

# Leitfaden zum institutionellen Audit (Quality Audit)

der Zentralen Evaluations-  
und Akkreditierungsagentur  
Hannover (ZEvA)

Januar 2022

---

# Inhalt

Inhalt .....	1
1 Die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur.....	2
1.1 Geschichte der ZEvA.....	2
1.2 Internes Qualitätsmanagement der ZEvA .....	2
2 Vorbetrachtung .....	4
3 Das institutionelle Audit.....	5
4 Verfahrensschritte des institutionellen Audits .....	7
4.1 Verfahrensaufakt .....	7
4.2 Selbstbericht.....	8
4.3 Begutachtung .....	8
4.3.1 Expertengruppe .....	8
4.3.2 Desktop Validation und Vor-Ort-Begutachtung .....	8
4.4 Ausarbeitung des Gutachtens .....	10
4.5 Stellungnahme der Hochschule und mögliches Follow-up.....	10
4.6 Zeitplan für das institutionelle Audit.....	11
4.7 Einsprüche und Beschwerden.....	11
5 Selbstbericht .....	13
5.1 Selbstportrait der Hochschule .....	13
5.2 Das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule .....	14
5.3 Datentabellen .....	41
5.4 Anlagen .....	42
Anlage: Tabellenformate .....	43

# 1 Die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur

## 1.1 Geschichte der ZEvA

Die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA) wurde 1995 von der Landeshochschulkonferenz (LHK) Niedersachsen mit der Aufgabe eingerichtet, die Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium an den Hochschulen zu unterstützen.

Die ZEvA begann mit flächendeckenden Evaluationen von Studium und Lehre an allen niedersächsischen Hochschulen und bietet noch heute Hochschulen und Berufsakademien – selbstverständlich auch außerhalb Niedersachsens – als Dienstleistung die Organisation und Durchführung von externen Evaluationsverfahren an. Die ZEvA gibt den Hochschulen dadurch eine Hilfestellung zur Qualitätsentwicklung und -verbesserung in allen mit Studium und Lehre verbundenen Bereichen.

Der Akkreditierungsrat hat die ZEvA mit Beschluss vom 4. Februar 2000 als erste deutsche Agentur für die Programmakkreditierung zertifiziert. Inzwischen bietet die ZEvA neben der System- und Programmakkreditierung und Evaluationen auch Zertifizierungen und Validierungen, internationale Akkreditierungen (institutionell und Programm), institutionelle Audits (Österreich) und Beratungen an.

Die ZEvA ist Mitglied in ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), CEENQA (Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education) und ECA (European Consortium for Accreditation). Außerdem ist die ZEvA seit März 2008 im European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) gelistet. Die Erneuerung dieser Registrierung gewährleistet die damit verbundene externe Qualitätssicherung in regelmäßigen Zyklen.

## 1.2 Internes Qualitätsmanagement der ZEvA

Die ZEvA nutzt verschiedene Instrumente der internen Qualitätssicherung. Dazu gehören Jours Fixes (gesamtes Team, bereichsbezogen, Leitungsteam), verfahrensbezogene Evaluationen der Zufriedenheit von Gutachtern/Gutachterinnen und Hochschulen, jährliche Klausurtagungen und selbstverständlich auch die dreimal im Jahr tagende ZEvA Kommission (ZEKo). Die Kommission besteht aus 20 Personen und setzt sich neben dem Wissenschaftlichen Leiter/Leiterin der ZEvA aus Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Studienbereiche der Universitäten und Fachhochschulen, Vertreterinnen oder Vertretern des Qualitätsmanagements an Hochschulen sowie Vertreterinnen oder Vertretern aus der Berufspraxis sowie den studentischen Vertreterinnen und Vertretern einer Universität und einer Fachhochschule zusammen.

Zu den Aufgaben der ZEKo im Zusammenhang mit der Programmakkreditierung gehört u.a.:

- Abschließende Entscheidungen zu Zertifizierungs-, Validierungs- und Akkreditierungsverfahren
- Die formale Bestellung der Gutachtergruppen (delegiert an jeweils zwei fachnahe Mitglieder sowie je ein Mitglied der Berufspraxis und der Studierenden)
- Entscheidungen über Beschwerden und Einsprüche von Hochschulen bzgl. des Verfahrensablaufes auf der Basis eines Votums der Revisionskommission

- Wahl der Mitglieder der Revisionskommission
- Diskussion und Einbringung von Themen der Qualitätssicherung an Hochschulen, Weiterentwicklung von Verfahren und damit Sicherstellung wissenschaftsgeleiteter Verfahren

Die Gesamtheit des Qualitätsmanagements dient dazu, folgende Ziele zu realisieren:

- Hohe Qualität der Begutachtungen
- Kundenzufriedenheit
- Expertise, Angemessenheit der Entscheidungen und Verlässlichkeit
- Effizienz und Effektivität
- Transparenz
- Einhalten von Verfahrensgrundsätzen

Durch Definition angemessener Maßnahmen ist das Erreichen der Ziele im Qualitätsmanagementhandbuch der ZEvA operationalisiert.

## 2 Vorbetrachtung

Der vorliegende Leitfaden zum institutionellen Audit (Quality Audit) ist aus einem Konzept der ZEvA für die institutionelle Evaluation des Qualitätsmanagements an Hochschulen hervorgegangen. Dieses Verfahren war zunächst auf den Bereich von Lehre und Studium fokussiert und wurde danach schrittweise auf weitere Leistungsbereiche der Hochschulen ausgeweitet.

Das Konzept der institutionellen Evaluation des Qualitätsmanagements wurde seitens der ZEvA in verschiedenen Pilotverfahren erprobt und zu einem institutionellen Audit weiterentwickelt, das neben den ursprünglichen Prüfkriterien für Lehre und Studium weitere Prüfkriterien für die Bereiche Forschung und Nachwuchsförderung sowie Technologie- und Wissenstransfer enthält. Darüber hinaus bezieht der Leitfaden zum institutionellen Audit in der hier vorliegenden Form die Forderung nach einer qualitätsorientierten Personalpolitik und das Problem einer effizienten und effektiven Leitungs- und Verwaltungsorganisation der Hochschule in das Verfahrensprocedere ein.

### 3 Das institutionelle Audit

Das institutionelle Audit (Quality Audit) der ZEvA zielt darauf ab, die Hochschulen bei der (Weiter-)Entwicklung eines institutionellen Qualitätsmanagements in allen wichtigen Funktionsbereichen zu unterstützen und zu beraten. Dies bedeutet einerseits ein Feedback zum Ist-Zustand zu geben und andererseits – falls nötig – Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen bzw. mit den Hochschulverantwortlichen gemeinsam zu erarbeiten. Obwohl das institutionelle Audit der ZEvA in Anspruch und Umfang weit über die Anforderungen der Systemakkreditierung hinausgeht, stellt es für die Hochschulen eine sehr gute Vorbereitung auf eine geplante Systemakkreditierung dar.

Neben den Prüfkriterien, die primär die Qualität von Lehre und Studium abbilden und somit auch für die Systemakkreditierung relevant sind, beinhaltet das institutionelle Audit zusätzliche Prüfkriterien für die Bereiche Forschung und Nachwuchsförderung sowie Technologie- und Wissenstransfer. Darüber hinaus bezieht das Quality Audit die Forderung nach einer qualitätsorientierten Personalpolitik und die Problematik einer effizienten und effektiven Leitungs- und Verwaltungsorganisation in die Auditierung ein.

Wenn aus Sicht der Hochschulverantwortlichen nicht alle Leistungsbereiche der Hochschule in einem umfassenden Verfahren evaluiert werden sollen, bietet die ZEvA auch die Auditierung von Teilbereichen des Hochschul-(qualitäts-)managements an. Hierbei kann es sich z.B. um organisatorische Teileinheiten, wie Fachbereiche, zentrale Einrichtungen usw. oder um Funktionsbereiche, wie Beratung und Betreuung der Studierenden, externe Dienstleistungen, bibliothekarische Versorgung und Medienunterstützung bzw. Digitalisierung, Prüfungswesen, Kompetenzorientierung von Lehre und Prüfungen, externe und interne Kommunikation oder Gleichstellungspolitik handeln. Falls die Hochschulleitung beabsichtigt, ihre Konzeption für die Qualitätssicherung in Lehre und Studium künftig einer Systemakkreditierung zu unterziehen, kann das institutionelle Audit der Erfüllung der hierfür geltenden Kriterien besondere Aufmerksamkeit widmen.

Bei dem institutionellen Audit (Quality Audit) handelt es sich um eine Kombination von schriftlicher Berichterstattung der Hochschule, mündlicher Anhörung durch eine externe Expertengruppe und schriftlicher Begutachtung mit Vorschlägen für Verbesserungen. Es geht in allen Phasen des Quality Audits um die Herausarbeitung der Stärken und Schwächen der internen Steuerungs-, Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsverfahren der Hochschule. Das Konzept der Auditierung besteht darin, noch nicht ausgeschöpfte Potenziale zur Verbesserung und Weiterentwicklung und zur Optimierung der Organisations- und Qualitätsmanagementstrukturen zu ermitteln. Ziel ist also die Verbesserung der Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule, nicht jedoch die Prüfung, ob vorgegebene Standards erfüllt werden. Die nachfolgend aufgeführten Kriterien (siehe Kapitel 5.2) sind deshalb auch nicht als Mindestanforderungen formuliert, und das Audit führt zudem nicht zu einer Akkreditierungsentscheidung.

Die Ausprägung einer institutionellen Qualitätskultur ist davon abhängig, dass die Hochschule in allen Leistungsbereichen einen vierstufigen Qualitätsregelkreis implementiert hat. Dieser besteht aus

- der Formulierung eines verbindlichen Systems valider Qualitätsziele,
- der Implementierung der zur Zielverfolgung erforderlichen Organisationsstrukturen und Prozessabläufe,

- der periodischen internen und externen Revision der Ziele, Prozesse und Organisationsstrukturen (mit Hilfe eines dem hier vorgestellten Audit vergleichbaren Evaluationsverfahrens) und
- der Definition eines konkreten Maßnahmenprogramms, das die Erkenntnisse aus dem Auditverfahren zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems nutzt.

Zu beachten ist, dass Beratungsaufträge nicht mit einer Qualitätsprüfung vermischt werden dürfen. Wenn die ZEvA mit einer Beratung beauftragt wird, ist daher grundsätzlich ausgeschlossen, dass der Beratungsgegenstand anschließend zum Prüfgegenstand eines Begutachtungsverfahrens der ZEvA wird.

Wenn die ZEvA eine inhaltliche Beratung hinsichtlich der Konzeption oder der Weiterentwicklung eines hochschulinternen QM-Systems durchführt, kann sie dieses nicht im Rahmen eines anschließenden Akkreditierungs- oder Zertifizierungsverfahrens bewerten.

## 4 Verfahrensschritte des institutionellen Audits

Die von der ZEvA durchgeführten institutionellen Audits (Quality Audit) orientieren sich an den international üblichen Standards aller Evaluationsverfahren und bestehen aus

- dem Verfahrensauftritt
- dem Selbstbericht der Hochschule
- den Vor-Ort-Gesprächen
- der Ausarbeitung des Gutachtens
- und der Stellungnahme der Hochschule mit Schlussfolgerungen (Maßnahmenpaket zur weiteren Qualitätsentwicklung)

Darüber hinaus werden grundsätzlich die Kriterien der Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) wie auch der Code of Good Practice (CGP), dem sich die ZEvA 2004 als Mitgliedsagentur des European Consortium for Accreditation (ECA) verpflichtet hat, eingehalten. Insbesondere der in Punkt 2.3 der ESG definierte Standard findet in den Verfahren der ZEvA Beachtung:

*Die externen Qualitätssicherungsverfahren sind zuverlässig, nützlich, und vorab definiert. Sie werden konsequent durchgeführt und veröffentlicht. Dazu gehören*

- *eine Selbstbewertung oder ein vergleichbares Verfahren*
- *eine externe Begutachtung, die üblicherweise einen Vor-Ort-Besuch einschließt*
- *ein Bericht über die externe Begutachtung*
- *konsequente Folgemaßnahmen*

Darüber hinaus sind für niedersächsische Hochschulen noch die Regelungen des § 5 Abs. 2 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) zu beachten, der besagt: *Zur Qualitätssicherung und -verbesserung führen unabhängige, wissenschaftsnahe Einrichtungen in angemessenen Abständen eine externe Evaluation durch.*

### 4.1 Verfahrensauftritt

The Zum Verfahrensauftritt wird die Hochschule durch die ZEvA über die Inhalte und das Vorgehen im institutionellen Audit informiert. Im Rahmen eines Informations- und Planungsgesprächs werden auch individuelle Schwerpunkte und Fragestellungen der jeweiligen Hochschule für das Audit besprochen und es wird eine Zeitplanung für das gesamte Verfahren verabredet. Danach wird ein Vertrag über die Durchführung des Evaluationsverfahrens zwischen der Hochschule und der ZEvA geschlossen. Dieser Vertrag enthält mindestens die folgend aufgeführten Vertragsbestandteile:

- Eine auf die Besonderheiten der Hochschule zugeschnittene Projektbeschreibung. Diese Beschreibung spezifiziert die Schwerpunkte des Verfahrens, besondere Problemstellungen oder Zielsetzungen der Hochschulleitung und ggf. Einschränkungen des Untersuchungsspektrums. Hierbei kann es sich um eine organisatorische Teileinheit oder einen thematischen Schwerpunkt (Prüfungswesen, Beratung, externe und interne Kommunikation, Marketing, Gegenstandsbereiche der Systemakkreditierung usw.) handeln.

- Eine Terminplanung für die oben aufgeführten Hauptabschnitte des Verfahrens
- Kosten für die Hochschulen und Zahlungsmodalitäten (für staatliche niedersächsische Hochschulen entfallen die Kosten)
- Optional den Termin für ein von der Hochschule gewünschtes Beratungsgespräch mit der Expertengruppe während des Prozesses der Umsetzung der Maßnahmen aus den Empfehlungen der externen Begutachtung (Follow-up)

## 4.2 Selbstbericht

Für den Selbstbericht der Hochschule gelten bei institutionellen Audits die folgenden Empfehlungen. An den Anfang des Selbstberichts sollten die mit der Redaktion beauftragten Personen ein kurzes Selbstportrait der Hochschule stellen (siehe Kapitel 5.1). Der Selbstbericht beschreibt in seinem Hauptteil das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule (siehe Kapitel 5.2) und orientiert sich dabei an den dort aufgeführten Kriterien (ggf. modifiziert im Sinne der vertraglichen Vereinbarung). Ergänzt wird der Hauptteil um statistische Angaben gemäß Datenblatt der ZEvA (siehe Kapitel 5.3) und einen Anhang mit weiteren Dokumenten (hierzu siehe Kapitel 5.4).

Den Selbstbericht sollte die Hochschule in digitaler Version (PDF-Datei) bei der Agentur einreichen, wobei das Hauptdokument (ohne Anhang) einen Umfang von 100 Seiten (Arial 11, Zeilenabstand 1.2) nicht überschreiten sollte. Zusätzliche Informationen können als Anhang bereitgestellt werden. Es erweist sich als hilfreich, Bericht und Anhang über Schlagworte miteinander zu verlinken, so dass Detailinformationen leicht auffindbar sind. Die PDF-Datei sollte textbasiert (keine gescannten Vorlagen) und nicht kopiergeschützt oder schreibgeschützt sein.

## 4.3 Begutachtung

### 4.3.1 Expertengruppe

Die Expertengruppe wird von der ZEvA zusammengestellt. Über deren strukturelle und personelle Zusammensetzung stellt die ZEvA mit der Hochschule Benehmen her. Die Hochschule kann einzelne Mitglieder der Expertengruppe unter Angabe von Gründen ablehnen. Die Expertengruppe besteht in der Regel aus fünf Personen: zwei in der Leitung einer Hochschule erfahrenen Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler, einer Qualitätssicherungsexpertin bzw. einem Qualitätssicherungsexperten, eine Person aus der Berufspraxis und einer oder einem Studierenden. Im Falle der Einschränkung des Untersuchungsspektrums auf einen Teilbereich oder eine spezielle Thematik wird die Expertengruppe entsprechend modifiziert.

### 4.3.2 Desktop Validation und Vor-Ort-Begutachtung

Die Begutachtung beginnt mit einer Bewertung des Selbstberichts (desktop validation) durch die Mitglieder der Expertengruppe. Diese Vorabbewertungen der einzelnen Mitglieder der Expertengruppe sollten aus einer ersten Stärken-Schwächen-Analyse bestehen, die bei der Begehung besonders anzusprechenden Probleme benennen und Informationslücken ausweisen, die von der Hochschule vor dem Ortstermin oder während des Besuchs durch Nachreichen entsprechender Informationen geschlossen werden können. Die Tabelle 1 (siehe nächste Seite) zeigt einen typischen Ablaufplan für die Vor-Ort-Gespräche im Rahmen eines institutionellen Audits.

Die Vorabbewertungen der einzelnen Expertinnen und Experten werden von der Geschäftsstelle der ZEvA zu einem Gesamtdokument zusammengefasst und der Hochschule (sowie der Expertengruppe) zum Zwecke der Ergänzung des Selbstberichts und zur Vorbereitung auf die Vor-Ort-Gespräche im Rahmen des Besuchs der Expertengruppe der zugesandt.

Die Vor-Ort-Begutachtung durch die Expertengruppe in der Hochschule dient

- der Erörterung des Selbstberichts mit der Hochschulleitung und den Redakteurinnen und Redakteuren des Selbstberichts sowie ggf. weiteren Personen mit Leitungsverantwortung,
- dem Kennenlernen der Lage und Struktur der Hochschuleinrichtungen,
- der Erörterung von Einzelfragen des Selbstberichts mit Vertreterinnen und Vertretern aller Statusgruppen auf der Ebene der Organisationseinheiten, insbesondere mit Funktionsträgern und Studierenden,
- der Zusammenstellung der wesentlichen Aussagen des abschließenden Gutachtens und
- der zusammenfassenden Rückmeldung an die Hochschulvertreterinnen und Hochschulvertreter über die von der Expertengruppe gewonnenen Erkenntnisse und Diskussion von ersten Verbesserungsvorschlägen.

Tabelle 1: Exemplarischer Ablaufplan für die Vor-Ort-Gespräche bei einem institutionellen Audit

Tag 1	
bis 13.00 Uhr	Anreise der Expertengruppe zur Hochschule
13.00-15.00 Uhr	Interne Vorbesprechung der Expertengruppe (mit Mittagsimbiss)
15.00-16.15 Uhr	Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern der Leitungsebene der Hochschule und weiteren zentralen Stellen
16.30-18.00 Uhr	Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern des Qualitätsmanagements
ca. 18.15 Uhr	Transfer zum Hotel und gemeinsames Abendessen der Gutachtergruppe
Tag 2	
ca. 8.30 Uhr	Transfer vom Hotel zur Hochschule
09.00-10.30 Uhr	Gespräch mit ausgewählten Studierenden
10.45-12.15 Uhr	Gespräch mit ausgesuchten Lehrenden verschiedener Fächer/Studiengänge und Projektverantwortlichen
12.15-14.15 Uhr	Interne Klausur der Expertengruppe (mit Mittagsimbiss)
14.15-15.00 Uhr	Rückmelderunde an die Vertreterinnen und Vertreter der Hochschule
ca. 15.15 Uhr	Abreise der Expertengruppe

#### **4.4 Ausarbeitung des Gutachtens**

Das Gutachten analysiert die Stärken und Schwächen der Organisationsstrukturen und Prozessabläufe des Qualitätsmanagements der Hochschule auf der Grundlage des Selbstberichts und der Vor-Ort-Gespräche in der Hochschule. Es ist als selbstständiges Dokument konzipiert, das ohne vorherige Lektüre des Selbstberichts der Hochschule verständlich sein soll. Den Abschluss des Gutachtens bilden Empfehlungen der Expertengruppe zur Verbesserung im Detail und Vorschläge zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystems der Hochschule.

#### **4.5 Stellungnahme der Hochschule und mögliches Follow-up**

In einem ersten Schritt wird die Hochschule gebeten, eine Korrektur eventueller sachlicher Fehler im Entwurf des Gutachtens vorzunehmen. Erwünscht ist darüber hinaus eine Stellungnahme, in der die Hochschule die qualitätssichernden Maßnahmen darstellt, die sie aus den während des Auditverfahrens gewonnenen Erkenntnissen und den Verbesserungsvorschlägen der Expertengruppe ableitet und durchführen möchte. Sofern die Hochschule rechtzeitig konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung ihres Qualitätssicherungssystems und einen Zeitplan zur Umsetzung dieser beschließt, werden Stellungnahme und Maßnahmenpaket zusammen mit dem Gutachten veröffentlicht.

Auf Wunsch der Hochschule organisiert die ZEvA (oder eine andere Agentur) ein Beratungsgespräch durch die Expertengruppe während des Prozesses der Umsetzung der Maßnahmen aus den Empfehlungen der externen Begutachtung (Follow-up).

Auf Bitten der Hochschule stellt die ZEvA ein Zertifikat aus, das die Durchführung des institutionellen Audits bestätigt und seine wesentlichen Ergebnisse sowie die von der Hochschule beschlossenen Maßnahmen dokumentiert.

## 4.6 Zeitplan für das institutionelle Audit

Der Zeitbedarf für das Verfahren beträgt etwa 12 Monate. Der Ablauf stellt sich in der Regel wie folgt dar:

Tabelle 2: Ablauf eines institutionellen Audits

Verfahrensschritt	Zeitbedarf (ca.)
... gemeinsame Planung des institutionellen Qualitätsaudits (Hochschule und Agentur)	→ 1 Monat
... Erstellung des Selbstberichts (Hochschule)	→ 6 Monate
... Anwerbung der Expertinnen und Experten (Agentur)	
... Abstimmung des Termins für die Vor-Ort-Gespräche (Agentur)	
... Übersendung des Selbstberichts an die Agentur und Weiterleitung an die Expertengruppe	→ 1 Monat
... Analyse des Selbstberichts (desktop validation) (Expertengruppe und Agentur)	
... Durchführung der Vor-Ort-Gespräche	→ 2 Tage
... Erstellung des Gutachtens (Agentur und Expertengruppe)	→ 1 Monat
... sachliche Korrektur des Gutachtens (Agentur und Hochschule)	→ 2 Wochen
... Stellungnahme zum Gutachten und Entwurf eines Maßnahmenpro- gramms (Hochschule)	→ 1 Monat
... Erstellung und Veröffentlichung des Gesamtberichts (Agentur)	→ 1 Monat
<b>Gesamtdauer des Verfahrens</b>	<b>= 12 Monate</b>

*optional: Follow Up nach 6 bis 24 Monaten*

Abweichungen von diesem Zeitplan können individuell mit der Hochschule vereinbart werden.

## 4.7 Einsprüche und Beschwerden

Hochschulen und andere Auftraggeber der ZEvA können in allen Verfahren der ZEvA Einspruch oder Beschwerde einlegen. Hierfür hat die ZEvA eine Revisionskommission eingesetzt, die sich aus erfahrenen Hochschullehrern und Hochschullehrerinnen sowie Vertretern oder Vertreterinnen der Berufspraxis und der Studierenden zusammensetzt. Die aktuelle Zusammensetzung der Revisionskommission findet sich hier:

<https://www.zeva.org/ueber-die-zeva/revisionskommision>

Die ZEvA unterscheidet zwischen **Einsprüchen** gegen den formalen Ausgang eines Verfahrens und **Beschwerden** gegen Verfahrensschritte oder das professionelle Verhalten der beteiligten Personen:

### 1. Einsprüche gegen formale Entscheidungen und Ergebnisse

Ein Einspruch gegen das formale Ergebnis eines Verfahrens kann eingelegt werden, wenn die Hochschule zu dem Schluss kommt, dass dieses Ergebnis nicht auf stichhaltigen

Beweisen beruht, dass die einschlägigen Kriterien falsch angewandt wurden oder dass das Ergebnis durch uneinheitlich angewandte Verfahren verfälscht wurde.

In den institutionellen Auditverfahren der ZEvA ist das formale Ergebnis in der Regel ein schriftlicher Bericht. In diesen Fällen kann die Hochschule gegen die Feststellungen im finalen Bericht innerhalb von 4 Wochen nach Zustellung Einspruch erheben. Darüber hinaus wird der Hochschule in allen Verfahren der ZEvA die Möglichkeit gegeben, zu einer Entwurfsfassung des Berichtes vor dessen Finalisierung Stellung zu nehmen, um faktische Fehler zu korrigieren.

Wird einem Einspruch gegen ein formales Ergebnis stattgegeben, kann dies eine Änderung des Abschlussberichts zur Folge haben, ggf. unter Hinzuziehung weiterer Expertinnen oder Experten.

## **2. Beschwerden zum Verfahrensablauf und zum professionellen Verhalten**

Die Auftraggeber können gegen jeden Verfahrensschritt Beschwerde einlegen, wenn sie diesen im Sinne des Vertrages und der Verfahrensregeln als nicht ordnungsgerecht durchgeführt ansehen. Dies kann z.B. die Durchführung der Begehung oder die Erstellung des Bewertungsberichtes betreffen. Sie können auch Beschwerden über das professionelle Verhalten der ZEvA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder der am jeweiligen Verfahren beteiligten Gutachterinnen und Gutachter einreichen. Diese Beschwerden können zu jedem Zeitpunkt während des Verfahrens bis zu dessen formalen Ergebnis eingereicht werden.

Wird einer Beschwerde gegen einen Verfahrensschritt oder gegen das professionelle Verhalten von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern oder Gutachterinnen/Gutachtern stattgegeben, kann dies zu einer Wiederholung, Abwandlung oder Ergänzung eines Verfahrensschritts führen, z.B. einer erneuten Begehung, einer Überarbeitung eines Bewertungsberichtes oder einem ergänzenden Gutachten durch eine zusätzliche Expertin oder einen zusätzlichen Experten. Die Agentur kann auch beschließen, eine andere Mitarbeiterin oder einen anderen Mitarbeiter einzusetzen oder einzelne Sachverständige auszutauschen.

## **Verfahren bei Einsprüchen und Beschwerden**

Beschwerden und Einsprüche sind grundsätzlich schriftlich zu begründen und an die Geschäftsführung der ZEvA zu richten. Die Begründung kann zur Fristwahrung ggf. nach einer formalen Beschwerde bzw. einem formalen Einspruch nachgereicht werden. Die Beschwerde inklusive Begründung wird der Revisionskommission der ZEvA zusammen mit einer Einschätzung der Geschäftsstelle übermittelt, die daraufhin eine Empfehlung abgibt, inwieweit der Beschwerde stattgegeben werden sollte. Diese Empfehlung wird zusammen mit der Beschwerde an die Ständige Evaluationskommission (SEK) weitergeleitet, die endgültig entscheidet. Sobald die SEK ihre Entscheidung gefällt haben, kann in der gleichen Angelegenheit keine weitere Beschwerde bzw. kein weiterer Einspruch mehr eingereicht werden.

## 5 Selbstbericht

Es empfiehlt sich, den Selbstbericht der Hochschule in vier Teile zu gliedern: am Anfang ein kurzes Selbstportrait der Hochschule (siehe Kapitel 5.1), die Darstellung des Qualitätsmanagementsystems unter Berücksichtigung des Kriterienkatalogs (siehe Kapitel 5.2), Tabellen mit grundlegenden statistischen Daten über die Hochschule (siehe Kapitel 5.3) und einen Anhang mit wichtigen ergänzenden Dokumenten (siehe Kapitel 5.4). Die Abschnitte des Selbstberichts werden in den nachfolgenden Kapiteln im Detail dargestellt.

### 5.1 Selbstportrait der Hochschule

Der Selbstbericht zum institutionellen Audit von Hochschulen soll mit einem Selbstportrait über die Institution eingeleitet werden. Dieses Selbstportrait sollte in einem kurzen Überblick die wichtigsten Informationen über die Hochschule vermitteln. Die nachfolgend aufgeführten Themenbereiche sollten dabei Berücksichtigung finden; ggf. auch in Form von Tabellen oder Schaubildern.

- Standorte der Hochschule mit Fakultäten/Fachbereichen und anderen Organisationseinheiten der Lehre. Dabei sollte auch ein Überblick über die Anzahl der Studiengänge (Bachelor-, Master-, und Staatsexamensabschlüsse sowie Doktorandenprogramme und Weiterbildungsstudiengänge) gegeben werden. Zusätzlich kann auf detaillierte Datentabellen verwiesen werden.
- Zentrale Einrichtungen der Hochschule
- Besondere wissenschaftliche Einrichtungen der Hochschule. Hierzu zählen interdisziplinäre Forschungszentren, Bundeseinrichtungen, An-Institute oder Kooperationen mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen.
- Institutionelle Forschungsschwerpunkte (SFB) mit Angabe der Laufzeiten
- Institutionelle Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wie Doktorandenschulen, Graduiertenkollegs, DFG-Doktorandenkollegs, International Max Planck Research Schools, Graduiertenzentren, etc.
- Besonderheiten der Hochschule wie Regionales Rechenzentrum, Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik, etc.
- Angaben zu nationalen und internationalen Verbänden; z.B. Joint Degree Studiengänge etc.)
- Regionalfunktion der Hochschule wie z.B. regionale Kooperationen mit Theater, Philharmonie, Sport, Verbänden etc.
- Bibliothek, Bibliotheksverbände, Sondersammelgebiete, Sonderstandorte mit Angabe zur Größe der Bibliotheken bezüglich Monographien, Zeitschriften, Besucherzahlen und Jahresetat
- Gesamtetat der Hochschule
- Personalangaben: Anzahl der Professuren sowie Anzahl der Beschäftigten im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Dienst; ggf. zusätzlich Verweis auf Datentabellen
- Gesamtzahl der Studierenden mit Unterteilung nach männlichen und weiblichen Studierenden, Bildungsausländerinnen und Bildungsausländern
- Besondere Lehrangebote wie Seniorenstudium, Kinderuniversität, Hochbegabtenprogramme, Weiterbildung, Fernstudium, duale Studienangebote

## 5.2 Das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule

Dieser Abschnitt bildet den Hauptteil des Selbstberichts und beschreibt detailliert das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule.

Dem Verfahren des institutionellen Qualitätsaudits liegen 23 Kriterien zugrunde. Sie sind in den folgenden Abschnitten als Feststellungen formuliert, so dass der Selbstbericht der Hochschule und das Gutachten der Expertengruppe darlegen können, inwiefern sie ganz oder teilweise zutreffen, angestrebt oder verfehlt werden. Der Reihenfolge der Kriterien liegt die Überlegung zugrunde, dass das Qualitätsmanagement als Teil der strategischen Steuerung der Hochschule in ihre Gesamtorganisation eingebettet ist, aber den überwiegenden Teil der operativen Aufgaben den dezentralen Organisationseinheiten zuweist. Dementsprechend geht es einerseits um die Konzeption der Qualitätssicherung auf Hochschulebene, andererseits um die vertikale und horizontale organisatorische Umsetzung dieses Konzepts und das Zusammenwirken der verschiedenen Verantwortungsebenen. Darüber hinaus werden die qualitätsbestimmenden Maßnahmen innerhalb der für den Lehr-Lern-Prozess, die Forschung, den Technologie- und Wissenstransfer sowie die Nachwuchsförderung zuständigen Organisationseinheiten adressiert.

Obwohl auch eine andere Reihenfolge der Kriterien begründbar wäre, empfiehlt es sich, aus Gründen der Verfahrensökonomie den Selbstbericht an der hier vorgegebenen Kriterienfolge zu orientieren. Bei einer Einschränkung oder inhaltlichen Fokussierung des Untersuchungsgegenstandes kann eine entsprechende Modifikation der Kriterien zwischen Hochschule und Agentur vereinbart werden.

Jedes der nachfolgend dargestellten Kriterien wird zunächst begründet; anschließend werden Leitfragen für die Erstellung des entsprechenden Kapitels im Selbstbericht und für die Beurteilung durch die Gutachtergruppe formuliert. Der Fragenkatalog muss nicht vollständig beantwortet werden; die Fragen dienen vielmehr der Anregung und Orientierung. Sie beanspruchen auch nicht, den jeweils zugrunde liegenden Sachverhalt erschöpfend zu erschließen, sodass ggf. weitergehende Informationen seitens der Hochschule gegeben werden können.

### TEIL 1: STRATEGISCHE ORIENTIERUNG

#### Kriterium 1.1 Leitbild und strategische Entwicklungskonzeption

Die Hochschule hat in einem hochschulweiten Diskussionsprozess ein Leitbild erstellt, das als Orientierung für einen strategischen Entwicklungsprozess und für die Profilbildung in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung und wissenschaftlichen Dienstleistungen dient.

#### **Erläuterung**

Der institutionelle Wettbewerb verlangt nach strategischer Orientierung und Profilierung der Hochschulen als Mittel zur Konzentration ihrer Leistungspotenziale und zur Absicherung ihrer Marktpositionen. Damit handlungsleitende Zielvorstellungen formuliert werden können, muss ein weitgehender Konsens der Hochschulmitglieder über die Erfolgskriterien und Erfolgsvoraussetzungen hergestellt werden. Hierzu ist ein umfassender Diskussionsprozess über Stärken und Schwächen sowie über Chancen und Risiken von Veränderungen erforderlich, der in der Formulierung eines hochschulweiten Leitbildes (Mission Statement) und eines strategischen Entwicklungsprogramms (Change Management) mündet. Die Leitbilder und

Zielvorstellungen der dezentralen Organisationseinheiten sind dabei als Konkretisierungen des Leitbilds der Hochschule zu konzipieren. Die dezentralen Entwicklungskonzeptionen müssen sich an der strategischen Orientierung der Hochschule orientieren und mit ihr vereinbar sein. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Lehre, Studium und Forschung gehören zu den explizierten Bestandteilen aller Leitbilder und Planungsüberlegungen der Hochschule.

### **Leitfragen**

1. Verfügt die Hochschule über ein aktuelles, aussagekräftiges und mit der Hochschulrealität übereinstimmendes Leitbild?
2. Ist dieses Leitbild allen an der Hochschule tätigen Personen und auch den Studierenden bekannt?
3. Orientiert sich die strategische Entwicklungskonzeption der Hochschule an dem Leitbild?
4. Sind die ggf. formulierten Leitbilder und Entwicklungsprogramme der dezentralen Organisationseinheiten zum Leitbild der Hochschule kongruent?
5. Bestimmen die in den Leitbildern formulierten Zielvorstellungen die Ausrichtung der Studienangebote und der Lehre, die Personalplanung und die institutionelle Forschungs- und Nachwuchsförderung?
6. Hat die Hochschule in ihre Leitbilddiskussion und Entwicklungsplanung externe Expertise einbezogen?
7. Sind Vorstellungen von Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung expliziter Bestandteil der Leitbilder und der strategischen Entwicklungskonzeptionen der Leitungsorgane der Hochschule und ihrer dezentralen Organisationseinheiten?
8. Sind die zentralen und dezentralen Leitbilder kurz und prägnant aber zugleich konkret formuliert?
9. Werden die zentralen und dezentralen Leitbilder regelmäßig im offenen Diskurs überprüft um ihre Aktualität, Verlässlichkeit und Validität sicherzustellen?

### **Kriterium 1.2 Qualitätsorientierte Personalpolitik**

Die Hochschule hat Verfahrensregelungen getroffen, die gewährleisten, dass die Gewinnung und Einstellung von wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal an den Qualitätszielen der Hochschule ausgerichtet ist. Zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung setzt sie zeitgemäße Methoden der Personalführung und Personalentwicklung ein.

### **Erläuterung**

Die Realisierung der Qualitätsziele der Hochschule hängt entscheidend von der Eignung des in der Hochschule tätigen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals für die Erfüllung der ihm jeweils obliegenden Aufgaben ab. Auf die „Passung“ zwischen Aufgaben und Kompetenzen hat die Hochschule auf zweifache Weise Einfluss: durch sorgfältige Personalplanung und Personalauswahl und durch Maßnahmen der Personalführung und Personalentwicklung.

Zur Personalplanung gehört die Funktionsbeschreibung für die zu besetzende Stelle, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, d.h. die personelle, räumliche, sächliche und finanzielle Ausstattung und die aufgabengerechte Festlegung der Besoldung oder Vergütung. Schon in der Planungsphase sind die möglichen Konsequenzen zu berücksichtigen, die sich aus den übergreifenden Zielen einer aktiven Gleichstellungspolitik und der Integration von Personen mit Behinderungen ergeben. Besetzbare Stellen sind grundsätzlich auszuschreiben; die aktive Suche nach geeigneten Personen darf nicht zu einer Beschränkung des Wettbewerbs führen. Bei der Personalauswahl in Berufungs- und Besetzungsverfahren muss durch die Verfahrensgestaltung und die Beteiligung entsprechend qualifizierter und verantwortlicher Personen eine objektive und dem Prinzip der Bestenauslese genügende Entscheidung sichergestellt werden. Für Bleibeverhandlungen gelten analoge Bedingungen.

Personalführung und Personalentwicklung sind darauf ausgerichtet, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit des Personals zu erhalten und zu stärken. Hierzu gehören Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Zielvereinbarungen, leistungs- und belastungsorientierte Besoldungs- und Vergütungssysteme und andere Anreizstrukturen, objektivierte Beurteilungsverfahren, Fortbildungsangebote und transparente Karrierewege.

Die hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals erfolgt nach den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Erfordernissen.

### Leitfragen

1. Gibt es eine auf die strategische Entwicklungskonzeption abgestimmte Personalplanung für alle Funktions- und Leistungsbereiche der Hochschule? Wird sie regelmäßig überprüft und fortgeschrieben?
2. Stellt das Berufungs- und Stellenbesetzungsverfahren sicher, dass vor jeder Ausschreibung alle für die Stellenbesetzung relevanten Voraussetzungen und Entscheidungskriterien mit der Personalplanung abgeglichen und konkret beschrieben sind?
3. Gewährleisten die Bestimmungen für die Stellenbesetzung im wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereich, dass an der Entscheidungsvorbereitung legitime Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter und ausgewiesene (ggf. auch externe) Sachverständige in ausreichender Zahl beteiligt sind? Orientieren sich die Berufungsverfahren an den einschlägigen Empfehlungen der Wissenschaftsorganisationen und am Leitbild der Hochschule?
4. Wie setzt die Hochschule in den Berufungs- und Besetzungsverfahren die institutionellen Ziele zur Gleichstellung von Männern und Frauen um? Schöpft sie die Möglichkeiten zur Integration von Personen mit Behinderungen aus?
5. Gelten für Bleibeverhandlungen vergleichbare Kriterien wie für Berufungs- oder Besetzungsverfahren?
6. Gibt es Aus- und Fortbildungsangebote zur Personalführung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Personalverantwortung?
7. Welche Instrumente der Personalführung (z.B. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Zielvereinbarungen) werden regelmäßig eingesetzt?
8. Welche Anreizstrukturen für die Förderung des Engagements und der Leistungsbereitschaft im Hinblick auf die Ziele der Institution sind implementiert (z.B. leistungs- und

belastungsorientierte Besoldungs- und/oder Vergütungssysteme, Preise, Vorschlagswesen)?

9. Gibt es ein hochschulweites Konzept zur Personalaus- und Personalweiterbildung, in dem auch die hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung einen angemessenen Stellenwert einnimmt?
10. Verfügt die Hochschule über ein hochschuldidaktisches Zentrum (oder Institut für Hochschuldidaktik)? Wie sieht dessen Infrastruktur aus und wie ist es in die Hochschule eingebunden?
10. Welche Angebote zur beruflichen Fort- und Weiterbildung werden vorgehalten, in welchem Umfang werden sie genutzt? Wird die Teilnahme gefördert und ggf. honoriert (z.B. Fachlehrgänge, hochschuldidaktische Weiterbildung und Mentorenprogramme für Lehrende)?
11. Gibt es verbindliche Vorgaben und Verfahrensregeln für die Mitarbeiterbeurteilung, die deren Objektivität gewährleisten?

### Kriterium 1.3    Leitungsorganisation und Qualitätskultur

Die Hochschule verfügt über eine effiziente Leitungs- und Verwaltungsorganisation, in der die Koppelung von Entscheidung und Verantwortung sowie von Partizipation, Kontrolle und Legitimation effektiv verwirklicht ist.

Die Hochschule hat eine hochschulweite Organisations- und Kommunikationsstruktur geschaffen, die alle für die Befestigung und Weiterentwicklung der Qualitätskultur relevanten Personen und Gruppen einbezieht.

#### **Erläuterung**

Die Entwicklung hochschulspezifischer Ziele, Standards und Verfahren zur Sicherung der Qualität in Lehre, Studium, Forschung, Nachwuchsförderung und Dienstleistungen (Qualitätssicherung) erfordert das Zusammenwirken der verschiedenen Leitungsebenen in vertikaler Richtung wie auch der Leitungen verschiedener Organisationseinheiten auf horizontaler Ebene, schließlich auch zwischen Personen mit unterschiedlichen Funktionen. Die Zusammenarbeit findet allenfalls partiell spontan statt; eine hochschulweite Organisations- und Kommunikationsstruktur muss deshalb durch entsprechende Initiativen der Leitungen auf den verschiedenen Ebenen, in der Regel ausgehend von der Hochschulleitung, systematisch aufgebaut werden (Qualitätsmanagement). Dabei muss gewährleistet sein, dass

- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zugewiesen werden,
- Ressourcenausstattung und Aufgabenzuweisung einander entsprechen,
- Weisungsbefugnisse und Berichtspflichten geklärt sind,
- Lehrende und Studierende gleichermaßen an der Entscheidungsvorbereitung, dem Controlling und der Evaluation beteiligt werden,
- Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse publiziert werden und
- Strukturen und Regelungen hochschulweit bekannt sind.

Im Hinblick darauf, dass die Mitwirkung an der Verfolgung der Qualitätsziele der Hochschule nicht immer mit anderen individuellen und institutionellen Zielsetzungen vereinbar ist, kann es

von Vorteil sein, wenn die Hochschule Anreizsysteme zur Stärkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation der Beteiligten implementiert hat.

### **Leitfragen**

1. Wie sind Leitung, Verwaltung und Qualitätsmanagement in der Hochschule organisiert? Stellen Sie die Zusammenhänge in einem Organigramm dar.
2. Falls eine systematische Qualitätskontrolle und -entwicklung nur in Teilbereichen der Hochschule stattfindet, stellen Sie die Organisationsstruktur für jeden dieser Teilbereiche dar.
3. Folgt der Aufbau des Qualitätsmanagements der Hochschule einer übergreifenden Konzeption (gemäß Kriterium 1.1), die auch die Zentralverwaltung und die Dienstleistungseinheiten einbezieht?
4. Ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess implementiert? Wie wird er administriert?
5. Welches sind die wichtigsten Elemente des internen Steuerungs- und Qualitätssicherungssystems, welche Schwächen bestehen, welche Verbesserungen werden angestrebt?
6. Gibt es einen Zeitplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems? Welche nächsten konkreten Entwicklungsschritte sind geplant?
7. Wer ist für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und seiner Teilbereiche verantwortlich, wer ist beteiligt, wer trifft die verbindlichen Organisationsentscheidungen, wie werden diese bekannt gemacht?

### **Kriterium 1.4    Digitales Campusmanagementsystem**

Die Hochschule verfügt über ein integriertes Berichtssystem in Form eines digitalen Campusmanagementsystems (Data Warehouse), das die für die Hochschulsteuerung, das Prozessmanagement und die Qualitätssicherung relevanten Daten und Volltextinformationen in konsistenter Form aktuell und für die verschiedenen Entscheidungsebenen sinnvoll aggregiert bereitstellt.

### **Erläuterung**

Effektives Qualitätsmanagement setzt aktuelle Informationen über die Ist-Situation und erkennbare Entwicklungstendenzen sowie Ergebnisse von Evaluationen, Benchmarkings und Analysen voraus. Von entscheidender Bedeutung sind die Adäquanz der den Primärdaten und Indikatoren zugrunde liegenden Definitionen und die Konsistenz der Erhebung und Verarbeitung dieser Daten. Die Primärdaten bedürfen für Berichts- und Analysezwecke der Aufbereitung auf der jeweils geeigneten Aggregationsebene. Um den Aufwand der Datenpflege und die Fehlerquellen möglichst gering zu halten, sollten die Daten automatisiert in die Datenbank eines Campusmanagementsystems eingegeben und mit Hilfe festgelegter Auswertungsroutinen für die verschiedenen internen und externen Berichtszwecke aufbereitet werden. Ein System verteilter Zugriffsrechte dient dem Schutz vor missbräuchlicher Nutzung der Daten. Das Campusmanagementsystem leistet einen wesentlichen Schritt zur hochschulweiten einheitlichen und fakultätsübergreifenden Gestaltung des Qualitäts- und Prozessmanagements.

## Leitfragen

1. Über welche Berichtssysteme verfügt die Hochschule und in welchem Ausmaß sind sie in ein Gesamtsystem (Informationssystem/Campusmanagementsystem) integriert?
2. Sollen das Informationssystem/Campusmanagementsystem kontinuierlich weiterentwickelt und die Erkenntnisse aus den Datensätzen ausgewertet werden und in die weitere Hochschulplanung einfließen? Gibt es konkrete Pläne zum weiteren Ausbau des Informationssystems?
3. Wie ist das Problem des „Eigentums“ an den Daten gelöst? Wie sind die Zugriffsrechte verteilt?
4. Für welche Zwecke werden die Daten kontinuierlich aufbereitet? Welche Auswertungsroutinen sind implementiert?
5. Gibt es noch Lücken im Bestand der Daten und Informationen, die für das Prozess- und Qualitätsmanagement von Bedeutung sind? Welche Maßnahmen sind geplant, um diese Lücken zu schließen?
6. Wird darüber nachgedacht, in wieweit die zukünftigen Studiengangsplanungen in das Informationssystem/Campusmanagementsystem als hochschuleinheitlicher Prozess integriert werden können.

## TEIL 2: STUDIUM UND LEHRE

### Kriterium 2.1 Leitbild für die Lehre

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium sind Teil eines umfassenden strategischen Entwicklungskonzepts für die Hochschule, das sich an ihrem Leitbild orientiert. Dieses ist hochschulweit diskutiert, von den Entscheidungsorganen formell in Kraft gesetzt und publiziert.

### Erläuterung

Bildung und Ausbildung auf der Grundlage von Forschung und Entwicklung sind die wichtigsten Funktionen der Hochschule; durch sie unterscheidet sie sich von reinen Forschungs- oder Dienstleistungseinrichtungen. Die konkrete Ausprägung des Studienangebots ist zugleich wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Hochschulen und ist deshalb für die Entwicklung und den langfristigen Erfolg der Hochschule von großer Bedeutung.

Dabei wird die Qualität des Studienangebots und der Studienbedingungen entscheidend von der gezielten Anpassung der Studienprogramme an

- die in der Hochschule vorhandenen wissenschaftlichen Kompetenzen,
- die Bildungsvoraussetzungen der potenziellen Studienbewerberinnen und Studienbewerber,
- die Anforderungen der Arbeitswelt an die Absolventinnen und Absolventen und
- die verfügbaren personellen und sächlichen Ressourcen der Hochschule

bestimmt.

Um aus diesen Zusammenhängen institutionelle Zielsetzungen ableiten, periodisch überprüfen und im Entwicklungsprogramm der Hochschule fortschreiben zu können, muss die

Hochschule über institutionalisierte Verfahren verfügen, die das wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Personal, die Studierenden und wichtige externe Partner in einen Kommunikationsprozess einbinden, der die strategische Orientierung und Profilbildung der Hochschule zum Gegenstand hat. In diesem Zusammenhang nimmt auch die Akkreditierung eine wichtige Position ein, insbesondere wenn die Hochschule eine Systemakkreditierung anstrebt. Im Rahmen der Systemakkreditierung sind im Gegensatz zur Programmakkreditierung nicht nur Prozesse zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement auf der Ebene der einzelnen Studiengänge gefordert, sondern ein hochschulweites System der Steuerung, der Sicherstellung der und der Überprüfung der Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementmechanismen im Bereich von Lehre und Studium.

Zielsetzung, Ablauf und Ergebnisse dieser Verfahren sind als formeller Bestandteil Hochschulsteuerung zu publizieren, denn nur durch Transparenz ist Vertrauen der Hochschulmitglieder zu ihren Leitungsorganen und der Öffentlichkeit in die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule zu gewährleisten.

### Leitfragen

1. Gibt es eine Konzeption zur Förderung der Qualitätsorientierung in Lehre und Studium als Teil einer übergreifenden Entwicklungsstrategie für das Qualitätsmanagement der Hochschule?
2. Wo sind die strategischen Qualitätsziele für diesen Bereich dokumentiert und von wem sind sie beschlossen?
3. Wie stellt die Hochschule sicher, dass die Kriterien der Akkreditierung über die gesamte Laufzeit der Akkreditierung (Programm- als auch Systemakkreditierung) eingehalten werden?
4. Beabsichtigt die Hochschule in die Systemakkreditierung einzusteigen? Welche Maßnahmen noch erfolgen bzw. welche Steuerungsmechanismen müssen noch etabliert werden?
5. Wer ist für die Koordinierung der Akkreditierung an der Hochschule zuständig?
6. Welche Instrumente werden eingesetzt, um die Studienangebote an die o.g. Voraussetzungen und Anforderungen anzupassen?
7. Welche Kriterien bestimmen Art und Dauer der angebotenen Bachelor-, Master- und Weiterbildungsstudiengänge?
8. Auf welche Weise stellt die Hochschule sicher, dass durch Art und Umfang ihres Studienangebots die in ihren Fakultäten vorhandene wissenschaftliche Expertise bestmöglich genutzt wird?
9. Wie ermittelt die Hochschule den quantitativen und qualitativen Bedarf an akademischen Ausbildungsleistungen in ihrem Einzugsbereich?
10. Wie sind die relevanten „Stakeholder“ in den Planungs- und Steuerungsprozess des Studienangebots eingebunden?

11. Auf welche Weise stellt die Hochschule sicher, dass die Studiengangsentwicklung im Zuge des Bologna-Prozesses die Vorgaben
- der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG),
  - der Kultusministerkonferenz,
  - des Akkreditierungsrats,
  - des Sitzlandes der Hochschule und
  - des Deutschen Qualifikationsrahmens für Hochschulabschlüsse (DQR) berücksichtigt?

### Kriterium 2.2 Qualitätssicherung der unmittelbar studienrelevanten Betreuungsleistungen

Die Hochschule sorgt für die periodische Überprüfung und kontinuierliche Verbesserung der unmittelbar studienrelevanten Beratungs- und Unterstützungsleistungen (Betreuungsleistungen) sowie der räumlichen und sächlichen Studienbedingungen. Sie orientiert sich dabei an Qualitätszielen, die für einen konkreten Planungszeitraum spezifiziert sind.

#### **Erläuterung**

Für einen studierendenzentrierten Bildungs- und Ausbildungsprozess sind förderliche Rahmenbedingungen von großer Bedeutung. Dazu gehören

- der Zugang zu aktueller Information über die Studienorganisation, die Studienziele und Studieninhalte sowie die Leistungserwartungen an die Studierenden,
- hinreichend große, angemessen ausgestattete und leicht erreichbare und barrierefreie Arbeitsräume (Hörsäle, Seminarräume, Computerräume (CIP-Pools), Bibliotheken, Labore, Aufenthaltsräume)
- der leichte Zugang zu wissenschaftlicher Information und
- ein ausreichendes Angebot an Beratungs- und Betreuungsleistungen (Tutoren- und Mentorenprogramme, Fachstudienberatung, Sprechstunden der Lehrenden, studentische Arbeitsgruppen, Exkursionen usw.).

In der Regel zwingt die Knappheit der verfügbaren Mittel zur Priorisierung der Maßnahmen, die zur Verbesserung der unmittelbar für die Qualität von Lehre und Studium relevanten Rahmenbedingungen erforderlich sind. Dies setzt eine periodische Überprüfung der bestehenden Verhältnisse und die konkrete Planung von Veränderungen voraus. Vergleichswerte für Ausstattungs- und Effizienzparameter lassen sich durch Benchmarkings mit anderen Hochschulen gewinnen.

#### **Leitfragen**

1. Gibt es ein hochschulweites Konzept für die unmittelbar studienrelevanten Beratungs- und Unterstützungsleistungen? Wer ist zuständig/verantwortlich?
2. Falls die Zuständigkeit für die Beratungs- und Unterstützungsleistungen bei den Fakultäten oder anderen dezentralen Organisationseinheiten liegt: wie findet die notwendige Koordination bei Mehr-Fächer-Studiengängen statt, die von zwei oder mehr

Organisationseinheiten gemeinsam angeboten werden (Lehramtsausbildung, Zwei-Fächer-Studiengänge)?

3. Nach welchen Kriterien werden die Mittel für studienrelevante Betreuungsleistungen auf die Studiengänge verteilt? Wer bestimmt ihre Verwendung?
4. Wird die Effektivität der Betreuungsleistungen regelmäßig evaluiert? Auf welche Weise? Unter Zugrundelegung welcher Kriterien? Mit welchen möglichen Konsequenzen?
5. Wird die Verteilung der Arbeitsbelastung ermittelt, die sich beim wissenschaftlichen Personal durch Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Studierenden ergibt? Was folgt aus diesen Informationen?
6. Gibt es ein Konzept zur Bereitstellung und Verteilung von studentischen Arbeitsplätzen in Bibliotheken, Laboren, CIP-Pools etc.?
7. Findet eine Zuweisung von Hörsälen und Seminarräumen unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf die Studienbedingungen statt? Welche Kriterien werden angewandt?
8. Gibt es ein Bibliothekskonzept, das besonders auf die Belange der Studierenden abgestimmt ist? Welche Kriterien werden zugrunde gelegt? Wer war an seiner Entwicklung beteiligt? Wird es periodisch überprüft und fortgeschrieben?
9. Gibt es ein hochschulweites Konzept für den Zugang zu elektronisch verfügbarer wissenschaftlicher Information, das besonders auf die Belange der Studierenden abgestimmt ist? Wird es periodisch überprüft und fortgeschrieben?
10. In welchen Bereichen der studienrelevanten Betreuungsleistungen bestehen Defizite? Gibt es einen konkreten Maßnahmenkatalog und Umsetzungsplan zur Beseitigung der Defizite?
11. Welche organisatorischen Zusammenhänge sind geschaffen worden oder sollen geschaffen werden, um die Anforderungen an die unmittelbar studienrelevanten Betreuungsleistungen zu erfüllen?
12. In welchen Teilbereichen kann auf Beispiele guter Praxis verwiesen werden, die anderen Bereichen zum Vorbild dienen können?

### Kriterium 2.3 Qualitätssicherung der mittelbar studienrelevanten Betreuungsleistungen

Die Hochschule sorgt für die periodische Überprüfung und kontinuierliche Verbesserung der mittelbar studienrelevanten Beratungs- und Serviceleistungen für die Studierenden sowie der Leistungen und Angebote für Studierende mit besonderen Bedürfnissen. Sie orientiert sich dabei an Qualitätszielen, die für einen konkreten Zeitraum spezifiziert sind.

#### **Erläuterung**

Hochschulen sind auch Lebens- und Bildungsraum für die Studierenden. Der Studienerfolg hängt daher nicht nur von unmittelbar studienbezogenen Beratungs- und Unterstützungsangeboten, sondern auch von mittelbar das Studium beeinflussenden Hochschulleistungen ab. Zu einem umfassenden Bildungsprozess gehört die Beteiligung an sozialen, politischen oder kulturellen Aktivitäten, an Kunst, Musik, Theater und Sport sowie an studentischen

Wettbewerben, internationalen Austauschprogrammen, Sprachkursen, Exkursionen und interdisziplinären Diskursen.

Das Verhältnis von Werbung, Studieneingangsberatung und Auswahlverfahren für den Hochschulzugang hat erheblichen Einfluss auf das Ausmaß an Abstimmung zwischen Eignung oder Neigung der Studienanfängerinnen und Studienanfänger und den Zielen, Inhalten und Anforderungen des jeweiligen Studienangebots. Diese „Passung“ wiederum ist ein wichtiger Faktor für den Studienerfolg.

Durch Jobbörse, Praktikumsbörse und Studienaushangsberatung kann die Hochschule frühe Kontakte zur Berufspraxis vermitteln und zur Lösung des Problems der Studienfinanzierung beitragen.

Durch Praxiskontakte in der Region (bis hin zur Kooperation mit regionalen Arbeitgebern im Rahmen von Abschluss- und Forschungsarbeiten) und durch kontinuierliche Zusammenarbeit mit Einrichtungen am Hochschulstandort in kulturellen, sozialen und pädagogischen Projekten kann die Realisierung der Bildungsziele der im Bereich der bürgerschaftlichen Teilhabe, Förderung von Schlüsselqualifikationen und der Erwerbs- bzw. Berufsbefähigung unterstützt und zugleich die Verankerung der Hochschule in der Region gestärkt werden.

Die spezifischen Bedürfnisse von Studentinnen, Studierenden mit Kindern, ausländischen Studierenden, Seniorstudierenden und Studierenden mit Behinderungen erfordern eigene Beratungs- und Betreuungsleistungen oder Sonderprogramme und spezielle Einrichtungen, bauliche Maßnahmen oder besondere Regelungen.

Die Ausbildung einer akademischen Festkultur (Begrüßung der Studienanfänger, Semestereröffnungsveranstaltungen, Verabschiedung der Absolventinnen und Absolventen, Hochschulbälle usw.) stärkt die Corporate Identity der Hochschule.

Durch die Zusammenarbeit mit den Schulen der Region können nicht nur der Praxisbezug der Lehrerausbildung verbessert, sondern auch die Bindung der Schülerinnen und Schüler an „ihre“ regionale Hochschule gestärkt (Kinderuniversität, Tage der offenen Tür) und besonders begabte Studienbewerberinnen und Studienbewerber gewonnen werden (Hochbegabtenförderung).

### Leitfragen

1. Gehören die oben genannten Dienste zum Spektrum der Leistungen, denen das Leitbild der Hochschule Bedeutung beimisst?
2. Gibt es eine organisierte Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten, die für die oder einige der genannten Dienste zuständig sind?
3. Auf welche Weise sind die Studierenden an der Entwicklung dieser Programme beteiligt?
4. Gibt es eine abgestimmte Konzeption für das Hochschulmarketing, die Studienberatung, die Studiengangsentwicklung und die Auswahlverfahren?
5. Bietet die Hochschule spezielle Testverfahren zur Eignungsfeststellung für die von den Studienbewerberinnen und Studienbewerbern in Betracht gezogenen Studiengänge an, die von den Studienbewerberinnen und Studienbewerbern selbstständig durchgeführt werden können?

6. Wie wird sichergestellt, dass die Leistungen der Serviceeinrichtungen für die Studierenden (Studentenwerk) an den Zielsetzungen der Hochschule ausgerichtet sind?
7. (Wie) werden Praxiskontakte der Studierenden zu Institutionen der Region vermittelt?
8. Findet eine frühzeitige Berufs- und Studienausgangsberatung statt?
9. Gibt es eine organisierte Zusammenarbeit mit Einrichtungen am Hochschulstandort, in die die Studierenden eingebunden sind?
10. Gibt es systematische Bemühungen zur Unterstützung von Studierenden mit spezifischen Bedürfnissen?
11. Welche der genannten Bereiche bedürfen künftig verstärkter Aufmerksamkeit der Hochschulleitung? Gibt es konkrete Planungen zur Weiterentwicklung dieses Gestaltungsraumes?

#### **Kriterium 2.4 Vollständiges und nutzbares Studienangebot**

Auf der Ebene der für die Studienprogramme verantwortlichen Organisationseinheiten hat die Hochschule Organisationsstrukturen und Verfahren implementiert, die ein vollständiges und von den Studierenden nutzbares Studienangebot gewährleisten. Das Studienangebot ist in verständlicher und allgemein zugänglicher Form veröffentlicht.

#### **Erläuterung**

Studieninteressierte und Studierende haben Zugang zu vollständigen und verständlich aufbereiteten Informationen über das aktuelle Studienangebot, Studienverlaufspläne sowie Studien- und Prüfungsordnungen.

Die für die Studiengänge proklamierten Ausbildungsziele sind nur dann in der Regelstudienzeit erreichbar, wenn das konkrete Studienangebot dem hierfür konzipierten Studienverlaufsplan entspricht. Das setzt insbesondere ein weitgehend überschneidungsfreies Angebot der Lehrveranstaltungen voraus, die in einer bestimmten Abfolge besucht werden müssen. Darüber hinaus müssen zeitnahe Modulprüfungen und Wiederholungsmöglichkeiten angeboten werden. Schließlich muss die zeitliche Angebotsstruktur auch die räumliche Entfernung zwischen den Veranstaltungsorten berücksichtigen.

#### **Leitfragen**

1. Auf welche Weise informiert die Hochschule die Studierenden und die Öffentlichkeit über ihr Studienangebot und die damit zusammenhängenden Regelungen?
2. Wie wird die weitgehende Überschneidungsfreiheit und Erreichbarkeit des Lehrangebots gewährleistet, das gemäß Studienverlaufsplan im selben Semester studiert werden muss?
3. Welche Regelungen und Maßnahmen hat die Hochschule getroffen, um in Studiengängen mit breiter wahlfreier Kombinierbarkeit von Studienmodulen verschiedener Fächer unkalkulierbare Studienzeiterlängerungen und erratische Auslastungsschwankungen einzelner Lehreinheiten zu vermeiden?
4. Wie geht die Hochschule mit dem Problem kapazitätsbedingt verlängerter Angebotszyklen in den „Kleinen Fächern“ um?

5. Wie werden die Vollständigkeit des Studienangebots und seine Inanspruchnahme durch die Studierenden überprüft? Mit welchen Konsequenzen?
6. (Wie) sind die Studierenden an dieser Überprüfung beteiligt?

### **Kriterium 2.5: Teilzeitstudium und Weiterbildung (Lifelong learning)**

Die Hochschule verfügt über ein breites Angebot an Teilzeitstudiengängen für Berufstätige oder andere Personen, die nicht in Vollzeit studieren können. Darüber hinaus verfügt die Hochschule über ein aktuelles Angebot an Weiterbildungsstudiengängen und Zertifikatsprogrammen.

#### **Erläuterung**

Sowohl die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Studium als auch der Bedarf an von Gesellschaft und Arbeitswelt geforderter beruflicher Weiterbildung (Lifelong learning) gewinnen zunehmend an Bedeutung. Heutzutage gehören zu einem an den Bedürfnissen der Gesellschaft ausgerichteten Studienangebot neben grundständigen Studiengängen, die in Vollzeit oder Teilzeit studierbar sind, auch Weiterbildungsstudiengänge und Zertifikatsprogramme. Diese sind von besonderem Wert, wenn sie sich an den spezifischen Interessen, Bedürfnissen und Vorkenntnissen der Berufstätigen orientieren. Solche Angebote müssen zugleich den Studienbedingungen dieser Klientel Rechnung tragen, indem sie sich an der Zeitstruktur der Berufstätigkeit orientieren und Präsenzlehre sinnvoll mit E-Learning Angeboten kombinieren. Darüber hinaus müssen die Studierenden durch flexible und/oder ortsunabhängige Beratung Unterstützung finden.

#### **Leitfragen**

1. Orientieren sich Umfang und Periodizität der Präsenzveranstaltungen, Prüfungen, Beratungsleistungen und angebotenen Lehrmaterialien an den tatsächlichen Studienmöglichkeiten der berufstätigen Studierenden?
2. Sind die Lehrmaterialien und E-Learning Unterlagen für die Selbstlernphasen speziell methodisch-didaktisch für die spezielle Studiensituation aufbereitet worden?
3. In wieweit wirkt die Hochschuldidaktik bei der Konzeption von Teilzeitstudiengängen, Weiterbildungsstudiengängen und Zertifikatsprogrammen mit?
4. Werden regelmäßige Evaluationen durchgeführt und wie werden Absolventinnen und Absolventen in die Evaluation/Qualitätssicherung einbezogen?
5. Wie ist gewährleistet, dass insbesondere bei den Weiterbildungsstudiengängen und den Zertifikatsprogrammen die Hochschule ein für Industrie und Studierende interessantes und aktuelles Angebot vorhält?
6. Gewährleistet die dem Teilzeitstudienangebot zugrunde liegende Arbeitsbelastung, dass sowohl das mit dem angestrebten Abschlussgrad verbundene Qualifikationsniveau erreicht als auch die laufend erwartete Studienleistung erbracht werden kann?
7. Wie wird gewährleistet, dass die Ziele des Studiengangs die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Studierenden erweitern?

8. Verfügt die Hochschule über ausreichende personelle Kapazitäten und sächliche bzw. finanzielle Mittel, um Studiengänge in Teilzeit adressatengerecht durchführen zu können?
9. Gibt es ein spezielles Konzept (Modell), an dem sich alle an der Hochschule angebotenen Teilzeitstudiengänge orientieren?
10. Wie ist die Finanzierung der Weiterbildungsstudiengänge und der Zertifikatsprogramme gesichert?

### **Kriterium 2.6 Evaluation des Prüfungswesens**

Das Prüfungswesen der Hochschule ist geeignet, das Erreichen der in den einzelnen Studiengängen und Modulen festgelegten zu erwerbenden Kompetenzen und Lernziele zeitnah und konsistent auf der Grundlage veröffentlichter Kriterien und Regelungen zu steuern. Die Prüfungen sind integrativer Bestandteil der Lehre (Constructive Alignment).

#### **Erläuterung**

Prüfungsorganisation und Prüfungspraxis an Hochschulen nehmen eine Schlüsselposition für die Qualität der akademischen Lehre ein und stellen zunehmend ein wichtiges Steuerungselement für das Lernen und Lehren an Hochschulen dar. Mit dem Übergang zu studienbegleitenden Modulprüfungen und der Orientierung von Lehre und Prüfungen an Kompetenzzielen unterliegt das Prüfungswesen einer stetigen Reform. Die Prüfungen geben nicht nur den Studierenden Rückmeldung über ihre Studienleistungen und Lernfortschritte sowie potenziellen Arbeitgebern detaillierte Informationen über den Studienerfolg einer Absolventin oder eines Absolventen, sondern sie vermitteln den Lehrenden Einsichten in die Effektivität des Lehr-Lern-Prozesses. So erkennen immer mehr Lehrende die Möglichkeiten des Prüfungswesens als Teil ihrer Lehre zu nutzen und verstehen kompetente Lernzielkontrollen/Prüfungen als essentiellen Bestandteil guter Lehre. Diese innovativ handelnden Lehrenden nutzen die Prüfungsverpflichtung im Rahmen eines Moduls als Form einer Lehrhilfe und Lernunterstützung für die Studierenden und verstehen sich zunehmend mehr in der Rolle eines Lerncoachs. Im Gegensatz zu den früher praktizierten summativen Prüfungselementen, die im Wesentlichen nur faktisches Wissen bei den Studierenden abgefragt haben, wurden viele neue kompetenz- und professionsorientierte Prüfungsformate entwickelt, die semesterbegleitend eingesetzt werden und somit weitgehend formativen Prüfungsansätzen gerecht werden. Die Lehrenden werden durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Hochschuldidaktik bei der Konzeption und Gestaltung ihrer Prüfungen unterstützt. Zur Verwaltung und Organisation ihrer Prüfungen steht den Lehrenden und Studierenden ein elektronisches Campusmanagementsystem zur Verfügung.

#### **Leitfragen**

1. Sind Prüfungsorganisation und Prüfungspraxis Gegenstand regelmäßiger hochschulweiter interner oder externer Evaluationen?
2. Welche dokumentierten Definitionen der Prüfungsabläufe existieren an der Hochschule? Gibt es Prozessbeschreibungen, Ablaufdiagramme bzw. einen speziellen Bereich im QM-Handbuch für Prüfungen/Prüfungsorganisation?

3. Gibt es an der Hochschule eine hochschuldidaktische Einrichtung, die in die Gestaltung der Prüfungen bzw. des Prüfungswesens eingebunden ist?
4. Können die Lehrenden an hochschuldidaktischen Schulungen zum Thema kompetenzorientiertes und formatives Prüfungswesen teilnehmen?
5. Gibt es Überlegungen oder Regelungen zu Prüfungsformen und -methoden, die auf die Erfordernis einer studienbegleitenden Evaluation der Lernfortschritte, die Modularisierung der Studienprogramme, die Kompetenzorientierung der Programminhalte und Lehrmethoden und die Zielsetzung der Erwerbsbefähigung der Absolventinnen und Absolventen auf den verschiedenen Kompetenzniveaus zielen?
6. Wird die Transparenz im Prüfungswesen in der Hochschule sichergestellt?
7. Wer hat den Blick auf das gesamte Prüfungsgeschehen in der Hochschule?
8. (Wie) werden die Studierenden über die Prüfungsanforderungen und Bewertungskriterien informiert?
9. Gibt es (hochschulweite) Regelungen über Anmeldung zu bzw. Rücktritt von Prüfungen, Wiederholungsmöglichkeiten, Fristen für die Bewertung von Prüfungsleistungen usw.?
10. Gibt es ein elektronisches Campusmanagementsystem, das den Lehrenden und Studierenden zur Verwaltung und Organisation ihrer Prüfungen zur Verfügung steht?
11. Gibt es publizierte Regelungen zur Prüfung von Beschwerden und Einsprüchen durch unabhängige Instanzen?
12. Werden die Testgütekriterien Objektivität, Reliabilität bzw. Validität hochschulweit zur Qualitätssicherung von Prüfungen verwendet?
13. Welche unterschiedlichen und innovativen Prüfungsformen werden eingesetzt, um die Kompetenzorientierung des Prüfungswesens zu gewährleisten? Gibt es für innovative Prüfungsverfahren eine wissenschaftliche Begleitforschung, um diese weiterzuentwickeln?
14. Welche (hochschulweiten) definierten Standards für Bewertungskriterien existieren?
15. Gibt es Begutachtungsprozesse für die Prüfungsaufgaben vor und nach der Prüfung, damit die didaktische Qualität der Prüfungen weiter gesteigert werden kann?
16. Werden die Prüfungsergebnisse mit den Studierenden besprochen? Gibt es für die Nachbesprechung der Prüfungen klare Vorgaben durch die Hochschule, an die sich alle Lehrenden zu halten haben?
17. Gibt es erkannte Schwächen in der gegenwärtigen Prüfungsorganisation und Prüfungspraxis der Hochschule? Welche Veränderungen sind geplant? Welche Beispiele guter Praxis können als Vorbilder dienen?

### Kriterium 2.7 Lehrveranstaltungsevaluation

Die Hochschule organisiert die regelmäßige Evaluation der Module der einzelnen Studiengänge durch die Studierenden, wertet die Ergebnisse aus und sorgt für eine angemessene Information der Studierenden, der Lehrenden (Modulverantwortlichen) und der Studiengangverantwortlichen. Die verantwortliche Organisationseinheit unterrichtet die

Hochschulleitung und die Fakultätsöffentlichkeit in ihrem Bereich über festgestellte Mängel und die zu ihrer Beseitigung ergriffenen Maßnahmen.

### **Erläuterung**

Der Qualifizierungsprozess der Studierenden erfordert die intensive Zusammenarbeit der Lehrenden mit den Studierenden und der Lehrenden untereinander. Anlässe für die Kooperation der Lehrenden sind nicht nur Veränderungen der Lehrprogramme und Prüfungsverfahren, sondern auch die semesterweise Abstimmung des Lehrangebots und der Prüfungen sowie die Auswertung der Befragungen der Studierenden zur Qualität der Lehre und Prüfungen.

Die Zusammenarbeit der Lehrenden mit ihren Studierenden findet als Individualberatung, als gemeinsamer Lehr-Lern-Prozess und in der Form der Besprechung des Ergebnisses der Lehrveranstaltungsevaluation statt. Damit die Befragung der Studierenden den fachlichen Kriterien qualifizierter empirischer Erhebung genügt und die Auswertung zeitnah und objektiv erfolgt, bietet sich die zentrale Bereitstellung und Auswertung der Fragebögen an. Über die Besprechung der Befragungsergebnisse in den jeweiligen Lehrveranstaltungen und die daraus ggf. folgenden Konsequenzen hinaus muss auch auf der Ebene der für den Studiengang verantwortlichen Lehreinheit eine periodische Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgen, damit die Mitglieder der Lehreinheit ihrer gemeinsamen Verantwortung gerecht werden können. Ein zusammenfassender Bericht an das Dekanat und die Hochschulleitung ist notwendig, damit die Funktionsfähigkeit dieses Teilsystems der Qualitätssicherung überprüft und auf die Beseitigung von bestehenden Mängeln hingewirkt werden kann.

### **Leitfragen**

1. Finden flächendeckend Evaluationen der in den einzelnen Studiengängen angebotenen Module statt? In welchen Zeitintervallen? Differenzieren die Fragebögen nach Lehrveranstaltungstypen? Sind sie nach den fachlichen Regeln für die Konstruktion von Fragebögen erstellt und getestet worden? Durch wen werden sie ausgewertet?
2. Ist die Hochschuldidaktik in die Evaluation der Lehre (Lehrveranstaltungsevaluation durch die Studierenden) eingebunden?
3. Wie wird die Durchführung der Befragungen mit anschließender Besprechung der Ergebnisse kontrolliert?
4. Findet eine periodische Auswertung der Evaluationsergebnisse durch die Lehreinheit oder die Fakultät statt?
5. Gibt es ein Verfahren zur Durchsetzung erforderlicher Veränderungen?
6. Werden periodisch zusammenfassende Berichte über festgestellte Mängel und ergriffene oder geplante Maßnahmen veröffentlicht?
7. Welche Erfahrungen hat die Hochschule bisher mit diesem Instrument gemacht? Welche Maßnahmen sind geplant?

### **Kriterium 2.8 Evaluation der Studienprogramme**

Die Hochschule führt eine periodische interne und externe Evaluation der Studienprogramme durch und überprüft die Programmziele und -inhalte unter Berücksichtigung des Profils der Hochschule in Forschung und Technologietransfer, der wissenschaftlichen Entwicklung,

veränderter Anforderungen der Berufswelt an die Absolventinnen und Absolventen und der spezifischen Bedürfnisse besonderer Adressatengruppen. Die Evaluation orientiert sich insbesondere an den Zielen des Bologna-Prozesses und der sie konkretisierenden Vorgaben der zuständigen politischen Instanzen und des Hochschulträgers.

### **Erläuterung**

Der Zuwachs an Hochschulautonomie impliziert die weitgehende Verlagerung der Verantwortung für das Studienangebot auf die einzelnen Hochschulen, selbst wenn sich die Rahmenplanung des Landes nach wie vor in Genehmigungsvorbehalten des zuständigen Fachministeriums oder in Zielvereinbarungen zwischen Hochschulträger und Hochschule niederschlagen kann. Um die Ziele des Bologna-Prozesses nicht dauerhaft durch kleinteilige externe Kontrollen durchsetzen zu müssen, muss sich der (staatliche oder private) Hochschulträger auf Verfahren der Hochschule verlassen können, in denen das Erreichen dieser Ziele überprüft wird. Gleichzeitig muss der Hochschule daran gelegen sein, sich mit ihren Studienangeboten auf dem Bildungsmarkt zu profilieren und dabei ihre spezifischen wissenschaftlichen Kompetenzen bestmöglich zu nutzen. Zum Standard entsprechender periodischer Evaluationsverfahren gehören die Einbeziehung unabhängiger externer Expertinnen und Experten und die Einhaltung der European Standards and Guidelines for External Quality Assurance in Higher Education.

### **Leitfragen**

1. Verfügt die Hochschule über eine eigene Organisationseinheit, die die periodische interne und externe Evaluation vor allem derjenigen Studienprogramme durchführt, für die eine Analyse der Bestands- und Verlaufsdaten, des Berufserfolgs der Absolventenkohorten oder andere Informationen Hinweise auf Probleme ergeben hat? Falls sie zu diesem Zweck mit einer Evaluationsagentur kooperiert: Hat sie sich auf geeignete Weise davon überzeugt, dass die Arbeitsweise der beauftragten Agentur den European Standards and Guidelines for External Quality Assurance genügt?
2. Sind die Verfahren und Beurteilungskriterien für die interne und externe Evaluation der Studienprogramme publiziert? Entsprechen sie im Wesentlichen den European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) und den Vorgaben der zuständigen Instanzen, in Deutschland der Kultusministerkonferenz bzw. des Akkreditierungsrats und des Sitzlandes der Hochschule?
3. Wie ermittelt die Hochschule den Erfolg ihrer Studienprogramme? Welche Kriterien liegen der Erfolgsmessung zugrunde?
4. Wie werden die Evaluationsergebnisse ausgewertet? Wem obliegt das Controlling der Follow-up-Maßnahmen?

### **Kriterium 2.9: Beteiligung aller „Stakeholder“**

An der Konzipierung, Evaluation und Fortentwicklung der Studienprogramme und des Prüfungswesens sind Hochschullehrende, Studierende, Absolventinnen und Absolventen und Vertreterinnen und Vertreter der Berufspraxis beteiligt.

### **Erläuterung**

Durch ihre Ausbildungsleistungen erfüllt die Hochschule einen wesentlichen Teil der Anforderungen der sie tragenden und finanzierenden Gesellschaft. Diese erwartet zu Recht, dass die Qualifikationsziele regelmäßig auf ihre Relevanz und die Qualifikationsprozesse auf ihre Effektivität hin überprüft werden. Diese Überprüfung kann nur gelingen, wenn auch die Adressaten der Ausbildungsleistungen beteiligt sind; d.h. die Lehrenden und Studierenden als Beteiligte am Qualifikationsprozess und Vertreterinnen und Vertreter des Beschäftigungssystems als Abnehmerinnen und Abnehmer der Absolventinnen und Absolventen.

### **Leitfragen**

1. (Wie) sind Vertreterinnen und Vertreter des Beschäftigungssystems in die Qualitätssicherung und Fortentwicklung der Studienangebote eingebunden?
2. Existiert eine Absolventenorganisation, die in ständigem Austausch mit der Hochschule oder dem Fachbereich steht und an der Weiterentwicklung der Studienprogramme beteiligt ist? Werden Berufseintrittsphase und Berufserfolg der Absolventenkohorten regelmäßig evaluiert?
3. Wie ist die innerhochschulische Kommunikation über die Qualitätssicherung und Fortentwicklung der Studienangebote vertikal und horizontal organisiert? Wie werden die teilnehmenden Vertreterinnen Vertreter der verschiedenen Statusgruppen der Hochschulmitgliedschaft bestimmt?
4. Wer trifft die abschließenden Entscheidungen über Maßnahmen der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studienangebote und des Prüfungswesens?

### **Kriterium 2.10 Lehr- und Prüfungskompetenz des wissenschaftlichen Personals**

Die Hochschule verfügt über Verfahren zur Gewährleistung und regelmäßigen Überprüfung der Lehr- und Prüfungskompetenz und zur angemessenen Verteilung der Lehr- und Prüfungsverpflichtung im Rahmen der Gesamtbelastung des wissenschaftlichen Personals.

### **Erläuterung**

Fachliche Kompetenz des wissenschaftlichen Personals ist eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Voraussetzung für qualifizierte Lehre. Daher kommt der sorgfältigen Personalauswahl entscheidende Bedeutung zu, wobei nicht nur die wissenschaftliche Qualifikation, sondern auch Lehrerfahrung sowie Neigung und Einung für die Lehrtätigkeit vorhanden sein sollten. Die traditionell autodidaktische Ausbildung zur Hochschullehrerin bzw. zum Hochschullehrer führt vielfach nicht zu befriedigenden Ergebnissen, so dass das Angebot von spezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen auch für das wissenschaftliche Lehrpersonal Bestandteil eines modernen Qualitätsmanagements an Hochschulen ist. Insbesondere für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler sollte die Ausbildung zur Hochschullehrerin bzw. zum Hochschullehrer nicht nur durch Forschung, sondern auch durch Training für die Lehre und für die Evaluation und Bewertung des Lernfortschritts der Studierenden erfolgen. Hierfür sind entsprechende hochschuldidaktische Qualifikationsmaßnahmen erforderlich.

Die Kompetenzen qualifizierter Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer in der Lehre können jedoch nur zum Tragen kommen, wenn diese nicht durch hohe Kohortengrößen, von Betreuung- und Beratungsfällen und von Prüfungen daran gehindert sind, jedem einzelnen Studierenden die erforderliche Zeit zu widmen. Die Qualität der Lehre einer Lehreinheit hängt

deshalb auch entscheidend von einer hinreichend gleichmäßigen Verteilung der Gesamtbelastung ihrer Mitglieder ab. Ein weiteres Kriterium für die Qualität der Lehre einer Lehreinheit stellt die kontinuierliche hochschuldidaktische Weiterbildung und Weiterentwicklung der Lehrenden dar.

### **Leitfragen**

1. Wie stellt die Hochschule sicher, dass bei der Gewinnung des wissenschaftlichen Personals neben der Forschungs- auch die Lehrkompetenz evaluiert wird?
2. Auf welche Maßnahmen oder Angebote zur Weiterentwicklung der Lehr- und Prüfungskompetenz bei den Lehrenden kann die Hochschule verweisen? Gibt es eine Hochschuldidaktik, die entsprechende Angebote vorhält.
3. Welche Anreize bestehen für das wissenschaftliche Personal, besonders qualifiziert zu lehren und zu prüfen sowie die Lehr- und Prüfungskompetenz zu verbessern?
4. Gibt es eine regelmäßige Evaluation der Gesamtbelastung des wissenschaftlichen Personals durch Lehre, Prüfungen, Forschung, Selbstverwaltung und Dienstleistungen? Sind Verfahren zum Abbau extrem ungleicher Belastungsverteilungen etabliert?
5. Welche Defizite sind erkannt, welche Maßnahmen in die Wege geleitet oder geplant?

### **Kriterium 2.11 Information der Öffentlichkeit**

Die Hochschule unterrichtet das zuständige Fachministerium und die Öffentlichkeit periodisch über die Entwicklung in Lehre und Studium unter besonderer Berücksichtigung der für diesen Bereich angestrebten Ziele, festgestellten Defizite und geplanten Maßnahmen.

### **Erläuterung**

Kontinuierliche Anstrengungen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Lehre und Studium sind von ebenso großer Bedeutung für den Hochschulträger und die Öffentlichkeit wie die Leistungen der Hochschulen in Forschung, Entwicklung, Technologietransfer, Weiterbildung und wissenschaftlichen Dienstleistungen. Während über Forschungsleistungen und Erfolge bei der Einwerbung von Drittmitteln regelmäßig und über verschiedene Medien berichtet wird, sind Informationen über besondere Leistungen und Erfolge in der Lehre eher selten und primär quantitativer, weniger qualitativer Natur.

Um Erwartungsenttäuschungen in der Öffentlichkeit und insbesondere bei den Nachfragern nach akademischen Ausbildungsleistungen mit den daraus resultierenden Imageschäden für die Hochschule zu vermeiden, müssen die Informationen verlässlich, aktuell und objektiv sein.

### **Leitfragen**

1. Welche Berichts- und Publikationspflichten bestehen aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder Anweisungen des Hochschulträgers?
2. Über welche Sachverhalte aus dem Bereich von Studium und Lehre wird darüber hinaus regelmäßig berichtet?
3. Gibt es eine institutionelle Informationspolitik unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungen in Lehre und Studium?

4. An welche Adressaten sind die Publikationen gerichtet? Welche Ziele werden mit diesen Publikationen verfolgt?
5. Welche Medien werden für welche Berichte genutzt?
6. Welche Defizite oder besonderen Stärken bestehen im Bereich der Information über Angebote, Leistungen und Entwicklungen in Lehre und Studium?
7. Welche Verbesserungsmaßnahmen sind geplant?

### Kriterium 2.12 Internationalisierungsstrategie

Die Hochschule hat ein strategisches Konzept zur Stärkung ihrer internationalen – insbesondere europäischen – Kooperationsbeziehungen in Lehre und Studium.

#### **Erläuterung**

Die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen sowie der politischen und sozialen Verflechtungen verlangt die Entwicklung spezifischer Kompetenzen der Studierenden für ein internationales berufliches Betätigungsfeld. Die Kenntnis fremder Sprachen und Kulturen und Auslandserfahrung sind daher wesentliche Bestandteile einer modernen akademischen Qualifikation. Die systematische Erweiterung der Studienprogramme um Komponenten, in denen diese Kompetenzen vermittelt werden, gehört deshalb zu einer qualitätsorientierten Entwicklungskonzeption im Hochschulbereich.

Da die weltweite Vernetzung der Forschung schon seit geraumer Zeit weit fortgeschritten ist, können die persönlichen Kontakte der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen als Anknüpfungspunkte für den Aufbau internationaler Netzwerke für den Austausch von Studierenden und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler genutzt werden. Durch Joint-Degree- und Double-Degree-Programme, den Austausch multimediegestützter Lehrmodule oder elektronische Lehr- und Lernnetzwerke (virtueller Campus) können insbesondere im europäischen Hochschulraum qualitätsgesicherte internationale Studienerfahrungen vermittelt werden.

Durch die gezielte Anwerbung von ausländischen Studierenden, die Verpflichtung ausländischer Gastdozentinnen und Gastdozenten, den Ausbau fremdsprachiger Lehrangebote, die Durchführung internationaler Studentenwettbewerbe, Kultur- und Sportveranstaltungen, die Förderung internationaler Studentenclubs und Sommersprachkurse für ausländische Studierende können die Voraussetzungen für ein Konzept der „Internationalization at Home“ geschaffen werden.

#### **Leitfragen**

1. Verfügt die Hochschule über ein mit den Fakultäten und einschlägigen zentralen Einrichtungen abgestimmtes Internationalisierungskonzept? Wird es regelmäßig evaluiert und fortgeschrieben?
2. Gibt es Anreize und Förderstrukturen für die Ausweitung und Intensivierung der internationalen Beziehungen in Lehre und Studium?
3. Unterhält die Hochschule vertraglich abgesicherte Kooperationsbeziehungen mit ausländischen, insbesondere europäischen Hochschulen?

4. Wird die internationale Forschungszusammenarbeit systematisch zur Erweiterung und qualitativen Absicherung des Studierendenaustausches und zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses genutzt?
5. Gibt es ein Sprachenzentrum oder andere Formen der Unterstützung des Fremdspracherwerbs innerhalb und außerhalb der grundständigen Studiengänge?
6. Sind fremdsprachige Lehrveranstaltungen oder Module – ggf. mit ausländischen Gastdozentinnen und Gastdozenten – regelmäßiger Bestandteil eines relevanten Teils der Studiengänge?
7. Gibt es ein Konzept für die Nutzung internationaler Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfolgung der Zielsetzungen der institutionellen Internationalisierungsstrategie (Internationalization at Home)?
8. Welche Defizite sind festgestellt worden? Welche Maßnahmen sind geplant?

### Kriterium 2.13 Elektronische Medienunterstützung

Die Hochschule verfolgt das Ziel, Lehren und Lernen durch die Unterstützung mit elektronischen Medien effizienter zu gestalten.

#### **Erläuterung**

Der digitale Wandel in der Gesellschaft zeigt, dass die Digitalisierung auch an den Hochschulen als dauerhafte Aufgabe etabliert werden muss. Deshalb müssen alle Beteiligten ein Verständnis für die damit verbundenen strukturellen, organisatorischen und finanziellen Erfordernisse entwickeln. Notwendig ist, dass das Engagement in Studium und Lehre, insbesondere in der Entwicklung geeigneter digitaler Formate und damit der Gestaltung des digitalen Wandels innerhalb der Hochschullehre, als ein zentrales Element der Betätigung aller Hochschulangehörigen verstanden wird.

Der Einsatz moderner elektronischer Medien kann die Qualität von Lehre und Studium auf vielfältige Weise positiv beeinflussen:

- Aufgezeichnete Lehrveranstaltungen können von Studierenden unabhängig von Zeit und Raum nachbereitet werden (z.B. in der Form von Podcasts).
- Übungsaufgaben, Referate und Hausarbeiten können individuell und zeitnah betreut werden.
- Studierende können sich in Gruppen durch Kommunikation über ein speziell zu diesem Zweck eingerichtetes Forum auf Seminarsitzungen vorbereiten.
- Externe Expertinnen und Experten können über einen Chat in die Lehrveranstaltung einbezogen werden.
- Studienmodule anderer Dozentinnen und Dozenten können in das Lehrprogramm integriert werden.
- Studierende und Lehrende können mit Partnerinnen und Partnern in anderen Universitäten des In- und Auslands kommunizieren.
- Online verfügbare wissenschaftliche Information ist jederzeit zugänglich.

## Leitfragen

1. Ist die Digitalisierung von Lehre und Studium in der strategischen Gesamtentwicklung der Hochschule auf allen Ebenen verankert. Wie stellt die Hochschule dies sicher?
2. Verfügt die Hochschule über eine elektronische Lernplattform (z.B. im Rahmen eines Campusmanagementsystems) mit fachlicher Unterstützung durch qualifiziertes Personal?
3. Stellt die Hochschule die personellen, organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen zur Durchführung und Unterstützung der digitalen Lehre sicher?
4. Wie und in welcher Form nutzt die Hochschule die Digitalisierung zur hochschulübergreifenden Unterstützung und Weiterentwicklung von Lehre und Studium
5. Gibt es Pläne zur (Weiter-)Entwicklung eines E-Learning-Konzepts für die Hochschule? Wie stellt die Hochschule dabei die Informationen, den Austausch und die Vernetzung der Lehrenden sicher?
6. Wie ist der Austausch der Lehrenden bezüglich des Einsatzes digitaler Medien in den einzelnen Fachdisziplinen sichergestellt?
7. Gibt es an der Hochschule Konzepte zur curricularen Integration digitaler Elemente und neuer digitaler Lern- und Lehrformate in die Lehre?
8. Wie ist die Hochschuldidaktik in die Entwicklung forschungsbasierter und praxisorientierter Angebote für die digitale Gestaltung von Lehre und Studium und in in Konzepte zu deren Umsetzung eingebunden?
9. Wie wird sichergestellt, dass digitaler Kompetenzerwerb curricular in den Studiengängen integriert ist?
10. Werden Funktionalität und Nutzung der elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten der Hochschule regelmäßig evaluiert? Welche Probleme sind erkannt, welche Maßnahmen in die Wege geleitet worden?

## TEIL 3: FORSCHUNG, NACHWUCHSFÖRDERUNG UND WISSENSTRANSFER

### Kriterium 3.1 Interne Forschungsförderung

Die Hochschule verfügt über eine Konzeption der institutionellen Förderung der Forschung. Sie unterstützt die Selbstorganisation der Forscherinnen und Forscher und verfolgt eine Strategie der Schwerpunktsetzung und Profilbildung in der Forschung nach anerkannten Kriterien der wissenschaftlichen Qualität. Sie bemüht sich um größtmögliche Synergie von Forschung und Lehre.

### Erläuterung

Anspruchsvolle, den Stand der Wissenschaft reflektierende Lehre und ein dazu passendes Prüfungswesen setzen voraus, dass alle hauptberuflich Lehrenden in ständigem Kontakt mit der Erzeugung neuen Wissens durch Forschung bleiben. Darüber hinaus zählt die Forschung selbst sowie der Wissens- und Technologietransfer zu den wesentlichen Aufgaben der Hochschulen. Deshalb gehört die Entwicklung der Forschungskapazität und die Sicherung der Qualität der Forschungsleistungen zu den strategischen Führungsaufgaben der Hochschulleitung.

Neben einer auf hohe Forschungskompetenz des wissenschaftlichen Personals ausgerichteten Berufungspolitik eignen sich verschiedene Maßnahmen der internen Forschungsförderung als Mittel zur Stärkung dieses Leistungsbereichs:

- Organisatorische Maßnahmen zur Bündelung von Forschungskapazität (Institute, Zentren, Forschergruppen, Sonderforschungsbereiche)
- Anreizsysteme zur Intensivierung der individuellen Forschungsanstrengungen (Vergütungsregelungen in der W-Besoldung, Freistellung von anderen Dienstaufgaben zugunsten der Forschung, Zuweisung von Forschungsmitteln zur Vorbereitung von Drittmittelanträgen oder zur Ergänzung eingeworbener Drittmittel, Preise)
- Administrative Unterstützung der Einwerbung, Durchführung und Abrechnung von Drittmittelprojekten
- Verbesserung der Forschungsinfrastruktur (Forschungsbibliotheken, Labore, Geräte, personelle Grundausstattung)
- Organisation der Förderung des interdisziplinären Austauschs zwischen Forscherinnen/Forschern
- Förderung der Wechselwirkung zwischen Forschung und Lehre (Graduiertenschulen, Verschränkung von Master- und Doktorandenprogrammen, Projektstudium, Brown Bag Seminare)

### Leitfragen

1. Verfügt die Hochschule über Organe oder Verantwortungsträger auf zentraler und dezentraler Leitungsebene, zu deren Aufgaben die Förderung der Forschung gehört?
2. Sind Forschung oder Entwicklung und Technologietransfer als institutionelle Aufgabe prominent im Leitbild der Hochschule verankert?
3. Gibt es eine strategische Entwicklungskonzeption für das Forschungsprofil der Hochschule?
4. Gibt es Anreizstrukturen, Verfahren und entsprechend denominierte Ressourcen zur Förderung der Forschung?
5. Gibt es Regelungen und Verfahren zur Weiterentwicklung der organisatorischen Rahmenbedingungen der Forschung?
6. Werden Forschungsaktivitäten, insbesondere bei Drittmittelförderung, administrativ unterstützt?
7. Welche Maßnahmen zielen darauf, die interdisziplinäre Forschungskooperation zu stärken?
8. Gibt es Förderkonzepte, die auf eine Stärkung der Wechselbeziehungen zwischen Forschung und Lehre ausgerichtet sind?

### Kriterium 3.2 Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Hochschule verfügt über ein Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und zur Sicherung hoher, international kompatibler Standards bei der Graduierung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Sie unternimmt besondere

Anstrengungen zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind.

### Erläuterung

Zu den prominenten Aufgaben der Hochschulen gehört die Ausbildung des Forschernachwuchses. Sie erfüllen diesen Auftrag teilweise in Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, in Deutschland insbesondere mit den Instituten der Max-Planck-Gesellschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft und der Helmholtz-Gemeinschaft, zunehmend auch in Kooperation mit Fachhochschulen (Kooperative Promotion). Das bis auf wenige Ausnahmen den Universitäten allein zustehende Promotionsrecht weist ihnen jedoch in der Regel die primäre Qualitätsverantwortung zu. Über ein Habilitationsrecht verfügen ausschließlich Universitäten. Zu diesen Verantwortungen gehört auch die Ausschöpfung der intellektuellen Potenziale der weiblichen Studierenden durch besondere Förderung ihrer Ausbildung für eine wissenschaftliche Karriere.

Obwohl nach wie vor die überwiegende Zahl der Dissertationen im Rahmen eines individuellen Betreuungsverhältnisses entstehen und das Promotionsrecht häufig noch mehr als Statusrecht der einzelnen Universitätsprofessorin oder des einzelnen Universitätsprofessors denn als institutionelles Recht der Universitätsfakultät gesehen wird, wächst die Einsicht, dass die Qualitätsverantwortung nur kollektiv und institutionell angemessen wahrgenommen werden kann. Damit wird die Qualitätssicherung in der Ausbildung und Graduierung des Forschernachwuchses zu einer Managementaufgabe sowohl auf der Ebene der Hochschulleitung als auch auf der Ebene der Fakultät.

### Leitfragen

1. Verfügt die Hochschule über Organe oder Verantwortungsträger auf zentraler und dezentraler Leitungsebene, zu deren Aufgaben die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zählt?
2. Ist die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses als Aufgabe der Hochschule prominent in deren Leitbild verankert?
3. Gibt es ein Programm zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses in den Wissenschaftsbereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind? Setzt das Programm bereits in der Master-Phase an? Gibt es ein kontinuierliches Erfolgscontrolling?
4. Gibt es Einrichtungen und Maßnahmen zur Gewährleistung der Vereinbarkeit von Promotion und Post-Doc-Tätigkeit mit familiären Verpflichtungen?
5. Gibt es Verfahrensregeln und Kriterien für die Betreuung und Förderung externer Doktorandinnen und Doktoranden, insbesondere von Fachhochschulen? Gibt es entsprechende Kontakte zu Fachhochschulen (Kooperative Promotion)?
6. Gibt es institutionelle Regeln und Kriterien für die Auswahl des Forschernachwuchses?
7. Gibt es Verfahren zur frühzeitigen Identifizierung und Förderung besonderer wissenschaftlicher Begabungen?
8. Gibt es ein Betreuungskonzept, das die Verantwortung für die Begleitung und Förderung des wissenschaftlichen Wachwuchses auf mehrere Schultern verteilt?

9. Gibt es strukturierte, obligatorische Qualifizierungsprogramme für Doktorandinnen und Doktoranden bzw. Post-Docs, die eine erweiterte und vertiefte fachliche und überfachliche Weiterbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses ermöglicht?
10. Hat die Hochschule auf zentraler oder dezentraler Ebene Organisationsstrukturen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses geschaffen (Doktorandenschulen, Doktorandenzentren, Doktorandenkollegs)?
11. Gibt es finanzielle Mittel und transparente Vergabeverfahren zur Förderung der Forschungsaktivitäten, der Publikationen, des wissenschaftlichen Austausches und der Mobilität der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler?
12. Impliziert der Status der Doktorandinnen bzw. Doktoranden und Post-Docs, dass ihnen Mitsprache- und Mitwirkungsrechte in allen ihre Qualifizierungsprozesse betreffenden Fragen gewährt werden?
13. Gibt es Regelungen und entsprechende Kontrollverfahren, die die Vereinbarkeit der sonstigen Dienstaufgaben mit den Qualifizierungserfordernissen gewährleisten?
14. Werden Zeitbedarf und Ergebnisse der Qualifizierungsprozesse der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler hochschulweit erfasst und ausgewertet?
15. Wie hat sich das Geschlechterverhältnis bei den Lehrenden über die letzten zehn Jahre entwickelt? Welche Maßnahmen zu seiner Beeinflussung sind ergriffen worden? Sind weitergehende Maßnahmen geplant?

### **Kriterium 3.3 Internationale Zusammenarbeit in Forschung und Nachwuchsförderung**

Die Hochschule verfügt über ein Internationalisierungskonzept, das neben Lehre, Studium und Studierendenaustausch auch die Forschungszusammenarbeit und die internationale Kommunikation und Mobilität der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler umfasst.

#### **Erläuterung**

Erkenntnisfortschritt und Qualitätssicherung in der Wissenschaft sind von der Freiheit des internationalen Austauschs von Ideen sowie dem Wettbewerb und der Kooperation der Forscherinnen und Forscher gleichermaßen abhängig. Zwar muss diese Freiheit individuell eingefordert und wahrgenommen werden, aber die Hochschule kann hierfür mehr oder weniger förderliche Rahmenbedingungen schaffen. Die Wahrnehmung des institutionellen Auftrags zur Forschung und Nachwuchsförderung verlangt deshalb nach einer expliziten Strategie der Förderung der internationalen Kommunikation und Zusammenarbeit der Forscherinnen und Forscher insbesondere der Universitäten.

#### **Leitfragen**

1. Verfügt die Hochschule über ein publiziertes Internationalisierungskonzept, das in den Fakultäten und zentralen Hochschulgremien diskutiert wurde?
2. Werden Stellen für wissenschaftliches Personal in der Regel international ausgeschrieben?

3. Gibt es Instrumente und Ressourcen zur Förderung der internationalen Forschungszusammenarbeit?
4. Werden Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler dabei unterstützt, an internationalen Fachtagungen, Laborrotationen, Bibliotheks- und Archivrecherchen usw. teilzunehmen und ihre Forschungsergebnisse angemessen zu publizieren?
5. Ist die Hochschule Mitglied eines internationalen Netzwerks der institutionellen Kooperation in Lehre, Forschung und Studium?
6. Nutzt die Hochschule ihre internationalen Forschungskontakte zu Kooperationen in der Lehre?
7. Hält die Hochschule ständig aktuelle Informationen über externe Förderangebote zur internationalen Forschungszusammenarbeit vor?

### **Kriterium 3.4    Forschungszusammenarbeit und Wissenstransfer**

Die Hochschule nutzt die für sie relevanten Möglichkeiten der Forschungsk Kooperation mit externen Partnern und fördert den Wissenstransfer in die Gesellschaft. Sie fördert Personalaustausch, Ausgründungen und den Personaltransfer zwischen Wissenschaft und Praxis.

#### **Erläuterung**

Die fortschreitende Differenzierung der Wissenschaften bei gleichzeitig wachsender Komplexität der mit wissenschaftlichen Methoden zu lösenden Probleme erfordert zunehmend trans- und interdisziplinäre Formen kooperativer Forschung. Gleichzeitig ergibt sich aus der institutionellen Entwicklung der Forschungskapazitäten, dass diese Zusammenarbeit auch durch Vernetzung mit anderen Forschungseinrichtungen organisiert werden muss, denn das erforderliche Know-how ist häufig nicht unter einem Dach vereint. Schließlich gehört zu den Aufgaben der Hochschulen, insbesondere der Universitäten, nicht nur die Erzeugung neuen Wissens durch Grundlagenforschung, sondern auch die Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse auf Probleme der gesellschaftlichen Praxis. Diesem Zweck dient die Forschungsk Kooperation mit anwendungsnahen Forschungseinrichtungen, Wirtschaftsunternehmen oder anderen gesellschaftlichen Institutionen mit Forschungsbedarf.

Um dem Forschungspersonal Zugang zu unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Erfahrungen zu eröffnen und die Forschungserfahrung umfassend für die Lehre nutzbar zu machen, sollte sowohl der befristete Personalaustausch zwischen den Forschungseinrichtungen als auch der Personaltransfer der Wissenschaft in die Praxis und umgekehrt gefördert werden. Die Vorbereitung und Begleitung der Ausgründung forschungsbasierter Unternehmungen aus den Hochschulen zählt ebenfalls zu den wichtigen Aufgaben der Hochschulen.

#### **Leitfragen**

1. Gibt es definierte Strategien der Forschungseinheiten der Hochschule zur systematischen Förderung der Forschungszusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen?
2. Sind die Strategien der Forschungseinheiten in ein Gesamtkonzept der Hochschule eingebettet?

3. Ist das Förderkonzept mit finanziellen Ressourcen zur Vorbereitung und Unterstützung der Forschungszusammenarbeit unterlegt?
4. Gibt es definierte Verwaltungsunterstützung für die Anbahnung und Aufrechterhaltung der Forschungszusammenarbeit mit anderen Einrichtungen?
5. Betreibt die Hochschule gemeinsam mit einem oder mehreren externen Partnern eine dauerhaft oder befristet eingerichtete Forschungseinrichtung (Forschungszentrum, SFB, Forschergruppe, Transferzentrum)?
6. Beteiligt sich die Hochschule (mit einzelnen ihrer Forschungseinheiten) an einem Forschungsnetzwerk?
7. Gibt es gemeinsame Gremien oder Diskussionsforen zur Förderung und Koordination der institutionellen Forschungszusammenarbeit mit Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft?
8. Gibt es ein Konzept zur Förderung des befristeten Personalaustausches oder des dauerhaften Personaltransfers zwischen der Hochschule und externen Forschungseinrichtungen?
9. Fördert die Hochschule die Ausgründung von forschungsbasierten Wirtschaftsunternehmen durch Vorbereitung und Begleitung der in die Selbständigkeit strebenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler?

### **Kriterium 3.5    Forschungsethik, Publikations- und Verwertungspolitik**

Die Hochschule hat Regelungen erarbeitet und publiziert, in denen Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis sowie Richtlinien für die Publikation von Forschungsergebnissen und die Verwertung von Erfindungen festgelegt sind. Sie achtet auf die Einhaltung dieser Regelungen.

#### **Erläuterung**

Der wissenschaftliche Fortschritt beruht auf der Freiheit der Forschung. Notwendiges Pendant der Forschungsfreiheit ist jedoch die Verantwortung der einzelnen Wissenschaftlerin oder des einzelnen Wissenschaftlers und der Forschungsgemeinschaft für die Beachtung der gesetzlichen und ethischen Grundlagen des Forschungsprozesses und der wissenschaftlichen Kommunikation. Soweit die Forschung zur Dienstaufgabe des wissenschaftlichen Hochschulpersonals gehört, bedarf darüber hinaus die Beziehung des einzelnen Forschers zu der ihn alimentierenden und fördernden Institution einer unmissverständlichen Regelung. Einerseits muss geklärt sein, wie die Erträge aus der ökonomischen Verwertung des geistigen Eigentums der Forscher durch die Hochschule verteilt werden (Patente, Lizenzen), andererseits müssen die Konditionen spezifiziert sein, zu denen Ressourcen der Hochschule für Auftragsforschung und Forschung und Entwicklung in Nebentätigkeit genutzt werden können. Von grundsätzlicher Bedeutung ist der Umgang mit Versuchen externer Partner, auf Methoden und Ergebnisse der Forschung Einfluss zu nehmen oder Publikationsverbote und Geheimhaltungsklauseln durchzusetzen.

#### **Leitfragen**

1. Hat die Hochschule die „*Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis*“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) oder vergleichbare Regelungen umgesetzt?

2. Gibt es an der Hochschule eine Ethik-Kommission und/oder eine Ombudsstelle für gute wissenschaftliche Praxis?
3. Gibt es Richtlinien für den Umgang mit Publikationsbeschränkungen durch Drittmittelgeber?
4. Verfolgen Hochschulleitung oder Fakultätsleitungen eine Politik der Förderung wissenschaftlicher Publikationen?
5. Unterrichtet die Hochschule die Öffentlichkeit regelmäßig über die Forschungsaktivitäten ihrer Mitglieder?
6. Unternimmt die Hochschule Anstrengungen zur Publikation der Forschungsergebnisse in allgemeinverständlicher Form?
7. Gibt es Richtlinien für Auftragsforschung als Dienstaufgabe und in Nebentätigkeit?
8. Gibt es Regelungen für die ökonomische Verwertung von Forschungsergebnissen durch Patente, Lizenzen, Ausgründungen oder Eigenbetriebe?
9. Sind alle Regelungen publiziert und leicht zugänglich?
10. Sind die Zuständigkeiten für die Durchsetzung und Fortschreibung der Regelungen eindeutig geklärt und bekannt?

### **Kriterium 3.6 Evaluation der Forschung und Nachwuchsförderung**

Die Hochschule führt periodisch interne und externe Evaluationen ihrer Leistungen in der Forschung, in Technologie- und Wissenstransfer und in der Nachwuchsförderung durch.

#### **Erläuterung**

Die Kriterien 3.1 bis 3.5 dieses Evaluationsleitfadens (siehe oben) bilden nur die wichtigsten Qualitätsdimensionen des Managements in den Bereichen Forschung und Nachwuchsförderung ab. Sie erfassen jedoch nicht die Qualität der Forschungs- und Entwicklungsleistungen und die Effektivität der Förderung des Forschernachwuchses. Die Qualität dieser Leistungen regelmäßig überprüfen zu lassen, um Defizite erkennen und geeignete Maßnahmen zu ihrer Beseitigung ergreifen zu können, ist daher eine eigenständige Aufgabe der Hochschulleitung.

#### **Leitfragen**

1. Verfügt die Hochschule über Regelungen zur periodischen, ggf. auch vergleichenden (Benchmarking) Evaluation ihrer Leistungen in Forschung, Wissenstransfer und Nachwuchsförderung?
2. Entspricht der Verfahrensablauf international üblichen Standards (Bericht der Hochschule, Gutachterbesuch, Gutachtenerstellung, Stellungnahme und Maßnahmenkatalog der Hochschule)?
3. Entspricht die Zusammensetzung der Gutachtergruppe international üblichen Standards (anerkannte und unabhängige Fachwissenschaftlerinnen und Fachwissenschaftler, ausländische Expertinnen und Experten, Vertreterinnen und Vertreter der Gruppe der Nachwuchswissenschaftler, Vertreterinnen und Vertreter externer, nicht-hochschulischer Forschungseinrichtungen)?

4. Obliegt die Verfahrenssteuerung einer weisungsunabhängigen Organisationseinheit der Hochschule oder einer externen Agentur?
5. Werden die Evaluationsergebnisse (mindestens hochschulintern) publiziert?
6. Sind an der internen Auswertung des Gutachtens Vertreterinnen und Vertreter der evaluierten Bereiche beteiligt?
7. Welche Hochschulorgane diskutieren den abschließenden Bericht; wer ist mit der Umsetzung für die beschlossenen Maßnahmen betraut?

### 5.3 Datentabellen

Zur Charakterisierung der Hochschule werden einige statistische Angaben erbeten. Die Darstellungsform bleibt der Hochschule überlassen. Die als Anlage zu diesem Leitfaden beigefügten Tabellenformate dienen als Orientierung. Doppelungen zu den Informationen im Abschnitt Selbstportrait sollten jedoch vermieden werden.

Alle Daten werden für die Hochschule insgesamt und aufgeschlüsselt nach Fakultäten/Fachbereichen und Fächern (Lehreinheiten) erbeten.

1. Wissenschaftliches Personal  
Vollzeitäquivalente gegliedert nach Besoldungs- und Vergütungsgruppen
2. Frauenanteil am wissenschaftlichen Personal
3. Nichtwissenschaftliches Personal  
Verwaltungsdienst, technischer Dienst, Arbeiterinnen und Arbeiter
  - a) in den Fachbereichen
  - b) in der Zentralverwaltung und den Zentralen Einrichtungen
4. Finanzen
  - a) Mittelherkunft (Landesmittel, Drittmittel, Sondermittel)
  - b) Mittelverwendung gemäß Finanzplan
5. Hauptnutzfläche  
Hauptnutzfläche (Ist, Soll), räumliche Auslastung
6. Lehrkapazität / Auslastung  
Aufnahmekapazität vs. Studienanfängerinnen und Studienanfänger auf Ebene der Lehreinheiten
7. Studierende  
Von Interesse sind neben der Gesamtzahl der Studierenden auch der Frauen- und (Bildungs)Ausländeranteil. Ergänzend können Studienanfängerinnen und Studienanfänger und Absolventinnen und Absolventen in den Überblick aufgenommen werden.
8. Übersicht über die angebotenen Studiengänge  
(grundständig/weiterbildend, Vollzeit/Teilzeit, akkreditiert/nicht akkreditiert), gegliedert nach Abschlüssen und Wissenschaftsbereichen mit Angabe der Regelstudienzeit, Aufnahmekapazität und Auslastung

## 9. Austauschprogramme/ Doppelgraduierungsabkommen

An dieser Stelle werden Daten zum internationalen Austausch von Lehrenden und Studierenden erbeten.

- Auslandsstudienaufenthalte (Anzahl der Studierenden, als Teil des Studiengangs, auf freiwilliger Basis)
- Ausländische Studierende (Anzahl der Studierenden, als Teil des Studiengangs, auf freiwilliger Basis)
- Ausländische Doktorandinnen und Doktoranden bzw. Gastdozentinnen und Gastdozenten

## 5.4 Anlagen

Als Anlagen zur Dokumentation können Dokumente beigefügt werden, die den Aufbau und die Funktion des QM-Systems belegen.

Als Anlagen kommen in Frage:

- Evaluationsordnung
- Qualitätshandbuch
- Prozesshandbuch
- Organigramme
- Leitbild der Hochschule (ggf. Leitbilder für verschiedene Bereiche)
- Strategieplan bzw. Strategiekonzept der Hochschule
- Wirtschaftsplan
- Kooperationsvereinbarungen
- ...

## Anlage: Tabellenformate

Tabelle 3: Wissenschaftliches Personal (in Klammern Frauenanteil in %),  
Vollzeitäquivalente gegliedert nach Besoldungs- und Vergütungsgruppen

Stellenanzahl Wissenschaftliches Personal Vollzeitäquivalente (in Klammern Frauenanteil in %)	Professuren			Hochschuldozenten	Wiss. Assistenten / LfBA	Wiss. Mitarbeiter (be- fristet) / FwN	Wiss. Mitarbeiter auf Dauer	Gesamt
	C4 / W3	C3 / W2	W1					
<b>Fakultät A</b>								
Fach A1								
Fach A2								
<b>Gesamt</b>								
<b>Fakultät B</b>								
Fach B1								
Fach B2								
Fach B3								
Fach B4								
Fach B5								
Fach B6								
<b>Gesamt</b>								
<b>Fakultät C</b>								
Fach C1								
Fach C2								
Fach C3								
<b>Gesamt</b>								
<b>Hochschule gesamt</b>								

Tabelle 4: Nichtwissenschaftliches Personal in den Fachbereichen

Stellenanzahl Nichtwissenschaftliches Personal in den Fachbereichen (Vollzeitäquivalente)	Verwaltungsdienst	Techn. Dienst	Hochschul-professionelle	Gesamt
<b>Fakultät A</b>				
Fach A1				
Fach A2				
<b>Gesamt</b>				
<b>Fakultät B</b>				
Fach B1				
Fach B2				
Fach B3				
Fach B4				
Fach B5				
Fach B6				
<b>Gesamt</b>				
<b>Fakultät C</b>				
Fach C1				
Fach C2				
Fach C3				
<b>Gesamt</b>				
<b>Hochschule gesamt</b>				

*Tabelle 5: Nichtwissenschaftliches Personal in der Zentralverwaltung und in den zentralen Einrichtungen*

<b>Stellenanzahl Nichtwissenschaftliches Personal in der Zentralverwaltung und in den Zentralen Einrichtungen (Vollzeitäquivalente)</b>	<b>Verwaltungsdienst</b>	<b>Techn. Dienst</b>	<b>Bibliotheksdienst</b>	<b>Hochschul-professionelle</b>	<b>Gesamt</b>
Allgemeine Verwaltung					
Rechenzentrum					
Bibliothek					
sonst. zentrale Einrichtungen					
<b>Hochschule gesamt</b>					

Tabelle 6: Studierende

Übersicht Studienanfänger / Studierende / Absolventen	Studierende			Studienanfänger	Absolventen
	Gesamt	davon			
		Frauen	Ausländer		
<b>Fakultät A</b>					
Fach A1					
Fach A2					
<b>Gesamt</b>					
<b>Fakultät B</b>					
Fach B1					
Fach B2					
Fach B3					
Fach B4					
Fach B5					
Fach B6					
<b>Gesamt</b>					
<b>Fakultät C</b>					
Fach C1					
Fach C2					
Fach C3					
<b>Gesamt</b>					
<b>Hochschule gesamt</b>					

Tabelle 7: Übersicht über die angebotenen Studiengänge (eine Tabelle pro Fakultät)

Studiengangs- übersicht Fakultät/Fach- bereich XXX	Abschluss	Studiendauer (RSZ)	Anzahl der Studie- renden (Fachfälle)	grundständig	weiterbildend	Teilzeit	Akkreditierung bis
Studiengang							



## ZEvA

---

Zentrale Evaluations- und  
Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA)  
Lilienthalstraße 1  
30179 Hannover

### **Vorsitzender des Stiftungsrats**

Prof. Dr. Ulrich Teichler

### **Vorstand der Stiftung**

Prof. Dr. Wolfgang Lücke  
(Wissenschaftlicher Leiter)  
Henning Schäfer  
(Geschäftsführer)

### **Kontakt**

Tel.: 0511 54 355 701 (Sekretariat)

Fax: 0511 54 355 999

[www.zeva.org](http://www.zeva.org)