätsmanagement nicht von „oben übergestülpt“ wird, ein System im Rahmen ihrer Fachkultur entwickeln können. Die Qualität werde daher „gelebt“ und nicht als formal abzuarbeitende Vorgabe verstanden. Der dezentrale Qualitätsmanagementansatz wurde ebenso wie die universitätsweite Akzeptanz von Evaluationsmaßnahmen positiv herausgestellt. Hervorgehoben wird zudem die zentrale Impulssetzung in der Berufungspolitik (regulärer Lehrvortrag, explizit eingeholtes studentisches Votum, hochschuldidaktische Weiterbildung bzw. Einzelcoaching als Regelangebot an Neuberufene). Mit dem Thema „Forschendes Lernen“ hat sich die Universität Bremen nicht nur ein besonderes Profil gegeben, sondern sich auch bundesweit besonders hervorgetan in der Förderung und Umsetzung von Maßnahmen (Projektförderung, Publikation, „Forschend studieren von Anfang an“, curriculare Überlegungen, Lehrpreise). Auch in der zentralen Bereitstellung von Daten für die Fächer (z.B. QUEST-Studie, „uni in zahlen“) im Monitoring und in sehr guten hochschuldidaktischen Angeboten sind Stärken zu sehen. Ebenso wird die Implementierung von regelmäßigen Strategiegesprächen der Hochschulleitung mit den Fachbereichen als wichtiges Element der Qualitätssicherung erkannt. Insgesamt kann man festhalten, dass das Grundmodell des Bremer Qualitätssicherungssystems gut zum Profil und zum Selbstverständnis der Universität Bremen passt.

Gleichzeitig wird von den Gutachtenden aber auch festgestellt, dass durch die starke Dezentralität und die damit eventuell verbundene fehlende Vergleichbarkeit das Ausloten von verbessernden Maßnahmen und das Lernen voneinander erschwert wird. Es wird nicht in jedem Fall klar, ob Konsequenzen bei Qualitätsmängeln zu ziehen sind, welche Maßnahmen daraus folgen und wie Transparenz darüber hergestellt wird. Ebenso wird nicht deutlich, wie die einzelnen in ihrer Qualitätssicherung sehr individuell ausgestalteten Bereiche zu einer gemeinsamen Sicht kommen können, in der übergreifende Qualitätsmängel (z.B. bei interdisziplinären Studiengängen oder im Lehramt) erfasst und korrigiert werden können.

Insgesamt kann das Gutachten also so interpretiert werden, dass der Ansatz der stark dezentral ausgestalteten Qualitätssicherung für die Universität Bremen ein guter und geeigneter Weg ist. Es besteht aber die Gefahr, dass sich die Einheiten der Universität verselbständigen, nicht voneinander lernen und dass somit der Gesamtzusam-

menhang der Institution geschwächt wie auch der Blick auf interdisziplinäre Bereiche bzw. auf Studienverläufe, die sich aus mehreren Fachbereichen speisen – wie z.B. die Zwei-Fächer-Studiengänge bzw. das Lehramt – erschwert wird.

Ein gangbarer Weg, diesen Problemen unter Wahrung der Stärken des dezentralen Ansatzes zu begegnen, ist es, einen übergeordneten Rahmen partnerschaftlich zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen zu entwickeln, zu formulieren und zu vereinbaren. Über „Vereinbarungsketten“, die das Zusammenwirken von kleinen und größeren Einheiten sowie der Universitätsleitung und gegebenenfalls zu ergreifende Maßnahmen beschreiben, können die Fächer und Fachbereiche, die inhaltlich bezüglich ihrer Qualitätssicherung selbständig agieren, miteinander verbunden werden und in ein gemeinsames Qualitätssicherungssystem integriert werden.

Erste Maßnahmen sind in dieser Richtung, auch als Folge des Begutachtungsprozesses, an der Universität Bremen bereits in Angriff genommen worden. In gemeinsamen Gesprächen zwischen Hochschul- und Fachbereichsleitungen wurden mögliche Eckpunkte für einen solchen Rahmen diskutiert und ausgelotet.

Zentraler Punkt war dabei auch der Qualitätsbegriff. Inhalte und Ziele des Studiums sollen auf Fachbereichsebene in Abstimmung mit vergleichbaren Fakultäten/Fachbereichen diskutiert und bewertet werden. Für Prozesse und Strukturen sollen fachbereichsübergreifende Gemeinsamkeiten identifiziert und gemeinsame Lösungsansätze gesucht werden. Fachbereiche und Hochschulleitung wollen darüber hinaus sicherstellen, dass ein regelmäßiger, hochschulweiter Erfahrungsaustausch zwischen den verantwortlichen Akteuren institutionalisiert wird.

Grundlage für die Bewertung der Qualität von Studium und Lehre sollen sowohl die jeweiligen fachspezifischen Definitionen, wie sie beispielsweise auch durch Fakultätentage o.ä. vorgeschlagen werden sowie die rechtlichen Bestimmungen und (bundesweiten) Rahmenvorgaben sein. Die konkrete fachbereichsspezifische Ausgestaltung des QM soll in der Verantwortung der Dekanate erfolgen. Bezogen auf die Evaluation interdisziplinärer Studiengänge und die Lehramtsausbildung wollen sich die jeweiligen Fachbereiche auf ein gemeinsames Qualitätsmanagement und auf einen verantwortlichen Akteur verständigen.

Gesichert wird die Qualität der Studiengänge dabei weiterhin durch externe fachliche Expertise. Hier könnte insbesondere auch der Nordverbund als ein wertvoller Zusammenschluss genutzt werden. Struktur und Inhalte der QM-Prozesse sind von

den Fachbereichen regelmäßig zu dokumentieren. Zur Identifizierung von Maßnahmen und deren Umsetzung soll gemeinsam mit der Hochschulleitung ein abgestimmtes, verbindliches Verfahren entwickelt werden. Diese Vereinbarungen, die einen ersten Schritt zu einer Vereinbarungskette darstellen, sollen in den nächsten Monaten weiter ausgestaltet werden.

Fazit: Die Universität Bremen greift die Kritik der Gutachtenden auf und plant im Rahmen ihres Lehr-Konzeptes, dessen Merkmal eine stark dezentrale Orientierung ist, eine Vereinbarungskette zu implementieren, in der Kernelemente des Qualitätsmanagements von der Hochschulleitung partnerschaftlich mit den Fachbereichen vereinbart werden. In der inhaltlichen Planung und Umsetzung wird bei den Fächern die entscheidende Gestaltungskompetenz gesehen. Die Hochschulleitung wird, was die *konkrete* Ausgestaltung betrifft, weiterhin eine beratende Funktion einnehmen, Hinweise zum „state-of-the-art“ geben und Muster zur Verfügung stellen (z.B. Musterfragebögen, Know How zur Erfassung von Abbruchquoten usw.). Die „Erfolgskontrolle“ erfolgt – verbindlicher als bisher – über Perspektivgespräche, aus denen auch Konsequenzen folgen.

Ziel ist es u.a., über diese Vereinbarungen das Lehrprofil und die Lehrqualität der Universität als Ganze sichern und kommunizieren zu können. Die Fächer und Fachbereiche sind in ihrer jeweiligen Fachlichkeit die Basis dieses Konzeptes, ihre Individualität soll auch in der jeweiligen fachlichen Ausprägung des Qualitätssicherungssystems ernst genommen werden. Die Wirksamkeit des Qualitätssystems muss fachnah gesichert sein, dabei muss aber gleichzeitig das Gesamtbild der Universität nach innen und außen im Blick behalten werden.

Hinter dem Begriff „Vereinbarungskette“ lassen sich also Konturen eines Konzeptes erkennen, wie sich fachkulturelle Ausprägung der QM-Instrumente und Notwendigkeiten einer universitätsweiten Qualitätssicherung in Einklang bringen lassen.

Das hier am Beispiel der Universität Bremen geschilderte Modell eines dezentral geprägten QM-Systems, in dem einzelne fachkulturell ausgeprägte QM-Systeme mit eigenen Qualitätskreisläufen über eine geeignete und auf die Universität angepasste Vereinbarungskette in ein Gesamt-QM-System integriert werden, ist – angepasst an die jeweils besondere Situation – auch auf andere Hochschulen mit dezentralem Ansatz übertragbar.

3.2 Die Rolle des Peer Review-Verfahrens – Universität Greifswald

Die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald ist zur Sicherung der Qualität der Lehre in die im Verbund Norddeutscher Universitäten (Nordverbund) gemeinsam durchgeführten internen und externen Evaluationsverfahren eingebunden:

„Der Verbund Norddeutscher Universitäten evaluiert seit 1994 Studienfächer mit dem Ziel, die Qualität in Studium und Lehre weiterzuentwickeln. Die Evaluationen sind prozessorientiert. Sie bestehen aus einer Selbstevaluation des Faches und einer Fremdevaluation durch eine externe Gutachterkommission [...]“. (Verbund Norddeutscher Universitäten 2000, S. 8)

Die mehrstufigen Evaluationsverfahren zeichnen sich durch wissenschaftsadäquates Vorgehen, die Betonung der Follow-up-Prozesse sowie durch eine thematische Fokussierung auf aktuelle Studienreformvorhaben aus (vgl. u.a. Verbund Norddeutscher Universitäten 2011). Das aktuelle Projekt „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ (Studierbarkeitsprojekt) untersucht die Wirksamkeit der Qualitätsmanagementsysteme, wobei das Peer Review-Verfahren als Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems selbst in den Fokus gerät. Im Vorwort zum Projektplan heißt es:

„Für die Universitäten des Verbundes steht eine nachhaltige, kommunikationorientierte und wissenschaftsadäquate Qualitätssicherung im Vordergrund. Qualitätssicherung orientiert sich an den jeweiligen Fachdisziplinen und der fachkulturellen Praxis, wobei alle Statusgruppen beteiligt werden müssen und ein externer Blick unerlässlich ist [...]. (Verbund Norddeutscher Universitäten 2012, S. 1.)“

Der „externe Blick“ in Form der externen Begutachtung bzw. Peer Review ist das Schlüsselement sowohl der Evaluationen im Nordverbund als auch der Programmakkreditierung und der Systemakkreditierung sowie des von der Hochschulrektorenkonferenz vorgeschlagenen Institutionellen Qualitätsaudits (HRK 2012). Im von der UNESCO Organisation CEPES herausgegebenen Glossar für Qualitätssicherung und Akkreditierung im Hochschulwesen wird Peer Review (External Review) wie folgt definiert:

„Assessment procedure regarding the quality and effectiveness of the academic programmes of an institution, its staffing, and/or its structure, carried out by external experts (peers). (Strictly speaking, peers are academics of the

same discipline, but in practice, different types of external evaluators exist, even though all are meant to be specialists in the field reviewed and knowledgeable about higher education in general.) The review may [also] vary the source of authority of peers, types of peers, their selection and training, their site visits, and the standards to be met. A review is usually based on a self-evaluation report provided by the institution and can itself be used as a basis for indicators and/or as a method of judgment for (external) evaluation in higher education.” (Vlasceanu/Grünberg/Parea 2007, S. 44)

Die Ausgestaltung des Peer Review variiert sehr in Abhängigkeit der Zielstellung des jeweiligen Verfahrens. Im vorliegenden Beitrag wird zunächst die Ausgestaltung des Peer Review im Rahmen der hochschulinternen Qualitätssicherung an der Universität Greifswald sowie im Rahmen des Studierbarkeitsprojekts thematisiert. Dabei werden Schlüsselemente für die Qualitätsentwicklung im Rahmen des Peer Review herausgestellt und die Rolle des Nordverbundes beleuchtet, „[...] *um den Aspekt des gemeinsamen, zwischen den Universitäten angesiedelten Lernens mit der Entwicklung von fachlich ausgerichteten Qualitätssicherungsprozessen zu verbinden.*“ (Verbund Norddeutscher Universitäten 2012)

3.2.1 Peer Review im Rahmen der hochschulinternen Qualitätssicherung an der Universität Greifswald

Eine Herausforderung des Studierbarkeitsprojekts bestand darin, Mehrfachbelastungen für die Fachbereiche durch parallel stattfindende Akkreditierungsverfahren zu vermeiden. Die Universität Greifswald beteiligte sich mit den Fachrichtungen Geographie und Geschichte am Studierbarkeitsprojekt und verband dieses damit, ein Peer Review auf Ebene der Lehreinheiten als Verfahren der universitätsinternen Qualitätssicherung zu etablieren. Damit wurden die Bestimmungen von § 3a „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“ des Landeshochschulgesetzes Mecklenburg-Vorpommern (LHG M-V) umgesetzt, wonach regelmäßig die Leistungen der Universität durch interne und externe Sachverständige bewertet werden. Der Nordverbund hatte nach der flächendeckenden Einführung der Programmakkreditierung das mehrstufige Evaluationsverfahren als Regelverfahren auf Studiengangsebene nicht weiter fortgeführt. Mit der Verbreitung der Systemakkreditierung und dem An-

liegen der Hochschulen nach mehr Autonomie (vgl. u.a. HRK 2012) rückt der „externe Blick“ als Bestandteil der hochschulinternen Verfahren der Qualitätssicherung jedoch wieder stärker in den Vordergrund.

Das Greifswalder Peer Review auf Ebene der Lehreinheiten – Periodische Fachevaluation – baut methodisch auf den mehrstufigen Evaluationsverfahren des Nordverbundes (vgl. www.uni-nordverbund.de, Stand 20.08.2013) auf. Grundlagen sind des Weiteren der Beschluss der Kultusministerkonferenz zur „Qualitätssicherung in der Lehre“ (KMK 2005), European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ENQA 2009), die Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung (Akkreditierungsrat 2013). Gegenstände des Verfahrens sind das Profil der Lehreinheit (Fachrichtung), die Studierbarkeit in den Studienprogrammen, der Studienerfolg sowie die Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Die akkreditierungspflichtigen Studiengänge der evaluierten Lehreinheit werden außerdem im Rahmen der Follow-up-Phase universitätsintern zertifiziert.

3.2.2 Schlüsselemente für die Qualitätsentwicklung im Rahmen von Peer Review

Sowohl das Peer Review im Studierbarkeitsprojekt des Nordverbundes als auch das hochschulinterne Verfahren zeichnen sich durch **vier Schlüsselemente** aus, die darauf gerichtet sind, die intrinsische Motivation der Akteure aufzugreifen und die Verantwortungsübernahme und Identifizierung (Ownership) mit den Resultaten der qualitätssichernden Verfahren zu ermöglichen:

1. Zum einen definieren die Akteure eigene thematische Schwerpunkte für den Selbstevaluationsbericht, der die Grundlage für die Begehungen durch externe Gutachtende bildet. Damit wird eine über die bloße Dokumentation des erreichten Standes hinausgehende Qualitätsentwicklung angestrebt, indem Schwerpunkte adressiert werden, die selbst gesteuerte Entwicklungsperspektiven eröffnen und an denen die Akteure daher ein eigenes Interesse haben. Auf diese Weise definieren die Akteure die Ziele der externen Begutachtung ein Stück weit selbst.
2. Der Balance zwischen zentralen Vorgaben zur Gewährleistung allgemein verbindlicher Standards an der Hochschule und fachspezifischen Verfahren zur

Qualitätssicherung dient auch, dass der Verfahrensablauf der Kommunikationskultur der Hochschule bzw. der Fächerkultur angepasst wird. So wurde die Bestandsaufnahme zu den ausgewählten Studierbarkeitskriterien an der Universität Greifswald durch thematische Workshops in Form von moderierten Stärken-Schwächen-Analysen mit Strategieentwicklung fokussiert. Das Greifswalder Modell der Qualitätssicherung fokussiert dabei auf die Balance von Fördern und Bewerten.³

3. Im Rahmen der Begehung erläutern Fachvertreterinnen und Fachvertreter, Fachbereichsleitungen und Hochschulleitung den Gutachtenden die qualitätssichernden Prozesse und deren Wirksamkeit bezogen auf die Studierbarkeit der Studienprogramme. Allerdings beschränkt sich die Rolle der Gutachtenden im Gegensatz zu Akkreditierungsbegehungen nicht auf die reine Informationsermittlung und -bewertung. Vielmehr werden die Peers auch als Diskussionspartner begriffen, deren Ideen, Beratungs- und Problemlösungskompetenz aktiv zur Initiierung von Studienreformvorhaben aufgegriffen werden. Die Vorinformation der Gutachtenden und die Gestaltung des Begehungsablaufs sind explizit auf diese erweiterte Funktion der externen Begutachtung abgestimmt. So wird im Studierbarkeitsprojekt eine „Offene Gesprächsrunde für alle beteiligten Akteure“ realisiert. Künftige Herausforderungen betreffen die Qualifizierung der Gutachtenden für diese erweiterte Rolle und die didaktische Gestaltung der offenen Gesprächsrunden.
4. Als Bestandteil der Nachbereitungsphase (Follow-up) findet eine institutsöffentliche Auswertungsveranstaltung zur Auswertung und Diskussion der Ergebnisse sowie zu den darauf aufbauenden Gestaltungsempfehlungen der Gutachtenden statt. Vor dem Hintergrund, Schlussfolgerungen und etwaige Reformvorhaben in den Kontext des Fachbereichs und der Hochschule einzubetten und eine höhere Verbindlichkeit der Umsetzung und Nachbereitung herzustellen, nehmen hieran Akteure der beteiligten Fächer, Studierende, Qualitätssicherung und vor allem auch die Fachbereichs- und Hochschulleitung teil.

³ Fritsch, Glawe und Kuhnenn (2013) thematisieren die hochschulinterne Rollenteilung von dezentralen und zentralen Akteuren der Qualitätssicherung bei der Gewährleistung von Studienqualität.

3.2.3 Schlussfolgerung aus den Pilotverfahren an der Universität Greifswald

Die Verantwortungsübernahme und Identifizierung (Ownership) der Akteure mit den Resultaten der qualitätssichernden Verfahren betrifft einen herausragenden Aspekt im Gutachten zum Qualitätsmanagementsystem an der Universität Greifswald. Hier führen die Gutachtenden aus, dass: „[...] ein grundlegender und alle Ebenen umfassender Diskussionsprozess zur Definition des Begriffes ‚Qualität‘ Ausgangspunkt aller Bemühungen um ein gelungenes Qualitätsmanagement sein (sollte; d. A.).“ (Gutachterbericht, S. 3) Weiter heißt es:

*„Die Formulierung und Überprüfung dieser Ziele muss dabei stets die Fächer-
vielfalt [...] im Blick haben. Die [...] Vielfalt der Fachkulturen [...] ließe sich
bspw. durch [...] fachspezifische operationalisierte Qualitätsziele, die die
hochschulübergreifenden Qualitätsziele konkretisieren, umsetzen. In der Kon-
sequenz sollte dann auch die Überprüfung der Ziele [...] fachspezifisch erfol-
gen. [...] In den Fächern sollte [...] wahrgenommen werden, dass das QMS
(Qualitätsmanagementsystem; d. A.) zum überwiegenden Teil [...] fachspezi-
fisch gestaltbar ist. (ebenda, S. 3 f.)“*

Es zeigte sich – und dieser Aspekt wurde auch im Gutachten gewürdigt –, dass das oben skizzierte Peer Review „Periodische Fachevaluation“ an der Universität Greifswald ein geeignetes rahmengebendes Verfahren für ein dezentral und zentral ausgewogenes Qualitätsmanagement darstellt. In ihrer Stellungnahme verwies die Universität darauf, dass das Gros der Handlungsempfehlungen der Gutachtenden im Kern bereits realisiert sei. So aktualisierten die Universitätsangehörigen ihr Selbst- und Qualitätsverständnis sowie die Qualitätsziele und mit welchen Verfahren der Qualitätsanspruch überprüft und weiterentwickelt werden soll im Leitbild (2012) und im Hochschulentwicklungsplan (2013/2014). Die Verfahren der Qualitätssicherung, welche die institutionellen Ziele der Universität Greifswald im Bereich Studium und Lehre operationalisieren, enthalten grundsätzlich neben einem hochschulweit standardisierten Teil, fachspezifische gestaltbare Teile (vgl. auch Fritsch/Glawe/Koglin 2013).

Im Verlauf des ersten Zyklus der Periodischen Fachevaluation (2011-2017) sollen die hochschulübergreifenden Qualitätsziele schrittweise fachspezifisch konkretisiert

werden. In diesem Zusammenhang wird auch die weitere fachspezifische Ausrichtung der Verfahren der Qualitätssicherung thematisiert werden. Das Verfahren der Periodischen Fachevaluation selbst wird – siehe oben – je nach thematischer Schwerpunktsetzung und Kultur der Fächer ausgestaltet.

3.2.4 Die Rolle des Nordverbundes im Peer Review

Die Phase der externen Evaluation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Gutachtenden die Prozesse des Qualitätsmanagements in Bezug auf die Umsetzungspraxis der ausgewählten Kriterien auf Grundlage des Selbstberichts bewerten. Das Studierbarkeitsprojekt beinhaltet aber bereits in der Phase der internen Evaluation die Einbeziehung des „externen Blicks“ in Form eines kollegialen Erfahrungsaustauschs. Dieser fand im Rahmen eines überregionalen Erfahrungsaustauschtreffens und einer bundesweiten Projekttagung statt. Im Peer Review an der Universität Greifswald wird ebenfalls der kollegiale Erfahrungsaustausch mit Vertreterinnen und Vertretern der Nachbardisziplinen sowie mit auswärtigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als Element zur Vertiefung der Bestandsaufnahme angesehen. Die Gutachtenden sehen hier ein erhebliches Potential des Nordverbundes und geben den Rat:

„[...] die Verbundzugehörigkeit weiter zu nutzen und auszubauen. [...] Neben einer projektbezogenen Zusammenarbeit wäre der regelmäßige Austausch auf allen Ebenen der Hochschule mit den Universitäten des Nordverbundes wünschenswert.“ (Gutachterbericht, S. 8 f.)

Die Kooperation der Universität Greifswald im Nordverbund ist in den Zielvereinbarungen mit dem Land Mecklenburg-Vorpommern fest verankert. Der regelmäßige Austausch im Nordverbund insbesondere der Hochschulleitungen und im Bereich Qualitätsmanagement wird als sehr sinnvoll erlebt. Während der „externe Blick“ auf die Qualitätsmanagementsysteme im Rahmen des Nordverbundes intensiv und wirksam gewährleistet wird (vgl. Verbund Norddeutscher Universitäten 2011, 2012), geschieht die regelhafte Einbindung des „externen Blicks“ auf die Studienprogramme im Nordverbund nicht mehr gemeinsam. Dies begründet sich vor allem mit den unterschiedlichen Wegen der einzelnen Universitäten in der derzeitigen Übergangsphase zwischen Programmakkreditierung und Systemakkreditierung oder auch „Institutionellem Qualitätsaudit“ (HRK 2012).

3.2.5 Fazit

Das Peer Review im Projekt „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ zeichnet sich durch Grundsätze aus, welche die Autonomie der Hochschulen und die selbst gesteuerte Qualitätsentwicklung fördern: Selbst definierte thematische Schwerpunkte für den Selbstevaluationsbericht eröffnen selbst gesteuerte Entwicklungsperspektiven. Die Balance zwischen zentralen Vorgaben zur Gewährleistung allgemein verbindlicher Standards und fachspezifischen Zielen und der Gestaltung der qualitätssichernden Verfahren ist immer wieder neu zu justieren. Die Rolle der Gutachtenden geht in diesem Verfahren über die reine Informationsermittlung und -bewertung hinaus. Sie sind Diskussionspartner, deren Ideen, Beratungs- und Problemlösungskompetenzen explizit aufgegriffen werden. Ein wichtiger und verbindlicher Bestandteil der Nachbereitungsphase (Follow-up) ist die öffentliche Auswertungsveranstaltung mit breiter Beteiligung.

Diese Grundsätze resultieren aus den im Nordverbund über eine Zeitspanne von fast 20 Jahren gesammelten Erfahrungen und wurden im Rahmen der institutionellen Evaluation der Lehreinheiten an der Universität Greifswald aufgegriffen und weiterentwickelt. Die Gutachtenden bewerten das gemeinsame Peer Review des Nordverbundes insgesamt als geeignet zur Übertragung auf weitere Fragestellungen im Rahmen der Qualitätsentwicklung.

3.3 Die Entwicklung von Qualitätszielen – Universität Hamburg

„Die gesetzlich vorgegebene Struktur der Universität Hamburg gesteht den [...] Fakultäten eine hohe Autonomie zu. Eine Möglichkeit, universitätsweit homogene Ziele, Verfahren und Qualitätsmanagementstrukturen vorzugeben, ist deshalb strukturell kaum gegeben. Das ist nicht per se problematisch [...]. Doch sprechen die Rückmeldungen der Teilnehmer an den Pilotprojekten zumindest dafür, von zentraler Seite unterstützende Beratung, einheitliche Instrumente und ggf. auch zentral durchgeführte Erhebungen aufzubauen und vorzuhalten.“

(Bericht und Stellungnahme der Gutachterkommission vom 3.6.2013 nach der Begehung der Universität Hamburg im Rahmen des Projekts „Studierbarkeit“ des Verbundes Norddeutscher Universitäten)

Am Anfang eines Weges ist es hilfreich, ein Ziel vor Augen zu haben. Zumindest dann, wenn nicht nur flaniert, sondern ein bestimmter Punkt erreicht werden soll – und das nicht nur zufällig, sondern eben gezielt.

Dieses zielgerichtete Handeln findet an Universitäten auf mehreren Ebenen statt: es werden z.B. Forschungsziele formuliert, Lernziele definiert und übergeordnet auch Qualitätsziele für verschiedene Handlungsfelder entwickelt. Zumindest im Bereich Studium und Lehre besteht an vielen deutschen Universitäten noch Entwicklungspotential – auch an einigen des Verbundes Norddeutscher Universitäten, wie die Gutachtenden im Evaluationsverfahren des Projektes „Studierbarkeit“ in ihren Berichten aufgezeigt haben. Die Universität Hamburg befindet sich derzeit in einem Verständigungsprozess über Ziele und Aspekte guter Lehre.

Qualitätsentwicklungsprozesse an Hochschulen sind zeit- und ressourcenintensive Prozesse – insbesondere dann, wenn sie einem wissenschaftsadäquaten Ansatz folgen, der diskursorientiert und partizipativ ausgerichtet ist. Ob Studium und Lehre qualitativ voll gelingen, hängt auch von den Rahmenbedingungen ab – maßgeblich aber jedoch davon, ob die Interaktion zwischen Lehrenden und Studierenden funktioniert. Nachdem sich die Universität Hamburg im Rahmen des Projektes „Studierbarkeit“ mit der Studierbarkeit und somit einer essentiellen formalen Rahmenbedingung von Studium und Lehre befasst hat, ist das Ziel des gegenwärtigen Prozesses, eine Art „Leitbild universitärer Lehre“ zu formulieren, d.h. eine Verständigung darüber zu erzielen, wie Lehre und Studium an der Universität Hamburg gestaltet sein

sollen, welchen Zielen „wir“, d.h. die Universität insgesamt mit allen ihren am Prozess von Studium und Lehre beteiligten Mitgliedern, folgen wollen, um zu ihrem Gelingen beizutragen.

Auf dieser programmatischen Grundlage wurde zunächst von dem für Qualitätssicherung und Studienreform zuständigen Team der Abteilung Studium und Lehre der Präsidialverwaltung eine Vorlage erstellt. Diese berücksichtigte einerseits die gesetzlichen Vorgaben sowie die Standards, die sich die Universität in Ordnungen und ihrem allgemeinen Leitbild bisher selbst gesetzt hat. Sie beinhaltet aber auch Good-Practice-Ansätze, die sich aus einer Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen hochschulpolitischen „state of the art“ zu diesem Thema ergaben (z.B. der „Charta guter Lehre“ und Publikationen anderer Hochschulen dazu). Diese Vorarbeit wurde dem für Lehre und Studium zuständigen Team 2 "Nachhaltigkeit in Lehre und Studium" des Kompetenzzentrums Nachhaltige Universität (KNU) vorgestellt. Das Kompetenzzentrum ist ein universitätsinterner „Think Tank“, der sich aus thematischen Expertenzirkeln zusammensetzt, in denen ausgewiesene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität – u.a. auch die zuständigen Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten – zusammenkommen. Es hat sich zum Ziel gesetzt, einen „Beitrag zur Entwicklung und Ausgestaltung der Universität Hamburg als „University for a Sustainable Future“ (http://www.nachhaltige.uni-hamburg.de/de/das_kompetenzzentrum/Konzept.html) zu leisten. Die Mitglieder des Teams für „Nachhaltigkeit in Lehre und Studium“ haben die Vorlage als Diskussionsgrundlage angenommen und in ihrem Auseinandersetzungsprozess zu einem „Leitbild universitärer Lehre“ weiterentwickelt.

Das Leitbild rekuriert auf das aktuelle zentrale Leitmotiv der Universität Hamburg „Bildung durch Wissenschaft“. Es stellt die Studierenden in den Mittelpunkt und postuliert die Förderung der Selbstständigkeit und Mündigkeit der Studierenden als Mitglieder der Gesellschaft, die reflexiv und kritisch Verantwortung übernehmen und Zukunft gestalten, als grundlegendes Ziel. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein respektvolles Zusammenwirken aller beteiligten Akteure von Nöten – und somit nicht nur zwischen den Lehrenden und Studierenden, sondern auch mit dem administrativen Personal und dem Wissenschaftsmanagement. Diese Ebenen der Universität – konkret die Universitäts- und Fakultätsleitungen – werden folglich konsequenterweise neben den Lehrenden und Studierenden als entscheidende Akteure identifiziert und in die Pflicht genommen. Bei der Sicherstellung der Rahmenbedin-

gungen, die den Leitungen obliegt, sind insbesondere Internationalität und Interdisziplinarität in der Ausrichtung der Lehre zu berücksichtigen, hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bereitzustellen sowie Austauschmöglichkeiten der Lehrenden untereinander und die Lehr- und Lernforschung zu fördern. Auch die Lehrprofile der Fächer und Studiengänge sind unter Einbeziehung des aktuellen Forschungsstandes und in Abstimmung unter den Lehrenden zu entwickeln. Die Lehrprofile sind dabei derart zu gestalten, dass sie für das Studium, als auch die einzelnen Abschnitte und Lehrveranstaltungen gelten. Dieses ist Teil der übergeordneten Zielvorgabe, Studiengänge professionell zu organisieren und adäquate Beratungsangebote vorzuhalten.

Das Leitbild sieht weiter vor, dass Lehrende Studierende auf Grundlage eines dialogischen Prinzips bei der Gestaltung ihrer Lernprozesse unterstützen und sie als eigenverantwortliche Gestalter ihres Studiums wahrnehmen. Sie kommunizieren in der Konsequenz die gesetzten Lernziele und damit verbundene Erwartungen und richten die Prüfungen daran aus. Sie geben den Studierenden entsprechende Feedbacks und tauschen sich untereinander über Lernvoraussetzungen und Lernstile aus und entwickeln diese weiter. Die Studierenden hingegen übernehmen ihrerseits Verantwortung als gestaltende Subjekte ihres Studiums. Dazu zählt, dass sie mit den Studien- und Prüfungsanforderungen ihrer Studiengänge vertraut sind, das Studienangebot eigenverantwortlich wahrnehmen, sich auf den Dialog mit den Lehrenden einlassen und den Lehrenden Rückmeldungen geben.

Diese Punkte geben nur einen Teil der Zielsetzungen des Leitbildes wieder. Sie zeigen aber exemplarisch, dass grundlegend ein gemeinsames Engagement gefördert werden soll, an dem alle beteiligten Gruppen und Akteure gemeinsam partizipieren, um „Bildung durch Wissenschaft“ bestmöglich zu gestalten. Derzeit ist der Akademische Senat der Universität mit der Beratung zum „Leitbild universitärer Lehre“ befasst.

Es ist nicht etwa ein Mangel an Kenntnis über die Notwendigkeit und Wichtigkeit solcher Verständigungs- und Zielsetzungsprozesse bei den Verantwortlichen, der dazu führt, dass diese bisher nicht immer in erforderlichem Ausmaß stattfinden. Vielmehr ist häufig die Komplexität des dafür notwendigen Vorgehens ein Hindergrund. Damit sich die gewünschte ‚gelebte Qualitätskultur‘ entwickelt, wäre eine lediglich Top-Down verordnete Zielvorgabe eher kontraproduktiv. Die Zielsetzung

müsste idealiter in einem möglichst breiten Entwicklungs- und Abstimmungsprozess unter Einbeziehung von Akteuren aus den verschiedenen Statusgruppen entstehen, um eine intrinsische Motivation zur Erreichung dieser zu fördern. Es ist von grundlegender Bedeutung, dass relevante Akteure – die aktiv im Bereich Studium und Lehre wirken – diese Ziele konkret erarbeiten, die Autorenschaft dafür mit übernehmen und sie dann in die Institution hineintragen und dort proaktiv vertreten und gestalten.

Die Erfahrung zeigt, dass für Qualitätsentwicklung zuständige Mitarbeitende aus Verwaltung oder verwaltungsnahen Organisationseinheiten wie Stabstelle oder Zentrum – auch bei einem höchsten Maß an Fachkompetenz – stets nur diejenigen sein können, die Prozesse initiieren und strukturieren, ggf. moderieren und einleitende Vorschläge machen. Die eigentliche Ausgestaltung von Qualitätszielen im Bereich Studium und Lehre muss indes mit und durch – zumindest einen Teil – der Personen erfolgen, die tagtäglich Studium und Lehre „leben“, diese Zielvorstellungen in den Alltag transportieren und dort mit Leben füllen können. Nur auf diesem direkten und partizipativen Weg kann perspektivisch eine gelebte Qualitätskultur entstehen – die wiederum das Qualitätsziel einer modernen universitären Qualitätsentwicklung sein sollte.

3.4 Der Aufbau von Qualitätsmanagementstrukturen – Universität Kiel

Das gemeinsame Evaluationsverfahren zum Thema „Studierbarkeit“ im Verbund Norddeutscher Universitäten fand für die Christian-Albrechts-Universität (CAU) zu einem Zeitpunkt statt, als diese zwei wichtige Großprojekte auf den Weg gebracht hatte. Dabei handelte es sich um

- das Projekt **PerLe** sowie
- den **Ausbau des Qualitätsmanagements** in Studium und Lehre an der Universität Kiel. Im Rahmen des QM ist zudem die Teilnahme am Verfahren der **Systemakkreditierung** ein zentrales Vorhaben.

PerLe steht für Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen. Eine Förderung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre ermöglicht es der Christian-Albrechts-Universität in den Jahren 2012 bis 2016, intensiv die Qualität der Lehre und die Betreuung der Studierenden zu verbessern. Übergreifendes Ziel des in mehrere Teilprojekte aufgliederten Gesamtvorhabens ist es, Studierende zu einem für sie passenden Studium

zu verhelfen und sie zum anderen darin so zu begleiten, dass sie es zügig und erfolgreich abschließen können. Mehrere aufeinander abgestimmte Maßnahmen und Teilprojekte sollen zur Steigerung der Studienerfolgsquoten und der Studienzufriedenheit beitragen.

Das **Qualitätsmanagement** als eigene organisatorische Einheit wurde im Jahre 2011 als Stabsstelle des Präsidiums neu geschaffen. Zuvor gab es jedoch eine lange Tradition der CAU hinsichtlich der Qualitätssicherung in Studium und Lehre; so wurden seit Mitte der neunziger Jahre gemeinsam im Nordverbund Evaluationen von Studium und Lehre durchgeführt. Ferner gab es eine breite Palette von Studierendenbefragungen. Diese Verfahren wurden allerdings nicht von einer eigenen organisatorischen Einheit betreut, vielmehr geschahen sie aus der damaligen Abteilung für Akademische Angelegenheiten heraus. Erst aber die Einrichtung einer eigenen Stabsstelle, später dann eines Geschäftsbereichs (s.u.), führte dazu, dass Themen wie Überschneidungen im Lehrplan oder etwa Probleme mit der Prüfungsorganisation gründlicher analysiert und die Ergebnisse mit den beteiligten Fächern gemeinsam ausgewertet werden konnten. Zudem bestand die Möglichkeit, in vom QM organisierten Workshops mit den Fächern, Stärken-/Schwächenanalysen zu betreiben und den Fächern verstärkt die Möglichkeit zu geben, ganz im Sinne der Philosophie des Nordverbundes, eigenständig Qualitätsentwicklung zu betreiben. Hiermit wurde gleichzeitig der Tatsache entgegengewirkt, dass das QM an der CAU eine zu einseitige zentrale Ausrichtung erfahren hätte, zumal die Universität über eine Tradition relativ starker Fakultäten verfügt. Mit der Durchführung von Fachworkshops wurde daher einer gewünschten eher dezentralen Ausrichtung Rechnung getragen.

Die Entscheidung zum Ausbau des QM fiel im Jahre 2010, im Frühjahr 2011 konnte diese Entscheidung umgesetzt werden. Parallel wurden die ersten Gespräche mit den beteiligten Fächern Biologie, Romanistik und Wirtschaftsingenieurwesen zur Beteiligung am Projekt Studierbarkeit geführt. Erfreulich war hier die ganz überwiegend positive Resonanz, die die Ankündigung dieses Projekts in den beteiligten Fächern erfahren hat. Diese Gleichzeitigkeit von QM-Aufbau und dem Nordverbundprojekt „Studierbarkeit“ hatte den Vorteil, dass nun die nötigen Strukturen und Ressourcen vorhanden waren, um das Projekt Studierbarkeit wirksam und nachhaltig durchzuführen.

Im Jahre 2012 wurde zudem beschlossen, dass die CAU einen Antrag auf **Systemakkreditierung** stellt. Mit der Systemakkreditierung strebt die CAU an, die geschaffenen Strukturen im Bereich Qualitätsentwicklung und -sicherung zu konsolidieren und dauerhaft selbstständig Qualitätsentwicklung betreiben zu können.

Parallel wurden Struktur und der Aufbau der Zentralen Verwaltung der CAU im Sommersemester 2013 neu gegliedert. Die bis dahin bestehenden sechs Abteilungen und zehn Stabsstellen wurden in drei Servicezentren, drei Stabsstellen und vier Sonderbeauftragte umgewandelt. Dies mag auf den ersten Blick wenig mit dem Projekt Studierbarkeit zu tun haben. Durch diese Reform ist jedoch das Qualitätsmanagement stärker ins Zentrum gerückt: Indem das QM ein Geschäftsbereich in einem Servicezentrum für Studium und Internationales geworden ist, ist zum einen eine enge Verzahnung mit dem Bereich Akademische Angelegenheiten sowie Internationales sichergestellt worden. Zudem ist das Qualitätsmanagement über die Beteiligung der Servicezentren an den Präsidiumssitzungen auch ganz zentral vertreten. Insgesamt rückt der Bereich Qualitätssicherung in Studium und Lehre damit stärker in den Fokus.

Das Projekt Studierbarkeit hat vor allem eine Reihe von Stärken und Schwächen der CAU hinsichtlich der Qualität von Studium und Lehre bewusst gemacht. Zu den Stärken auf zentraler Ebene gehören:

- proaktive Entwicklung des QM und Initiative zur Erlangung der Systemakkreditierung (ab 2011),
- umfassendes Evaluationskonzept und Evaluationssatzung,
- zügiger Auf- und Ausbau des QM-Systems,
- Einführung eines hochschulinternen Zertifizierungsverfahrens,
- Dialogorientierung.

Zu den Schwächen auf zentraler Ebene zum Zeitpunkt der Durchführung des Projekts gehören:

- Redundanzen formeller und informeller Gremien und Verfahren,
- Mangelnde Einführung bzw. Ausbau von Verfahrensdokumentation und Prozessmanagement.

Die CAU hat genau an diesen Schwachpunkten angesetzt, indem sie Zuständigkeiten klärt, ein Prozessmanagement durchführt, damit Verfahren verschlankt und Reibungsverluste minimiert.

Zusammenfassend ist somit festzuhalten, dass das Projekt Studierbarkeit in eine günstige Phase fiel: Eingebettet in mehrere Großprojekte (PerLe, QM, Systemakkreditierung) und eine grundsätzliche Organisationsreform ist eine nachhaltige Wirkung des Verbundprojekts Studierbarkeit für die CAU gewährleistet. Im Projekt PerLe etwa können Themenfelder, wie die Optimierung der Studieneingangsphase oder Betreuung, dauerhaft vertieft werden, die zugleich auch im Projekt Studierbarkeit behandelt wurden.

3.5 Das Herstellen von Transparenz – Universität zu Lübeck

Ein im Rahmen des Projekts thematisierter Schwerpunkt bei der Begutachtung der Universität zu Lübeck ist die notwendige Dokumentation und Verschriftlichung von Prozessen und somit Schaffung von Transparenz. Zu den Grundpfeilern einer Qualitätsmanagementstruktur gehören klar geregelte Prozesse, Zuständigkeiten und Zeitangaben. Das wurde von den Gutachtenden im Verlauf des Projekts herausgestellt. Im geschützten Rahmen des Projekts und der individuellen Gesprächsrunden mit den Gutachtenden konnte stets offen und selbstkritisch agiert werden, so dass Defizite in diesem Aspekt an der Universität zu Lübeck herausgearbeitet werden konnten.

Die Gutachtenden äußerten sich im Rahmen der Begutachtung über den aktuellen Stand der Verankerung von Qualitätsmanagementsystemen in den Universitäten kritisch und es wurde festgestellt, dass es bei einigen der teilnehmenden Universitäten an ausformulierten und kommunizierten Verfahrensregelungen fehle.

Im Gutachten für die Universität zu Lübeck thematisierten die Gutachtenden diese Aufgabe wie folgt:

„In Anbetracht der Größe der Universität zu Lübeck und des eingespielten persönlichen Umgangs aller Akteure ist nachvollziehbar, dass weniger formelle Instrumente zur Qualitätssicherung eingesetzt werden müssen als an größeren Hochschulen. Dennoch verfügt die Universität über mehr Ansätze, als ihren Mitgliedern selbst womöglich bewusst ist. Hier spielen die Bemühungen auf den unterschiedlichen Organisationsebenen noch nicht gut ineinander, unter anderem weil sie – so der Eindruck der Gutachtenden – nicht ausreichend bekannt und zugänglich sind. Vor Ort haben sich alle Gesprächspartner/innen

klar zu ihrer Verantwortung für das Thema Qualitätssicherung und -entwicklung bekannt. Deshalb sollte es auch ein nach innen und außen sichtbarer Teil des eigenen Profils sein und in geeigneter Form niedergeschrieben werden. Sei es als Handbuch oder als informativer Webauftritt: Eine Beschreibung der qualitätsbezogenen Ziele, Instrumente, Prozesse und Verantwortlichkeiten dient der Orientierung für die derzeitigen und zukünftigen Mitglieder der Universität und unterstützt die Identifikation mit der eigenen Institution. Dabei sollte auch nicht vergessen werden, sich häufiger über die erreichten Erfolge und guten Praxisbeispiele auszutauschen.“

Die angesprochenen Mängel an der Universität zu Lübeck mögen auch daher rühren, dass es an einer operativen Unterstützung dieser zu schaffenden Mechanismen und Transparenz auf Universitätsebene fehlte. Das Gutachten führt hierzu aus:

„Es ist eine unterstützenswerte Entscheidung der Universitätsleitung, ihrem Bekenntnis zum Qualitätsmanagement auch personell Nachdruck zu verleihen und eine entsprechende Stelle einzurichten. Da Qualitätssicherung und -entwicklung in den letzten Jahren in Deutschland sehr professionalisiert geworden ist und sich zu einem Teil des Wettbewerbs zwischen Hochschulen entwickelt hat, kommt der zukünftigen Stelleninhaberin oder dem Stelleninhaber unter anderem die Aufgabe zu, immer wieder methodische Expertise und neue Impulse ins Haus zu holen und die internen Ansätze damit stetig weiterzuentwickeln. Selbstverständlich sollte diese Person auch die Kontaktstelle für den Verbund Norddeutscher Universitäten sein und damit eine kontinuierliche Vernetzung garantieren.“

Diese operative, personelle Unterstützung wurde bereits im Oktober 2013 in einem ersten Schritt umgesetzt, indem eine Qualitätsbeauftragte vom Präsidium ernannt wurde. Zum 1. April 2014 wurde eine Stabsstelle Qualitätsmanagement geschaffen.

Durch die Begutachtung im Rahmen des Nordverbund-Projekts ist der Universität zu Lübeck sowohl auf dezentraler als auch auf zentraler Ebene der Hochschulleitung bewusst geworden, dass sie schon über sehr viele qualitätssichernde Maßnahmen verfügt. So heißt es im Gutachten unter anderem: *„Besonders positiv aufgefallen sind der Gutachtergruppe zum Beispiel die gut zu handhabende Aufbereitung der Ergebnisse aus der Lehrveranstaltungsevaluation sowie das breitgefächerte hochschuldidaktische Qualifikationsangebot für die Lehrenden.“* Um diese Maßnahmen bestmöglich zu nutzen, einander zu vernetzen und sie weiterzuentwickeln, werden

allgemein zugängliche Visualisierungen benötigt und eine Person, die als zentraler Ansprechpartner oder zentrale Ansprechpartnerin zur Verfügung steht und für das Gesamtsystem als Koordinationsstelle dient.

Die Universität zu Lübeck hat sich nunmehr als Ziel gesetzt, die erforderliche Transparenz zu schaffen. Dabei hat sie sich zunächst gegen ein umfassendes QM-Handbuch, aber für eine Visualisierung ihrer Prozesse auf der Homepage als interaktiven Leitfaden entschieden, um den ersten Schritt in Richtung eines vollumfänglichen QM-Handbuchs zu gehen. Dabei besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit; vielmehr soll eine bewusste Auswahl von einigen wenigen Kernprozessen und solchen, die im Alltag von wesentlicher Bedeutung, für ihr „Funktionieren“ aber von Einzelkenntnissen bestimmter Personen abhängig sind, getroffen werden. Kurze verständliche Grafiken erscheinen der Universität zu Lübeck zum jetzigen Zeitpunkt dabei sinnvoller als umfangreiche Schriftwerke.

An vielen Hochschulen gibt es mittlerweile QM-Handbücher in den unterschiedlichsten Arten der Umsetzung. Der Anspruch, ein QM-Handbuch zu erstellen und in der Universität hierfür die Akzeptanz zu erwirken, ist extrem hoch. In den Gesprächen mit den Gutachtenden hat sich aber herauskristallisiert, dass bereits kleine Schritte auf dem Weg zu einem Qualitätsmanagementsystem zielführend sein können. Die Dokumentation der laufenden Prozesse ist dabei der erste erforderliche Schritt. Nur dokumentierte Prozesse können auf ihre Sinnhaftigkeit und effiziente Ausgestaltung hin überprüft werden.

Das Schwierige der Prozessdokumentation ist das Einbinden aller Beteiligten. Von der Konzeption neuer Studiengänge bis hin zu einer bloßen Satzungsänderung gibt es eine Unmenge Beteiligte, die oftmals auch wechseln. Es prallen dort der Wunsch nach schnellen Umsetzungen und die Bindung an rechtliche Vorgaben sowie technische Umsetzungsmöglichkeiten aufeinander. Das so banal scheinende, zum Tagesgeschäft gehörende Ändern von Prüfungsordnungen, kann bereits zu Komplikationen führen, wenn seitens der inhaltlich damit befassten Personen der Prozess nicht „rechtzeitig“ angestoßen wird. Aber was bedeutet „rechtzeitig“? Das ist an jeder Hochschule anders und kann insofern nur individuell betrachtet werden. Es hängt maßgeblich von den landesrechtlichen Vorgaben ab, welchen Vorlauf ein Änderungsersuchen für sein Inkrafttreten benötigt.

Das Prozessdefinieren selbst ist in der Regel bereits ein wichtiger Aspekt, um die eigenen Abläufe kennenzulernen und auch die anderen Beteiligten und ihre Rahmenbedingungen zu kennen und sich gegenseitig zu respektieren. Dabei dürfte es wesentlich sein, Zuständigkeiten zu entpersonalisieren, damit bei Personalwechsel die Nachhaltigkeit eines strukturierten Prozesses gewährleistet ist. Insbesondere im Bereich des wissenschaftlichen Personals findet ein häufiger Personalwechsel statt.

Um eine möglichst große Akzeptanz von Beginn an zu gewährleisten, wäre es sinnvoll, mit der Erstellung von solchen Prozessketten zu beginnen, bei denen bei nahezu allen Beteiligten ein Interesse daran besteht, feste Verfahrensabläufe zu dokumentieren. Das könnte beispielsweise beim Prozedere zum Einführen neuer Studiengänge der Fall sein. Hier sind in der Regel immer neue Personen beteiligt. Nachdem sich Prozessketten zu derartigen Themen als sinnvoll erwiesen haben, ist das Implementieren in weiteren Bereichen bereits ein anerkannter Weg. Die Universität zu Lübeck beginnt derzeit in verschiedenen Gesprächsrunden, Prozesse wie das Neufassen einer Studiengangsordnung oder das Einrichten eines neuen Studiengangs zu erfassen. Das existierende Gremium des Zentralen Ausschusses für Studium und Lehre, in dem Studierende, Studiengangsleitungen und -koordinatorinnen und -koordinatoren, Mitarbeitende aus dem Prüfungsamt, die Qualitätsbeauftragte und verschiedene andere Personen regelmäßig zusammen tagen, bietet dabei ein gutes Portal.

Die größte Herausforderung ist dann aber, dass definierte Prozesse auch entsprechend angewandt und akzeptiert werden. Diese Akzeptanz kann durch gelebte Verlässlichkeit in den Abläufen erzeugt werden und durch eine Anerkennung und Kommunikation durch die Hochschulleitung. Die Thematik um zentrales/dezentrales Qualitätsmanagement hat also auch hier eine erhebliche Bedeutung. Der Kommunikation kommt dabei wohl die größte Bedeutung zu, so dass Kommunikationsstrategien von Beginn des Prozesses an mit berücksichtigt werden sollten. Dabei ist es unerlässlich, die verschiedenen Adressatengruppen und ihre unterschiedlichen Interessen zu betrachten: Sei es die Sicherung fester Abläufe bei häufigem Personalwechsel, Zusagen der Verwaltung für die Umsetzung bestimmter Prozesse bei festen Zeitangaben und umgekehrt die Möglichkeit der Verwaltung sich für verfristete eingegangene Anliegen zu exkulpieren. Bisher haben alle Prozesse in der Regel immer noch „gerade rechtzeitig“ funktioniert, der Anspruch an geregelte, weniger mit der heißen Nadel gestrickte Abläufe wächst aber mit jedem Ablauf, der unter Zeitdruck

umgesetzt werden muss. Wenn alle Beteiligten den gesamten Prozess kennen würden, könnte diese Anzahl sicherlich erheblich reduziert werden.

Zu überlegen ist auch, welche Art der Verschriftlichung als passend und für die Umsetzung und Akzeptanz möglichst sinnvoll ist. Über Richtlinien bis zu Formularen, mit oder ohne technische Unterstützung, gibt es diverse Möglichkeiten. Die Verwendung von grafischen Darstellungen und Prozessabläufen, die sowohl die Zuständigkeits- als auch die zeitliche Komponenten verdeutlichen, dürften im Alltag verständlicher und praktikabler sein. Im Rahmen zeitlicher Abläufe können dann in Form von Netzplänen auch kritische Pfad visualisiert werden, damit eine Sensibilisierung aller Beteiligten stattfinden kann. Parallel dazu ist das Verständnis der eigenen Qualitätsziele und Qualitätssicherungsmechanismen aber ebenfalls so schriftlich zu fixieren, dass die am übergeordneten Leitbild der Organisation orientierten Ziele im Alltag als Handlungs- und Entscheidungsleitfaden dienen können. Die Universität zu Lübeck hat sich daher zunächst für diesen Weg entschieden.

Nicht zuletzt müssen erstellte Prozessketten natürlich auch überprüft und gegebenenfalls überarbeitet und angepasst werden. Eine regelmäßige Prüfung auf Einhaltung/Umsetzung, Anwendbarkeit/Sinnhaftigkeit sowie Aktualisierung ist unerlässlich. Die operative Unterstützung durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement kann hierfür sehr hilfreich sein.

Ein Austausch innerhalb des Netzwerks des Nordverbundes dürfte für diesen umfangreichen Prozess von großem Wert sein, wenn es um die Entscheidung geht, wie man die Vorschläge der Gutachtenden zu einer Dokumentation und Verschriftlichung von Prozessen im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems umsetzen kann.

Das Projekt Studierbarkeit hat eine wichtige Chance zur Selbstreflexion absolvierter Entwicklungsschritte auf dem Weg zu einem systematischen Qualitätsmanagement geboten, so dass bereits jetzt erste Erfahrungen mit begonnenen Ergebnisumsetzungen gemacht werden konnten und eine produktive Weiterentwicklung angestrebt wird.

Der Weg zu einem QM-Handbuch ist sicherlich ein langer und mühsamer, der Beginn aber, sich mit den eigenen Verfahrensabläufen zu beschäftigen und dann in einen Austausch innerhalb des Nordverbundes zu gehen, ist schon ein großer Schritt in Richtung eines Qualitätsmanagementsystems. Das Projekt Studierbarkeit hat hier

insofern einen sehr wichtigen Impuls geben und den Weg für eine weitere Professionalisierung der Qualitätssicherung geebnet.

3.6 Das Schließen von Qualitätskreisläufen – Universität Oldenburg

Für die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, die vor der Entscheidung steht, ob sie von der Programmakkreditierung hin zur Systemakkreditierung überwechseln will, hat die Beteiligung am Projekt „Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre“ des Verbunds Norddeutscher Universitäten wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagements erbracht.

Im Unterschied zu Programmakkreditierungen, die an der Universität Oldenburg seit über zwölf Jahren durchgeführt werden, hatte dieses Projekt einen grundsätzlich anderen Fokus und Ansatz. Mit der Konzentration auf Studierbarkeit und Qualitätsmanagement im Bereich von Studium und Lehre erweiterte sich der Blick über den einzelnen Studiengang hinaus. Da in diesem Projekt ein evaluativ-diskursiver Ansatz gewählt wurde, stand nicht wie bei Akkreditierungen üblich, eine Überprüfung von Vorgaben im Mittelpunkt, sondern der kollegiale Austausch unter Lehrenden und Studierenden verschiedener Fächer und Universitäten sowie Mitarbeitende der Qualitätssicherung und die Beratung durch externe Gutachtende.

In beiden am Projekt beteiligten Fächern der Universität Oldenburg, der Geschichte und der Wirtschaftsinformatik, zeigte sich, dass in der Qualitätssicherung sehr stark auf die Beteiligung von Studierenden gesetzt wird, dies allerdings in unterschiedlicher, fachspezifischer Ausprägung, wie auch die Gutachtende in ihrem Bericht feststellten:

„Bemerkenswert ist, dass sich im Fach schon ein internes QS-System in Form eines Selbstverständigungsprozesses entwickelt hat, der bislang jedoch nicht systematisch nach außen präsentiert worden ist. So fanden in den letzten 2 Jahren regelmäßige Klausursitzungen mit den Studierenden zur Identifikation von ‚Baustellen‘ statt, die sowohl aus der Perspektive der Lehrenden wie der Studierenden erörtert und bearbeitet wurden.“

[...] relevante Formen der Qualitätssicherung [werden] praktiziert, auch wenn sie nicht immer bewusst in diesen Kontext gestellt werden. Dazu zählt

die konsequente Einbindung der Studierenden in drittmittelfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte der Lehrenden, die ein vielfältiges Spektrum für forschungsorientierte Lehre ermöglicht. Dazu zählen ebenso die enge Zusammenarbeit mit späteren Arbeitgebern, die Einholung von Arbeitgeberfeedback und eine für die Universität beispielgebende Alumni-Pflege.“

Beide Zitate aus dem Gutachten zeigen, dass in den beteiligten Fächern Formen der Qualitätssicherung bzw. Formen der Selbstverständigung unter Beteiligung der Studierenden praktiziert werden. Jedoch werden diese Prozesse in den Fächern selbst teilweise nicht als Qualitätssicherung verstanden und eingeordnet und somit auch nicht als solche nach außen präsentiert oder kommuniziert, beides Voraussetzungen für eine Einbindung in Qualitätskreisläufe.

Im Gutachten wird auch festgestellt, dass originäre Instrumente der Qualitätssicherung, wie z.B. die Lehrveranstaltungsevaluation oder die Absolventenbefragungen noch zu geringe Wirkung entfalten. Die Gutachtenden führen dies auf eine noch verbesserungsfähige Abstimmung zwischen den verschiedenen Ebenen – Hochschulleitung, Fakultät, Fach – und eine noch ungenügende Verzahnung von Aktivitäten zurück, beides ebenfalls Hinweise auf noch zu schließende Lücken im Qualitätskreislauf.

Allerdings wurde im Rahmen der Auswertenden Konferenz bei Qualitätssicherungsinstrumenten wie z.B. der Lehrveranstaltungsevaluation auch vor einem vorschnellen Aktionismus gewarnt, da bei der Gewichtung von Ergebnissen immer die Gefahr von Zielkonflikten bestehe. Die Gutachtenden sprachen sich hier für eine differenzierte Analyse der Evaluationsdaten und deren Bündelung z.B. in Verlaufsstudien aus. Erst aus derart konzentrierten Daten ließen sich Handlungslinien entwickeln, die von den Beteiligten nicht als von außen vorgegeben empfunden werden.

Im Qualitätsmanagementkonzept der Universität Oldenburg, das im Jahr 2013 vom Präsidium verabschiedet wurde, wird eine stetige Verbesserung der Prozesse aus allen universitären Bereichen, also Studium und Lehre/Weiterbildung, Forschung und Nachwuchsförderung sowie Dienstleistung und Verwaltung angestrebt. Realisiert werden soll dies in Qualitätskreisläufen oder sogenannte PDCA-Zyklen (Plan – Do – Check – Act), die allen Projekten der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zugrunde gelegt und in den Qualitätskreislauf des jeweiligen Bereichs bzw. der jeweiligen Ebene und letztlich auch in den gesamtuniversitären integriert werden. Ausgangspunkt für dieses QM-Konzept war eine Erhebung über bereits genutzte

Qualitätssicherungsinstrumente in den verschiedenen Bereichen und Ebenen. Dabei stellte sich heraus, dass es der Universität nicht an guten Instrumenten mangelt, sondern dass die größte Herausforderung darin besteht, die praktizierten Instrumente der Qualitätssicherung sinnvoll aufeinander zu beziehen und in eine Gesamtstrategie einzubinden. Dass dies bisher noch nicht vollständig gelungen ist, wird – wie oben gezeigt – nun auch im Gutachten zu diesem Projekt festgestellt.

Zwischen allen Beteiligten des Projekts besteht Übereinstimmung, dass eine effektive Qualitätssicherung in der Lehre sich nicht über Top-down-Prozesse etablieren lässt. Für eine kontinuierliche Qualitätssicherung muss die Verantwortung bei Fakultäten und Lehrenden liegen, da nur so sichergestellt werden kann, dass Daten zu Studium und Lehre nicht nur erhoben, sondern zielführend analysiert und für die Weiterentwicklung von Studiengängen und Verbesserungen der Studierbarkeit genutzt werden. Eine entscheidende Frage ist daher vor allem, wie erreicht werden kann, dass die Verantwortung für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Dezentrale, d.h. bei Lehrenden, in den Fächern und in den Fakultäten, angenommen wird und gleichzeitig alle eingesetzten Instrumente und Verfahren, insbesondere die fakultäts- oder fachspezifischen, in die universitäre Gesamtstrategie, das Qualitätsmanagement eingebunden sind.

„Ein Manko im bisherigen Verlauf des Qualitätssicherungsprozesses an der Universität Oldenburg besteht aus der Perspektive der Gutachtergruppe darin, dass es bislang entweder noch nicht gelungen ist, spezifische Qualitätsbegriffe für die einzelnen Fachbereiche oder Fächer zu definieren bzw. dort, wo diese existieren, sie auf das Gesamtsystem rückzubeziehen. Nur auf deren Basis können aber sinnvolle ‚Kennziffern‘ für die einzelnen Studiengänge entwickelt werden. Wie diese aus einer Kombination aus Top-down und Bottom-up-Prozessen unter Wahrung der Fächervielfalt konkret ausgeformt sein kann, sollte in gemeinsamer Verantwortung der Hochschulleitung[en] und Fächer konkretisiert werden.“

Ein Fazit der Gutachtergruppe ist daher auch, dass die Universität Oldenburg vorrangig eine Diskussion über verbindliche Qualitätsstandards in der Lehre und Maßstäbe für die Bestimmung des Erfolgs von Studiengängen führen sollte. Eine solche, breit geführte Diskussion um Qualitätsstandards würde nicht nur darauf zielen, alle Ebenen einzubeziehen und bestehende Ansätze stärker in ein Gesamtkonzept einzubinden und somit Lücken im Qualitätskreislauf zu schließen. Eine solche

Diskussion hätte zugleich auch den Effekt, dass bereits praktizierte Verfahren und Prozesse in den Fächern eher im Kontext von Qualitätssicherung wahrgenommen würden und der Bekanntheitsgrad aller Instrumente, der dezentralen wie der zentralen, gesteigert werden könnte.

Traditionell ist die Carl von Ossietzky Universität eher dezentral strukturiert mit einer starken Stellung der Fakultäten. Dennoch existieren im Bereich Studium und Lehre Setzungen und Rahmenbedingungen, die die Studierbarkeit der über 70 laufenden Studiengänge, darunter sechs Zwei-Fächer-Studiengänge mit bis zu 26 möglichen Kombinationsfächern, gewährleisten. So ermöglichen bspw. die Oldenburger Eckpunkte, auf deren Grundlage ab 2004 die Umstellung auf gestufte Studiengänge erfolgte oder gemeinsame Prüfungsordnungen, wie z.B. für die Bachelorstudiengänge, die Kompatibilität einzelner Studienelemente und die Vergleichbarkeit von Studienbedingungen über Fächergrenzen hinweg. Für einzelne wiederkehrende Prozesse wie die Einrichtung von Studiengängen oder deren Akkreditierung existieren bereits seit langem Prozessbeschreibungen sowie Dokumente und Formulare zur Unterstützung der Akteure und für die Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluationen liegt eine vom Senat verabschiedete Ordnung vor. Das Konzept für ein Qualitätsmanagement an der Universität wurde bislang jedoch noch nicht breit diskutiert. So konzedieren die Gutachtenden, dass die *„Universität Oldenburg [...] in den letzten Jahren neben den externen Akkreditierungsverfahren ein System der internen Qualitätssicherung entwickelt [hat], zu dessen besonderem Kennzeichen eine ständige Reflexion über die erreichten Ziele und die zu ergreifenden Verbesserungsmaßnahmen gehört“*, stellen zugleich allerdings fest, dass die Kenntnis, Anwendung und Umsetzung dieser Dokumente in den Fakultäten und Fächern noch sehr unterschiedlich ist und erst ansatzweise erfolgt:

„Jedoch ist nicht zu übersehen, dass die von der Hochschulleitung verabschiedeten Leitlinien für das Qualitätsmanagement von den befragten Fächern bislang nur ansatzweise realisiert werden können. Denn obgleich die Fachvertreter durchaus strategische Ziele bei der Qualitätssicherung verfolgen und die Profilbildung ihres Faches fokussieren, wird das QS-System noch nicht in seiner dahin gehenden normativen und instrumentellen Unterstützungsfunktion wahrgenommen.“

Um das Verständnis für die unterstützende Funktion von Qualitätssicherung zu steigern, werden die Weiterentwicklung des Leitbilds, die bereits oben erwähnte Diskussion über Qualitätsstandards und die Klärung von Verantwortlichkeiten empfohlen. Darüber hinaus sollten bestehende Ansätze systematisch in die Qualitätskreisläufe auf Fach- und Fakultätsebene sowie das universitäre Qualitätsmanagement eingebunden werden, um „*Wirksamkeiten und Zielerreichungsgrade*“ kontinuierlich überprüfen und „*vor diesem Hintergrund unterstützende Maßnahmen initiieren zu können*“.

Insgesamt sehen die Gutachtenden die Grundlagen für ein internes Qualitätssicherungssystem an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg gelegt. Da überdies in beiden beteiligten Fächern und Fakultäten eine große Kooperationsbereitschaft wahrgenommen wurde, wird empfohlen, die Programmakkreditierung aufzugeben und die Umstellung auf die Systemakkreditierung zu forcieren. Sollte sich die Gesetzeslage verändern, käme auch ein der Systemakkreditierung vergleichbares Auditierungsverfahren in Frage, wobei konkurrierende Verfahren allerdings vermieden werden sollten. Bei der Entscheidung für ein externes Verfahren der Qualitätssicherung sollte zudem bedacht werden, welches Verfahren besser geeignet sein könne, die Fächer und Fakultäten in der Übernahme von Verantwortung für die Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre zu stärken.

Der Nordverbund kann nach Ansicht der Gutachtenden einerseits in der Rolle des „critical friend“ auf den verschiedenen Ebenen unterstützen, so bei der Initiierung eines kollegialen Austauschs auf Fächerebene, z.B. in Form von Fachkonferenzen, als Universitätsnetzwerk zur Weiterentwicklung von Studiengängen oder von Qualitätssicherungsverfahren. Andererseits kann der Verbund aber auch als politischer Akteur bei der Diskussion strategischer Fragestellungen und der Durchsetzung von Zielen wirken.

Für die Universität Oldenburg war die Beteiligung am Studierbarkeitsprojekt des Nordverbundes trotz der Belastungen, die jedes „zusätzliche“ Projekt für alle Beteiligten mit sich bringt, aus mehreren Gründen ein Gewinn.

Zunächst bieten derartige Projekte immer auch besondere Kommunikationsanlässe, die es im Alltag nur allzu selten oder nicht in diesem Umfang gibt und die einen Blick über den Tellerrand ermöglichen: (1) an der eigenen Universität zwischen Studierenden, Lehrenden, der Hochschulleitung und Mitarbeitenden des Qualitätsmanagements sowie der zentralen Verwaltung, (2) zwischen beteiligten Universitäten

und Fächern innerhalb und zwischen allen Gruppen und schließlich (3) mit den externen Gutachtenden.

Die Verknüpfung von „Studierbarkeit“ und „Qualitätsmanagement“, die im laufenden Projekt zwar immer wieder eine Herausforderung darstellte, lieferte dem Qualitätsmanagement jedoch den konkreten Bezugspunkt und sorgte dafür, dass die Diskussionen und Aktivitäten damit quasi „geerdet“ waren. Das gegenseitige Verständnis zwischen den verschiedenen Beteiligengruppen wurde so erleichtert.

Das Projekt mit seinem diskursiven Ansatz, mit seinem Fokus auf „Studierbarkeit“ und „Qualitätsmanagement“ und mit der überfachlich zusammengesetzten Gutachtergruppe begnügte sich nicht – wie in Akkreditierungsverfahren angelegt – mit dem Blick auf einzelne Studiengänge und der Überprüfung von (Mindest-)Standards und Vorgaben, die im Bereich Qualitätssicherung heute zum Alltagsgeschäft an Universitäten gehören. Das Studierbarkeitsprojekt des Nordverbundes setzte die Schwerpunkte stärker auf die Entwicklung von Qualität (Studierbarkeit) und die Steuerungsfunktion des Qualitätsmanagements.

Und last but not least: Der Austausch mit den externen Gutachtenden kam für die Universität Oldenburg zu einem guten Zeitpunkt. Es lief parallel mit der Entwicklung eines Qualitätsmanagementkonzeptes und ersten Diskussionen um eine Systemakkreditierung/ein institutionelles Audit.

3.7 Die strategische Fokussierung der Qualitätssicherung – Universität Rostock

Die Teilnahme am Projekt „Studierbarkeit“ des Verbunds Norddeutscher Universitäten war für die Universität Rostock eine große Bereicherung. Neben der Universitätsleitung und Mitarbeitenden aus dem Bereich Qualitätssicherung waren Fachvertreterinnen und Fachvertreter sowie Studierende aus den Fächern Informatik und Wirtschaftsinformatik in das Projekt involviert.

Ein wesentlicher Aspekt im Gutachten und in den nachfolgenden Gesprächen war die Strategiebildung im Bereich Studium und Lehre an der Universität Rostock.

Auszug aus dem Gutachten:

„Sind die Instrumente und Projekte zwar für sich genommen in ihrem jeweiligen Handlungsfeld hilfreich und dienen dem Erkennen und Beseitigen von

Problemen, so fehlt ihnen doch in ihrer Gesamtheit eine in sich schlüssige Systematik. Eine strategische Positionierung im Bereich der Lehre kann hierfür ein erster Schritt sein. Sowohl die Instrumente als auch die qualitätssichernden Projekte könnten dann an dieser Strategie ausgerichtet und entsprechend verändert und gebündelt werden.“

Die Gutachtenden hoben die positive Strategiebildung in der Forschung hervor und regten an, analog dazu auch im Bereich Studium und Lehre eine stärkere Strategiebildung zu initiieren. Gleichzeitig solle die Strategie dann die Grundlage für die Definition von Qualitätszielen und die Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen des Qualitätssicherungssystems bilden.

Die Universität Rostock verfügt bereits über langjährige Erfahrung im Bereich der Qualitätssicherung in Studium und Lehre. Bereits 2003 wurde mit der Einrichtung des Zentrums für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung eine Struktur geschaffen, die es ermöglichte, Instrumente, Verfahren und Standards der Qualitätssicherung an der Universität Rostock systematisch weiterzuentwickeln und die Umstellung der Studiengänge auf das gestufte Studiensystem sowie die Modularisierung des Lehramtsstudiums in den letzten Jahren zu begleiten. Dabei waren an der Universität Rostock wie auch bundesweit große Herausforderungen zu meistern. In den letzten Jahren lag der Fokus der Qualitätssicherung daher darin, die gewonnenen Erfahrungen und die Rückmeldungen der Studierenden und der Lehrenden zu nutzen, um die Qualität der Studienprogramme zu verbessern und insbesondere die Studierbarkeit und die Vielfalt des Fächerkanons nachhaltig zu sichern. Für die Zukunft greift die Universitätsleitung die Anregung einer stärkeren Strategiebildung im Bereich Studium und Lehre in Anlehnung an die Strategiebildung im Bereich der Forschung auf. Gleichzeitig soll die bisherige Systematik der Instrumente und Projekte im Bereich der Qualitätssicherung daraufhin überprüft und weiterentwickelt werden.

Im Rahmen der Auswertenden Konferenz stellte die Universitätsleitung das Vorhaben vor, im Rahmen der Strategiebildung die Profillinien der Forschung auf die Lehre zu übertragen. Dabei sollen Aspekte der Interdisziplinarität und des Forschenden Lernens in den Vordergrund gestellt werden. Die vier Forschungsprofillinien der Universität Rostock („Leben, Licht, Materie“, „Maritime Systeme“, „Altern des Individuums und der Gesellschaft“ sowie „Wissen – Kultur – Transformation“) sind in gleichnamigen Departments organisiert und ermöglichen unter dem Dach der Interdisziplinären Fakultät fächer- und fakultätsübergreifende Zusammenarbeit. Diese

Zusammenarbeit innerhalb der Interdisziplinären Fakultät soll in Zukunft auch stärker für eine an die Forschung angelehnte Profilbildung in der Lehre genutzt werden. Der Rektor der Rostocker Universität fasste das mit dem Ziel einer „fokussiert vernetzten Vielfalt“ zusammen. Ein wesentlicher Gesichtspunkt soll dabei die Transparenz und Kommunikation nach außen sein, um das Profil und die Stärken der Universität Rostock auch im Bereich von Studium und Lehre sichtbarer zu machen und die Attraktivität für Studieninteressierte zu erhöhen.

Mit der Schaffung einer neuen Stabseinrichtung für Hochschul- und Qualitätsentwicklung im Sommer 2014 sollen auch die strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden, um diesen Prozess an der Universität Rostock weiter voranzutreiben. Diese Stabseinrichtung soll an das Rektorat angegliedert sein und die Bereiche Studium und Lehre sowie Forschung in Fragen der Hochschulplanung und der Qualitätssicherung verknüpfen. Sie ersetzt das bisherige Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung.

Die Gutachtenden begrüßten diese Vorhaben/Maßnahmen ausdrücklich und gaben im Verlauf der Diskussion wertvolle Anregungen zur Umsetzung und weiteren Entwicklung des Qualitätssicherungssystems an der Universität Rostock. Unter anderem wurde die Diskussion der Qualitätsziele mit den Mitgliedern der Forschungsprofillinien in der Interdisziplinären Fakultät als Alternative zur Diskussion auf Ebene der Fakultäten bzw. der einzelnen Fachbereiche vorgeschlagen. Auf diese Art und Weise könne gesichert werden, dass die Fachkulturen sich in den Qualitätszielen ausreichend widerspiegeln, ohne dass sie zu fachspezifisch werden, um sich auf die gesamte Universität übertragen zu lassen. Gleichzeitig sei das dem Ziel der Übertragung der Profillinien in den Bereich der Lehre und der entsprechenden Ableitung von Qualitätszielen dienlich. Die Universitätsleitung nahm diese und weitere Anregungen dankend an.

Die Umsetzung einer stärkeren Strategiebildung im Bereich Studium und Lehre und eine entsprechende Ausrichtung der Qualitätssicherung ist ein längerfristiger Prozess. Mit den im Studierbarkeitsprojekt beteiligten Fachvertreterinnen und Fachvertretern sowie den Mitarbeitenden im Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung sowie im Projekt Qualitätsdialog (Projekt aus dem Hochschulpakt) wurde nach der Auswertenden Konferenz über Konzepte und Maßnahmen zur Einleitung und Umsetzung dieses Prozesses diskutiert. Die Frage der Ableitung von strategischen Qualitätszielen auf den verschiedenen Ebenen spielte dabei eine große

Rolle. Noch in diesem Jahr soll daher ein breiter Diskussionsprozess mit verschiedenen Statusgruppen zur Definition von Qualitätszielen beginnen.

Die Universitätsleitung erhofft sich weitere Unterstützung in diesem Prozess durch den Verbund Norddeutscher Universitäten, z.B. durch einen Austausch und Kooperation zu Fragen der Festlegung und Überprüfung von Qualitätszielen, zur Förderung des Forschenden Lernens und zur Stärkung der Interdisziplinarität.

4. Ausblick

Wenn wie im Studierbarkeitsprojekt ein neuartiges mehrstufiges Evaluationsverfahren erprobt wurde, in dem das gemeinsame Lernen von Hochschulleitungen, Fachvertretungen und Qualitätsmanagement mit der Entwicklung von fachlich ausgerichteten Qualitätssicherungsprozessen verbunden wird, dürfen eine Verfahrenskritik, eine Einordnung der Ergebnisse in einen übergeordneten Kontext sowie die Benennung offen gebliebener Fragen nicht fehlen.

Mit der Phasenfolge Bestandsaufnahme – externe Begutachtung – Follow-up sind die Projekte des Nordverbundes auch im 20. Jahr seines Bestehens „state of the art“. Dabei ist die externe Evaluation/Begutachtung bzw. das Peer Review das „Herzstück“ des Verfahrens. Damit entspricht das Konzept des Nordverbundes aktuellen Ansprüchen universitärer Verfahren der Begutachtung (vgl. die Position der Hochschulrektorenkonferenz zum Institutionellen Qualitätsaudit, HRK 2012; vgl. auch Akkreditierungsrat 2013). Diesbezügliche Problemstellungen und Lösungsansätze sind in jedem Akkreditierungsverfahren oder jedem Begutachtungsverfahren wissenschaftlicher Leistungen etabliert, aber einige Besonderheiten zeichnen das Studierbarkeitsprojekt und den Nordverbund aus:

So sind die Selbststeuerung der Hochschulen und die damit verbundene fachliche und institutionelle Adaption transversaler Standards hervorzuheben, die sich besonders in den Inhalten, aber auch in den Abläufen manifestieren (zur Stärkung der Autonomie von „higher education institutions“ vgl. auch ENQA 2009, S. 34). Einerseits waren verbindliche Verfahrensstandards zu gewährleisten und zugleich der Kommunikations- und Qualitätskultur der jeweiligen Universität sowie des Faches Priorität und daher größtmögliche Freiräume zu gewähren. Die Meisterung dieser Herausforderung sowie die Herstellung der Balance zwischen zentralen und dezentralen Vorgaben und Geschwindigkeiten sind an den einzelnen Hochschulen unterschiedlich, aber insgesamt beachtlich gut gelungen.

Damit wird einer zentralen Schlussfolgerung der derzeitigen hochschulpolitischen und hochschuldidaktischen Diskussionen entsprochen, nämlich dass es nicht ein institutionell und fachkulturell übergreifend gültiges Modell eines optimalen Qualitätsmanagementsystems gibt und auch nicht den „one best way of teaching and learning“. Die Hochschulen tragen stattdessen selbst institutionelle Verantwortung für die Qualität in Lehre und Studium, was sich auch in den Verfahren widerspiegelt, welche die Wirksamkeit der hochschulinternen Qualitätssicherung überprüfen.

Solch ein Ansatz wird letztlich auch dem Aspekt der „Selbstvergewisserung in der Qualitätsentwicklung“ (HRK 2012) gerecht.

Ein weiterer und nicht zu unterschätzender Vorteil des vom Nordverbund verfolgten Weges besteht darin, dass das Verfahrens-Know-how an den Hochschulen verbleibt und nicht an externe Agenturen oder andere Akteure delegiert wird. Eine Kosten-Nutzen-Betrachtung der unterschiedlichen Ansätze bspw. Akkreditierung vs. Evaluierungsverbund wäre allerdings noch zu leisten.

Die Verantwortlichen im Verbund Norddeutscher Universitäten haben sich bereits nach den ersten Jahren Evaluationserfahrung Ende der 1990er Jahre, neben einer konkreten Verfahrensoptimierung der spezifischen Evaluationen des Nordverbundes, auch mit übergeordneten systemischen Fragen befasst. Dazu gehörte z.B., wie die Ergebnisfokussierung von externen Evaluationsverfahren gesteigert werden könne und ob damit ein grundlegender Mangel prozessorientierter Evaluationen behoben werden könnte (vgl. Verbund Norddeutscher Universitäten 2000). Gängige Modelle der Nachbereitung bzw. Nachkontrolle waren und sind, dass die Ergebnisse (hochschul-)öffentlich zu machen sind, ein späterer Bericht zur Umsetzung der Evaluationsergebnisse angefordert wird oder dass bei einer erneuten Evaluation der evaluierte Bereich darstellen muss, welche Konsequenzen er aus der vorherigen Evaluation verwirklicht hat.

In diesem Zusammenhang ist der kollegiale Erfahrungsaustausch als Besonderheit hervorzuheben. Im Studierbarkeitsprojekt wurden verbindliche und didaktisch strukturierte Kommunikationsanlässe für Projektbeteiligte und Betroffene zu den Erfahrungen und Ergebnissen im Evaluationsprozess etabliert: der thematische Workshop, die wissenschaftliche Tagung, die auswertende Konferenz. Im Projekt wurden wissenschaftsadäquate Formate gefunden, um unterschiedliche Akteurs- und Statusgruppen zusammenzubringen, um sich gezielt über Problemstellungen und Lösungsansätze auszutauschen und damit letztlich die diesbezügliche Interventionskompetenz an der eigenen Hochschule zu fördern.

Das Verfahren ist – nach Meinung der Autoren – zur Vorbereitung auf die Systemakkreditierung ebenso geeignet wie als Zwischenevaluation im Verfahren der Systemakkreditierung (zu den Anforderungen und zum Ablauf der Systemakkreditierung vgl. Akkreditierungsrat 2013). Wenn mehr Universitäten des Nordverbundes als bisher sich auf den Weg zur Systemakkreditierung machen, bietet der Projekt-

leitfaden vielfältige Anknüpfungspunkte sowohl für die weitere Entwicklung der jeweiligen Qualitätssicherungsinstrumente als auch für die Sicherstellung des „Blickes von außen“. Möglicherweise könnte der Nordverbund in diesem Kontext wieder an die Tradition der wechselseitigen Evaluation anknüpfen.

Es sollen an dieser Stelle nicht die Schwierigkeiten und Herausforderungen verschwiegen werden, die im Rahmen des Projektes zu bewältigen waren. Die lange Projektdauer erschwerte den kontinuierlichen Entwicklungsprozess innerhalb der Fächer. Eine Verschlankung und Straffung des Projektplanes auf der Grundlage der gemachten Erfahrungen scheint angemessen. Allerdings wurde die Projektarbeit durch die Akteure an den jeweiligen Hochschulschulen primär additiv zu den regulären Dienstaufgaben geleistet und nicht durch zusätzliche Projektmittel finanziert. Dieser Aspekt erscheint gerade auch vor dem Hintergrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen sowie der Nachhaltigkeit der Umsetzung nicht ganz unbedeutend.

Das herausragende Commitment der Gutachtenden stellt eine weitere Gelingensbedingung für das Projekt dar. Dieses erreicht man u. a. durch zielführende und fokussierte Fragestellungen, die über die Bewertung eines einzelnen Studiengangs, einer einzelnen Hochschule hinausgehen, da hier die Gutachtenden die Rolle als Partner in einem wechselseitigen Lernprozess einnehmen. In ihren Bericht loben die Gutachtenden den Nordverbund als modellgebend für Kooperationsverbünde von Universitäten und regen an, dies selbstbewusst nach außen zu tragen und den Verbund mit neuen Projekten zu stärken.

Welche verallgemeinerbaren Schlussfolgerungen können im Ergebnis des Studierbarkeitsprojekts bzgl. der abgeleiteten Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung an Hochschulen getroffen werden? Die Bewertung der Wirksamkeit des hochschulinternen Qualitätsmanagements am Beispiel der Studierbarkeit spezifischer Studiengänge führte in den einzelnen Hochschulen zu ganz unterschiedlichen Schlussfolgerungen.

Ausgangslage war, dass gegenwärtig alle Hochschulen vor der Anforderung stehen, verbindliche Verfahren zu etablieren, in denen Elemente der internen und externen Qualitätssicherung zusammenwirken. Eine erste allgemeingültige Herausforderung betrifft die Entwicklung von Qualitätszielen in Form von Leitbildern oder im Rahmen von Hochschulentwicklungsplänen auf eine Weise, dass sich die Hochschulangehörigen diese zu eigen machen und sie als Maxime für die Steuerung in Lehre und Studium wirksam werden können. Das Studierbarkeitsprojekt lieferte einige neue

Ansätze für Kommunikations- und Partizipationsbedingungen in solchen Prozessen, insgesamt jedoch bleibt die Herausforderung bestehen, zentral definierte und dezentral angewendete Qualitätsziele in Einklang zu bringen. Damit zusammen hängt als weitere Herausforderung, die an wahrscheinlich allen von Hochschulen immer wieder neu zu bewältigen ist, die angemessene interne und externe Kommunikation der Qualitätsziele.

Mit der Entwicklung von Qualitätszielen untrennbar verbunden ist zweitens die Profilbildung der Hochschulen, um sich im Wettbewerb um die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Studierenden und Forschungsgelder zu positionieren. Inwieweit sich Profilierung im Bereich von Forschung auf die Lehre in eine strategische Qualitätsentwicklung übertragen ließe, bleibt „ein weites Feld“.

Ein drittes allgemeines Phänomen, welches im Studierbarkeitsprojekt zutage trat, betrifft die zu offene Verbindung der zentralen Qualitätsziele mit den dezentralen Qualitätskreisläufen. Hier steht die Mehrzahl der Hochschulen vor der Herausforderung, entsprechende „Vereinbarungsketten“ zwischen den verschiedenen Ebenen zu etablieren. Wie im Kooperationsprojekt zwischen den Hochschulen so ist auch hochschulintern eine angemessene Balance zwischen zentral verantworteten qualitätssichernden Verfahren und den fachspezifischen Umsetzungen und Operationalisierungen zu finden.

Viertens: Auch in den Hochschulen des Nordverbundes wird eines der allgegenwärtigen Probleme thematisiert und angegangen: Das Schließen von Qualitätskreisläufen unter Einbeziehung aller dezentralen Beteiligten.

Eine mit diesen Aspekten verwobene fünfte allgemeingültige Herausforderung für Hochschulen ist die Herstellung von Transparenz durch das Explizieren von Prozessen in Qualitätshandbüchern. Dieses ist insbesondere auf dem Weg zur Systemakkreditierung oder für das „Institutionelle Qualitätsaudit“ der HRK (vgl. 2012) von erheblicher Bedeutung.

Im Studierbarkeitsprojekt wurden also mindestens fünf verallgemeinerbare Problemstellungen aufgegriffen und entsprechende Schlussfolgerungen entwickelt, die einer vertiefenden Betrachtung nicht nur an einzelnen Hochschulen bedürfen, sondern zugleich allgemeine Phänomene darstellen. Die Gutachtenden loben die sehr gute Projektidee und regen an, weitere Projekte zur begleitenden Optimierung der

Prozesse der Hochschulsteuerung zu verfolgen. Das im Studierbarkeitsprojekt entwickelte Verfahren sei auf eine Vielzahl von ähnlichen Vorhaben, in denen die Wirksamkeit von Verfahren der Hochschulsteuerung Gegenstand ist übertragbar und sei deshalb anderen Hochschulen und Kooperationsverbänden anempfohlen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Akkreditierungsrat (Hg.) (2013): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009, zuletzt geändert am 20.02.2013 (Drs. AR 20/2013).

European Association for Quality Assurance in Higher Education (ed.). (2009): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (3rd Ed). European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki.

Fritsch, Andreas/Glawe, Pauline/Kuhnhenh, Martha (2013): Hochschulinterne Rollenteilung und Gewährleistung von Studienqualität. Das Greifswalder Modell der Qualitätssicherung durch die Balance von Fördern und Bewerten. In: Winfried Benz/Jürgen Kohler/Klaus Landfried (Hgg.), Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Stuttgart.

Fritsch, Andreas/Glawe, Pauline/Koglin, Ralph (2014): Vom Check zum Act – Wie können Evaluationen im Rahmen des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre dauerhaft wirksam werden? Tagungsbeitrag auf der 14. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburger Hochschulen. Berlin, 23.09.2013. (http://d.ak-evaluation.de/tagung/2013/foren/F6_Glawe%2BKoglin_Greifswald_2013.pdf, Stand: 30.05.2014)

Hochschulrektorenkonferenz (Hg.) (2012): Zur Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems- Gestaltung des Institutionellen Qualitätsaudits. Entschließung der Mitgliederversammlung am 24. 04.2012.

Hochschulrektorenkonferenz (Hg.) (o.J.): „Projekt nexus“.
(<http://www.hrk-nexus.de/projekt-nexus/aufgaben-und-ziele/>)

Kultusministerkonferenz (Hg.) (2005): Beschluss der Kultusministerkonferenz zur „Qualitätssicherung in der Lehre“. (http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2005/2005_09_22-Qualitaetssicherung-Lehre.pdf, Stand 22.09.2014)

Kultusministerkonferenz (Hg.) (2010): Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen.

(http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_10_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgaben.pdf, Stand 22.09.2014)

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2000): Zielvereinbarungen als „Follow up“ der Evaluation von Studium und Lehre, Verbund-Materialien, Band 6, Hamburg. (Elektronische Version)

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2011): Evaluation der Entwicklung, Implementierung und Erprobung von Elementen für ein Qualitätsmanagementsystem in Studium und Lehre am Beispiel wirtschaftswissenschaftlicher Einrichtungen 2009/2010, Verbund-Materialien, Band 24, Bremen. (Elektronische Version)

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2012): Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre (Projektplan). Verbund-Materialien, Band 25, Bremen.

Vlasceanu, Lazar/Grünberg, Laura/Parlea, Dan (2007): Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions, Bucharest: UNESCO-CEPES (Papers on Higher Education) 2007.

(<http://www.aic.lv/bologna/Bologna/contrib/UNESCO/QA&A%20Glossary.pdf>)

Abkürzungsverzeichnis

AR	Akkreditierungsrat
BremHG	Bremer Hochschulgesetz
CAU	Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
CEPES	Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
evalag	Evaluationsagentur Baden-Württemberg
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
KMK	Kultusministerkonferenz
KNU	Kompetenzzentrum Nachhaltige Universität, Einrichtung an der Universität Hamburg
LHG M-V	Landeshochschulgesetz Mecklenburg-Vorpommern
PDCA	Plan – Do – Check – Act
PerL	„Projekt erfolgreiches Lehren und Lernen“ an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
QM	Qualitätsmanagement
QS	Qualitätssicherung
UHH	Universität Hamburg

Veröffentlichungen im Verbund Norddeutscher Universitäten

Fischer-Bluhm, Karin (1995): Evaluation von Studium und Lehre. In: Uni HH, 26. Jg., Nr. 3, Hamburg, S. 27-30.

Fischer-Bluhm, Karin (1995): Evaluation im Verbund Norddeutscher Universitäten. In: Wissenschaftsmanagement, Heft 4/95, München, S. 175-179.

Fischer-Bluhm, Karin (1995): Gemeinsam geht es besser! Evaluationsprojekte im Verbund Norddeutscher Hochschulen. In: Handbuch Hochschullehre – Informationen und Handreichungen aus der Praxis für die Hochschullehre. Ständig aktualisierte Sammlung, D 3.3.

Fischer-Bluhm, Karin (1996): Qualitätsentwicklung an Hochschulen – Anreize und Steuerung. In: Hochschulen im Umbruch – Chancen für Frauen. Dokumentation der 8. Jahrestagung der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen (BuKoF), Würzburg, S. 70-84.

Fischer-Bluhm, Karin (1998): Evaluation im Verbund Norddeutscher Universitäten. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Evaluation und Qualitätssicherung an den Hochschulen in Deutschland – Stand und Perspektiven. Nationales Expertenseminar der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn 29. Mai 1998, Beiträge zur Hochschulpolitik 6, Bonn, S. 25-33.

Fischer-Bluhm, Karin (1999): Sicherung gemeinsamer Standards der Evaluation – Ist eine Meta-Evaluation notwendig? In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Viel Lärm um nichts? Evaluation von Studium und Lehre und ihre Folgen, Beiträge zur Hochschulpolitik 4/1999, Bonn, S. 97-103.

Fischer-Bluhm, Karin (2000): Impulsreferat: Evaluieren im Verbund oder allein? In: Reform von Innen. Ein Anstoß zur Weiterentwicklung und zur Umsetzung von Evaluationskonzepten, München/Mering, S. 163-176.

Fischer-Bluhm, Karin (2000): Fünf Jahre Erfahrungen im Verbund Norddeutscher Universitäten. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Voneinander lernen. Hochschulübergreifende Qualitätssicherung in Netzwerken und Verbänden. 2. Nationales Expertenseminar zur Qualitätssicherung, Bonn 23./24. September 1999, Beiträge zur Hochschulpolitik 7, Bonn, S. 21-30.

Fischer-Bluhm, Karin (2000): Qualitätsentwicklung als Antwort auf die Individualisierung im Bildungsbereich – am Beispiel der Hochschulen. In: Forum Bildung

(Hg.): Erster Kongress des Forum Bildung am 14. und 15. Juli 2000 in Berlin, Bonn, S. 680-693.

Fischer-Bluhm, Karin (2001): Qualitätssicherung und internationale Positionierung der Hochschulen. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Internationalisierung = Evaluation + Akkreditierung?, Beiträge zur Hochschulpolitik 8, Bonn, S. 153-164.

Fischer-Bluhm, Karin (2002): Neue Chefsache. Die Strategien zur Internationalisierung hat jetzt der Nordverbund evaluiert. Eine erste Bilanz. In: DUZ – Das unabhängige Hochschulmagazin, Jg. 58, Nr. 18/2002, Berlin, S. 24.

Fischer-Bluhm, Karin (2002): Zur Definition und zum Stand von Evaluation und Akkreditierung in den Hochschulen. In: Köhler, Gerd (Hg.): Alternativ denken – Blockaden überwinden – strategisch handeln, Frankfurt, S. 148-156

Fischer-Bluhm, Karin (2003): Wandel in der Hochschulpolitik und Wissenschaft. In: HI, Hochschule Innovativ, Ausgabe 11, 2003, S. 8-9.

Fischer-Bluhm, Karin (2004): Evaluation und Einholen externen Rates – Ein Rückblick auf 20 Jahre Meinungsbildung und Entscheidung innerhalb der Hochschule. In: Gützkow, Frauke/Quaisser, Gunter (Hgg.): Hochschule gestalten. Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerd Köhler, Bielefeld, S. 297-308.

Fischer-Bluhm, Karin (2005): Akkreditierung und Evaluation. In: Bretschneider, Falk/Wildt, Johannes (Hgg.): Handbuch Akkreditierung von Studiengängen. GEW Materialien aus Hochschule und Forschung, Band 110, Bielefeld, S. 281-292.

Fischer-Bluhm, Karin (2005): Learning Outcome – ein Paradigmenwechsel? In: Welbers, Ulrich/Gaus, Olaf (Hgg.): The Shift from Teaching to Learning. Konstruktionsbedingungen eines Ideals, Bielefeld, S. 118-123.

Fischer-Bluhm, Karin (2007): Instruments for raising quality culture in a network of universities. In: EUA Studies (Hg.): Embedding Quality Culture in Higher Education, S. 34.

Fischer-Bluhm, Karin (2010): Überlegungen zur Rolle und Position von „Qualitätssicherern“. In: Pohlenz, Phillipp/Oppermann, Antje (Hgg.), Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation?, Bielefeld, S. 55-72.

Fischer-Bluhm, Karin (2011): Wissen, was gut ist. Plädoyer für eine akademisch verträgliche Qualitätssicherung. In: Dudeck, Anne/Jansen-Schulz, Bettina (Hg.): Hochschule entwickeln, Baden-Baden, S. 267-283.

Fischer-Bluhm, Karin/Ruhne, Renate (1997): Evaluation at the University of Hamburg. A Case Study in the European Comparative Research-Project „EVALUE”, Paris.

Fischer-Bluhm, Karin/Ruhne, Renate/Mittag, Sandra (1998): Evaluation at the University of Rostock. A Case Study in the European Comparative Research-Project „EVALUE”, Paris.

Fischer-Bluhm, Karin/Tschirkov, Carmen (2004): Abschlusspodium „Evaluation und Organisationsentwicklung" im Rahmen der 6. Jahrestagung der DeGEval. In: Zeitschrift für Evaluation, 1/2004, S. 169-172.

Fischer-Bluhm, Karin/Tschirkov, Carmen/Zemene, Susanne (2003): Der Verbund Norddeutscher Universitäten. In: Zeitschrift für Evaluation, 2/2003, S. 311-321.

Fischer-Bluhm, Karin/Wolff, Klaus Dieter (2001): Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich. In: Forum Bildung (Hg.): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im internationalen Wettbewerb – Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht, Materialien des Forum Bildung 8, Bonn, S. 91-109.

Fischer-Bluhm, Karin/Zemene, Susanne (2003): Von Programmevaluationen zu thematischen Evaluationen – Erfahrungen des Verbunds Norddeutscher Universitäten aus der Evaluation der Internationalisierungsstrategien, EvaNet Positionen.

Fischer-Bluhm, Karin/Zemene, Susanne (2003): Internationalisierung der Hochschulen. Eine Evaluation im Verbund Norddeutscher Universitäten. In: Grenzüberschreitungen. Internationalisierung im Hochschulbereich, die hochschule. journal für wissenschaft und bildung, 01/2003, S. 109-126.

Hochschulrektorenkonferenz (Hg.) (2004): Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Dokumentation zur Tagung an der Universität Hamburg am 3. und 4. Juni 2004 anlässlich des zehnjährigen Bestehens des Verbundes Norddeutscher Universitäten. Projekt Qualitätssicherung, Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004.

Lüthje, Jürgen (1994): Evaluation von Lehre und Studium im Verbund Norddeutscher Hochschulen – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. In: Evaluation der Lehre

– Europäische Erfahrungen, deutsche Perspektiven. Dokumentation zur Tagung an der Universität Hannover am 22. und 23. September 1994, Schriftenreihe „Evaluation der Lehre“ 1, Hannover, S. 73-79.

Lüthje, Jürgen (1997): Qualität in Lehre und Studium. Evaluation im Verbund Norddeutscher Universitäten. In: Forschung und Lehre – Mitteilungen des Deutschen Hochschulverbandes, Heft 3, Bonn, S. 126-127.

Ruhne, Renate (1997): Evaluationen im Verbund Norddeutscher Universitäten. Wird der Studienabbruch thematisiert? In: Bayr. Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hg.): Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 4, München, S. 427.

Universität Hamburg/Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (Hg.) (1995): Abschlussbericht zum Pilotprojekt Evaluation von Studium und Lehre in Biologie und Germanistik, Hamburg.

Universität Oldenburg (Hg.) (1995): Evaluation von Studium und Lehre im Verbund Norddeutscher Hochschulen, Reihe Hochschulentwicklungsplanung, Heft 32, Oldenburg.

Verbund Norddeutscher Hochschulen (Hg.) (1996): Evaluation von Studium und Lehre in den Fächern Informatik und Wirtschaftswissenschaften 1995/1996, Verbund-Materialien, Band 1, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (1998): Gestufte Studienabschlüsse. Eine Möglichkeit für Sozial- und Geisteswissenschaften? Verbund-Materialien, Band 2, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (1999): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Mathematik 1997/98, Verbund-Materialien, Band 3. Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (1999): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Geowissenschaften 1997/98, Verbund-Materialien, Band 4, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (1999): Rahmenkonzept für eine Neugestaltung des Lehramtsstudiums im Fach Chemie einschließlich der Fachdidaktik, Verbund-Materialien, Band 5, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2000): Zielvereinbarungen als „Follow up“ der Evaluation von Studium und Lehre, Verbund-Materialien, Band 6, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2000): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Physik 1998/99, Verbund-Materialien, Band 7, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2000): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Erziehungswissenschaft 1998/99, Verbund-Materialien, Band 8, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2001): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Psychologie 1999/2000, Verbund-Materialien, Band 9, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2001): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Rechtswissenschaft 1999/2000, Verbund-Materialien, Band 10, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2002): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Sportwissenschaft 1999/2000, Verbund-Materialien, Band 11, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2003): Evaluation der Internationalisierungsstrategien 2001/2002, Verbund-Materialien, Band 12, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2003): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Geographie 2000/2001, Verbund-Materialien, Band 13, Hamburg

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2003): Evaluation von Studium und Lehre in den Fächern Politologie und Soziologie 2000/2001, Verbund-Materialien, Band 14, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2003): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Philosophie 2000/2001, Verbund-Materialien, Band 15, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2004): 10 Jahre Evaluation von Studium und Lehre, Verbund-Materialien, Band 16, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2004): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Evangelische Theologie 2002/2003, Verbund-Materialien, Band 17, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2004): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Slawistik 2002/2003, Verbund-Materialien, Band 18, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2007): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Biologie 2004/2005, Verbund-Materialien, Band 19, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2007): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Germanistik 2004/2005, Verbund-Materialien, Band 20, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2007): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Humanmedizin 2006/2007, Verbund-Materialien, Band 21, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2008): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Pharmazie 2006/2007, Verbund-Materialien, Band 22, Hamburg.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2010): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Rechtswissenschaft 2008/2009, Verbund-Materialien, Band 23, Bremen.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2011): Evaluation der Entwicklung, Implementierung und Erprobung von Elementen für ein Qualitätsmanagement in Studium und Lehre am Beispiel wirtschaftswissenschaftlicher Einrichtungen 2009/2010, Verbund-Materialien, Band 24, Bremen.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2012): Evaluation der Entwicklung, Implementierung und Erprobung von Elementen für ein Qualitätsmanagement in Studium und Lehre am Beispiel wirtschaftswissenschaftlicher Einrichtungen 2009/2010, Verbund-Materialien, Band 24, Bremen.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2012): Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre (Projektplan), Verbund-Materialien, Band 25, Bremen.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2014): Sicherung der Studierbarkeit durch Qualitätsmanagement in Studium und Lehre, Verbund-Materialien, Band 26, Greifswald.

