



Europa-Universität  
Flensburg

# Qualitätshandbuch für die EUF

Verständnis, Grundlagen und Instrumente  
des Qualitätsmanagementsystems der EUF

Stabsstelle Qualitätsmanagement

[www.uni-flensburg.de/qm](http://www.uni-flensburg.de/qm)

Veröffentlicht am 12.10.2023

# Inhalt

1.	Warum ein Qualitätshandbuch? .....	1
2.	Qualitätsmanagement an der EUF .....	1
2.1.	Die Philosophie des Qualitätsmanagements der EUF .....	1
2.2.	Das Qualitätsmanagementsystem der EUF auf einen Blick .....	4
3.	Wissenschaftspolitische und wissenschaftsrechtliche Grundlagen und Akteure der Qualitätssicherung in Studium und Lehre.....	7
3.1.	Was heißt Qualitätssicherung? .....	7
3.2.	Wer ist an der Qualitätssicherung beteiligt? .....	9
3.3.	Was sind die rechtlichen Grundlagen der Qualitätssicherung? .....	11
3.4.	Qualitätssicherung – ein heißes Eisen?.....	13
4.	Rollen und Aufgaben im Qualitätsmanagementsystem der EUF.....	18
4.1.	Studierende.....	18
4.2.	Lehrende .....	18
4.3.	Studiengangsleitung, Teilstudiengangsleitung .....	19
4.4.	Fakultät, Dekanat.....	19
4.5.	Präsidium .....	20
4.6.	Externe Expert*innen .....	20
4.7.	Stabsstelle Qualitätsmanagement .....	20
5.	Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung .....	21
5.1.	Befragungen im student life cycle.....	21
5.1.1.	Studieneingangsbefragung.....	23
5.1.2.	Studienverlaufsbefragung .....	24
5.1.3.	International Incomings .....	25
5.1.4.	Studienabschlussbefragung.....	26
5.1.5.	Absolvent*innenbefragung .....	27
5.1.6.	Befragung der Exmatrikulierten .....	28
5.1.7.	Lehrveranstaltungsevaluation .....	28
5.1.8.	Evaluation in kleinen Lehrveranstaltungen .....	30
5.2.	Quantitative Daten für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.....	30
5.3.	Studiengangskonferenzen und Teilstudiengangskonferenzen .....	31
5.4.	Qualitätsentwicklungsbericht .....	32
5.5.	Beschwerde- und Verbesserungsmanagement für Studierende .....	32
5.6.	Akkreditierung von Studiengängen.....	33
6.	Plan-Do-Check-Act: ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für das Qualitätsmanagementsystem der EUF .....	35

## Abkürzungen

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BZE	Bewerbungen-Zulassungen-Einschreibungen
BVM	Beschwerde- und Verbesserungsmanagement für Studierende
ECTS	European Credit Transfer System
EHEA	European Higher Education Area (Europäischer Hochschulraum)
ESG	European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
FPO	Fachprüfungsordnung
GG	Grundgesetz
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HSG	Hochschulgesetz (hier: des Landes Schleswig-Holstein)
HSL	Hochschulleitung
KMK	Kultusministerkonferenz
LV	Lehrveranstaltung
LVE	Lehrveranstaltungsevaluation
MRVO	Musterrechtsverordnung
QEB	Qualitätsentwicklungsbericht
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
RSZ	Regelstudienzeit

## 1. Warum ein Qualitätshandbuch?

Das Qualitätsmanagementsystem der EUF soll durch Daten und Gesprächsformate helfen, die Qualität von Studium und Lehre zu sichern und sie beständig weiterzuentwickeln. Qualitätsmanagement (QM) beruht im Kern auf dem Landeshochschulgesetz, das Qualitätsmanagementsystem (QMS) wurde in diesem Rahmen für die spezifischen Anforderungen und Bedingungen der EUF entwickelt.

Im Qualitätshandbuch erläutern wir die Philosophie des QMS der EUF, seine rechtlichen Grundlagen, seine konkreten Ziele sowie die verschiedenen Instrumente und Verfahren, aus denen das QMS zusammengesetzt ist. Nicht alle skizzierten Bestandteile konnten bereits vollständig implementiert werden.

Das Qualitätsmanagementsystem der EUF soll sich fortlaufend weiterentwickeln. Praxiserfahrung und Praxisreflexion, Rückmeldungen und Dialog mit den Beteiligten sowie die festgestellte Wirksamkeit und Nützlichkeit der verschiedenen Instrumente werden dazu beitragen, das QMS auf der Höhe der Zeit und der jeweiligen Möglichkeiten zu halten.

## 2. Qualitätsmanagement an der EUF

### 2.1. Die Philosophie des Qualitätsmanagements der EUF

Der Kerngedanke des Qualitätsmanagements der EUF ist „**Voice statt Exit**“: Ideen und Beschwerden zu Gehör bringen – statt sich zurückzuziehen, die Uni zu wechseln oder gar das Studium abzubrechen.

„Voice statt Exit“ bedeutet auch, ins Gespräch zu gehen, um Verständigung zu erzielen.

Ein Qualitätsmanagementsystem schafft hierfür reguläre, wiederkehrende, strukturierte und verbindliche Gelegenheiten. Es ermöglicht, Vorschläge und Forderungen mit Daten zu untermauern – oder sie auf Datengrundlage zu modifizieren oder zurückzuziehen.

Das Qualitätsmanagementsystem im Dialog mit der EUF zu entwickeln und zu betreiben, ist die Kernaufgabe der beim Präsidium angesiedelten Stabsstelle Qualitätsmanagement – den meisten bekannt als „Team QM“.

Zur Philosophie des Teams QM gehört, dass wir uns bei der Ausarbeitung des QMS an den Spezifika dieser Universität ausrichten: internationales Profil, ein großer Anteil an Kombinationsstudiengängen<sup>1</sup>, Hochschulziele und geäußerte Bedarfe und Bedürfnisse unterschiedlicher Universitätsmitglieder.

Die Mitarbeiter\*innen des Teams QM helfen bei der Durchführung von Maßnahmen und Formaten des Qualitätsmanagements. Einige dieser Maßnahmen sind konkret gesetzlich vorgegeben und sehr spezifisch: Akkreditierung und Lehrveranstaltungsevaluation. Andere Maßnahmen der

---

<sup>1</sup> Das sind an der EUF die lehramtsbezogenen Studiengänge

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung folgen einigen festgelegten Grundgedanken, können aber innerhalb der EUF nach spezifischen Bedingungen und Bedarfen ausgestaltet werden:

- Befragungen im Studienverlauf
- Gesprächsformate: Zusammensetzung, Turnus, Charakter
- Datenpflege für alle QM-Zwecke

Diese Bestandteile sollen so arrangiert werden, dass sie in ihrer Gesamtheit ein Qualitätsmanagementsystem bilden, welches

- der Gewährleistung extern vorgegebener Standards von Studienqualität dient (deutsches Hochschulrecht, Akkreditierungsfähigkeit unserer Studiengänge, ESG<sup>2</sup>),
- diese notwendigen Verfahren durch Routine und Datenqualität erleichtert,
- den übergeordneten Zielen der Universitätsentwicklung in vorgesehenen Bereichen (insb. Studium und Lehre) zuträglich ist,
- bestimmte Aspekte der Universitätsentwicklung konkret unterstützen kann (z.B. die Entwicklung eines Lehrprofils),
- es Einzelnen und Gruppen erleichtert, ihre Interessen zu überprüfen, abzugleichen und sie ggf. zu vertreten,
- der universitätsinternen Kommunikation dient und Teil dieser ist,
- im Arbeits- und Studienalltag unterstützt und
- insgesamt schlank und sparsam konzipiert ist.

Viele Universitäten und Fachhochschulen, auch die EUF, machen seit vielen Jahren Erfahrungen mit Aufbau und Praxis von Qualitätssicherungsmaßnahmen und Qualitätsmanagementsystemen. Wir können auf viel eigene und noch mehr Erfahrung anderer Universitäten und ihrer Beschäftigten zurückgreifen.

Evaluation zum Beispiel ist ein eigenständiges Wissenschaftsgebiet. Mindestens seit den 1970er Jahren erforschen einschlägig ausgewiesene Wissenschaftler\*innen,

- wie bestimmte Erkenntnisinteressen mit geeigneten Frageformulierungen verfolgt werden,
- welche Evaluationsformate es überhaupt gibt (der schriftliche Fragebogen ist nur eins von mehreren möglichen Evaluationsformaten),
- wie Fragebögen so gestaltet werden können, dass sie nicht nur dem Fragenden Erkenntnisse bringen, sondern auch den Befragten,
- welcher Turnus und welche Länge von Befragungen sinnvoll sind, um hohe Rückmeldequoten und ehrliche Antworten zu erreichen,
- was Lehrende mit den Ergebnissen der Lehrveranstaltungsevaluation anfangen können,
- wie die Ziele von Hochschullehre mit den Evaluationsfragen kongruent sind
- und vieles mehr.

---

<sup>2</sup> ESG: European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Verabschiedet von der Konferenz der Bildungsministerinnen und Bildungsminister des Europäischen Hochschulraumes 2015. Bedeutung dieses Dokuments: die ESG sind ein wichtiger Referenzrahmen, auf den die jeweiligen Gesetzgebungen in den Mitgliedsländern des Europäischen Hochschulraumes sich beziehen. Sie gelten also indirekt. Ein sinnvoller Bezugsrahmen sind sie für uns an der EUF trotzdem, wegen unserer internationalen Orientierung und weil die deutschen Gesetzestexte sich darauf beziehen, in Vielem aber deutlich kleinteiliger sind. Deutsche Übersetzung und englischsprachiges Original: [https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-10-Publikationsdatenbank/Beitr-2015-03\\_Standards\\_und\\_Leitlinien\\_ESG\\_2.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-10-Publikationsdatenbank/Beitr-2015-03_Standards_und_Leitlinien_ESG_2.pdf)

Bei der Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems der EUF folgt das Team QM u.a. dem Prinzip der wissenschaftlichen **Triangulation**. Ganz allgemein bedeutet Triangulation die Anwendung mehrerer unterschiedlicher Methoden, um deren Schwächen gegenseitig auszugleichen und ein valideres Ergebnis zu erzielen. Uns geht es nicht allein um die Verknüpfung von Methoden, sondern auch von Sichtweisen, um eine Fragestellung aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und so das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Im Bereich der Evaluation gilt im Sinne dieses Ansatzes zum Beispiel: Evaluation kann „einen Zustand sowie die Effizienz und Effektivität eines Programms [niemals] objektiv (...) beschreiben und beurteilen.“ (Knödler 2019, S. 96<sup>3</sup>) „Aus diesem Grund sollten Akteure eingebunden, ihre unterschiedlichen Bewertungen und Wahrnehmungen erfasst und Aushandlungssituationen geschaffen werden, die diskursive und interaktive Prozesse auslösen, welche dann zu einer ansatzweise adäquaten Wirklichkeitskonstruktion führen.“ (Knödler 2019, S. 96)

Für Entwicklung und Betrieb eines universitären Qualitätsmanagementsystems halten wir drei Perspektiven für besonders wichtig:

- Die wissenschaftliche Perspektive, insb. die Evaluationsforschung
- Die Perspektive der verschiedenen Nutzer\*innen des QMS (Studierende, Lehrende, Hochschulleitung und andere)
- Die Perspektive des Wissenschaftsmanagements auf Rahmenbedingungen wie Gesetzeslage, Ressourcen, technische Bedingungen

Aufgabe des Teams QM ist es, diese verschiedenen Perspektiven zu verbinden, für jeweils hinreichende Berücksichtigung zu sorgen und ein ausgewogenes, den gegebenen Voraussetzungen und Zielen adäquates QMS zu gestalten.

- Wissenschaftliche Perspektive: Das Team QM der EUF ist nicht selbst forschend aktiv. Wir greifen aber auf entsprechende Sekundärliteratur zurück und bilden uns kontinuierlich weiter, um diese Perspektive vertreten zu können.
- Die Perspektive der verschiedenen internen Nutzer\*innen und Mitwirkenden des QMS erheben wir systematisch und bereiten sie sorgfältig auf. Hierbei gilt es, die gesetzmäßig und qua Status gegebenen Interessen und Rechte einer Gruppe<sup>4</sup> zu Meinungen und Äußerungen Einzelner ins Verhältnis zu setzen und beides für die Lösung konkreter Probleme an der EUF anzuwenden.
- Perspektive des Wissenschaftsmanagements: Die gesetzlichen Rahmenbedingungen behalten wir im Auge, da sie sich fortwährend ändern (können). Wir wenden sie an, indem wir auf dieser Basis (und in Anbetracht verfügbarer Ressourcen) konkrete, für die EUF geeignete Methoden und Vorgehensweisen erarbeiten – und sie, wo sinnvoll und nötig, mit Dritten abstimmen.

---

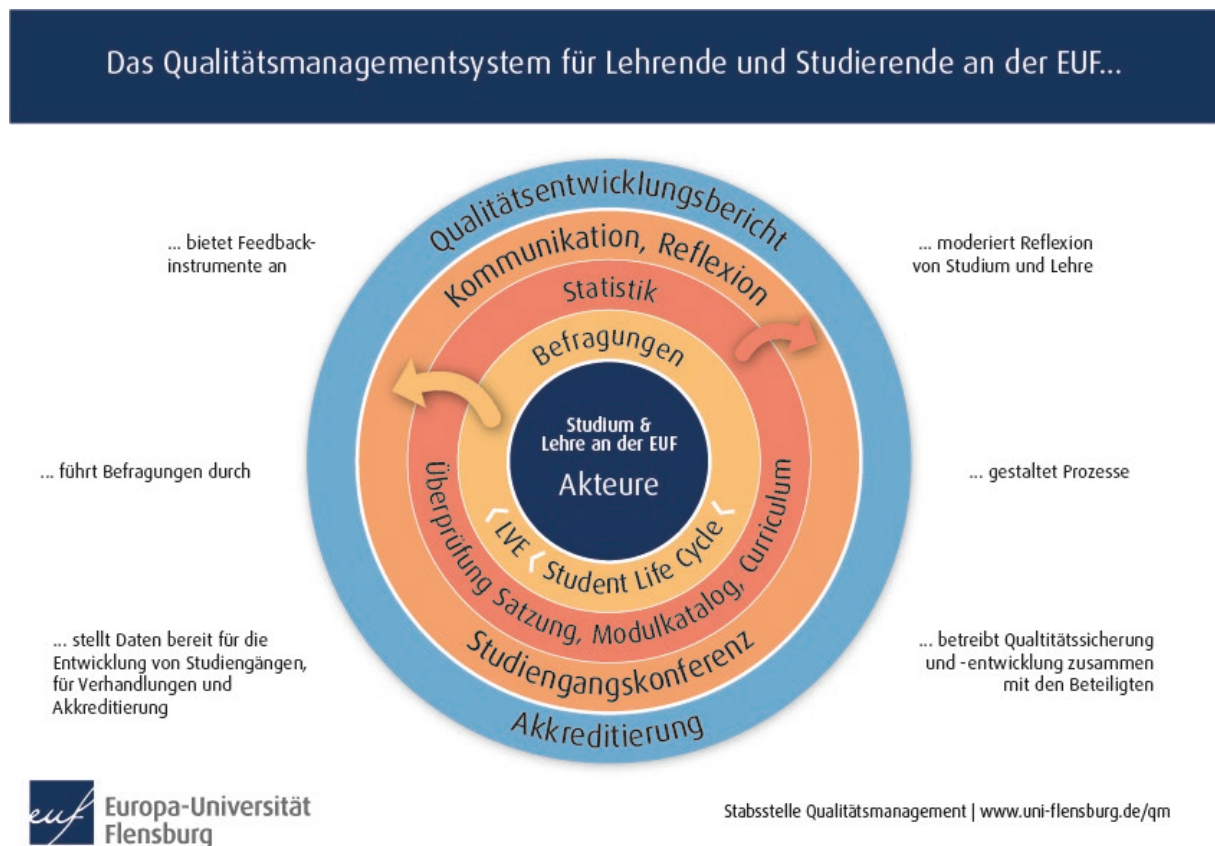
<sup>3</sup> Knödler, Elisa (2019): Evaluation an Hochschulen. Entwicklung und Validierung eines verhaltensbasierten Messinventars zur studentischen Lehrveranstaltungsevaluation. Berlin, Heidelberg: Springer.

<sup>4</sup> Das ist z.B. die Gruppe der Studierenden, deren allgemeine Ansprüche an Studium und Lehre sowohl in den ESG als auch z.B. im HSG SH (§ 46, §§ 72-75, s. auch § 3 und § 4) niedergelegt sind.

## 2.2. Das Qualitätsmanagementsystem der EUF auf einen Blick

Unser Qualitätsmanagementsystem wurde im Sinne der skizzierten Philosophie entwickelt. Entlang des *student life cycle* werden *Daten* erhoben und zur Nutzung aufbereitet. Es werden strukturierte *Kommunikationsprozesse* organisiert und moderiert. Diese dienen der Interessen- und Lösungsfindung, ggf. auch der Moderation von unterschiedlichen Interessenlagen. Das *strategische Prozessmanagement* sorgt für den zuverlässigen und korrekten Ablauf relevanter formaler Prozesse, insbesondere von Satzungsänderungen<sup>5</sup>.

Zusammengehörigkeit und Zusammenwirken der verschiedenen Elemente des QMS lassen sich so abbilden:



In der Praxis ergibt sich ein Zyklus von Erkenntnisgewinnung, Reflexion und Ergebnisverwendung.

Die einzelnen Instrumente und Reflexionsformate des QMS sowie die Reihenfolge, in der sie eingesetzt werden, sind in der folgenden Übersicht dargestellt. Die Farben beziehen sich auf das vorige Schaubild.

<sup>5</sup> Siehe auch den Struktur- und Entwicklungsplan der EUF für die Jahre 2022-2026, insb. Abschnitt 3.1.4.

<h2>Qualitätsmanagementsystem der EUF</h2>	
--	---

<p><b>Befragungen im student life cycle:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lehrveranstaltungsevaluation</li> <li>- Studieneingangsbefragung</li> <li>- Studienverlaufsbefragung</li> <li>- Befragung der International Incomings</li> <li>- Studienabschlussbefragungen</li> <li>- Exmatrikuliertenbefragung</li> <li>- Absolvent*innenbefragung</li> </ul>	<p><b>Hochschulstatistik:</b> Studierendendaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Letzte fünf Jahre</li> <li>- Fokus BZE, RSZ, Erfolg, Schwund</li> </ul> <hr/> <p><b>Akkreditierungsergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auflagen</li> <li>- Empfehlungen</li> </ul>
--	--



Hochschulweite Fragestellungen der HSL	<b>Datenpaket</b> an (Teil-)Studiengangsleitung	Themenabfrage bei Lehrenden u. Stud.
--	---	--------------------------------------



<b>Studiengangskonferenz, Teilstudiengangskonferenz</b>
---



Curriculum ändern, weiterentwickeln	Satzungsänderung initiieren	<b>Qualitätsentwicklungsbericht (QEB):</b> Alle Daten und Diskussionsergebnisse
-------------------------------------	-----------------------------	--



↓  
Ggf. Extrakt QEB für verschiedene Zwecke  
↓

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Weiterentwickeltes Curriculum wird praktiziert</li> <li>➤ Andere beschlossene Maßnahmen werden durchgeführt</li> <li>➤ Verhandlungen mit der Kanzlerin/HSL, Ergebnis wird umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fakultäts- oder hochschulweiter Diskurs</li> <li>➤ Marketing, Ansprache von Studieninteressierten</li> <li>➤ Verhandlungen mit Land, Ministerium</li> <li>➤ Akkreditierung</li> </ul>
---	--



*Zyklus „Datengewinnung, Reflexion, Ergebnisverwendung“ beginnt von vorn*



Studiengänge sind alle acht Jahre zu akkreditieren. Innerhalb dieser Zeitspanne soll den Teilstudiengängen und Studiengängen jeweils zweimal ein größeres Datenpaket zur Verfügung gestellt werden. Sowohl über Schlussfolgerungen aus den Daten als auch über andere Anliegen von Lehrenden und Studierenden wird im bewährten Format der Studiengangskonferenz bzw. Teilstudiengangskonferenz gesprochen. Die dort erarbeiteten Ergebnisse werden zusammengefasst im ‚Qualitätsentwicklungsbericht‘. Dieser Bericht kann für unterschiedliche Zwecke verwendet werden. Auch eine Zusammenfassung ähnlicher Befunde aus mehreren (Teil-)Studiengängen kann in der Hochschulentwicklung Verwendung finden.

Nicht alle Bestandteile des QMS sind schon universitätsweit verfügbar. Die verschiedenen Befragungen im student life cycle beispielsweise werden nach und nach entwickelt und eingeführt.

### 3. Wissenschaftspolitische und wissenschaftsrechtliche Grundlagen und Akteure der Qualitätssicherung in Studium und Lehre

#### 3.1. Was heißt Qualitätssicherung?

Was Qualität in Studium und Lehre bedeutet, ist schon angesichts der Vielzahl verschiedener Perspektiven, widerstreitender Positionen und besonderer Interessen und Traditionen in der Wissenschaft kaum allgemeingültig und zugleich gehaltvoll zu definieren. Vor diesem Hintergrund formulieren die Autor\*innen der *European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) die folgende Bestimmung, die im Europäischen Hochschulraum als maßgeblich gelten darf:

“Quality, whilst not easy to define, is mainly a result of the interaction between teachers, students and the institutional learning environment. Quality assurance should ensure a learning environment in which the content of programmes, learning opportunities and facilities are fit for purpose. At the heart of all quality assurance activities are the twin purposes of accountability and enhancement.” (ESG 2015, S. 7)

Deutschland ist neben 47 anderen Staaten am Europäischen Hochschulraum beteiligt, und die Qualitätssicherung hierzulande hat durch den Bologna-Prozess und die Europäische Integration entscheidende Impulse erhalten. Ein wesentliches Ziel ist es dementsprechend, die Gleichwertigkeit von Studien- und Prüfungsleistungen sowie Studienabschlüssen und die Möglichkeit des Hochschulwechsels zu gewährleisten (vgl. § 9 Abs. 2 HRG). In diesem Sinne wird die Kompatibilität mit den auf europäischer Ebene vereinbarten Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum (ESG) vorausgesetzt (vgl. Begründung zum Staatsvertrag: I. Allgemeines; Artikel 3 Studienakkreditierungsstaatsvertrag). Jedoch gilt für Deutschland, wie für andere Staaten auch, dass jene Impulse auf räumlich und zeitlich besondere und teils widerstreitende Faktoren wissenschaftlicher, rechtlicher, polit-ökonomischer und kultureller Art treffen. Wie lässt sich Qualitätssicherung in Studium und Lehre in Deutschland bzw. Schleswig-Holstein ausgehend von der hiesigen Rechtslage allgemein umreißen? Deren wesentliche Facetten sind u.E. Evaluation, Partizipation und Systematik.

Evaluation: In der Qualitätssicherung geht es darum, die Arbeit der Hochschulen in der Lehre regelmäßig zu bewerten (vgl. § 6 HRG) und im Zusammenwirken mit den zuständigen staatlichen Stellen Inhalte und Formen des Studiums zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Dabei sollen die Entwicklungen in Wissenschaft und Kunst, die Bedürfnisse der beruflichen Praxis und die notwendigen Veränderungen in der Berufswelt berücksichtigt werden (vgl. § 8 HRG). Sowohl fachlich-inhaltliche Standards als auch die Berufsrelevanz der Hochschulabschlüsse sollen gewährleistet werden (vgl. Artikel 3 Studienakkreditierungsstaatsvertrag). Es greifen drei Kategorien von Maßnahmen ineinander, nämlich hochschulinterne Maßnahmen (z.B. Lehrveranstaltungsevaluation), hochschulexterne Maßnahmen (z.B. Programmakkreditierung) und übergeordnete Maßnahmen zur Evaluation und Entwicklung der Qualitätssicherung selbst (z.B. Prozessmanagement) (vgl. Artikel 1 Absatz 1 Studienakkreditierungsstaatsvertrag; § 5 Absatz 2 HSG; Begründung zu § 17 Studienakkreditierungsverordnung<sup>6</sup>). An

---

<sup>6</sup> Studienakkreditierungsverordnung: Eine schleswig-holsteinische Landesverordnung, in der die Kriterien der Akkreditierung von Studiengängen und Qualitätsmanagementsystemen verbindlich geregelt ist. Die Studienakkreditierungsverordnung des Landes Schleswig-Holstein entspricht im Wortlaut weitestgehend den Landesverordnungen der übrigen Bundesländer, denn diese wurden auf derselben Grundlage, der so genannten Musterrechtsverordnung (MRVO) formuliert.

den Hochschulen sollen alle für Studium und Lehre unmittelbar relevanten Leistungsbereiche einbezogen werden, also Studienberatung, Bewerbungs-, Zugangs- und Zulassungsverfahren, Prüfungsverwaltung, Studierendenservices, Personalentwicklung, hochschuldidaktische Weiterbildung usw. (vgl. Begründung zu § 17 Studienakkreditierungsverordnung). Zugleich erstreckt sich Qualitätssicherung über den Bereich von Studium und Lehre hinaus: Die Hochschulleitung hat die Aufgabe, auch Forschung, wissenschaftliche Weiterbildung sowie Technologietransfer durch interne und externe Evaluation regelmäßig bewerten zu lassen (vgl. § 5 Absatz 1 Satz 2 HSG).

Partizipation: Qualitätssicherung soll sich zwar im Zusammenwirken der Lehrenden und Studierenden mit den zuständigen staatlichen Stellen und mit außerwissenschaftlichen Sachverständigen (aus der Berufspraxis) vollziehen, dabei aber durchaus wissenschaftsgeleitet sein (vgl. Begründung zum Staatsvertrag; § 6 Satz 2 HRG und § 9 Abs. 3 HRG; Musterrechtsverordnung). Gerade wegen des Peer-Review-Charakters müssen die Verfahren gewährleisten, dass Qualitätsbewertungen unabhängig von den involvierten partikularen Interessen zustande kommen. Dies gilt insbesondere für die Auswahl und Benennung von Gutachterinnen und Gutachtern (vgl. Begründung zu § 17 Studienakkreditierungsverordnung). Lehrende, Hochschulleitungen, Fakultäten, Studiengangsleitungen und Studierendenvertreter\*innen sollen sich im Rahmen einer Leitbildentwicklung gemeinsam über die übergeordneten Bildungsziele im Einklang mit dem jeweiligen Hochschulprofil verständigen (vgl. ebd.). Und nicht zuletzt „bei der Datenerhebung ist dafür Sorge zu tragen, dass die jeweils Betroffenen (wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal und Studierende) an der Zulieferung und Auswertung der Daten sowie an der Planung von Folgeaktivitäten beteiligt werden“ (vgl. Begründung zur Studienakkreditierungsverordnung).

Systematik: Statt sporadisch und separat zu erfolgen, soll Qualitätssicherung einen systematischen Charakter haben bzw. bekommen (vgl. § 5 Absatz 1 Satz 1 HSG). Von einem entwickelten, funktionierenden Qualitätsmanagementsystem in der Lehre wird erwartet, dass es strategisch in die Leitung der Hochschule eingebettet ist und mit dem bereits erwähnten Leitbild der Hochschule für die Lehre korrespondiert. Das Qualitätsmanagementsystem ist in diesem Sinne „integraler Bestandteil der Gesamtstrategie zur Umsetzung des Leitbildes; es muss sich also in die diesbezüglichen Maßnahmen der Hochschule nahtlos mit dem Ziel einfügen, die Studienqualität in einem strukturierten und nachhaltigen Entwicklungsprozess weiter zu verbessern“ (vgl. Begründung zu § 17 Absatz 1 Studienakkreditierungsverordnung). Ein solches System setzt die Existenz geschlossener, strukturierter, transparenter, nachhaltiger und verlässlicher Regelkreise voraus, sowie eine angemessene und nachhaltige Ressourcenausstattung zur Umsetzung der im Qualitätsmanagement vorgesehenen Maßnahmen und Prozesse (vgl. Begründung zu § 17 und § 18 Absatz 3 Studienakkreditierungsverordnung). „Die für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems erforderlichen Daten werden hochschulweit und regelmäßig erhoben“ (Studienakkreditierungsverordnung, vgl. § 45 HSG). Dies umfasst insbesondere Leistungsindikatoren, das Profil der Studierendenschaft, Studienverläufe, Erfolgs- und Abbruchquoten, die Zufriedenheit der Studierenden mit den Studiengängen, die verfügbare Ausstattung und Betreuung sowie Berufswege von Absolventinnen und Absolventen (vgl. Begründung zur Studienakkreditierungsverordnung).

Qualitätssicherung an Hochschulen ist also die systematische und kriteriengeleitete Erfassung der Studienqualität und die partizipative Weiter-/Entwicklung der Lernumgebungen (Inhalte und Strukturen von Studiengängen, universitäre Rahmenbedingungen) in einem geschlossenen Regelkreislauf<sup>7</sup>.

Die Kernbereiche der Qualitätssicherung sind:

- Ressourcen: Personal und Infrastruktur
- Ausgestaltung von Lehre und Prüfungen
- Universitätsbetrieb auch jenseits von Lehre und Prüfungen
- Gewinnung von Studierenden

Die wichtigsten Methoden der praktizierten Qualitätssicherung sind

- Wissenschaftsgeleitete Evaluation
- Partizipation und regelgeleitete, moderierte Kommunikation der relevanten Gruppen und Personen
- Geschlossene Regelkreise, in denen z.B. Evaluationsergebnisse zu geeigneten Maßnahmen führen
- Bei all dem ein systematisches, kriteriengeleitetes, transparentes Vorgehen

Das längerfristige Praktizieren dieser Methoden im Diskurs mit der EUF bezeichnen wir als **Qualitätsmanagement**.

Eine mittelfristig stabile Struktur aus Methoden, Instrumenten, Diskursformaten und Berichten ist das **Qualitätsmanagementsystem**.

### 3.2. Wer ist an der Qualitätssicherung beteiligt?

Die Sicherung und Entwicklung der Qualität in Studium und Lehre ist vorrangig Aufgabe der Hochschulen (vgl. Artikel 1 Absatz 1 Studienakkreditierungsstaatsvertrag). „Die Kultusministerkonferenz geht davon aus, dass die Hochschulen selbstverantwortlich und flächendeckend die Qualität des Studiums bei der Gestaltung ihrer Studiengänge in den Mittelpunkt stellen“ (Begründung zur Musterrechtsverordnung). Aber an der Qualitätssicherung als konkrete Aufgabe und als System sind regelmäßig zahlreiche weitere wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Akteure beteiligt.

An der Hochschule trägt das Präsidium die oberste Verantwortung für die Qualität in Studium und Lehre: Das Präsidium ist zuständig für die Gewährleistung der Qualitätssicherung und betreibt zu diesem Zweck ein systematisches Qualitätsmanagement (vgl. § 5 HSG und § 22 Absatz 1 HSG). Es stellt den Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule auf, in dem die Schwerpunkte der Qualitätsentwicklung und Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung des Studienerfolgs und der Qualität enthalten sind, und es schließt Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium ab (vgl. § 12 Absatz 1 und § 22 Absatz 1 HSG). Außerdem berichtet es dem Hochschulrat über die Maßnahmen zur

---

<sup>7</sup> Üblicherweise wird auch im Hochschulbereich vom PDCA-Zyklus gesprochen: Plan, Do, Check und Act, dem sog. Deming-Kreis, der ursprünglich für industrielles Qualitätsmanagement entwickelt wurde und die Stufen eines „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ definiert. Die deutschsprachige Entsprechung ist „Planen – Umsetzen – Überprüfen – Handeln“.

Qualitätssicherung (§ 19 Absatz 1 HSG). Der Senat beschließt im Einvernehmen mit dem Hochschulrat die Satzung über die Qualitätssicherung der Hochschule (vgl. § 5 Absatz 3 HSG und § 19 Absatz 1 HSG). Die Fakultäten sind zuständig für die Umsetzung der Maßnahmen der Qualitätssicherung (vgl. § 28 Absatz 1 HSG). Die Studiendekan\*innen als Beauftragte der Fakultäten für Angelegenheiten der Lehre, des Studiums und der Prüfungen wirken unter anderem darauf hin, dass die von den Fakultäten zu erfüllenden Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems umgesetzt werden (vgl. § 30 Absatz 7 HSG). Aufgabe der Studierendenschaft ist es u.a., an den Verfahren zur Qualitätssicherung in der Lehre mitzuwirken (vgl. § 72 Absatz 2 HSG).

Die Wissenschaftscommunity außerhalb der Hochschule wird ebenfalls einbezogen; insbesondere, aber nicht ausschließlich, in Verfahren der externen Qualitätssicherung: Dort ist die Beteiligung von fachlich affinen Professor\*innen und Studierenden anderer Hochschulen obligatorisch (s. Artikel 3 Studienakkreditierungsstaatsvertrag). Die Beteiligung von Absolvent\*innen, die weiterhin wissenschaftlich tätig sind, ist nicht vorgeschrieben, aber möglich. Unter den wissenschaftlichen Verbänden spielt die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) eine herausragende Rolle bei der Entwicklung allgemeiner Regeln und Verfahren. Beispielsweise beschloss die HRK zu Beginn des Bologna-Prozesses 1998 die Pilotphase der Studiengangsakkreditierung und die Gründung des Akkreditierungsrats. 2002 führte sie ein umfassendes Akkreditierungssystem ein. Die verbindlichen Muster für Diploma Supplements werden von der HRK bereitgestellt und aktualisiert. Im Staatsvertrag wurde ihr die Aufgabe erteilt, ein Verfahren zur Beteiligung der Wissenschaftscommunity an der Studiengangsakkreditierung zu entwickeln. Der Wissenschaftsrat als bedeutender wissenschaftlicher und wissenschaftspolitischer Akteur schließlich akkreditiert nicht-staatliche Hochschulen und führt Evaluation in verschiedenen Bereichen durch.

Unter den nichtwissenschaftlichen, aber unmittelbar an der Qualitätssicherung beteiligten Akteuren treten besonders die Berufsvertreter\*innen in Erscheinung, deren Beteiligung an der externen Evaluation obligatorisch ist (vgl. Artikel 3 Studienakkreditierungsstaatsvertrag). Wiederum ist die Beteiligung von Absolvent\*innen, die außerwissenschaftlich beruflich tätig sind, zwar nicht vorgeschrieben, aber durchaus möglich und erwünscht. In lehramtsbezogenen Studiengängen beteiligt sich sowohl das zuständige Landesministerium als auch die Schulseite an der externen Evaluation (vgl. Artikel 3 Studienakkreditierungsstaatsvertrag), in theologischen Studiengängen die evangelische bzw. die katholische Kirche.

Das deutsche und europäische Akkreditierungssystem umfasst eine Reihe von staatlichen, nichtstaatlichen, nationalen und europäischen Institutionen und Strukturen, die mit den Begutachtungs- und Entscheidungsverfahren insbesondere im Rahmen der externen Qualitätssicherung betraut sind, teils aber auch in der internen Qualitätssicherung sowie in Evaluation und Entwicklung der Qualitätssicherung insgesamt eine Rolle spielen. Hier sind die offiziell zugelassenen und ins European Quality Assurance Register (EQAR) aufgenommenen Agenturen (AQAS, ASIIN, FIBAA und andere) zu nennen, die die Begutachtungsverfahren betreuen. Auf europäischer Ebene haben sich Agenturen im Rahmen der „European Association for Quality Assurance in Higher Education“ (ENQA) und der „Association of recognised accreditation and quality assurance agencies in Europe“ (eca) zusammengeschlossen. In Deutschland entscheidet der Akkreditierungsrat, eine Stiftung des öffentlichen Rechts, über die Akkreditierung von Studiengängen (Programmakkreditierung) und Qualitätssicherungssystemen (Systemakkreditierung) und über die Zulassung von Agenturen zur Durchführung von Begutachtungsverfahren (vgl. Artikel 3 und 5 Staatsvertrag).

Akteur\*innen aus Staat und Politik, Öffentlichkeit und Gesellschaft setzen und prüfen die allgemeinen Regeln der Qualitätssicherung bzw. nehmen Einfluss auf deren Zustandekommen. Während die Hochschulen selbst die primäre Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium und Lehre tragen, obliegt dem Staat die übergeordnete Verantwortung: Bund und Länder tragen „gemeinsam Sorge für die Behandlung grundsätzlicher und struktureller Fragen des Studienangebots unter Berücksichtigung der Entwicklungen in der Wissenschaft, in der beruflichen Praxis und im Hochschulsystem“ (Begründung zum Staatsvertrag: I. Allgemeines). Die Länder sind zuständig für die strukturelle Homogenität des Hochschulsystems und die Gleichwertigkeit einander entsprechender Studien- und Prüfungsleistungen sowie Studienabschlüsse (vgl. Artikel 1 Absatz 2 Studienakkreditierungsstaatsvertrag und Begründung zum Staatsvertrag: I. Allgemeines). Eine herausragende Rolle spielt dabei die Kultusministerkonferenz (KMK), die u.a. die ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen und die Musterrechtsverordnung erarbeitet hat (vgl. Begründung zum Staatsvertrag: I. Allgemeines; vgl. § 9 Abs. 2 HRG). Wesentliche Impulse hat die Qualitätssicherung seit dem Ende der 1990er Jahre vom so genannten Bologna-Prozess zur Schaffung eines Europäischen Hochschulraums (EHEA) erhalten. An diesem europäischen, wissenschaftspolitischen Konvergenzprozess sind neben der EU (insbesondere den Bildungsministerien der Mitgliedsstaaten) und ihren Mitgliedern zahlreiche weitere europäische sowie west- und zentralasiatische Staaten beteiligt – der EHEA reicht aktuell von Grönland bis an die russische Pazifikküste. Die eingangs behandelten European Standards and Guidelines sind Ergebnis und zugleich wesentlicher Bestandteil des Bologna-Prozesses. Im Akkreditierungswesen können Entscheidungen des Akkreditierungsrats den Verwaltungsgerichten zur Überprüfung vorgelegt werden (vgl. Staatsvertrag), dies ergibt sich aus dem Rechtsstaatsprinzip des Grundgesetzes. Auch das Bundesverfassungsgericht hat sich höchststrichterlich mit der Qualitätssicherung in Studium und Lehre befasst (s.u. Unterkapitel „Qualitätssicherung – ein heißes Eisen?“). Eher Adressat als Akteur oder gar Regelsetzer der Qualitätssicherung ist die Öffentlichkeit. Sie hat Anspruch darauf, über Qualität in Studium und Lehre sowie über bestimmte Maßnahmen der Qualitätssicherung informiert zu werden; dies geschieht teils durch die Hochschulen selbst, teils durch den Akkreditierungsrat (vgl. § 18 und § 29 Musterrechtsverordnung). Doch die Gesellschaft ist nicht einfach Beobachter der Qualitätssicherung, sondern mischt sich durchaus ein: Eine Reihe von (zivil-)gesellschaftlichen Akteuren, Thinktanks usw. nimmt im Rahmen von Beratung, Publikationen u.dgl. Einfluss auf die Entwicklung der Qualitätssicherung. Hier sind beispielsweise das Centrum für Hochschulentwicklung CHE, die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) und der europäische Arbeitgeberverband BusinessEurope zu nennen. Die Studierendenproteste von 2008/2009 haben nachweislich Einfluss auf die Qualitätskriterien genommen, indem die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen 2010 dahingehend geändert worden sind, dass Module nur noch mit einer einzigen Prüfung abschließen, wodurch die Prüfungslast reduziert werden sollte.

### 3.3. Was sind die rechtlichen Grundlagen der Qualitätssicherung?

Die Qualitätssicherung an deutschen Hochschulen wird rechtlich geregelt durch das Hochschulrahmengesetz, die Hochschulgesetze der Länder, den Studienakkreditierungsstaatsvertrag sowie die Rechtsverordnungen der Länder zur Studienakkreditierung. Die Normen betreffen überwiegend, aber nicht ausschließlich, die externe Evaluation, d.h. das Akkreditierungswesen. Des Weiteren gibt es eine Reihe von Standards, Leitlinien und Vorgaben, die zwar nicht im gleichen Sinne rechtlich bindend, aber durchaus wirksam die Qualitätssicherung oder Bereiche davon regeln. Dazu zählen die

European Standards and Guidelines, der Deutsche Qualifikationsrahmen sowie der Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse, die Standards für die Lehrerbildung sowie die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Nicht in diese Aufzählung gehört übrigens die ISO 9001, die internationale Norm für Qualitätsmanagementsysteme, die eher im industriellen Sektor zur Anwendung kommt. Allerdings haben nicht wenige Hochschulen aus eigener Entscheidung ihr Qualitätsmanagementsystem ISO-zertifizieren lassen, z.B. die Hochschule Darmstadt und die Fakultät für Maschinenbau der TU Dresden.

Das Hochschulrahmengesetz ist eigentlich ein Relikt aus der Zeit vor der Föderalismusreform, ist aber bislang nicht außer Kraft gesetzt worden. In § 6 HRG heißt es zur Bewertung von Forschung, Lehre, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Gleichstellung der Geschlechter: „Die Arbeit der Hochschulen in Forschung und Lehre, bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags soll regelmäßig bewertet werden. Die Studierenden sind bei der Bewertung der Qualität der Lehre zu beteiligen. Die Ergebnisse der Bewertungen sollen veröffentlicht werden.“

Eine besonders wichtige Rechtsgrundlage für die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagementsystem an der EUF stellt § 5 des schleswig-holsteinischen Hochschulgesetzes (HSG) dar. Der Auftrag zur Bewertung der Arbeit der Hochschulen über den Bereich der Lehre hinaus, den der Bund seinerzeit in § 6 HRG erteilt hat, schlägt sich deutlich in § 5 HSG nieder.

Zwar nicht als Recht, aber als zentrale Leitlinie normieren die European Standards and Guidelines die Qualitätssicherung an Hochschulen in Deutschland und den übrigen im Europäischen Hochschulraum zusammengeschlossenen Staaten.

Der Bereich der externen Qualitätssicherung ist, wie erwähnt, in umfassenderem und detaillierterem Maße rechtlich geregelt als die interne Qualitätssicherung. Die Rechtsgrundlage bildet dabei der 2017 von den Ländern geschlossene Studienakkreditierungsstaatsvertrag. Hierin sind in groben Zügen die formalen und inhaltlichen Kriterien festgeschrieben, die vom Akkreditierungsrat bei der Akkreditierung von Studiengängen und Qualitätsmanagementsystemen anzulegen sind. „Die formalen Kriterien greifen stichwortartig die Kernelemente der ländergemeinsamen Strukturvorgaben [s.u.] auf“ (Begründung zum Staatsvertrag: Artikel 1 Qualitätssicherung). All diese Kriterien sind im Staatsvertrag nur grob umrissen und müssen, um bei der Akkreditierung zur Anwendung kommen zu können, konkretisiert werden. Dies ist jedoch einer entsprechenden Rechtsverordnung durch die Länder vorbehalten. Damit die Rechtsverordnungen aller 16 Länder möglichst einheitlich formuliert werden, wird die KMK im Staatsvertrag damit beauftragt, eine Musterrechtsverordnung zu erarbeiten (vgl. Begründung zum Staatsvertrag: Artikel 1 Qualitätssicherung). Die für Schleswig-Holstein erlassene Rechtsverordnung, die Studienakkreditierungsverordnung, entspricht weitestgehend jener gemeinsamen Musterrechtsverordnung. Die Abweichungen im Detail sind hier zu vernachlässigen.

Zu den übrigen Vorgaben und Leitlinien zählen der Deutsche Qualifikationsrahmen sowie insbesondere, als deren Anhang, der Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse. Dabei handelt es sich um Empfehlungen des Wissenschaftsrates zum Verhältnis von Hochschulbildung und Arbeitsmarkt. Der Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse korrespondiert mit dem Qualifikationsrahmen für den europäischen Hochschulraum. Und schließlich sind die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen sowie die für die Lehrkräftebildung der EUF maßgeblichen „Standards für die Lehrerbildung“ zu nennen. Dabei handelt es sich um Vorgaben und Kriterien der Kultusministerkonferenz. Die Kriterien der

Ländergemeinsamen Strukturvorgaben sind in die Musterrechtsverordnung (s.o.) eingeflossen. Von europaweiter Relevanz sind neben den schon behandelten ESG und dem Qualifikationsrahmen für den europäischen Hochschulraum der ECTS-Leitfaden sowie das European Diploma Supplement Model des Europarats und der UNESCO/CEPES sowie die Lissabon-Konvention, das „Übereinkommen über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der europäischen Region“.

### 3.4. Qualitätssicherung – ein heißes Eisen?

Dass Hochschul- und Wissenschaftspolitik ein kontroverses Feld sind, hat sich nicht allein an den Studierendenprotesten gezeigt, die mit mehreren deutschen Hochschulreformen seit Ende der 1960er Jahre einhergegangen sind. Auch um den Bologna-Prozess hat es politische Auseinandersetzungen im Großen (Parlamente und Öffentlichkeit) wie im Kleinen (universitäre Selbstverwaltung) gegeben. In diesem Zusammenhang wurde von progressiver wie von konservativer Seite eine Kritik an der Qualitätssicherung im Sinne der European Standards and Guidelines artikuliert, die sich grob zusammengefasst und zugespitzt etwa so wiedergeben lässt: Qualitätssicherung diene nicht der angestrebten Einheit von Forschung, Studium und Lehre, sondern sie folge vielmehr bestimmten wissenschaftsinadäquaten, politischen Interessen und stelle sogar einen Angriff auf die Wissenschaftsfreiheit dar.

Solche Kritik muss ein QMS ernstnehmen, zumal wenn sie aus der Wissenschaftscommunity heraus und mit Fakten begründet vorgebracht wird. Tatsächlich sind die nationalen und gemeinsamen europäischen Grundlagen der Qualitätssicherung in Studium und Lehre nicht politisch neutral, sondern eigentümlich liberal (im Unterschied zu etwa sozial oder konservativ). Und offenkundig wirkt sich Qualitätssicherung auf vielfältige Weise darauf aus, wie Lehrende und Studierende ihre Grundrechte in Anspruch nehmen können oder gar in ihren Freiheiten eingeschränkt werden. In diesem Zusammenhang wird zuweilen gegen einzelne Maßnahmen oder sogar die Qualitätssicherung als Ganzes das Argument angeführt, die Wissenschaftsfreiheit sei gefährdet, weil der wissenschaftlichen Lehre formale Vorgaben gemacht werden, denen die Lehrenden sich beugen müssten. Auf der anderen Seite aber gelten die europäischen Standards der Qualitätssicherung nicht unmittelbar und werden sogar durch deutsches Verfassungsrecht in die Schranken verwiesen, was einen Spielraum für andere als liberale Lesarten und deren Umsetzung öffnet. Apropos Wissenschaftsfreiheit: Auch schlechte Lehre und widrige Studienbedingungen können zum Problem für die Freiheit werden, denn sie haben abträglichen Einfluss darauf, wie Studierende von ihren Grundrechten Gebrauch machen, Zugang zu akademischen Berufen finden oder Chancengleichheit genießen können. Gerade weil Qualitätssicherung in der Lehre eine weltanschaulich-politische Dimension hat und weil sie beides beinhaltet, ein Ziel mit Verfassungsrang und zugleich einen u.U. sogar schwerwiegenden Eingriff in die Wissenschaftsfreiheit, wird sie immer auch konfliktbehaftet sein. Ein Qualitätsmanagementsystem muss dieses Strukturmerkmal allein schon im Hinblick auf die eigene Verantwortung berücksichtigen und reflektieren, und es muss sie verstehen, um eventuell auftretenden Konflikten wissenschaftsadäquat begegnen zu können. Deshalb gehen wir an dieser Stelle auf die Frage von Qualitätssicherung und Wissenschaftsfreiheit näher ein.

Folgt Qualitätssicherung einer partikularen politischen Agenda, sogar einer *hidden agenda*? Der eingangs zitierte und ganz maßgebliche Begriff von Qualität und Qualitätssicherung aus den European Standards and Guidelines mag auf den ersten Blick als kleinster gemeinsamer Nenner erscheinen, oder als Kompromiss im durchaus pluralen Europäischen Hochschulraum, für den er gelten soll. Bei näherer Betrachtung lassen sich an den European Standards and Guidelines jedoch wesentliche



Merkmale der europäischen politisch-ökonomischen Kräfteverhältnisse ablesen, unter denen sie in Folge des Bologna-Prozesses entstanden und weiterentwickelt worden sind und die, nicht in einem abwertenden, sondern im analytischen Sinne als neoliberal zu charakterisieren sind. Entsprechende Merkmale werden durch die ESG als maßgeblicher Grundlage in die Qualitätssicherung in den am Europäischen Hochschulraum beteiligten Staaten eingeschrieben – und treffen dort auf räumlich und zeitlich je besondere und teils widerstreitende Faktoren z.B. wissenschaftlicher, rechtlicher, polit-ökonomischer und kultureller Art.

Qualitätssicherung im Sinne der European Standards and Guidelines ist liberal, insofern diese für die Freiheit der Wissenschaftler\*innen als Gruppe und als Einzelne eintreten und staatliche Macht und gesellschaftliche Diskriminierung abwehren sollen (“guarding against intolerance of any kind or discrimination against the students or staff”). Die Verantwortung für die Qualität der Studienangebote liegt bei den Hochschulen selbst. Die für die Qualität und deren Sicherung erforderlichen Ressourcen werden vom Ende her, unter dem Aspekt der hinreichenden oder mangelnden Ressourcenausstattung, thematisiert (ESG 1.9 und 3.5). Die distributive Funktion des Staates bleibt ausgeblendet. Die Gesellschaft wird als Stakeholder adressiert und auf der Nachfrageseite verortet (“changing needs of society”). Eine deutliche Angebotsorientierung der ESG kommt u.a. in ihrem Fokus auf “Learning Outcomes”, auf “student-centred learning, teaching and assessment” zum Ausdruck. Die Öffentlichkeit als Stakeholder und zugleich als Prinzip und Maßstab von Transparenz rundet den liberalen Charakter der ESG ab. Entsprechend pragmatisch-optimistisch ist die Entwicklungsperspektive, die hier eröffnet wird: Qualitätssicherung folgt dem Motiv, Studiengänge, Bildungsmöglichkeiten und Einrichtungen zweckdienlich zu gestalten, Vertrauen und Zusammenhalt über den institutionellen Rahmen der Wissenschaft hinaus zu erzeugen und sich selbst sowie Studium und Lehre zyklisch zu verbessern – neutral ausgedrückt: zu steigern: “The term ‘quality assurance’ is used in this document to describe all activities within the continuous improvement cycle (i.e. assurance and enhancement activities)” (ESG 2015, S. 7). Diese Entwicklungsperspektive ist abstrakt, insofern die ESG nämlich den Zweck von Studium und Lehre, den Inhalt des Vertrauens in die wissenschaftlichen Institutionen und das Ziel der Verbesserung/Steigerung nicht näher bestimmen.

Nicht klassisch liberal, sondern neoliberal sind die ESG insofern, als ihr pragmatischer Optimismus unter dem Vorbehalt steht, dass sich die Qualitätssicherung nicht von selbst einstellt, also nicht durch die bloße „interaction between teachers, students and the institutional learning environment“ (s.o.) unter Beteiligung der übrigen Stakeholder, sondern permanent aktiv gewährleistet werden muss. Die Standards and Guidelines formulieren den normativen und institutionellen Rahmen dafür. Die Rolle des Staates besteht hier darin, die erforderliche rechtliche Grundlage zu legen, Regierung wird im Sinne von *governance* unter Einbeziehung der Stakeholder (im Unterschied zu *government* als top-down regieren) verstanden, Hochschulleitung und -verwaltung folgen und implementieren Management-Logiken (strategic management, process management, governance, assessment). Die Mobilität insbesondere der Studierenden im Europäischen Hochschulraum soll nicht allein auf Grundlage von Noten, sondern zusätzlich auf Basis einer arbeitszeitbasierten und regulierten Quasi-Währung, den Credit Points des ECTS, gewährleistet werden. Die Mobilität der Absolvent\*innen wird durch die Zertifizierung ihrer Abschlüsse im Rahmen eines europäischen Akkreditierungswesens gewährleistet. Insofern zielen die ESG auf die Schaffung und Erhaltung eines Raumes ab, der wesentliche Merkmale eines Marktes mit mikroökonomischen Institutionen erfüllt.

Der liberale Charakter der ESG spiegelt sich in zahlreichen Facetten der Qualitätssicherung in der Ära des Bologna-Prozesses wieder. Aber das Geheimnis des Erfolges dieses Prozesses liegt nicht in seiner

Geschlossenheit, sondern im Gegenteil in seiner Anschlussfähigkeit für hochschul- und wissenschafts-politische Projekte anderer als i.e.S. liberaler Couleur. So lassen sich Forderungen nach Mobilität und gegen Diskriminierung auch aus anderen politischen Lagern heraus im Rahmen des Bologna-Prozesses wirkmächtig artikulieren. Dass diese beiden Aspekte im Europäischen Hochschulraum sogar relativ weit entwickelt worden sind, liegt auch daran, dass es sich eben nicht um einen von besonderen politischen Kräften in wissenschaftsinadäquater Absicht beherrschten Prozess handelt. Um die Grenzen und Freiheiten, die mit dem Bologna-Prozess einhergehen, angemessen beurteilen zu können, müssen neben dessen unverkennbar liberalen Zügen auch die weiteren, relativ pluralen Züge der Reform in Betracht gezogen werden. Jegliche Kritik muss sich also umgekehrt selbst die Frage stellen, inwiefern ihre eigene Position produktiver (oder destruktiver) Bestandteil dieses Prozesses ist.

Greift Qualitätssicherung in die Grundrechte ein? Tatsächlich, Qualitätssicherung berührt insbesondere die folgenden drei Grundrechte:

1. Wissenschaftsfreiheit (Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG),
2. Berufsfreiheit/Recht der freien Berufswahl (Art. 12 Abs. 1 GG) und
3. [Chancengleichheit] (Art. 3 Abs. 2 und 3 GG).

Die Wissenschaftsfreiheit gehört zu den Freiheitsrechten des Grundgesetzes: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“ (Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG). Diese Freiheit wird im Hochschulgesetz näher definiert, und neben der Freiheit der Lehre geht es hier auch um die Freiheit des Studiums, bei dem es sich schließlich auch bereits um wissenschaftliche Praxis handelt. Wissenschaftsfreiheit ist nicht allein die Freiheit der „fertigen“ Wissenschaftler\*innen, sondern auch die Freiheit derer, die noch am Anfang ihrer wissenschaftlichen Laufbahn stehen. „Die Freiheit der Lehre umfasst insbesondere die wissenschaftliche und künstlerische Lehrmeinung, den Inhalt der Lehre, ihre Methode und die Form ihrer Darstellung“ (§ 4 Absatz 4 HSG). „Die Freiheit des Studiums umfasst [...] insbesondere die freie Wahl von Lehrveranstaltungen, das Recht, innerhalb eines Studiengangs Schwerpunkte nach eigener Wahl zu bestimmen, sowie die Erarbeitung und Äußerung wissenschaftlicher und künstlerischer Meinungen“ (§ 4 Absatz 5 HSG). Das Bundesverfassungsgericht dazu: „Das Grundrecht garantiert einen Freiraum, der wissenschaftlich Tätige vor jeder staatlichen Einwirkung auf Prozesse der Gewinnung und der Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse schützt. Geschützt ist insbesondere die Selbstbestimmung über Inhalt, Ablauf und methodischen Ansatz der Lehrveranstaltung sowie das Recht auf die Äußerung von wissenschaftlichen Lehrmeinungen und das Recht, sich im Rahmen des Studiums am wissenschaftlichen Gespräch aktiv zu beteiligen“ (BVerfG, Beschluss des Ersten Senats vom 17. Februar 2016 - 1 BvL 8/10 -, Rn. 1-88).

Die Berufsfreiheit, bzw. das Bürgerrecht der freien Berufswahl, meint das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen. Darunter ist jedoch nicht die „freie Auswahl“ zu verstehen, denn der Staat kann den Zugang zu Beruf und Ausbildung (inkl. Studium) unter bestimmten Voraussetzungen durchaus reglementieren. Dass bestimmte Berufsbezeichnungen geschützt sind oder dass sich nicht jede\*r selbst einfach z.B. den Abschluss B.A. Bildungswissenschaften verleihen kann, ist Folge staatlicher Reglementierung. Gerade weil nicht völlig frei, sondern nur unter gewissen Voraussetzungen bestimmte Ausbildungen gewählt, Prüfungen bestanden und Berufe ausgeübt werden können, kommt dem Prinzip der Berufsfreiheit eine so wichtige Bedeutung zu: Der Staat muss nämlich darauf achten, dass keine ungerechtfertigten Hürden auf dem Weg von der Ausbildung zum Beruf diese Freiheiten einschränken.

Zur Chancengleichheit schließlich bestimmt das Grundgesetz seit 1994, dass der Staat die Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern fördert und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinwirkt, sowie dass Niemand wegen ihrer oder seiner Behinderung benachteiligt werden darf. Der Durchsetzung dieser Chancengleichheit dient das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Dessen Ziel ist es, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse [sic] oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen (§ 1 AGG).

All diesen Rechten und Freiheiten und insbesondere der Lehrfreiheit stehen nun im Rahmen der Qualitätssicherung Pflichten und Zwänge gegenüber und zur Seite, die im Hochschulrecht verankert sind. Die Pflicht zur Qualitätssicherung in der Lehre wird normiert durch:

1. Hochschulrahmengesetz: § 6, 8 und 9 HRG
2. Hochschulgesetz bzw. Landeshochschulrecht: § 5 HSG
3. Hochschulsatzungen – z.B. § 3 Absatz 1 Evaluationssatzung oder § 3 Absatz 2 JunProfEvals 2021

Das Prinzip der Wissenschaftsfreiheit bedeutet nicht, dass in Fragen ihrer Lehre allein die betroffenen Wissenschaftler\*innen frei entscheiden dürfen. Auch die Hochschule kann Entscheidungen treffen, die sich „auf die Organisation des Lehrbetriebes, die Aufstellung und Einhaltung von Studien- und Prüfungsordnungen und die Bewertung der Lehre im Rahmen der Qualitätssicherung beziehen“ (§ 4 Absatz 4 Satz 2 HSG). Auch das Ministerium greift durch seine Entscheidungsbefugnis in die Wissenschaftsfreiheit ein, etwa im Rahmen des ministeriellen Genehmigungsvorbehalts für die Einführung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen. Und auch der Gesetzgeber beschränkt die Wissenschaftsfreiheit, indem er nämlich die Akkreditierung von Studiengängen als Pflicht ausgestaltet hat. Dies wirkt sich auf die Freiheit der Hochschule aus, über Inhalt, Ablauf und methodischen Ansatz des Studiengangs und der Lehrveranstaltungen zu bestimmen. Und es stellt einen Eingriff in die Rechte der Lehrenden und der Fakultäten oder Fachbereiche dar: „So werden zwar keine bestimmten Ergebnisse oder Deutungen wissenschaftlicher Erkenntnisse vorgeschrieben, aber auch nicht nur die Stimmigkeit zwischen Lehre und Qualifikationszielen oder die Organisation der Weitergabe wissenschaftlichen Wissens nachgeprüft, sondern die Akkreditierung betrifft unmittelbar Form und Inhalt wissenschaftlicher Lehre“ (BVerfG 2016).

Qualitätssicherung kann also mit erheblichen Eingriffen in die Wissenschaftsfreiheit einhergehen. Solche Eingriffe sind dem Bundesverfassungsgericht zufolge nur zulässig, weil und sofern die Ziele der Qualitätssicherung selbst Verfassungsrang haben, die Qualitätssicherung auf demokratischer und rechtsstaatlicher Grundlage sich vollzieht und die Kriterien der Qualitätssicherung selbst von der Wissenschaft hervorgebracht werden.

Eingriffe in die vorbehaltlos gewährleistete Wissenschaftsfreiheit, so das Verfassungsgericht, können zur Verfolgung eines Zieles mit Verfassungsrang gerechtfertigt sein. Bei der Qualitätssicherung in der Lehre handele es sich um ein solches Ziel mit Verfassungsrang:

„Wissenschaft ist zwar ein grundsätzlich von Fremdbestimmung freier Bereich autonomer Verantwortung, da eine von gesellschaftlichen Nützlichkeits- und politischen Zweckmäßigkeitsvorstellungen freie Wissenschaft die ihr zukommenden Aufgaben am besten erfüllen kann. Das Hochschulstudium steht jedoch auch in engem Zusammenhang mit dem Recht der freien Berufswahl aus Art. 12 Abs. 1 GG, da die Ausbildung in der Regel die Vorstufe einer Berufsaufnahme ist. In der wissenschaftlichen Lehre ist daher der Aufgabe der Berufsausbildung und den damit

verbundenen Grundrechtspositionen der Studierenden Rechnung zu tragen. Das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit steht insofern Vorgaben, die einen ordnungsgemäßen Lehrbetrieb mit einem transparenten Prüfungssystem sicherstellen, nicht entgegen.“ (BVerfG 2016)

In diesem Zusammenhang stellt das Bundesverfassungsgericht außerdem fest, dass zwar Grundrechte wie die Berufsfreiheit oder die Chancengleichheit solche Eingriffe in die Wissenschaftsfreiheit rechtfertigen können; diese können aber nicht durch die mit dem Bologna-Prozess unternommene Europäisierung des Hochschulraums gerechtfertigt werden (vgl. BVerfG 2016), denn dieser hat keinen Verfassungsrang.

An die Regeln, nach denen Qualitätssicherung sich vollzieht, stellt das Verfassungsgericht zwei Maßstäbe: Die Qualitätssicherung muss erstens auf einer hinreichenden gesetzlichen Grundlage stehen. „Rechtsstaatsprinzip und Demokratiegebot verpflichten den Gesetzgeber dazu, die insoweit für die Grundrechtsverwirklichung maßgeblichen Regelungen selbst zu treffen.“ Dies richtet sich gegen eine Regelung auf der alleinigen Grundlage von so genanntem *soft law* und *governance*, also von Regelwerken, die nicht auf einen ordentlichen politischen Gesetzgebungsprozess zurückgehen, sondern auf die Aushandlung allein durch die Stakeholder und abseits der verfassten politischen Institutionen. Zweitens dürfen die Kriterien der Qualitätssicherung wiederum nicht von Regierungen und Parlamenten als außerwissenschaftlichen Akteuren detailliert vorgegeben werden. Das Bundesverfassungsgericht spricht hier von der Gefahr wissenschaftsinadäquater Steuerungspotentiale. Neben dem Demokratie- und Rechtsstaatsprinzip kommt hier also wiederum die Wissenschaftsfreiheit zum Tragen: „Der Gesetzgeber kann zur Qualitätssicherung der Lehre nicht selbst detaillierte Vorgaben zu Lehrinhalten machen, denn das würde die grundrechtlich geschützte Eigenrationalität der Wissenschaft missachten. Kriterien der Bewertung wissenschaftlicher Qualität, an die der Gesetzgeber Folgen knüpft, müssen vielmehr Raum für wissenschaftseigene Orientierungen lassen.“

Auf demokratischer und rechtsstaatlicher Grundlage und unter maßgeblicher Beteiligung der Wissenschaft sowie zum Schutze der Grundrechte insbesondere der Studierenden ist Qualitätssicherung in Studium und Lehre also von der Verfassung gedeckt – sie ist sogar selbst ein Ziel mit Verfassungsrang.

## 4. Rollen und Aufgaben im Qualitätsmanagementsystem der EUF

In Abschnitt 3.2 ist beschrieben, welche Akteure im ganzen Wissenschaftssystem an der Qualitätssicherung von Studiengängen beteiligt sind. Im Qualitätsmanagementsystem der EUF haben die zentralen Gruppen und Akteur\*innen des Bereichs Studium und Lehre bestimmte Rollen und Aufgaben. Das QMS hat den Anspruch, sie alle systematisch und hinreichend einzubeziehen („Voice statt Exit“).

### 4.1. Studierende

Studierende sind die maßgeblichen Gestalter\*innen ihres eigenen Studiums. Der Rahmen, innerhalb dessen sie ihr Studium gestalten, wird von der Institution vorgegeben – einschließlich systematischer Mitgestaltungsmöglichkeiten. Das ist zunächst die repräsentative studentische Interessenvertretung im AstA, in den Fachschaften und in der akademischen Selbstverwaltung. Weiterhin sind das die im Qualitätsmanagementsystem vorgesehenen Reflexionsformate, in denen die studentische Sicht auf das Studium und die Studierbarkeit systematisch und unmittelbar eingebracht wird und einen hohen Stellenwert hat.

An der EUF wirken die Studierenden an den (Teil-)Studiengangskonferenzen mit und bringen ihre Erfahrung und ihre Bedürfnisse bzgl. des Studiums ein. Sie nutzen die Lehrveranstaltungsevaluation, um Feedback zu einzelnen Lehrveranstaltungen zu geben und selbst über diese LV und ihre Studiengestaltung zu reflektieren. Sie nehmen an weiteren Befragungen im student life cycle teil, damit die EUF die allgemeinen und/oder fachspezifischen Studienbedingungen nötigenfalls verbessern kann.

Bei Bedarf – wenn anders keine Lösung gefunden wird – nutzen sie das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement für Studierende, um auf ein Problem zu reagieren.

Bei der Akkreditierung von Studiengängen ist immer ein Gespräch der Akkreditierungsgutachter\*innen mit Studierenden des jeweiligen (Teil-)Studiengangs vorgesehen, die dort ihre Erfahrung mit dem Studiengang schildern. Unserer Erfahrung nach finden diese Gespräche mit den Studierenden in den danach folgenden Gesprächsrunden mit Lehrenden deutlichen Niederschlag.

### 4.2. Lehrende

Lehren und Lernen, das ganze Studium ist eine gemeinsame Aktivität von Lehrenden und Studierenden. In der Institution Universität planen die Lehrkräfte ihre Lehrveranstaltungen und führen sie durch. Die Verantwortung für das *Gelingen* einer LV tragen sie nicht allein – daran haben die Studierenden großen Anteil. Aber die Lehrenden tragen Verantwortung dafür, dass ihre Lehrveranstaltungen angeboten werden, die Qualifikationsziele erreicht werden können und die Modulprüfung bestanden werden kann. Als Modulverantwortliche haben sie die Aufgabe, für alle das gesamte Modul betreffenden organisatorischen, personellen und inhaltlichen Angelegenheiten Sorge zu tragen.

Sie holen studentisches Feedback zur LV ein, interpretieren die Ergebnisse und reflektieren sie mit den Studierenden. Sie reagieren auf studentische Anliegen und bringen sich in geeigneter Weise in die verschiedenen Formate des QMS ein. Das ist abhängig von der Stellung, die sie im jeweiligen Studiengang oder Fach haben: Die Studiengangsleitung hat mehr und andere Gestaltungsaufgaben als professorale Kolleg\*innen, wissenschaftlicher Mittelbau, Doktorand\*innen, abgeordnete Lehrkräfte oder externe Lehrbeauftragte.

Alle Lehrkräfte tragen Verantwortung für die Lehrveranstaltung(en) und Prüfungen, die sie anbieten. Alle haben ihren Anteil daran, dass das Gesamtcurriculum eines (Teil-)Studiengangs inhaltlich und methodisch zielführend und studierbar ist und dass die Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden sowie im Kreis der Lehrenden gelingt. Lehrende beteiligen sich z.B. an (Teil-)Studiengangskonferenzen in den (Teil-)Studiengängen, in denen sie lehren.

Sie sind verpflichtet, eine LV pro Semester evaluieren zu lassen. Für sehr kleine Lehrveranstaltungen kann gemeinsam mit dem Team QM nach alternativen Evaluationsformen gesucht werden.

### 4.3. Studiengangsleitung, Teilstudiengangsleitung

Die Qualität eines ganzen Studiengangs bzw. Teilstudiengangs wird maßgeblich von der (Teil-)Studiengangsleitung und den dauerhaft hauptamtlich beschäftigten Lehrkräften verantwortet. Sie betrachten die vom Team QM bereitgestellten Studiengangsdaten, das Feedback der Studierenden zu einzelnen LVen und der Gesamtheit des Fachs, die jeweiligen fachlichen Anforderungen, die Ziele der EUF im Ganzen und nicht zuletzt die verfügbaren Ressourcen. Auf dieser Grundlage betreiben sie, i.d.R. auf Initiative der (Teil-)Studiengangsleitung, die stetige Weiterentwicklung des jeweiligen Curriculums.

In den Formaten des Qualitätsmanagements, nicht zuletzt in Akkreditierungsverfahren, hat die (Teil-)Studiengangsleitung insofern eine herausgehobene Rolle, als sie i.d.R. Ansprechpartner\*in des Dekanats und Studiendekanats, des zuständigen Präsidiumsmitglieds und des zentralen QM ist, dass sie die notwendigen Arbeitsschritte einleitet und ihre Einhaltung gewährleistet, und die Absprachen und die Arbeitsteilung im Kreis der Lehrenden organisiert.

In einigen Studiengängen der EUF hat eine Studiengangskoordination die wichtige Aufgabe, das nötige Fachwissen über alle organisatorischen Abläufe verfügbar zu halten und die Studiengangsleitung in diesen Fragen maßgeblich zu unterstützen.

### 4.4. Fakultät, Dekanat

Die Fakultät verantwortet auf ihrem Fachgebiet die Aufgaben der Hochschule, u.a. die Durchführung der Studiengänge und die Mitwirkung an der Qualitätssicherung, z.B. der Akkreditierung der Studiengänge (s. §§ 5, 28 und 30 HSG).

Dem Dekanat, insbesondere dem Studiendekanat wird die Aufgabe zuwachsen, die Erkenntnisse aus (Teil-)Studiengängen und den dort praktizierten QM-Formaten für die Fakultät insgesamt zu betrachten, Wichtiges und Übergreifendes zu bündeln, innerfakultäre Maßnahmen zu initiieren und sich ggf. an eine andere Ebene der EUF zu wenden.

Das Dekanat / Studiendekanat kann auch innerhalb der Fakultät geäußerte Erkenntnisinteressen oder andere QM-bezogene Anliegen an das zentrale Qualitätsmanagement herantragen.

Die Aufgaben und Möglichkeiten der Fakultäten und Dekanate im Bereich Qualitätsmanagement werden sich in den nächsten Jahren herauschälen und dann genauer zu beschreiben sein.

## 4.5. Präsidium

Das Präsidium verantwortet die Gesamtheit des Studienangebots und sämtlicher anderer universitärer Aktivitäten (s. § 5 HSG).

Von besonderer Wichtigkeit für die Möglichkeiten nicht nur in Studium und Lehre ist, auf Landesebene für eine auskömmliche Ressourcenversorgung einzutreten.

Das Präsidium nutzt die vom QM bereitgestellten Daten zu Studium und Lehre, um aus seiner Perspektive Schlussfolgerungen für die Universitätsentwicklung zu ziehen. Auch aggregierte qualitative Äußerungen aus den QM-Formaten der Studiengänge und Teilstudiengänge werden vom Präsidium gewürdigt.

## 4.6. Externe Expert\*innen

Die Einbeziehung externer Expertise hat im gesamten Wissenschaftssystem eine wichtige Funktion. Sämtliche Entscheidungen über Mittelverteilung im Forschungsbereich, über Publikationen in angesehenen Zeitschriften und dergleichen werden von jeweils mehreren einschlägig qualifizierten und nicht selbst von der Entscheidung betroffenen Personen gefällt.

Im Bereich Studium und Lehre wird insbesondere in Akkreditierungsverfahren eine externe Perspektive eingeholt. Hierfür reisen Gutachter\*innen aus anderen Bundesländern (bei internationalen Studiengängen aus anderen Ländern) an die EUF, um die hiesigen Studienangebote zu begutachten, Feedback zu geben und eine Entscheidungsgrundlage für den Akkreditierungsrat zu schaffen.

## 4.7. Stabsstelle Qualitätsmanagement

Die Stabsstelle Qualitätsmanagement mit derzeit fünf Mitarbeiter\*innen ist beim Präsidium der EUF angesiedelt und die zentrale Stelle für die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems der EUF und die Begleitung und Organisation vieler Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems.

Das Team QM berücksichtigt die Besonderheiten der Europa-Universität Flensburg, die gegebene Ressourcenlage und die zentralen Ziele der Hochschulentwicklung. Bei der Entwicklung von QM-Formaten und dem QMS im Ganzen sucht es die Kommunikation mit wichtigen Akteur\*innen und mit allen Statusgruppen der EUF.

Auf dieser Grundlage, unter Berücksichtigung des einschlägigen Fachwissens, des Rechtsrahmens und nicht zuletzt im Austausch mit QM-Teams anderer Hochschulen in Schleswig-Holstein und darüber hinaus, wird ein möglichst zielführendes, die zentralen Prozesse in Studium und Lehre unterstützendes Qualitätsmanagementsystem entwickelt und schrittweise eingeführt.

## 5. Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

In diesem Abschnitt werden die unter 2.2 knapp und bildlich dargestellten Instrumente und Verfahren genauer beschrieben. Die Gesamtheit und die Praxis dieser Instrumente und Verfahren (Formate) ist das Qualitätsmanagementsystem der EUF.

Wir beschreiben in Abschnitt 5.2 ein Datenpaket, in Abschnitt 5.3 die (Teil-)Studiengangskonferenz und in Abschnitt 5.4 einen Qualitätsentwicklungsbericht.

Diese drei Elemente gehören systematisch eng zusammen und folgen aufeinander. Das Team QM strebt an, innerhalb eines achtjährigen Akkreditierungszeitraums jeweils zweimal ein Datenpaket bereitzustellen, eine darauf bezogene (Teil-)Studiengangskonferenz durchzuführen und den zugehörigen Qualitätsentwicklungsbericht zu erstellen. Damit wäre eine Halbzeitbilanz und eine substantielle Vorbereitung auf das nächste Akkreditierungsverfahren gegeben – der Qualitätskreislauf würde in jedem Akkreditierungszeitraum zweimal durchlaufen.

### 5.1. Befragungen im student life cycle

Die besten Expert\*innen für ihr Studium sind die Studierenden. Das gilt umso mehr in Kombinationsstudiengängen, weil nur die Studierenden die Kombination dreier Teilstudiengänge tatsächlich erleben und somit die Studierbarkeit des *Ganzen* einschätzen und kommentieren können.

Darum werden sie systematisch und wiederkehrend befragt.

Das übergeordnete Interesse ist eine gute Studienqualität und die Vermeidung von Studienabbruch, der auf schlechte Studienbedingungen oder fehlende Unterstützung und Beratung zurückgeht.

Es gilt, Fragen zu stellen, deren Antworten eine Veränderung auslösen können. Darum werden spezifische Fragen zur EUF gestellt. Zudem geben wir Raum für Rückmeldungen zu Aspekten des Studiums, die bisher nicht in den Fokus gelangt sind.

Die Erkenntnisinteressen und beispielhafte Verwendungsmöglichkeiten der Befragungsergebnisse lassen sich so zusammenfassen:

Fragebereich	Beispielhafte Verwendungsmöglichkeit der Antworten
Persönliche und wirtschaftliche Situation: wieviel Zeit pro Woche kann die EUF für das Studium erwarten – wieviel Zeit wird für Erwerbsarbeit, Familienpflichten oder die Anfahrt zum Campus benötigt?	Erwartungsmanagement bei den Lehrenden etwa bzgl. Studientempo Abwägung Blockveranstaltungen ja/nein
Gründe für Studienortwahl: Warum wird an der EUF studiert?	Passgenaue Ansprache von Studieninteressierten
Gründe für Studiengangwahl: Warum dieser Studiengang, dieses Fach?	Passgenaue Ansprache von Studieninteressierten



Fragebereich	Beispielhafte Verwendungsmöglichkeit der Antworten
Erwartung von Herausforderungen im Studium: Welche Hürden und Probleme bestehen am Beginn und im weiteren Verlauf des Studiums? Wie wurden bereits Hürden bewältigt?	Entwicklungsimpulse für die Studiengänge und Teilstudiengänge Passgenaue Beratungsangebote zum richtigen Zeitpunkt machen Studienabbruch vermeiden
Aktives Engagement an der EUF (für Studiengang oder außerhalb)	Studierendenprofile erkennen
Übergang Schule – Hochschule, Bachelor – Master	Studieneingangsphase optimieren
Funktionieren die bestehenden Beratungsangebote der EUF?	Ggf. Beratungsangebote ausweiten, bekannter machen oder verbessern
Studierbarkeit der Studiengänge und Teilstudiengänge; fachspezifische Hürden und Probleme	Entwicklungsimpulse für die Studiengänge und Teilstudiengänge
Qualifikationsziele und Anforderungen der Studiengänge und Teilstudiengänge: funktioniert das Konzept des (Teil-)Studiengangs?	Curricula und/oder Kommunikation darüber verbessern
Arbeitsbelastung im Studium	Entwicklungsimpulse für die Studiengänge und Teilstudiengänge
Lehrveranstaltungsevaluation: funktioniert das Konzept der Lehrveranstaltung?	Hochschuldidaktisches Konzept überarbeiten
Studienmotivation, Studienzufriedenheit, Studienzweifel	Handlungsbedarf erkennen, Studienfrust und Studienabbruch vermeiden helfen
Studierbarkeit und Studienzufriedenheit im Rückblick auf ein absolviertes Studium	Perspektive erfahrener Studierender bei Entscheidungen zur Studienqualität einbeziehen
Qualität des Studiums aus Sicht bereits Berufstätiger	Erfahrungen berufstätiger Absolvent*innen bei Entscheidungen zur Curriculumsentwicklung einbeziehen
Gesamtheit der Befragungen	Berücksichtigung im Rahmen strategischer Hochschulentwicklung oder zur Fundierung von Verhandlungen zwischen EUF und Landesministerium

Die Mitarbeiter\*innen der Stabsstelle Qualitätsmanagement gestalten die Befragungen auf wissenschaftlicher Grundlage, unter Berücksichtigung der wesentlichen Ziele der EUF bzw. eines Studiengangs, nach Rücksprache mit zentralen Akteuren der EUF und unter Einbeziehung der rechtlich definierten Aufgaben der Universität sowie der allgemeinen Regeln für die Gestaltung von

Studiengängen. Das Team QM führt die Befragungen in technischer Hinsicht durch, bereitet die Ergebnisse auf und macht sie bekannt.

Unsere Maßgabe ist die größtmögliche Transparenz in allen Phasen, von der Befragungsgestaltung bis zur Ergebnisauswertung.

Jede Evaluation soll Kommunikation über die Ergebnisse auslösen.

Welche Entscheidungen auf Grundlage von Evaluationsergebnissen schließlich getroffen werden, liegt nicht in der Zuständigkeit der Stabsstelle Qualitätsmanagement.

Mittelfristig wollen wir die zentralen Ergebnisse der Befragungen, die Ergebnisse und darauf zurückgehende Veränderungen auf der Internetseite der EUF in einem Dashboard zur Verfügung stellen.

Die zentralen Befragungen, die im student life cycle regelmäßig durchgeführt werden sollen, werden in den nächsten Abschnitten vorgestellt.

### 5.1.1. Studieneingangsbefragung

Befragte:	Alle Studierenden im 1. Semester des Bachelor- und im 1. Semester des Masterstudiums
Zeitpunkt:	Mitte Oktober, also ca. vier Wochen nach Studienbeginn
Gegenstand:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergang Schule-Universität sowie Bachelor-Master</li> <li>• Generelle Studiengang- und Studienortentscheidung</li> <li>• Studienbeginn in den Studiengängen</li> <li>• Sind die Studierenden gut im Studium angekommen?</li> </ul>
Start:	Oktober 2023
Methode:	<p>EvaSys Online-Fragebogen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Link per Mail versenden</li> <li>• QR-Code in jeweils zentraler Einführungsvorlesung/Lehrveranstaltung der Studiengänge einblenden</li> <li>• Campus App</li> </ul>
Ergebnis:	<p>Gesamtbericht sowie geeignete Teilberichte für Studiengänge, Teilstudiengänge und Beratungsangebote</p> <p>Teilbericht fließt in Datenpaket für (Teil-)Studiengänge ein</p>
Verwendungsmöglichkeiten:	<p>Interpretation und Diskussion der Ergebnisse; auf dieser Grundlage zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung passgenauer zentraler und/oder dezentraler Informations- und Beratungsangebote</li> <li>• stärkeres Eingehen auf Fragen und Zweifel beim Übergang an die Universität</li> </ul> <p>Diskussion der Ergebnisse in der (Teil-)Studiengangskonferenz, Abwägung von Veränderungen im (Teil-)Studiengang</p>

## 5.1.2. Studienverlaufsbefragung

Befragte:	Alle Studierenden im 3. Semester
Zeitpunkt:	Mitte/Ende Oktober: einige Wochen nach Beginn des 3. Semesters
Gegenstand:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktioniert Studieren an sich? Zeitlich, räumlich?</li> <li>• Geht das Konzept des Studiengangs bzw. Teilstudiengangs auf? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curricular?</li> <li>- Hinsichtlich der Studierbarkeit?</li> </ul> </li> <li>• Welche Hürden gibt es im Studienverlauf, wie können sie reduziert bzw. überwunden werden?</li> <li>• Fehlen bestimmte Beratungs-/Unterstützungsangebote?</li> <li>• Studienzufriedenheit, Studienzweifel, Abbruchneigung</li> </ul>
Start:	Oktober 2024
Methode:	<p>EvaSys Online-Fragebogen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Link per Mail versenden</li> <li>• QR-Code in jeweils zentraler Lehrveranstaltung der Studiengänge einblenden</li> <li>• Campus App</li> </ul>
Ergebnis:	<p>Gesamtbericht sowie Teilberichte für Studiengänge und Teilstudiengänge sowie Beratungsangebote</p> <p>Teilbericht fließt in Datenpaket für (Teil-)Studiengänge ein</p>
Verwendungsmöglichkeiten:	<p>Interpretation und Diskussion der Ergebnisse; auf dieser Grundlage zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr/andere Kommunikation über <i>Studieren</i> im (Teil-)Studiengang</li> <li>• Schaffung passgenauer zentraler und/oder dezentraler Informations- und Beratungsangebote</li> <li>• stärkeres Eingehen auf Fragen und Zweifel im Studienverlauf</li> </ul> <p>Diskussion der Ergebnisse in der (Teil-)Studiengangskonferenz, Abwägung von Veränderungen im (Teil-)Studiengang</p>

### 5.1.3. International Incomings

Die Studierenden aus dem Ausland, die ein Semester an der EUF studieren, werden maßgeblich vom International Center begleitet und betreut.

Befragte:	International Incomings, die ein Semester an der EUF studieren
Gegenstand:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktioniert das Studieren? Zeitlich, räumlich, sozial?</li> <li>• Welche Hürden gibt es für diese Studierenden im Studienbetrieb, wie können sie reduziert bzw. überwunden werden?</li> <li>• Sind die bestehenden Beratungs-/Unterstützungsangebote geeignet?</li> <li>• Fehlen bestimmte Beratungs-/Unterstützungsangebote?</li> <li>• Gibt es rechtliche oder soziale Diskriminierungstatbestände?</li> </ul>
Verwendungsmöglichkeiten:	<p>Interpretation und Diskussion der Ergebnisse; auf dieser Grundlage zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der formalen Studienbedingungen</li> <li>• Anpassung bestehender Regelungen</li> <li>• Verbesserung der sozialen Situation der International Incomings</li> <li>• Ideen für die Schaffung von mehr Berührungspunkten verschiedener Studierendengruppen ableiten</li> </ul>

## 5.1.4. Studienabschlussbefragung

Befragte:	Alle Studierenden, die ihr Studium erfolgreich abgeschlossen haben
Zeitpunkt:	Fortlaufend, jeweils bei Zeugnisbeantragung (seit 2015)
Gegenstand:	<p>Mit den Erfahrungen der absolvierten Semester:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ging das Konzept des Studiengangs bzw. Teilstudiengangs auf? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curricular?</li> <li>- Hinsichtlich der Studierbarkeit?</li> </ul> </li> <li>• Welche Hürden gab es im Studienverlauf, wie konnten sie reduziert bzw. überwunden werden?</li> <li>• Was wäre – rückblickend – am Studieneinstieg sinnvoll gewesen?</li> <li>• Studienzufriedenheit im Rückblick auf das ganze Studium</li> </ul> <p>Fühlen die Absolvent*innen sich auf den Übergang ins Masterstudium bzw. auf den Übergang ins Berufsleben, auf ihre Berufsrolle gut vorbereitet?</p>
Start:	In überarbeiteter Form erstmals im Oktober 2024
Methode:	EvaSys Online-Fragebogen: Link wird bei Zeugnisbeantragung zugeschickt
Ergebnis:	<p>Gesamtbericht sowie Teilberichte für Studiengänge und Teilstudiengänge sowie Beratungsangebote</p> <p>Teilbericht fließt in Datenpaket für (Teil-)Studiengänge ein</p>
Verwendungsmöglichkeiten:	<p>Interpretation und Diskussion der Ergebnisse; auf dieser Grundlage zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr/deutlicherer Bezug auf ein mögliches Masterstudium</li> <li>• Mehr/deutlicherer Bezug auf die spätere Berufsrolle, auf berufliche Professionalität u.dgl.</li> <li>• Schaffung passgenauer zentraler und/oder dezentraler Informations- und Beratungsangebote</li> </ul> <p>Diskussion der Ergebnisse in der (Teil-)Studiengangskonferenz, Abwägung von Veränderungen im (Teil-)Studiengang</p>

### 5.1.5. Absolvent\*innenbefragung

In den vergangenen Jahren hat sich die EUF an der KOAB-Absolventenstudie beteiligt. Jeder dritte Jahrgang der Absolvent\*innen aus Bachelor- und Masterstudiengängen wurde mit einer Kombination aus einheitlichen KOAB-Fragen und spezifischen Fragen der EUF angeschrieben. Gegenstand dieser Befragung war hauptsächlich der vollzogene Übergang in ein Masterstudium und in den Beruf sowie die Passung von Studieninhalten und beruflichen Anforderungen.

Bedauerlicherweise können die Ergebnisse der KOAB-Absolventenstudie nicht nach Teilstudiengängen spezifiziert werden. Wir haben also immer nur Aussagen zu den gesamten Kombinationsstudiengängen erhalten. Verbesserungsmöglichkeiten liegen vielfach innerhalb der Teilstudiengänge – mit den KOAB-Auswertungen ließ sich aber nicht entschlüsseln, ob sich eine geäußerte Unzufriedenheit auf Fach A oder auf Fach B oder auf beide bezog.

Da ein Großteil des Studienangebots der EUF Kombinationsstudiengänge sind, wurde 2023 entschieden, aus der KOAB-Befragung auszusteigen und stattdessen eine eigene Absolvent\*innenbefragung zu konzipieren und durchzuführen. Die heutige Personalausstattung der Stabsstelle Qualitätsmanagement erlaubt das, und wir erhoffen uns von der selbst konzipierten Befragung weitaus besser verwendbare Ergebnisse:

Befragte:	Alle Absolvent*innen von Studiengängen der EUF eines Jahrgangs
Zeitpunkt:	Voraussichtlich alle drei Jahre im Herbst
Gegenstand:	Mit den Erfahrungen des absolvierten Studiums und des Berufseinstiegs: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat der Übergang in den Beruf gut funktioniert?</li> <li>• Erlauben die im Studium erworbenen Kompetenzen einen gelingenden Berufseinstieg?</li> <li>• Erlauben die im Studium erworbenen Kompetenzen eine hinreichend kritische Reflexion der Berufsrolle, des eigenen beruflichen Handelns?</li> <li>• Kann mit Hilfe der erworbenen Kompetenzen eine hinreichende berufliche Selbstsorge, Reflexion und Weiterentwicklung betrieben werden?</li> <li>• Sind rückblickend, mit den Erfahrungen des Berufseinstiegs und der beruflichen Praxis, Verbesserungs- oder Ergänzungsbedarfe unserer (Teil-)Studiengänge erkennbar?</li> </ul>
Start:	Erstmals im Herbst 2025
Methode:	EvaSys Online-Fragebogen
Ergebnis:	Gesamtbericht sowie Teilberichte für Studiengänge und Teilstudiengänge Teilbericht fließt in Datenpaket für (Teil-)Studiengänge ein
Verwendungsmöglichkeiten:	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse; auf dieser Grundlage z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr/deutlicherer Bezug auf die spätere Berufsrolle, auf berufliche Professionalität, Anforderungen u.dgl.</li> <li>• Schaffung passgenauer zentraler und/oder dezentraler Informations- und Beratungsangebote</li> </ul> <p>Diskussion der Ergebnisse in der (Teil-)Studiengangskonferenz, Abwägung von Veränderungen im (Teil-)Studiengang</p>

### 5.1.6. Befragung der Exmatrikulierten

Exmatrikulation ohne Studienabschluss: das mag ein Fach- oder Studiengangswechsel, der Wechsel an eine andere Universität oder der Abbruch des Studiums sein.

All das kann eine selbstbestimmte Entscheidung junger Menschen sein, deren Präferenzen sich im Lauf der Zeit verändern, denen sich neue Möglichkeiten auftun oder die einfach Unterschiedliches ausprobieren möchten.

Die Exmatrikulation ohne Studienabschluss (oder die einfache Nicht-Rückmeldung) kann aber auch ein Studienabbruch aus Frust, Not oder Mangel an Unterstützung und Beratung sein.

Darüber möchten wir gern möglichst viel erfahren. Zugleich ist diese Gruppe von Studierenden am schwersten zu erreichen. Das Team QM sucht noch Möglichkeiten und Erkenntnisse, wie wir Rückmeldungen dieser Studierenden gewinnen können.

### 5.1.7. Lehrveranstaltungsevaluation

Die LVE bezieht sich auf die einzelne Lehrveranstaltung und steht damit außerhalb des Systems der zentralen Befragungen im student life cycle, die die allgemeinen Studienbedingungen adressieren.

Die LVE soll zugleich die Lehrenden bei der Weiterentwicklung der Lehrveranstaltungskonzepte und Lehrmethoden unterstützen und die Reflexion der Studierenden über die Lehre und über das Studieren fördern.

Die Lehrenden der EUF sind verpflichtet, mindestens eine Lehrveranstaltung pro Semester mit den zentralen Fragebögen evaluieren zu lassen. Die Auswertung der LVE erhalten bislang nur die jeweiligen Lehrenden. Sie sind angehalten, die Ergebnisse mit den Studierenden zu besprechen. LVE-Auswertungen sind zudem Teil des Lehrportfolios bei Bewerbungen für Stellen in der Lehre. Davon abgesehen hat nur die zentrale Hochschulleitung in begründeten Fällen Zugriff auf einzelne Auswertungen.

Derzeit gibt es an der EUF zwei unterschiedliche Typen von Fragebögen. Der eine ist lernergebnisorientiert, er basiert auf dem BEvaKomp-Instrument. Der andere ist lehrprozessorientiert, er beruht auf dem HILVE2-Fragebogen. Beide Fragebögen sind für Vorlesungen erhältlich und, um einige Fragen ergänzt, für Seminare und vergleichbare Lehrveranstaltungen; jeweils in deutscher oder englischer Sprache.

Die Fragebögen unterscheiden sich:

Lernergebnisorientierte Fragebögen	Lehrprozessorientierte Fragebögen
<p><b>Grundfrage:</b> Waren die Bedingungen so, dass die Studierenden das angestrebte Lernergebnis / das Qualifikationsziel der Lehrveranstaltung erreichen konnten?</p>	<p><b>Grundfrage:</b> Wie schätzen die Studierenden die Lehrperson und den Lehrprozess ein?</p>

<b>Lernergebnisorientierte Fragebögen</b>	<b>Lehrprozessorientierte Fragebögen</b>
Funktioniert das Konzept der LV im Sinne des Modulziels?	Ableich der Selbstwahrnehmung der Lehrkraft mit der Wahrnehmung der Studierenden, z.B.: Kompliziertes verständlich machen; engagiert, kooperativ, aufgeschlossen sein.
Reflexion der Lehrveranstaltung (inhaltlich, fachlich und methodisch)	Bewertung der Lehrveranstaltung (Aufbau, behandelte Themen, Didaktik)
Studien-/Lernmotivation: ist durch die LV eine Veränderung eingetreten?	Einschätzung des eigenen Lernens (Lerne ich viel, wird mein Interesse gefördert? Beteiligung am Veranstaltungsgeschehen?)
Studentische Präsentationen und studentische Kooperation (z.B. AGs): Methoden- und Sozialkompetenzzuwachs?	Lerngewinn durch Referate Dritter?
Bewertung der Lernbedingungen (Betreuung, Struktur, Organisation, Medieneinsatz, Tempo)	Bewertung der Lernbedingungen (Betreuung, Störungen in der Veranstaltung, Diskussionsleitung)
Bezug zur wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Berufspraxis	-
-	Schulnote für die Lehrveranstaltung
Lob und was den Lernerfolg verbessert hätte	Lob, Kritik, Verbesserungsvorschläge

Wer über längere Zeit – oder wiederkehrend – denselben Fragebogen verwendet, erhält gut vergleichbare Ergebnisse, die Entwicklungen aufzeigen. Wer die Fragebögen abwechselt, erhält unterschiedliche Perspektiven.

Ergänzend zur systematischen LVE, die eine gewisse Distanz zum Veranstaltungsgeschehen behält, können ggf. weitere Feedback-Methoden eingesetzt werden.

Die fragebogengestützte LVE kann am Ende einer Veranstaltung als summative Evaluation durchgeführt werden. Dann ist sie Bilanz und Gesamtbewertung und kann der retrospektiven Überprüfung dienen. Die LVE kann auch während der noch laufenden Lehrveranstaltung durchgeführt werden und zu kurzfristigen Veränderungen führen, zu denen neuerlich ein Feedback derselben Gruppe eingeholt werden kann. Gerade diese Variante fördert die Kommunikation von Lehrenden und Studierenden über die Lehre.

Ganz allgemein ist die Besprechung der Evaluationsergebnisse mit den Studierenden ein gutes Mittel gegen Evaluationsmüdigkeit, weil sie die Wirksamkeit studentischer Beteiligung zeigt. Um zukünftig eine höhere Passung an den jeweiligen Kontext (welche Elemente sind in meiner Veranstaltung wichtig?) und persönliche Fragestellungen (zu welchen Aspekten möchte ich von den Studierenden Rückmeldung erhalten?) zu erreichen, ist eine Konzeption der LVE im Baukastensystem in Planung, mit Basisbausteinen sowie verschiedenen spezifischen, wählbaren Elementen.



### 5.1.8. Evaluation in kleinen Lehrveranstaltungen

Um die fragebogengestützte LVE (s. Abschnitt 5.1.7) durchführen zu können, müssen mindestens fünf Teilnehmer\*innen den Fragebogen ausgefüllt haben. Das ist nicht in allen Lehrveranstaltungen möglich.

In solchen Veranstaltungen – und generell in Studiengängen oder Fächern mit geringer Studierendenzahl – ist die Kommunikation über Lehre und Studieren im Allgemeinen und im Konkreten umso wichtiger, und insbesondere die Ermutigung der Studierenden, hierzu Feedback zu geben.

Es liegt in der Natur der Sache, dass viele Studierende sich erst überwinden müssen – werden sie doch von denen, die zu Lob und Kritik oder anderen Stellungnahmen auffordern, am Ende des Semesters geprüft und mit einer Note bewertet.

Darüber offen zu sprechen, kann der erste Schritt sein; die regelmäßige Anwendung von Moderationsmethoden, mit denen Feedback erhoben wird, der nächste. Diese können so angewendet werden, dass die Gruppe der Studierenden ihre Punkte zusammenträgt und gemeinsam vorbringt – nicht jede\*r Einzelne für sich allein. Die gemeinsame Reflexion über Lehr-Lern-Prozesse wird so systematisch Bestandteil der Lehrtätigkeit. Den Studierenden die Wirksamkeit ihres Handelns zu offenbaren, stärkt ihre Motivation, sich auf diese Weise einzubringen.

Einfache Methoden sind etwa der Feedback-Burger, die Kopfstand-Methode, das Fünf-Finger-Feedback, die 3-W-Methode sowie Abfragen mit Klebepunkten oder Smartphone, z.B. Mentimeter.

Auf Wunsch und nach Möglichkeit kann auch das Team QM die Reflexion der Lehre in einem kleinen Fach moderieren – im Rahmen einer (Teil-)Studiengangskonferenz oder abseits davon mit fokussierter Themenstellung. Die Studierenden könnten ihre Anliegen zusammentragen und dem Team QM anvertrauen, welches dann mit der Lehrkraft oder der (Teil-)Studiengangsleitung in Kommunikation tritt. Ein geeignetes Vorgehen wäre im Einzelfall zu besprechen.

## 5.2. Quantitative Daten für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Die Stabsstelle Hochschulstatistik und -controlling der EUF stellt im Intranet der EUF regelmäßig zentrale Statistiken und Kennzahlen bereit, die die Grundlage der Hochschulentwicklung und die Basis vieler ressourcenbezogener Entscheidungen sind<sup>8</sup>.

Soweit es mit den Ressourcen dieser Stabsstelle möglich ist, werden für die Studiengänge und Teilstudiengänge der EUF in Vorbereitung auf zentrale Maßnahmen der Qualitätssicherung spezifische Daten bereitgestellt, die der Reflexion der Studienqualität und der jeweiligen Zielerreichung eine quantitative Grundlage geben:

- Auslastungsquote (Bewerbung, Zulassung, Einschreibung, Studienplatzangebot)
- Studienverlauf und Studiendauer (darin auch Quote Einhaltung Regelstudienzeit)
- Zusammensetzung der Studierendenschaft (Fachsemester/Hochschulsemester)
- Übergänge in den Master
- Notenspektrum der Abschlussnoten
- Absolvent\*innenzahlen (Erfolgsquote und Schwundquote)

---

<sup>8</sup> Intranetseite der Stabsstelle Hochschulstatistik und -controlling: <https://www.uni-flensburg.de?20385>

Auch für Zwecke der Akkreditierung unserer Studiengänge und Teilstudiengänge stellt die Stabsstelle Hochschulstatistik und -controlling die jeweils erforderlichen quantitativen Daten zur Verfügung, die genannten zählen dazu.

Die Ergebnisse der in Abschnitt 5.1 beschriebenen Befragungen im student life cycle werden ebenfalls für die Nutzung in den einzelnen Studiengängen und Teilstudiengängen aufbereitet und diesen zur Verfügung gestellt.

Soweit möglich und notwendig, geben Studiendekanat und/oder Stabsstelle Qualitätsmanagement den Studiengängen und Teilstudiengängen Informationen über notwendige Anpassungen der Fachprüfungsordnungen und/oder der Modulkataloge. Auch etwaige hochschul- oder lehramtsweit bestehende Anforderungen werden in diesem Rahmen für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung aufbereitet und kommuniziert, ebenso wird an etwaige Empfehlungen aus der zurückliegenden Akkreditierung erinnert.

All diese Daten werden den (Teil-)Studiengängen in Vorbereitung auf die Studiengangs- bzw. Teilstudiengangskonferenz zu einem „Datenpaket“ zusammengefasst übergeben.

### 5.3. Studiengangskonferenzen und Teilstudiengangskonferenzen

Die Teilstudiengangs- bzw. Studiengangskonferenz ist das Herzstück des Qualitätsmanagementsystems der EUF. Hier ist der zentrale Ort für „Voice statt Exit“.

Die Studiengangs- bzw. Teilstudiengangskonferenz ist ein regelmäßiges, moderiertes Gesprächsformat, in dem Lehrende, Studierende und ggf. andere am (Teil-)Studiengang Beteiligte das jeweilige Curriculum, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und -bedarf, die Studierbarkeit und alle aktuellen Fragen und Probleme des (Teil-)Studiengangs reflektieren und Lösungsmöglichkeiten aus verschiedenen Perspektiven abwägen.

Jegliche Evaluation und Befragungsauswertung sowie Datenbereitstellung soll Anlass für Reflexion und Diskussion bieten. Die (Teil-)Studiengangskonferenzen sind dafür die zentrale Veranstaltung.

Damit ist zugleich das durch den Studienakkreditierungsstaatsvertrag vorgegebene regelmäßige Monitoring der Studienqualität gewährleistet.

Auch hochschulweit relevante Themen können so systematisch dezentral diskutiert werden, ggf. ergänzt um zentrale, übergreifende Formate.

Das Team QM unterstützt bei der Vorbereitung und übernimmt die Moderation der (Teil-)Studiengangskonferenzen sowie die Ergebnissicherung, damit sich alle am (Teil-)Studiengang Beteiligten ganz auf die gemeinsame Arbeit am Curriculum und auf die Diskussion konzentrieren können.

Aus der Beteiligung des Teams QM entsteht zugleich die Möglichkeit einer übergreifenden Problemwahrnehmung (welche Aspekte sind fächerübergreifend ein Thema?) und der Übermittlung von Lösungsansätzen, die an anderem Ort erwogen wurden.

Hierfür geeignete Teile der jeweiligen Ergebnissicherung werden zu Berichten zusammengefasst, die übergreifende Probleme und Handlungsbedarfe aufzeigen. Diese Berichte können z.B. auf Ebene der Fakultät, der Hochschulleitung oder im politischen Raum Verwendung finden.

Regulär als fester Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems finden innerhalb eines Akkreditierungszyklus zwei datengestützte (Teil-)Studiengangskonferenzen statt. Wenn in einem Studiengang oder Teilstudiengang darüber hinaus Gesprächsbedarf besteht, sind weitere Termine möglich, wenn die Ressourcen der Stabsstelle Qualitätsmanagement hierfür ausreichen.

#### 5.4. Qualitätsentwicklungsbericht

Alle im Rahmen des Qualitätsmanagements erhobenen und zusammengestellten Daten sowie die übergreifend relevanten Ergebnisse der (Teil-)Studiengangskonferenz und die daraufhin ergriffenen Maßnahmen (z.B. FPO-Änderung) werden zu einem Qualitätsentwicklungsbericht (QEB) zusammengestellt.

Auf Wunsch kann die (Teil-)Studiengangsleitung eine Dateninterpretation oder Vergleichbares ergänzen.

Mit den Qualitätsentwicklungsberichten kann über längere Zeit die Qualitätsentwicklung des (Teil-)Studiengangs dokumentiert werden.

Die Berichte können für unterschiedliche Zwecke verwendet werden. Ressourcenverhandlungen mit der Hochschulleitung können sich u.a. darauf beziehen. Die Fakultät oder die Hochschulleitung können ihrerseits für Zwecke der Qualitätsentwicklung auf die Berichte zurückgreifen, die Stabsstelle Hochschulkommunikation z.B. für die zielgerichtete Ansprache von Studieninteressierten. Auch für notwendige Akkreditierungsverfahren ist solch eine systematische Dokumentation der Qualitätsentwicklung der (Teil-)Studiengänge ein gutes Fundament.

#### 5.5. Beschwerde- und Verbesserungsmanagement für Studierende

Studierende der EUF, die Anlass zur Beschwerde haben, können sich vertrauensvoll an das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement für Studierende (BVM) wenden, wenn sie im Kontakt mit den zuständigen Dozierenden oder der zuständigen Anlaufstelle der EUF ihr Anliegen nicht selbständig lösen konnten. Dabei ist es egal, ob es sich um ein fachliches, organisatorisches oder persönliches Problem handelt. Das BVM hat die Aufgabe, aus einer neutralen, vermittelnden Position heraus gemeinsam mit den Beteiligten eine Lösung zu suchen. Jede Anfrage an das BVM wird vertraulich behandelt. Studierende können auch anonym an das BVM wenden, alle personenbezogenen Angaben sind freiwillig. Ohne die ausdrückliche Zustimmung der Beschwerdeführer\*innen darf das BVM jedoch keine konkreten Schritte unternehmen.

Sobald ein Beschwerdeverfahren abgeschlossen ist, löscht das BVM alle personenbezogenen Daten. Die Anliegen werden in anonymisierter Form gesammelt und ausgewertet, damit strukturelle Probleme aufgedeckt und behoben werden können. Auf diese Weise kann die Schilderung eines Problems zur Verbesserung der Qualität in Studium und Lehre beitragen.

Das BVM ist ebenso für Studierende erreichbar, die an zentraler Stelle einen Verbesserungsvorschlag unterbreiten möchten.

Das BVM unterrichtet in jährlichem Turnus die Vizepräsidentin oder den Vizepräsidenten für Studium und Lehre sowie die Leitung des QM über Art und Anzahl der studentischen Anliegen der vergangenen zwölf Monate. Die Vizepräsidentin oder der Vizepräsident können die daraus zu gewinnenden

Erkenntnisse zur Qualitätssicherung verwenden und geeignete Maßnahmen ergreifen, die über den Einzelfall hinaus Abhilfe schaffen können.

Das Verfahren des Beschwerde- und Verbesserungsmanagements ist vom Datenschutzbeauftragten der EUF dokumentiert worden. Diese Dokumentation dient zugleich als Regelungsgrundlage für die Bearbeitung von Beschwerden und Vorschlägen, sodass Belange des Datenschutzes systematisch gewahrt werden.

## 5.6. Akkreditierung von Studiengängen

Die Studiengänge der EUF sind programmakkreditiert. Die Pflicht zur Akkreditierung von Studiengängen ist in § 5 Hochschulgesetz definiert, gesetzliche Grundlage der Akkreditierungskriterien und -verfahren ist der Studienakkreditierungsstaatsvertrag sowie die zugehörige Studienakkreditierungsverordnung Schleswig-Holstein (vgl. auch die Abschnitte 3.2, 3.3 und 4.6 des Qualitätshandbuchs).

Alle acht Jahre ist hierfür ein Zertifizierungsprozess zu durchlaufen. Dabei wird geprüft, ob die Studiengänge und Teilstudiengänge bestimmte formale Kriterien erfüllen bezüglich der folgenden Aspekte:

- Studienstruktur und Studiendauer
- Studiengangprofil
- Zugangsvoraussetzungen und Übergänge zwischen Studienangeboten
- Abschlüsse und Abschlussbezeichnungen
- Modularisierung
- Leistungspunktesystem
- Joint-Degree-Programme: weitere Aspekte

Die jeweiligen Anforderungen sind in den entsprechenden Paragraphen 3 bis 10 der Studienakkreditierungsverordnung ausgeführt.

Eine fachlich geeignete Gruppe auswärtiger Gutachter\*innen studiert die von der EUF eingereichten Unterlagen und reist für eine Vor-Ort-Begehung an die EUF. Anhand der Unterlagen und mehrerer Gesprächsrunden mit unterschiedlichen Teilnehmenden der EUF wird überprüft, ob die Studiengänge die vorgegebenen fachlich-inhaltlichen Kriterien für Studiengänge erfüllen:

- Qualifikationsziele und Abschlussniveau
- Schlüssiges Studiengangskonzept und adäquate Umsetzung
- Fachlich-inhaltliche Gestaltung der Studiengänge
- Studienerfolg
- Geschlechtergerechtigkeit und Nachteilsausgleich
- Joint-Degree-Programme: weitere Aspekte

Die fachlich-inhaltlichen Kriterien der Programmakkreditierung von Studiengängen sind in den Paragraphen 11 bis 16 der Studienakkreditierungsverordnung ausgeführt.

Die Gutachter\*innen sprechen nacheinander mit der Hochschulleitung und dem Dekanat, mit Studierenden des (Teil-)Studiengangs und mit den Lehrenden, die im (Teil-)Studiengang regelmäßig lehren, um die schriftlichen Unterlagen mit den Äußerungen im Gespräch abzugleichen und um Nachfragen stellen zu können.

Gegebenenfalls werden im Laufe des Akkreditierungsverfahrens Auflagen erteilt, die die EUF erfüllen muss. Würde ein Studiengang nicht akkreditiert, müsste er geschlossen werden. Da aber alle Kriterien und der Verfahrensablauf allgemein bekannt sind, können wir diesen Fall mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ausschließen.

Einzelne Studiengänge (z.B. M.A. Kultur – Sprache – Medien) werden in einem eigenständigen Verfahren akkreditiert. Fachlich passende Studiengänge (etwa B.A. International Management – BWL und M.A. International Management Studies – BWL) durchlaufen ein gemeinsames Akkreditierungsverfahren. Die Kombinationsstudiengänge der Lehrkräftebildung einschließlich B.A. Bildungswissenschaften werden in einem großen gemeinsamen Verfahren akkreditiert, das in etwa zwölf verschiedene thematische Cluster aufgeteilt wird.

Die Akkreditierung von Studiengängen wird durch die Studiendekanate und die Stabsstelle Qualitätsmanagement organisiert und begleitet. Alle beteiligten (Teil-)Studiengangsverantwortlichen werden rechtzeitig mit den nötigen Informationen und Unterlagen versorgt, um die fachspezifischen Teile der Antragsunterlagen möglichst effizient erstellen und sich auf die Gutachterbegehung vorbereiten zu können.

## 6. Plan-Do-Check-Act: ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für das Qualitätsmanagementsystem der EUF

Zu den Aufgaben der Stabsstelle Qualitätsmanagement zählt nicht zuletzt die Einholung von Rückmeldungen zu Ertrag und Funktionsweise der Verfahren und Instrumente des Qualitätsmanagementsystems. Die Reflexion des eigenen Handelns im Team und mit Dritten sind Bestandteil unserer Arbeit ebenso wie die Erhebung von Interessen und Sichtweisen unterschiedlicher Akteure.

Bei der Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems in der hier beschriebenen Form haben wir beispielsweise leitfadengestützte Gespräche mit den Institutsleitungen und der Hochschulleitung geführt. Für die Ausarbeitung der Befragungen im student life cycle haben wir, ebenfalls leitfadengestützt, verschiedene zentrale Akteure der EUF nach ihren Fragen an die Studierenden und ihrer Verwendungsweise von Befragungsergebnissen befragt.

Auch die Praxis insbesondere der moderierten Gesprächsformate des QMS erlaubt die Beobachtung, was gut funktioniert und was nicht, und welche weiteren Informations- oder Austauschbedarfe bestehen.

Sowohl diese begleitende Beobachtung als auch künftige Gespräche mit bestimmten Fragestellungen werden zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems und seiner Bestandteile beitragen.

Alle an Lehre und Studium in einer aktiven Rolle Beteiligten sind jederzeit zu Feedback und Impulsen für die Weiterentwicklung der einzelnen Formate und Instrumente des QMS sowie ihres Zusammenspiels eingeladen.