

Quality Audit im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Erlangen-Nürnberg

– Abschlussbericht –

25. Mai 2011

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen	3
1.1 Auftrag und Zielsetzung des Verfahrens.....	3
1.2 Gutachtergruppe	3
1.3 Methodisches Vorgehen – Bewertungskriterien – Verfahrensablauf	4
1.4 Struktur des Abschlussberichts.....	7
2 Qualitätsmanagement an der Universität Erlangen-Nürnberg	8
2.1 Profil der Universität.....	8
2.2 Universitätsebene	8
2.3 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften	11
3 Bewertung und Empfehlungen.....	15
3.1 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften	15
3.2 Universitätsebene	22
3.3 Verknüpfung zwischen zentralem und dezentralem Qualitätsmanagement	24
3.4 Qualitätskultur und Engagement.....	25
4 Systemakkreditierung	26
4.1 Kriterien der Systemakkreditierung	26
4.2 Dokumentation	36
5 Zusammenfassung der Bewertungen und Empfehlungen	38
Anhang	39

Impressum

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)
Stiftung des öffentlichen Rechts
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim
www.evalag.de

1 Grundlagen

1.1 Auftrag und Zielsetzung des Verfahrens

Die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) beauftragte im Juli 2009 **evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) mit der Durchführung eines Audits der institutionellen Qualitätssicherung (Quality Audit) am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften als universitärer Teileinheit und dessen Verknüpfung mit der institutionellen Qualitätssicherung auf zentraler Universitätsebene. Mit dem Audit sollte eine Begutachtung der praktizierten Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre und des konzipierten Qualitätsmanagements des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften sowie der Universität in seiner grundsätzlichen Form erfolgen. Ziel des Audits war die Prüfung der Frage, ob Fachbereich und Universität über ein funktionsfähiges und integriertes Qualitätsmanagement im Sinne der (Teil-)Systemakkreditierung verfügen.

1.2 Gutachtergruppe

Die Zusammensetzung der Gutachtergruppe orientierte sich an den Verfahrensregeln des Akkreditierungsrats für die Systemakkreditierung¹. Folgendes Kompetenzprofil wurde zugrunde gelegt:

- mindestens ein Mitglied mit Erfahrung in der Hochschulsteuerung,
- mindestens ein Mitglied mit Erfahrung in der hochschulinternen Qualitätssicherung,
- ein studentisches Mitglied mit Erfahrung in der Akkreditierung,
- ein Mitglied aus der Berufspraxis,
- mindestens ein Mitglied mit Kenntnis ausländischer Hochschulsysteme.

Die Gutachtergruppe wurde auf der Grundlage von Vorschlägen von **evalag** zusammengestellt und von der FAU bestätigt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch **evalag** wurden die Mitglieder der Gutachtergruppe durch den Stiftungsvorstand im Einvernehmen mit dem Stiftungsrat von **evalag** formell bestellt.

Im Einzelnen gehörten der Gutachtergruppe an:

Professor Dr. Jürgen Kohler (Vorsitz)

Professor für Bürgerliches Recht und Zivilprozessrecht, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, ehem. Rektor der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, ehem. Vorsitzender des Akkreditierungsrats der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland

Professor Dr. Gisela Färber

Professorin für wirtschaftliche Staatswissenschaften, insbesondere Allgemeine Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

¹ Vgl. Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010, Drs. AR 85/2010. S. 17f.

Professor Bente Kristensen

ehem. Leiterin des ESMU European Benchmarking Programme, ESMU (European Strategic Management of Universities), Brüssel, ehem. Stellvertretende Präsidentin der Copenhagen Business School

Luca Scholz

Student der Politischen Ökonomie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Bachelor), Gutachter bei verschiedenen wirtschaftswissenschaftlichen Akkreditierungsverfahren

Professor Dr. Hans-Wolf Sievert

Aufsichtsratsvorsitzender der Sievert AG, Honorarprofessor der Universität Osnabrück, Lehrbeauftragter am Ostasiatischen Seminar der Philosophischen Fakultät der Universität Göttingen

Die Gutachtergruppe verstand ihre Aufgabe als einen Beratungsauftrag, der von den Zielsetzungen des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften und der FAU im Bereich des Qualitätsmanagements ausging und beurteilte, ob diese gut begründet und ob die zur Zielerreichung ergriffenen Maßnahmen (Strukturen, Prozesse, Instrumente) effektiv und effizient waren oder verbessert werden konnten. Wesentlicher Teil der Beratung war neben der Bewertung der gegenwärtigen Situation die Empfehlung von konkreten Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Prozesse und Strukturen des Qualitätsmanagements allgemein sowie insbesondere im Hinblick auf die angestrebte (Teil-) Systemakkreditierung.

Das Audit wurde von **evalag** durch Harald Scheuthle als verantwortlichem Referenten und Silja Metz als Projektassistentin betreut.

1.3 Methodisches Vorgehen – Bewertungskriterien – Verfahrensablauf

Methodisches Vorgehen

evalag führt Audits der institutionellen Qualitätssicherung auf der Grundlage der im Jahr 2007 von einer Expertengruppe erarbeiteten Eckpunkte für die institutionelle Qualitätssicherung an Hochschulen², der Vorgaben des Akkreditierungsrates zur Systemakkreditierung³ sowie der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education⁴ durch.

Die Quality Audits sind grundsätzlich als Peer Review-Verfahren organisiert. Ausgangspunkt jedes Verfahrens ist zunächst die Auftragsklärung, das heißt die Klärung

² Vgl. www.evalag.de / Kompetenzen / Qualitätsmanagement / Audit zur institutionellen Qualitätssicherung.

³ Vgl. Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010, Drs. AR 85/2010.

⁴ Vgl. ENQA: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. 3rd edition. Helsinki, 2009.

von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits. Die Auftragsklärung erfolgte zwischen der Universitätsleitung der FAU und **evalag** im Juni 2009. Das gesamte Verfahren erstreckte sich über einen Zeitraum von knapp zwei Jahren und umfasste letztlich zwei Begehungen sowie einen Workshop. Im Anschluss an die Begehungen wurde auf der Basis eines dreistufigen Verfahrens (Selbstbericht bzw. Selbstdokumentation – Begehung – Gutachterbericht) von der Gutachtergruppe (Peer Group) zunächst ein Zwischenbericht sowie der vorliegende Abschlussbericht erarbeitet. Der Workshop diente wiederum einer vertieften Auseinandersetzung mit den spezifischen Anforderungen der (Teil-)Systemakkreditierung an die Gestaltung der institutionellen Qualitätssicherung.

Bewertungskriterien

Als Bewertungskriterien wurden die Kriterien der Systemakkreditierung mit Blick auf die generelle Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements der studienorganisatorischen Teileinheit des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften und dessen Integration in das Qualitätsmanagement der Universität zugrunde gelegt.

Während der ersten Begehung waren das Qualitätsmanagement des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften sowie das Qualitätsmanagement der Universität im Bereich Studium und Lehre Gegenstand der Gespräche. Die zweite Begehung fokussierte auf die Überprüfung der Umsetzung der Gutachterempfehlungen aus der ersten Begehung und dem Workshop und konzentrierte sich zugleich stärker auf die konkreten Anforderungen der (Teil-)Systemakkreditierung sowie deren Umsetzung.

Verfahrensverlauf

Die Auftragsklärung bildete die Grundlage für die Ausarbeitung eines Frageleitfadens durch **evalag**. In Anlehnung an den Frageleitfaden erstellten der Fachbereich und die Universität einen Selbstbericht. Dieser gab einen Überblick über den Stand der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements sowie der Konzepte zur Weiterentwicklung.

Der Selbstbericht wurde am 26. Februar 2010 an **evalag** übergeben und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Er diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der ersten Begehung.

Die konstituierende Sitzung fand am 29. März 2010 unmittelbar vor Beginn der Vor-Ort-Begehung in Nürnberg statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtergruppe auf der Grundlage des Selbstberichts über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und der Universität und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest.

Im Rahmen der ersten Begehung wurden vom 29. bis 31. März 2010 Gespräche mit der Universitätsleitung, der Fachbereichsleitung, der Arbeitsebene QM im Fachbereich, dem zentralen QM im Referat L 1, den Lehrenden des Fachbereichs, den Studiengangskoordinator/inn/en, den Verwaltungsmitarbeiter/innen und den Studierenden geführt. Am Ende der Begehung erhielten Fachbereichs- und Universitätsleitung eine erste Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements auf Fachbereichs- und Universitätsebene sowie konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Systeme, vor allem im Hinblick auf die Kriterien der Systemakkreditierung. Auf Wunsch des Fachbereichs wurde zusätzlich zu den ursprünglich vorgesehenen zwei Begehungen ein Workshop vereinbart, der der intensiveren

Bearbeitung ausgewählter Problem- und Fragestellungen hinsichtlich der Systemakkreditierung dienen sollte.

evalag erstellte im Anschluss an die Begehung in Abstimmung mit der Gutachtergruppe einen Zwischenbericht mit Empfehlungen und übermittelte diesen am 14. April 2010 an die Fachbereichs- sowie die Universitätsleitung. Auf dieser Grundlage begannen Fachbereich und Universität mit der Weiterentwicklung ihrer Qualitätssicherungssysteme. Dieser Prozess wurde von **evalag** unterstützt und begleitet.

Vom 7. bis 9. Juli 2010 fand ein von **evalag** organisierter und von den beiden Mitgliedern der Gutachtergruppe Jürgen Kohler und Bente Kristensen geleiteter Workshop statt, an dem die Fachbereichs- und die Universitätsleitung sowie die jeweiligen QM-Beauftragten teilnahmen. Ziel des Workshops war die intensive Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung und Verzahnung der Qualitätsmanagementkonzepte und -Instrumente auf beiden Ebenen entsprechend der speziellen Anforderungen der angestrebten (Teil-)Systemakkreditierung.

Im Anschluss an den Workshop erstellte **evalag** in Abstimmung mit der Gutachterin und dem Gutachter einen Workshopbericht mit Empfehlungen, der am 17. August 2010 an den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und die Universität sowie die weiteren Mitglieder der Gutachtergruppe übermittelt wurden.

Für die zweite Begehung wurden der Gutachtergruppe interne Dokumente des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften und der FAU zur Verfügung gestellt, denen jeweils eine Stellungnahme des Fachbereichs bzw. der Universität zur Umsetzung der Empfehlungen aus der ersten Begehung und dem Workshop vorangestellt war.

Im Rahmen der zweiten Vor-Ort-Begehung fanden vom 28. bis 30. März 2011 Gespräche mit der Universitätsleitung, der Fachbereichsleitung, den QM-Beauftragten auf Fachbereichs- und Universitätsebene, den Studiendekan/inn/en weiterer Fachbereiche sowie Studierenden des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften statt.

Am Ende der zweiten Begehung erhielten die Fachbereichs- und die Universitätsleitung von der Gutachtergruppe eine detaillierte Rückmeldung zum Entwicklungsstand des Qualitätsmanagements im Hinblick auf die Umsetzung der Empfehlungen aus der ersten Begehung und dem Workshop. Zudem gab die Gutachterkommission vor dem Hintergrund der Anforderungen der (Teil-)Systemakkreditierung Einschätzungen zur Funktionsfähigkeit des Qualitätssicherungssystems, zur Erfüllung der Kriterien der (Teil-)Systemakkreditierung sowie zu den akkreditierungsspezifischen Dokumentationsanforderungen ab. Die Gutachtergruppe sprach erneut konkrete Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise aus.

Im Anschluss hieran erstellte **evalag** in Abstimmung mit der Gutachtergruppe den vorliegenden Abschlussbericht, der am 16. Mai 2011 der Universitätsleitung der FAU und der Leitung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften übergeben wurde. Im Einvernehmen mit den Auftraggebern ist beabsichtigt, den Abschlussbericht zu veröffentlichen.

Der Abschlussbericht des Audits wird dem Stiftungsrat von **evalag** in der Stiftungsrats-sitzung am 28. Oktober 2011 vorgelegt.

1.4 Struktur des Abschlussberichts

Der Bericht gliedert sich in vier Teile. Zunächst wird in Kapitel 2 das Qualitätsmanagementsystem des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften und der Universität in einem Sachstandsteil dargestellt. In Kapitel 3 werden die Bewertungen und Empfehlungen der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit der Qualitätsmanagementsysteme und deren Verzahnung dargestellt. Kapitel 4 enthält die abgeleiteten Einschätzungen der Gutachterinnen und Gutachter zur Erfüllung der Kriterien der (Teil-)Systemakkreditierung. Schließlich werden im letzten Kapitel die wesentlichen Einschätzungen und Empfehlungen der Gutachtergruppe zusammengefasst.

2 Qualitätsmanagement an der Universität Erlangen-Nürnberg

2.1 Profil der Universität

Die 1743 gegründete Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg ist mit fast 29.000 Studierenden und 12.000 Mitarbeiter/inne/n (davon 590 Professuren) die größte Universität Nordbayerns. Mit einem Fächerspektrum, das die komplette Bandbreite von der Theologie über die Geistes-, Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Medizin, Naturwissenschaften bis zu den Ingenieurwissenschaften umfasst, versteht sich die FAU als klassische, forschungsstarke Volluniversität. Seit einer Fakultätsumstrukturierung 2007 ist die FAU in fünf Fakultäten aufgeteilt, die intern in Departments bzw. Fachbereiche gegliedert sind. Die Universität ist an den beiden Hauptstandorten Erlangen und Nürnberg vertreten; an letzterem ist der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften angesiedelt.

Im Bereich der Lehre bietet die FAU aus ihrem Fächerspektrum 148 Studiengänge an. Die Universität hat dabei bereits frühzeitig mit der Umstellung auf die Bachelor-/Master-Struktur begonnen. Von diesen Studiengängen durchliefen bisher acht die Programmakkreditierung, davon zwei im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.

Der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften hat derzeit etwa 5000 Studierende und bietet ein breites Studienangebot im Bereich der Wirtschaftswissenschaften an. Der Fachbereich ging aus der 1918 gegründeten Nürnberger Handelshochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften hervor und wurde 1961 in die Universität Erlangen-Nürnberg eingegliedert.

2.2 Universitätsebene

Das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre an der FAU liegt vor allem in der Verantwortung der Fakultäten und Fachbereiche. Das zentrale Qualitätsmanagement ist am Leitbild der Universität und dem daraus abgeleiteten Leitbild für Studium und Lehre ausgerichtet, das sich derzeit in der universitätsweiten Diskussion befindet.

2.2.1 Qualitätsmanagementphilosophie

Das zentrale Qualitätsmanagement der FAU ist als dialogorientiertes Unterstützungssystem für die Fakultäten konzipiert, das über zentrale Qualitätssicherungsinstrumente studiengangsspezifische Informationen erhebt und analysiert und darüber die Fakultäten und Studiengänge mit qualitätsrelevanten Informationen versorgt. Dabei sieht sich die Universitätsleitung vorrangig in einer koordinierenden Rolle, wodurch der Austausch über Fakultätsgrenzen hinweg ermöglicht und gefördert, aber nicht in die Gestaltungsfreiheit der Fakultäten eingegriffen werden soll.

2.2.2 Strukturen

Verantwortlich für das Qualitätsmanagement ist die Vizepräsidentin für Lehre und Studium. Sie sitzt auch den zentralen Gremien auf Universitätsebene vor: der Kommission für Lehre und Studium (LuSt) und der daraus hervorgegangene AG Qualität. Letztere

umfasst neben den Kommissionsmitgliedern noch weitere im Qualitätsmanagement tätige Mitglieder und führt in ihren Themengruppen die aktuellen Diskussionen zum Qualitätsmanagement und erarbeitet Lösungsansätze. Die „Runde der Studiendekane“ ist ein weiteres Gremium, das es der Universitätsleitung ermöglicht, den direkten Kontakt zu den Fakultäten und Fachbereichen herzustellen und den Austausch zwischen diesen zu fördern.

Auf der Arbeitsebene koordiniert das Referat L1 das zentrale Qualitätsmanagement und unterstützt die Fakultäten bei der Studiengangsgestaltung und beim Aufbau des fakultären Qualitätsmanagements. In den fünf Fakultäten hat die Universität zudem jüngst Stellen für Q-Koordinator/inn/en geschaffen, die die Zuständigkeit für das fakultätsinterne Qualitätsmanagement innehaben und in regelmäßigem Austausch untereinander und mit dem Referat L1 stehen. Abb. 1 stellt die Strukturen auf Universitäts-ebene dar.

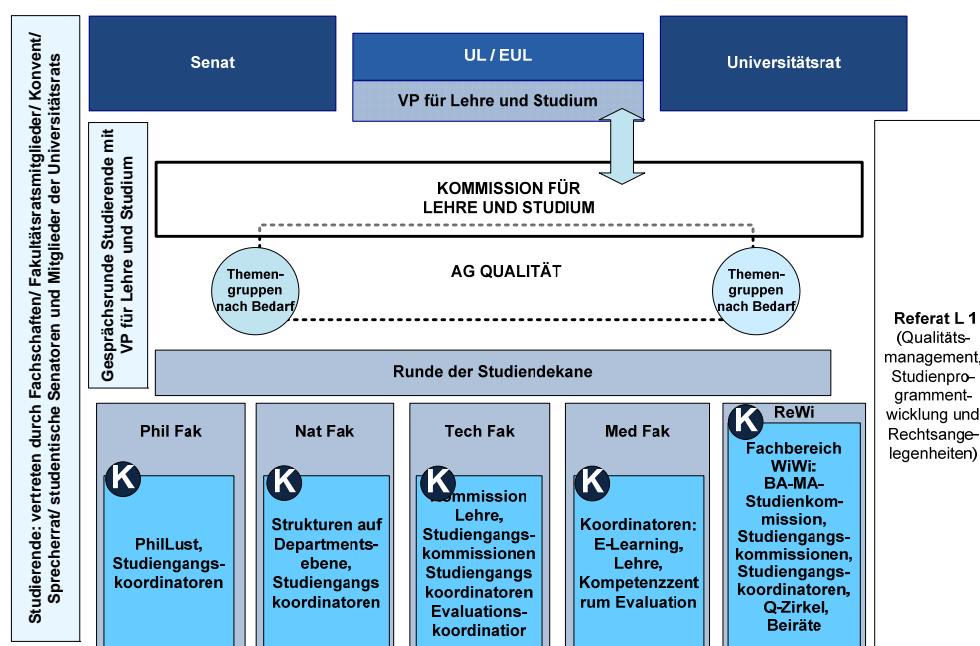


Abbildung 1 - QM-Strukturen der FAU (Quelle: Selbstdokumentation FAU)

2.2.3 Prozesse und Instrumente

Das universitäre Qualitätsmanagement unterstützt über eine Rahmenprozesslandkarte die Ausgestaltung von Qualitätsmanagementprozessen auf Fakultätsebene. Darüber hinaus setzt es mit seinen Instrumenten und Gremien auf drei Steuerungsebenen an und stellt dafür Informationen und Analysen zur Verfügung: der Ebene der Universität, der Fakultät, bzw. des Fachbereichs, und des Studiengangs. Für die Ebene des Moduls, bzw. der Lehrveranstaltung sind allein die Fachbereiche zuständig (siehe Abb. 2).

Die Rahmenprozesslandkarte definiert die Kern- und Unterstützungsprozesse und dient als Vorlage für die Fakultäten bei der detaillierten Ausarbeitung der konkreten Prozessabläufe. Einige zentral ablaufende Prozesse sind dabei allgemeingültig für die gesamte Universität formuliert, wie z.B. der Prozess zur Einrichtung eines neuen Studiengangs. Außerdem stellt die Universität den Fakultäten Leitlinien und Templates bzw. Arbeitsmuster zu wichtigen Themen und Aufgaben wie der Studiengangsgestaltung, der Modularisierung oder der Weiterentwicklung von Studiengängen zur Verfügung.

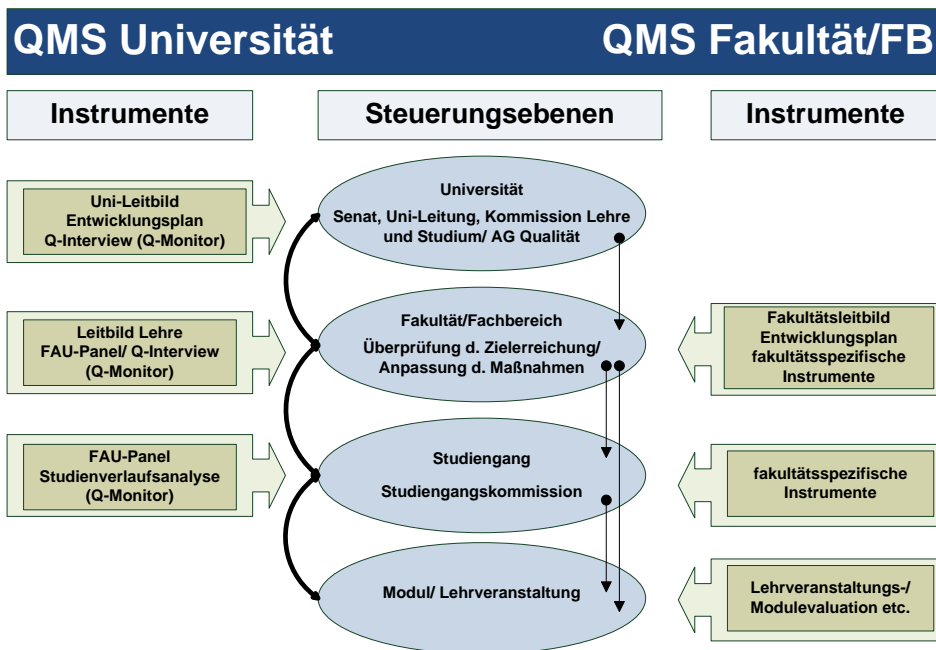


Abbildung 2 - Steuerungsebenen des Qualitätsmanagements (Quelle: Selbstdokumentation der FAU)

Mit den zentral eingerichteten Qualitätsmanagementinstrumenten möchte die Universitätsleitung den Informationsaustausch sowohl zwischen Universität und Fakultäten als auch unter den Fakultäten anregen, Diskussionen zu Themen des Qualitätsmanagements anstoßen sowie studiengangs- und studierendenbezogene Informationen erfassen und analysieren. Zu diesem Zweck hat sie im Wesentlichen drei Instrumente entwickelt, die sie zunehmend systematisch einsetzt bzw. alsbald in weiter entwickelter Form einsetzen will.

Das zentrale Koordinierungsinstrument zwischen Universitätsleitung und Fakultäten ist das Q-Interview, das jährlich zwischen der Vizepräsidentin für Lehre und Studium und den einzelnen Studiendekan/inn/en geführt wird. Das Q-Interview verfolgt dabei als eher qualitatives Element des Qualitätsmanagements vier Hauptziele: 1. das Erkennen generischer Probleme, 2. den Dialog zwischen Hochschulleitung und Fachbereich bei der Identifikation und Auswertung qualitätsrelevanter Aspekte, 3. die Möglichkeit der Vorbereitung hausinterner Zielvereinbarungen zwischen Fakultäten und Hochschulleitung, und 4. die Möglichkeit eines Benchmarking zwischen den Fakultäten sowie zum Austausch und zur Verbreitung von Best Practices. Das Q-Interview wird auf der Basis eines strukturierten Themenkatalogs, der in der AG Qualität erarbeitet wird, durchgeführt und später für alle Fakultäten und Fachbereiche ausgewertet. Die Ergebnisse werden wiederum in der AG Qualität und in der „Runde der Studiendekane“ diskutiert.

Das FAU-Panel ist eine jährliche universitätsweite Studierendenbefragung. Der Fragebogen enthält jeweils einen universitätsweiten Teil, der um fakultätsspezifische Elemente ergänzt werden kann. Der Fragebogen wird mit der AG Qualität abgestimmt und überarbeitet, die Umfrage anschließend vom Referat L1 durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse liefern der Universität und den Fakultäten Informationen zu den Studienbedingungen und der Qualität der Studiengänge.

Die Studienverlaufsanalyse führt zentrale Daten zu den Studierendenkohorten zusammen und wertet diese studiengangsbezogen aus. Sie dient dazu, strukturelle

Schwachstellen in den Studiengängen zu identifizieren, insbesondere hinsichtlich des Studienverhaltens und Studiengangswechsels bzw. -abbrüchen.

Der Q-Monitor soll als übergreifendes Instrument dazu dienen, die Ergebnisse der drei zentralen Qualitätssicherungsinstrumente Q-Interview, FAU-Panel und Studienverlaufsanalyse zusammenzufassen und im Hinblick auf eine längerfristige Perspektive und auf größere Einheiten aggregiert auszuwerten. Damit sollen die Ergebnisse der QM-Instrumente helfen, strategische Trends zu erkennen, und zur strategischen Steuerung der Universität verwendet werden.

2.3 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

2.3.1 Qualitätsmanagementphilosophie

Das Qualitätsmanagementsystem des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften leitet sich vom Leitbild des Fachbereichs ab. Ausgehend vom Leitbild hat der Fachbereich einen Aktionsplan ausgearbeitet, der die Ziele des Leitbildes konkretisiert und Qualitätsparameter spezifiziert.

Ein Grundsatz der Umsetzung des Qualitätsmanagements am Fachbereich ist das Subsidiaritätsprinzip, demzufolge auftretende Aufgaben zunächst eigenverantwortlich auf der untergeordneten zuständigen Ebene bearbeitet werden (z.B. Modulverantwortliche/r, Studiengangskoordinator/in, Studiendekan/in). Über ein Meldesystem wird gewährleistet, dass die auf der untergeordneten Ebene bearbeiteten Aufgaben auf die nächst höhere Ebene gemeldet werden, wo entschieden werden kann, inwieweit eine generelle Lösung des Problems notwendig ist. Dieses Prinzip gewährleistet für den Fachbereich eine effiziente und schnelle Problembearbeitung bei gleichzeitiger Information der übergeordneten Ebenen und stellt die Einbeziehung des fakultätsinternen Qualitätsregelkreises sicher.

2.3.2 Strukturen

Strukturell basiert das Qualitätsmanagement auf den vier in Abb. 3 veranschaulichten Ebenen: Fachbereich, studiengangübergreifend (Bachelor-/Masterprogramme), Studiengang und Modul.

Auf der Fachbereichsebene entscheiden Fachbereichsleitung und Fachbereichsrat über übergreifende und strategische Fragen. Auf der Arbeitsebene wird das Qualitätsmanagement am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften durch zwei Mitarbeiterinnen im Studiendekanat sowie eine Q-Koordinatorin betreut.

Für die strategische Weiterentwicklung von Studium und Lehre auf der Bachelor- bzw. der Masterprogramm-Ebene sind der Studiendekan und die BA- und MA-Kommissionen für Lehre und Studium zuständig. Auf dieser Ebene werden übergreifende Themen, die das gesamte Studienprogramm betreffen diskutiert. Verantwortlich für den Studiengang ist in erster Linie der/die jeweilige Studiengangskoordinator/in, welche/r die strategische Weiterentwicklung des Studiengangs koordiniert und zugleich als erste Zuständigkeitsinstanz für auftretende Probleme fungiert. In jedem Studiengang sind dem/der Studiengangskoordinator/in als beratende Gremien für die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung zudem eine Studiengangskommission und ein externer Beirat zugeordnet. Bei letzterem handelt es sich um ein externes Beratergremium mit Unternehmensvertreter/inne/n und Wissenschaftler/inne/n anderer Universitäten, das dem Studiengang ein kritisches Feedback bezüglich seiner Ziele

und seiner strategischen Weiterentwicklung gibt. Darüber hinaus gibt es für jeden Studiengang einen Q-Zirkel, der mit der/dem Studiengangskoordinator/in und Studierenden besetzt ist und sich je nach Bedarf regelmäßig trifft, um Qualitätsthemen zu identifizieren, zu diskutieren und Lösungen für auftretende Probleme zu erarbeiten.

Auf der Ebene der Module liegt die Zuständigkeit bei den Modulverantwortlichen.

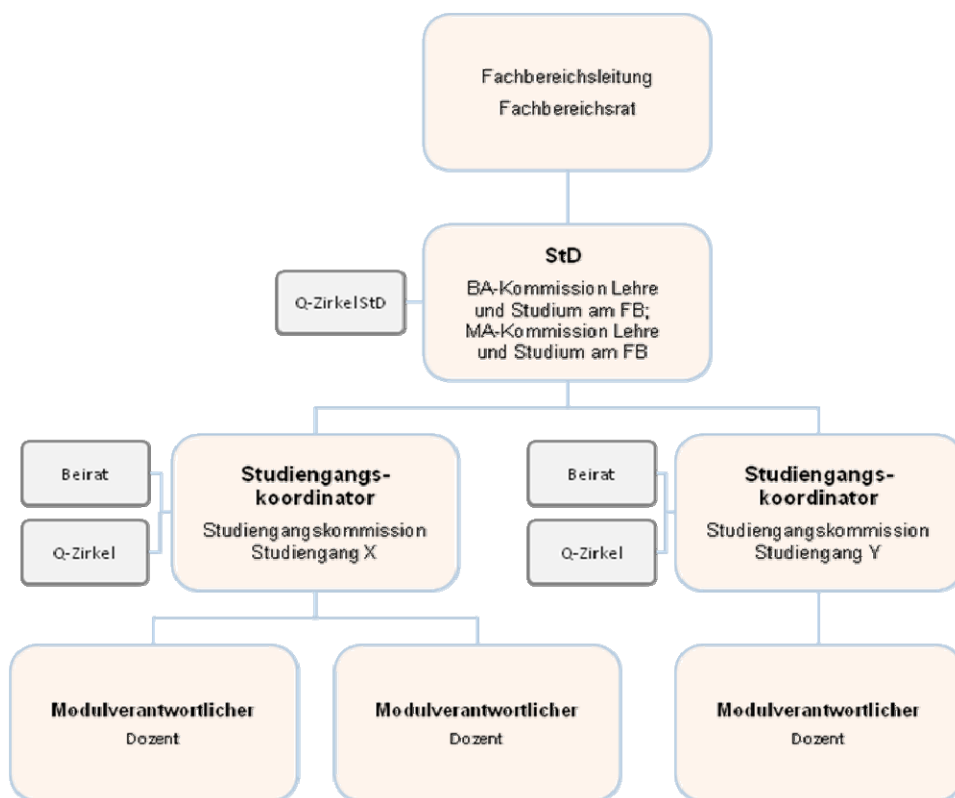


Abbildung 3 - Struktur des Qualitätsmanagements am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften (Quelle: Selbstdokumentation der FAU)

2.3.3 Prozesse und Instrumente

Ausgehend von der Rahmenprozesslandkarte der Universität hat der Fachbereich eine an die fachbereichsspezifischen Gegebenheiten angepasste Prozesslandkarte erstellt und die wichtigsten Prozesse darin definiert und ausgearbeitet. Hierzu existiert ein Leitfaden, der darlegt, wie Prozesse modelliert werden.

Der wichtigste Prozess für die Sicherung der Studiengangsqualität ist der Weiterentwicklungsprozess der Studiengänge. Dieser bildet innerhalb eines geschlossenen Qualitätsregelkreises die regelmäßige zyklische Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studiengänge unter Ausnutzung des vom Fachbereich praktizierten, wenngleich nicht explizit dokumentierten Subsidiaritätsprinzips ab. Ziel des Weiterentwicklungsprozesses ist die permanente Verbesserung und Weiterentwicklung der Studiengänge unter Einbeziehung der relevanten Stakeholder. Dies geschieht durch die systematische Identifizierung von Weiterentwicklungsthemen für den gesamten Fachbereich, die in der Folge auf der jeweils relevanten Ebene bearbeitet werden.

Im ersten Schritt des Prozesses wird über den Studiendekan in Abstimmung mit den Studiengangskoordinator/inn/en die Liste der möglichen anzugehenden Qualitätsthe-

men vorstrukturiert. Diese Liste ergibt sich aus vier Quellen: 1. dem Leitbild des Fachbereichs und dem daraus abgeleiteten Aktionsplan, der die institutionellen Ziele widerspiegelt, 2. den Kriterien der Systemakkreditierung, die das Leitbild um die Bildungs- und Systemziele ergänzen. Andererseits fließen in den Entscheidungsprozess 3. die Ergebnisse des Qualitätsmonitoring, also die Auswertungen der Qualitätssicherungsinstrumente, und 4. das direkte Feedback durch die Studiengänge, die Qualitätsausschüsse und die Beiräte mit ein. Auf der Basis dieser Vorauswertung definieren die BA/MA-Kommissionen für Lehre und Studium (LuSt) einen Jahresplan mit den Hauptthemen für die Weiterentwicklung aller Studiengänge.

Im nächsten Schritt werden auf der Ebene der Studiengangskommissionen die Themen des Fachbereichs-Jahresplans diskutiert und um studiengangsspezifische Qualitätsthemen ergänzt.

Danach werden im Zusammenspiel zwischen Studiengangskommission und Q-Zirkel Weiterentwicklungsvorschläge für die definierten Qualitätsthemen erarbeitet und umgesetzt. Die Umsetzung wird – soweit bereits möglich – ausgewertet, dokumentiert und zum Ende des Zyklus an die BA/MA-Kommission für LuSt weitergeleitet. Die BA/MA-Kommission für LuSt befindet über die Zielereichung und entscheidet, welche Qualitätsthemen auf der übergeordneten Ebene weiterbehandelt werden müssen.

Auf diese Weise möchte der Fachbereich systematisch und regelmäßig die Qualität seiner Studiengänge in Bezug auf das institutionelle Leitbild sowie auf die Kriterien der Systemakkreditierung sichern und die Studiengänge strategisch weiterentwickeln.

Der Fachbereich gewinnt über die im Folgenden dargestellten Quellen ein Feedback über die Qualität seiner Studiengänge und Informationen zur Einschätzung des Erreichungsgrades der im Leitbild formulierten Ziele. Neben dem direkten Feedback der Studierenden sind dies sowohl externe und interne Sichtweisen, die in verschiedenen Gremien gesammelt und diskutiert werden, als auch Befragungsinstrumente, die die Einschätzungen der Stakeholder auf verschiedenen Ebenen systematisch erheben und auswerten.

Der Fachbereich führt regelmäßig Lehrveranstaltungsbefragungen durch. Dafür werden am Anfang des Semesters Module für die Befragung ausgewählt. Die Befragung wird während des Semesters durchgeführt. Die Ergebnisse werden am Ende des Semesters in der jeweiligen Veranstaltung mit den Studierenden besprochen. Bei negativen Ergebnissen führt der Studiendekan bzw. der Lehrstuhlinhaber ein Gespräch mit dem betreffenden Kollegen oder der betreffenden Kollegin bzw. mit dem/der betreffenden Mitarbeiterin. Aufgrund der Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation werden Stärken und Schwächen ermittelt, auf deren Basis das FBZHL (Fortbildungszentrum Hochschullehre) konkrete Kursangebote aufbereitet.

Das Bachelor-Panel ist eine allgemeine Befragung der Studierenden des Fachbereichs, die analog zum FAU-Panel auf Universitätsebene (das aus der Bachelor-Befragung hervorging) durchgeführt wird und künftig in diesem aufgehen soll.

Für die Zukunft sind die Durchführung einer Abbrecherbefragung und einer Unternehmensbefragung geplant.

Das Qualitätsmanagementsystem von Universität und Fachbereich ist im Überblick in Abb. 4 dargestellt.

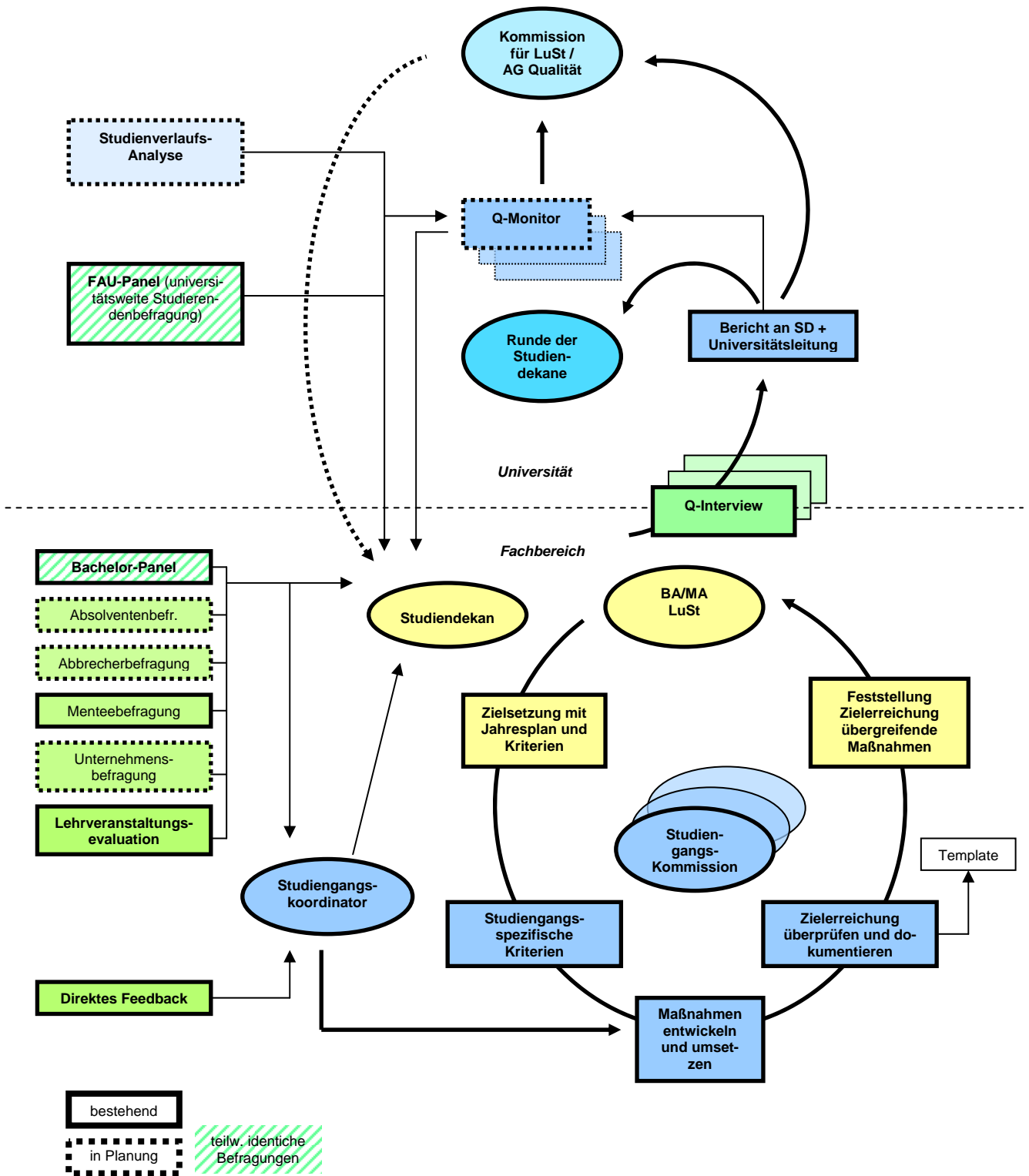


Abbildung 4 - Qualitätsmanagement der FAU (eigene Darstellung)

3 Bewertung und Empfehlungen

3.1 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Das Qualitätsmanagement am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften wird von der Gutachtergruppe insgesamt positiv bewertet. Seit der ersten Begehung im März 2010 wurde das Gesamtkonzept sinnvoll und zielgerichtet weiterentwickelt und umgesetzt.

Als besondere Stärke des Qualitätsmanagements werten die Gutachter/innen die strategische Entwicklung und Ableitung aus dem Leitbild, das seinerseits in einem zweiten Schritt durch ein darauf bezogenes spezifisches Leitbild Lehre ergänzt wurde. Dabei hat der Fachbereich das eigene Leitbild konsequent vom Leitbild der Universität abgeleitet und spezifiziert. Weiter wurde das Fachbereichsleitbild in einen konkreten Aktionsplan mit operativen Zielen, Konzepten zu deren Umsetzung und Qualitätsindikatoren gegossen. Der Aktionsplan dient der strategischen Weiterentwicklung des Fachbereichs und bietet den Fachbereichsangehörigen klare Handlungsanleitungen.

Der Aktionsplan wurde in einem diskursiven Prozess unter Beteiligung der Lehrenden, der Mitarbeiter/innen und der Studierenden entwickelt und bildet somit eine konsensuale Grundlage für die Weiterentwicklung des Fachbereichs.

3.1.1 Studiengangsbezogenes Qualitätsmanagement

Mit dem vom Fachbereichsleitbild abgeleiteten Aktionsplan gibt sich der Fachbereich eine auf klare institutionelle Profiziele ausgerichtete Basis für sein internes Qualitätsmanagement. Dies ist aus Sicht der Gutachtergruppe grundsätzlich ein gangbarer Weg zu Konzeption eines Qualitätsmanagements, der am Fachbereich auch zielbewusst und konsequent umgesetzt wird.

Der Systemakkreditierung, die aus der Programmakkreditierung hervorgegangen ist, liegt jedoch ein studiengangsbezogenes Qualitätsverständnis zugrunde, bei dem die Qualitätssicherung auf das „Produkt“ Studiengang fokussiert ist. Der Studiengang selbst ist jedoch nicht nur auf die Profiziele von Fachbereich oder Universität ausgerichtet, sondern muss auch extern vorgegebenen Bildungs- und Systemzielen folgen. Dieser Logik wird der Aktionsplan des Fachbereichs nicht vollständig gerecht, da er einerseits die ausformulierten Ziele eher auf den Fachbereich als solchen projiziert und nicht auf den einzelnen Studiengang und andererseits die Bildungs- und Systemziele nur selektiv, nämlich soweit auf die institutionellen Ziele des Fachbereichs bezogen, betrachtet.

Dies führt zum Beispiel dazu, dass im Aktionsplan auf der Konzeptebene für die Systemakkreditierung wichtige Themenbereiche wie zum Beispiel Kompetenzorientierung, überfachliche Kompetenzen oder Lehrmethoden vernachlässigt werden.

Bei der konkreten Studiengangsgestaltung wurden die Bildungs- und Systemziele wiederum berücksichtigt, jedoch nicht immer systematisch, wie aus den Modulbeschreibungen für die beiden betrachteten Masterstudiengänge hervorging. Dadurch ergibt sich in der Darstellung des Qualitätsmanagements eine Diskrepanz zwischen dem im Aktionsplan ausformulierten Konzept und der Umsetzung der Studiengangsentwicklung.

Die Gutachtergruppe empfiehlt daher dem Fachbereich, im Rahmen der Systemakkreditierung das Qualitätsmanagement „produktbezogen“ darzustellen und den Studiengang ins Zentrum zu rücken. Dies kann erreicht werden, indem die drei Zielkategorien (Bildungs-, System- und institutionelle Ziele) die Grundlage bilden. Diese werden dann

bezogen auf den einzelnen Studiengang spezifiziert, in Studiengangskonzepte umgesetzt und es werden geeignete Monitoring-Instrumente und Indikatoren entwickelt, aus denen Follow-up-Maßnahmen zur Einleitung und Durchführung von Verbesserungen abgeleitet werden, wie in Tabelle 1 verdeutlicht.

Ein mögliches Modell einer solchen Darstellung ist die vom Referat L1 entwickelte „Ziele-Matrix: Studiengangsziele“. Der Aktionsplan des Fachbereichs könnte in die Matrix integriert und die Ziele könnten entsprechend dem Leitbild des Fachbereichs studiengangsbezogen spezifiziert werden, um ein produktbezogenes Qualitätsmodell für die Systemakkreditierung zu erhalten. Ein solches Modell könnte nach Ansicht der Gutachter/innen dem Fachbereich helfen, das interne Qualitätsmanagement umfassend in der vorgegebenen Logik der Systemakkreditierung umzusetzen.

Das dargestellte Modell des studiengangsbezogenen Qualitätsmanagements stellt auch eine gute Vorlage für die Unterscheidung der beiden Kernprozesse Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen dar. Für die Entwicklung von Studiengängen liegt dabei der Fokus auf der Definition von Zielen und der Ableitung passender Studiengangskonzepte. Da zum Entstehungszeitpunkt nur wenig gesicherte Informationen vorliegen, steht daher eine Plausibilitätsprüfung im Vordergrund. Bei der Weiterentwicklung hingegen liegt der Schwerpunkt stärker auf dem Monitoring und der Umsetzung von Verbesserungen, die sich auf die erhobenen Monitoring-Informationen stützen.

Tabelle 1 - Modell des studiengangsbezogenen Qualitätsmanagements

Ziele	Kompetenzen	Konzept	Implementierung	Monitoring	Verbesserungsschritt (Follow-up)
Definition und konkretisierende Spezifizierung der (als valide identifizierten) Studiengangsziele, die allgemeine Bildungsziele, Systemziele und institutionelle Ziele umfassen	Von Zielen abgeleitete Kompetenzen	Im Hinblick auf Erwerb der spezifischen Kompetenzen zielführendes Konzept des Studiengangs: Curriculum, Studieneingang, Prüfungswesen, Inputfaktoren etc.	Konzeptgetreue Umsetzung des Studienkonzepts unter Berücksichtigung adäquater Lehr- und Lernmethoden	Erfassung der Zielerreichung der Kompetenzziele, ferner der Gültigkeit der Studiengangsziele und zugehörigen Kompetenzen durch geeignete Q-Instrumente und Qualitätskriterien	Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen mit Berichterstattung an relevante Gremien
Bildungsziele					
...					
Systemziele					
...					
Institutionelle Ziele					
...					
Dokumentation aller Stufen des Modells					

3.1.2 Weiterentwicklungsprozess für Studiengänge

Hauptelement des internen Qualitätsmanagements ist der Weiterentwicklungsprozess für Studiengänge, der, wie oben beschrieben, auch alle für die Systemakkreditierung relevanten Aspekte der Studiengangsgestaltung regelmäßig überprüft und weiterentwickelt.

3.1.2.1 Subsidiaritätsprinzip

Das Subsidiaritätsprinzip ist ein Grundelement des internen Qualitätsmanagements am Fachbereich. Dadurch soll erreicht werden, dass auftretende Probleme auf den untergeordneten Ebenen (Modul, Studiengang) schnell und unbürokratisch behoben werden können. Das wird von der Gutachtergruppe grundsätzlich begrüßt. Für eine effektive Anwendung des Subsidiaritätsprinzips sind dafür sowohl ein Zuständigkeitsbewusstsein als auch eine Meldekultur notwendig. Das Zuständigkeitsbewusstsein erlaubt es dem/der entsprechenden Akteur/in, einzuschätzen, auf welcher Ebene eine Aufgabe idealerweise bearbeitet werden kann. Dazu sind auch eine adäquate Einschätzung der Grenzen der eigenen Zuständigkeit und die damit verbundene planmäßige Abgabe von Zuständigkeit und Weiterleitung der Aufgabe auf die nächsthöhere Ebene notwendig. Die Meldekultur steigert das Bewusstsein der Akteur/inn/e/n, Informationen über erfolgte Problemlösungen auf die nächste Ebene weiterzuleiten, damit dort systemische Probleme identifiziert werden können. Dies alles lässt sich nicht explizit normativ regeln. Darum ist eine ausgeprägte Qualitätskultur notwendig, die die Akteur/inn/e/n bei Ihren Entscheidungen unterstützt. Auch dafür sehen die Gutachter/innen am Fachbereich gute Voraussetzungen.

Das Subsidiaritätsprinzip ist jedoch bislang nicht explizit in das Qualitätsmanagementkonzept des Fachbereichs integriert. Im Weiterentwicklungsprozess ist bislang vorgesehen, dass alle Qualitätsthemen zunächst auf der Ebene des Fachbereichs bearbeitet werden, bevor sie auf die Ebene der Studiengänge weitergereicht werden. In der Realität werden jedoch viele Lösungen – sinnvoller Weise und entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip – bereits direkt auf der Ebene des Studiengangs oder des Moduls entwickelt und umgesetzt. Der Fachbereich wird teilweise anschließend über diese Lösungen informiert.

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem Fachbereich, das Subsidiaritätsprinzip stärker und v.a. explizit in das Qualitätsmanagementkonzept zu integrieren. Dies könnte in Form eines Kaskadenmodells geschehen, bei dem Probleme zunächst auf der unteren Ebene behandelt werden. Die Lösungsverfahren auf der unteren Ebene müssten hierbei nicht bis ins Detail ausgearbeitet werden. Vielmehr sollten die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen im Modell dargestellt werden, so dass der Weg, den ein Qualitätsthema durch die Regelungsebenen nimmt, transparent und nachvollziehbar wird. Wichtig ist im Rahmen der Subsidiarität auch die Unterscheidung zwischen Lösungszuständigkeit und Meldungszuständigkeit. Auch wenn ein Problem auf einer unteren Ebene gelöst wird, sollte es weitergemeldet werden, damit auf der höheren Ebene analysiert werden kann, ob es sich um ein spezifisches oder aber um ein generelles Problem handelt. Spezifische Probleme können auf der unteren Ebene gelöst werden, wohingegen generelle Probleme eher einer Lösung auf einer der höheren Ebene bedürfen. Dadurch lässt sich das Subsidiaritätsprinzip auf einfache Weise in ein systematisches Qualitätsmanagement integrieren.

3.2.1.2 Entscheidungsprozess für Themen der Weiterentwicklung

Ein zentrales Element des Weiterentwicklungsprozesses für Studiengänge ist die Entscheidung über die zu behandelnden Qualitätsthemen. Dabei werden für jeden Zyklus Schwerpunktthemen identifiziert, die eingehend behandelt werden sollen. Diese Konzentration auf Schwerpunkte hält die Gutachtergruppe für sinnvoll.

Die Schwerpunktthemen werden anhand von vier Quellen identifiziert: dem Leitbild des Fachbereichs, den Kriterien der Systemakkreditierung, den Rückmeldungen aus den Q-Ausschüssen und den Ergebnissen der Qualitätssicherungsinstrumente. Wie dieser Entscheidungsprozess abläuft, erscheint der Gutachtergruppe jedoch einerseits unklar und andererseits zu eng auf die Lösung von auftretenden Problemen fokussiert.

Die vier genannten Quellen für den Entscheidungsprozess werden in der Dokumentation als Kriterien bezeichnet. Allerdings handelt es sich hierbei vielmehr teils um Prüfthemen und teils um Prüfanlässe. Explizite Kriterien, nach denen die Qualität eines Prüfthemas bewertet wird und nach denen entschieden wird, ob Handlungsbedarf besteht, wären notwendig, sind jedoch bislang nicht erkennbar. Für die Auswahl der Schwerpunktthemen ist zwar ein Prozessschritt vorgesehen, es lässt sich jedoch abgesehen von dieser Verfahrensregelung nicht hinreichend nachvollziehen, auf welcher inhaltlichen Grundlage ein Thema als Schwerpunktthema identifiziert wird.

Die Diskussion mit dem Fachbereich über diese vier sogenannten „Kriterien“ hat indes gezeigt, dass es für den Fachbereich wichtig ist, diejenigen Prüfanlässe und -themen zu identifizieren, deren Bearbeitung in concreto angezeigt ist. Dies ist ein berechtigtes und richtiges Anliegen, da keinesfalls stets, d.h. etwa gar jährlich, alles einer Evaluation unterzogen werden kann. Der Entscheidungsprozess hinsichtlich der Bearbeitung von Themen scheint allerdings stark auf die Lösung von identifizierten Problemen fokussiert zu sein. Dies ist jedoch nach Ansicht der Gutachtergruppe nur ein mögliches, wenngleich unzweifelhaft wichtiges Entscheidungsprinzip für die Weiterentwicklung der Studiengänge. Insgesamt sollte richtigerweise zwischen drei Herangehensweisen unterschieden werden: 1. reaktive Verbesserungen, die problembasiert aufgrund von festgestellten Mängeln oder der Änderung von Rahmenbedingungen durchgeführt werden, 2. proaktive Maßnahmen, die durchgeführt werden, obwohl noch kein akuter Verbesserungs- oder Veränderungsbedarf besteht, wobei sich ein solcher in der Zukunft ergeben könnte, und 3. routinisierte Überprüfungen, die unabhängig von einer Problemerkennung durchgeführt werden. Routinisierte Überprüfungen sind notwendig, da Probleme unter Umständen intern nicht erkannt werden. Ein mögliches Beispiel hierfür ist Diversity. Falls das Fehlen von Diversity in der Universität nicht als Problem wahrgenommen wird, würde es im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses nicht behandelt, obwohl damit unter Umständen entsprechende selbstgesetzte Ziele von Universität und/oder Fachbereich nicht erreicht werden. Deshalb ist es notwendig, relevante Themen auch routinemäßig ohne konkrete Problemindikation zu bearbeiten.

Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb dem Fachbereich, den Entscheidungsprozess für die Schwerpunktthemen der Weiterentwicklung klarer und transparenter zu formulieren und dabei neben den Entscheidungsquellen auch Entscheidungskriterien und weitere Entscheidungsprinzipien zu entwickeln sowie diese dann konsequent anzuwenden.

3.1.2.3 Umsetzung des Prozesses

Der modellierte Weiterentwicklungsprozess ist komplex aufgebaut und umfasst eine Vielzahl von Funktionen, Teilschritten und Optionen, die sich in der Realität auf viele Detailaufgaben verteilen. Im Verlauf der Begehung gewann die Gutachtergruppe allerdings den Eindruck, dass der Weiterentwicklungsprozess nicht immer systematisch

durchgeführt wird. Einige Probleme wurden in der Praxis teilweise ad hoc außerhalb des Prozesses bearbeitet. Dies widerspricht jedoch einem systematischen Qualitätsmanagement. Daraus ist nicht der Schluss zu ziehen, dass auftretende Probleme nicht möglichst zeitnah und von den unmittelbar Beteiligten (Subsidiaritätsprinzip) zu lösen seien. Vielmehr ist innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems dafür Sorge zu tragen, dass die Lösung sogenannter ad-hoc-Probleme nicht nur zum einzelfallbezogenen „Trouble-Shooting“ wird. Um dies zu verhindern, sollte darauf geachtet werden, dass zum einen ein unter Umständen zu Grunde liegendes generelles, nämlich evtl. strukturelles oder normatives Grundproblem systematisch gelöst wird, und dass zum anderen das konkrete Einzelproblem und seine Lösung generell bekannt gemacht und systemisch nachvollzogen wird.

Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb, die tatsächlich angewandten Prozesse in der Weiterentwicklung der Studiengänge und der Lösung auftretender Probleme zu analysieren und darauf aufbauend den formellen Weiterentwicklungsprozess zu konzipieren. Bei der anschließenden Umsetzung sollte darauf geachtet werden, dass diese konzeptgetreu und systematisch erfolgt, um ad hoc-Lösungsansätze zwar nicht zu verhindern, sie aber zu einer Basis für systematische Integration von Qualitätsthemen in das Qualitätssicherungssystem zu machen und sie damit in diesem Sinne zu beschränken.

3.1.3 Steuerung im Fachbereich

Die Verantwortung für die Qualität der Studiengänge liegt im Sinne des am Fachbereich angewandten Subsidiaritätsprinzips bei den Studiengangsleiter/inne/n und letztlich bei der Fachbereichsleitung. Dies wird im Fachbereich konzeptionell durch die Ableitung der Fachbereichs- und Studiengangsziele vom Leitbild der Universität in einem konsensualen Prozess, der die Stakeholder mit einbezieht, erreicht. Außerdem werden durch das Subsidiaritätsprinzip Lösungs- und Meldungszuständigkeiten klar zugeordnet.

Für die Systemakkreditierung bedeutet das Subsidiaritätsprinzip, dass die übergeordnete Ebene die Verantwortung dafür hat, dass Aufgaben – hier insbesondere die Erfüllung der Systemakkreditierungskriterien – auf der jeweils zuständigen Ebene auch erfüllt werden. Während der Begehung hat sich gezeigt, dass diese Aufgabenerfüllung nicht immer konsequent umgesetzt wird. Dies wurde im Zusammenhang mit der Kompetenzorientierung der Module, bzw. der Modulbeschreibungen deutlich, bei der Studiengangsleitung und Fachbereichsleitung teilweise Schwierigkeiten haben, bei erkannten Mängeln Verbesserungen gegenüber den Kolleg/inn/en durchzusetzen. Der Fachbereich hat jedoch die Absicht, diesem Manko dadurch abzuhelpfen, dass eine Curriculumskonferenz zu diesem Zweck eingerichtet wird.

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem Fachbereich, die Steuerungswirkung mit Bezug auf die Erfüllung der Kriterien der Systemakkreditierung stärker deutlich zu machen. Dies betrifft insbesondere Einwirkungsmöglichkeiten seitens der Studiengangs- und Fachbereichsleitung, um erkannte Mängel zu beheben.

3.1.4 Verknüpfung von Zielen und Instrumenten

Der Fachbereich hat sich in seinem Aktionsplan klar formulierte und operationalisierte Ziele gegeben. Aufgabe des Qualitätssicherungssystems ist es nun, die Erreichung dieser Ziele, aber von Zeit zu Zeit auch die Richtigkeit dieser Ziele selbst, zu überprüfen. Dazu werden im Aktionsplan teilweise konkrete Instrumente genannt. Bei der Betrachtung der im Fachbereich verwendeten Instrumente fiel der Gutachtergruppe auf,

dass deren Verknüpfung mit den Fachbereichszielen nicht immer gegeben ist. Die Instrumente wurden meist aus ihrer eigenen Logik heraus konzipiert und spiegeln deshalb nicht unbedingt die Zieldefinition des Fachbereichs wider.

Grundsätzlich empfehlen die Gutachter/innen im Hinblick auf die Bewertung der Zielerreichung vom Ziel her zu denken, d.h. ein geeignetes Instrument auszuwählen, das die Zielerreichung erfassen kann und ein Follow-up zu konzipieren, das umsetzbare Handlungsalternativen vorsieht. So können verschiedene Aspekte eines bestimmten Ziels auf verschiedenen Ebenen von unterschiedlichen Instrumenten erfasst werden. Diese Zielerfassungsoptionen können nun im nächsten Schritt zu realisierbaren Instrumenten gebündelt und umgesetzt werden. Dazu muss immer eine realistische Auswahl an zu implementierenden Instrumenten getroffen werden.

Die Gutachter/innen empfehlen dem Fachbereich, die verwendeten Qualitätssicherungsinstrumente auf ihre Erfassung der Zielerreichung hin zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

3.1.5 Einbeziehung der Studierenden in das Qualitätsmanagement

Die Studierenden sind in allen Gremien des Fachbereichs und in den Q-Zirkeln vertreten. Darüber hinaus haben sie durch die Lehrveranstaltungsbefragung und das Bachelor-Panel wichtige Feedbackmöglichkeiten bezüglich der Qualität der Lehre und der Studiengänge. Die Ergebnisse der Qualitätssicherungsinstrumente werden in der Regel in den Veranstaltungen von den Lehrenden besprochen (Lehrveranstaltungsevaluation) oder sind über die Online-Plattform StudOn einsehbar (Bachelor-Panel). Außerdem bietet der Fachbereich Informationsveranstaltungen zum Qualitätsmanagement, insbesondere für Erstsemester an. Vor allem nach der Einführung neuer Studiengänge fand ein intensiver Austausch zwischen Studierenden und Lehrenden zur Optimierung der Studiengänge statt.

Dennoch scheinen einige Sachverhalte im Qualitätsmanagement den Studierenden unklar. So ist z.B. für die Studierenden nicht nachvollziehbar, warum und wie Veranstaltungen für die Lehrveranstaltungsbefragung ausgewählt werden, wobei in der Kommission Lehrveranstaltungsevaluation Studierende integriert sind. Darüber hinaus existieren instituts- und lehrstuhlspezifische Befragungen, die aus Sicht des Studiendekans ganz bewusst zugelassen werden.

Insgesamt begrüßen die Gutachter/innen die gute Einbeziehung der Studierenden in das Qualitätsmanagement. Um das – durchaus vorhandene – Engagement der Studierenden zu stärken, regt die Gutachtergruppe den Fachbereich an, Themen des Qualitätsmanagements stärker in die Curricula aufzunehmen. Gerade die Wirtschaftswissenschaften weisen eine inhaltliche Affinität zum Qualitätsmanagement auf, die für eine Bereicherung der Studiengänge genutzt werden kann. Vor allem aber könnte sich empfehlen, schon in der Erstsemestereinführungsveranstaltung dem Thema der Qualitätssicherung und -entwicklung breiteren Raum zu geben; dabei ist insbesondere auf die Sinnhaftigkeit des studentischen Engagements näher einzugehen.

3.2 Universitätsebene

3.2.1 Konzept und Strukturen

Das universitäre Qualitätsmanagement basiert auf einer Unterstützungsstruktur für die Fakultäten, die wiederum für das Qualitätsmanagement ihrer Studiengänge verantwortlich sind. Dies soll durch eine schlanke Gremienstruktur, in deren Zentrum die Kommission für Lehre und Studium und deren AG Qualität stehen, und eine professionalisierte Arbeitsebene, auf zentraler Ebene im Referat L1 und auf dezentraler Ebene durch die Q-Koordinator/inn/en sowie durch regelmäßige Zusammenarbeit zwischen den Q-Koordinator/inn/en und dem Referat L1, erreicht werden. Außerdem stellt die Universität mit dem Q-Interview, dem FAU-Panel und der Studienverlaufsanalyse nach Ansicht der Gutachtergruppe drei sinnvolle Instrumente zur Verfügung, die der Zentrale eine eigene Basis für die Einschätzung der Qualität der Studiengänge und den Fakultäten wichtige Informationen für deren Qualitätsmanagement geben.

Die Gutachtergruppe hält die von der Universität gewählte Struktur für gut geeignet, die von der Universität gesetzten Ziele umzusetzen und betrachtet sie als prinzipiell angemessen für eine Volluniversität wie die FAU. Insbesondere wird die Professionalisierung der Arbeitsebene durch das Referat L1 und die Q-Koordinator/inn/en in den Fakultäten begrüßt. Diese Professionalisierung hält die Gutachterkommission für wichtig, um eine Verstetigung des Qualitätsmanagements zu erreichen.

3.2.2 Steuerung auf Universitätsebene

Das zentrale Qualitätsmanagement basiert auf einem diskursiven und unterstützenden Ansatz, der den Fakultäten die Verantwortung und den Freiraum für die eigene Gestaltung ihres internen Qualitätsmanagements gibt. Insbesondere obliegt es den Fakultäten, die Ziele der Universität für ihren jeweiligen Kontext zu konkretisieren und zu operationalisieren. Das Qualitätsmanagement ist darum bewusst zur Unterstützung und nicht zur Kontrolle der Fakultäten ausgelegt. Dieser Ansatz wird von der Gutachtergruppe als sinnvoll und zielführend erachtet. Dennoch würde die Gutachterkommission eine stärkere strategische Steuerung von Seiten der Universitätsleitung, notfalls auch mit Bekenntnis zur unterstützend wirkenden Intervention, und Anreize zur regelhaften Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen begrüßen.

Das Instrument des Q-Interviews oder die „Runde der Studiendekane“ bieten z.B. Möglichkeiten, strategische Themen des Qualitätsmanagements zu diskutieren und auf die Fakultäten einzuwirken, falls die Universitätsleitung Handlungsbedarf sieht. Die Gutachtergruppe betont in diesem Zusammenhang, dass die letztliche Verantwortung für die Qualität der Studiengänge bei der Universitätsleitung liegt.

Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb, die strategische Steuerungswirkung der zentralen Qualitätsmanagementinstrumente klarer herauszustellen und den Fakultäten deren Gestaltungsfreiheit und Gestaltungsnotwendigkeit zu kommunizieren. Dabei sollte sich die Universitätsleitung auch – wo notwendig – Interventionsmöglichkeiten vorbehalten. Die Gutachter/innen weisen darauf hin, dass strategische Steuerung aber nicht gleichzusetzen ist mit direkten Interventionen, sondern auch über andere Formen der Einflussnahme geschehen kann, wie Anreizsysteme, Diskussion der Qualitätsthemen oder Beratung. Im Rahmen der Systemakkreditierung empfiehlt die Gutachterkommission jedoch eine klare Dokumentation der Prozesse, mit denen die Universitätsleitung die Erreichung der universitären Ziele unterstützt.

3.2.3 Instrumente

Auf der Universitätsebene existieren die drei Hauptinstrumente Q-Interview, FAU-Panel und Studienverlaufsanalyse, die im Q-Monitor aggregiert und zusammengefasst ausgewertet werden. Die Universität hat somit die Möglichkeit, die Qualität von Studium und Lehre aus unterschiedlichen Perspektiven, nämlich der Fakultäten, der Studierenden und auf der Grundlage statistischer Daten, einzuschätzen und die gewonnenen Informationen den Fakultäten für deren Qualitätsmanagement zur Verfügung zu stellen.

Die Gutachtergruppe hält die Konzeption dieser Qualitätsmanagementinstrumente für prinzipiell sehr sinnvoll, insbesondere die ausgewogene Einbeziehung verschiedener Perspektiven in der Qualitätsbewertung und die Anknüpfungspunkte an das Qualitätsmanagement der Fakultäten erscheinen zielführend.

Die Qualitätsmanagementinstrumente sind allerdings noch nicht voll einsatzbereit. Während das FAU-Panel bereits einmal durchgeführt wurde und gerade ausgewertet wird, befindet sich das Q-Interview noch in der Pilotphase, in der es gegenwärtig überarbeitet wird. Die Studienverlaufsanalyse sowie der Q-Monitor sind noch im Planungsstadium.

Allerdings vermisst die Gutachtergruppe auch bei den Instrumenten auf Universitätsebene – analog zu denen am Fachbereich – eine klare Verknüpfung mit den Universitätszielen. Auch hier wird nicht in allen Hinsichten hinreichend deutlich, wie die Erreichung der Universitätsziele in Studium und Lehre durch die einzelnen Elemente der Qualitätsmanagementinstrumente festgestellt werden soll. Darum empfiehlt die Gutachtergruppe, einen deutlicheren Bezug der Qualitätsmanagementinstrumente zu den Universitätszielen herzustellen. Insbesondere bei der weiteren Konzeption der Studienverlaufsanalyse und des Q-Monitors scheint es angebracht, zunächst sowohl die Ziele der Universität als auch die der Fakultäten klar zu definieren und darauf aufbauend diese Instrumente zu konzipieren. Auf diese Weise können Universität und Fakultäten die Ergebnisse optimal für die Feststellung der Zielerreichung und die interne Qualitätsentwicklung nutzen. Außerdem sollten die Schnittstellen zum Qualitätsmanagement der Fakultäten klar identifiziert werden, um den Fakultäten die Integration der universitären Instrumente und ihrer Ergebnisse zu erleichtern und um die Qualitätsregelkreise, in die die Instrumente auf beiden Ebenen integriert sind, zu verdeutlichen.

Aus der bisherigen Konzeption der Instrumente wird nicht deutlich, wie aus der Datenerhebung die Datennutzung und konkrete Verbesserungen abgeleitet werden können. Die Gutachtergruppe hebt hervor, dass dies jedoch ein unverzichtbares Element eines geschlossenen Qualitätsregelkreises ist. Darum sollte klarer herausgestellt werden, wie die Universität Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Qualitätsmanagementinstrumente zieht und welche Möglichkeiten zu Verbesserung – sowohl auf der Universitäts- als auch auf der Fakultätsebene – existieren und verfolgt werden. Dabei sollten insbesondere die Entscheidungsprozesse und Rückkopplungen dargestellt werden, auf denen die Verbesserungen basieren.

Grundsätzlich empfiehlt es sich jedoch nach Ansicht der Gutachtergruppe, durch die Qualitätssicherungsinstrumente einen auf die Qualitätsziele bezogenen Routineteil abzudecken aber auch wechselnde problembezogene Elemente zu integrieren, die zu einem spezifischen Thema weitergehende Analysen erlauben. Um die Akzeptanz der Befragungen bei den Studierenden zu erhöhen und damit eine höhere Beteiligung zu erreichen, empfehlen die Gutachter/innen, den Grund für die im Fragebogen enthaltenen Fragen explizit zu machen und auch mögliche Verbesserungsrichtungen anzudeuten. Dadurch wird für die Studierenden transparenter, wie ihr Feedback zu Verbesserungen führt.

3.3 Verknüpfung zwischen zentralem und dezentralem Qualitätsmanagement

Idealerweise geben das universitäre Qualitätsverständnis, jedenfalls in den die Hochschule als Ganzes definierenden Leitideen und den daraus folgenden institutionellen Grundzügen, und das Qualitätsmanagement den Rahmen für die Ausgestaltung der Qualitätsmanagementsysteme in den Fakultäten vor. D.h. die Fakultäten leiten ihre jeweiligen Leitbilder vom Leitbild der Universität ab, nutzen die zentralen Qualitätsmanagementinstrumente der Universität für die dezentrale Weiterentwicklung der Studiengänge und passen die universitären Vorlagen an die jeweiligen fakultären Gegebenheiten an. Dies wird an der FAU nach Ansicht der Gutachtergruppe auch so gehandhabt. Die Fakultäten haben dabei die Möglichkeit, die auf der Universitätsebene vereinbarten Ziele an den fachlichen Kontext der Fakultät anzupassen und zu operationalisieren und mit Hilfe des von der Universität zur Verfügung gestellten Leitfadens und der Templates Studiengänge zu entwickeln, die den Universitätszielen entsprechen. Die Universität sollte in diesem Zusammenhang nach Ansicht der Gutachtergruppe die Gestaltungsfreiheit und die Gestaltungsnotwendigkeit der Fakultäten deutlicher herausstellen.

Während der zweiten Begehung haben die Gutachter/innen den Eindruck gewonnen, dass die Universität bereits sichtbare Fortschritte darin erzielt hat, den Aufbau des Qualitätsmanagements in den Fakultäten anzustoßen.

Die stärkere Breitenwirkung des Qualitätsmanagements erfolgt jedoch auch auf Kosten der Weiterentwicklung der zentralen Qualitätsmanagementkonzepte und -instrumente. In der Konsequenz hat dies dazu geführt, dass die zentralen Qualitätsmanagementinstrumente auch weiterhin noch nicht vollständig funktionstüchtig sind. Dies zeigt sich auch daran, dass die zentralen Instrumente – aus Gründen, die der Fachbereich im Wesentlichen nicht zu vertreten hat – praktisch keinen Eingang in das Qualitätsmanagementkonzept des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften gefunden haben. So werden etwa die Ergebnisse der Studienverlaufsanalyse oder das Feedback des Q-Interviews noch nicht systematisch im Weiterentwicklungsprozess für Studiengänge verwendet, obwohl die zentral gewonnenen Informationen in diesem Prozess eingesetzt werden könnten.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Universität und dem Fachbereich, stärker auf die Verzahnung der zentralen und dezentralen Qualitätssicherungskonzepte und -instrumente zu achten. Dafür sollte die Universität die zentralen Instrumente schnellstmöglich ausarbeiten, damit deren Ergebnisse den Fakultäten zur Verfügung stehen und in die dezentralen Qualitätsmanagementsysteme integriert werden können. Zudem sollte die kohärente Anwendung von zentral zur Verfügung gestellten Vorlagen stärker gefördert werden, um Diskrepanzen und Arbeitsdoppelungen zu vermeiden.

Auch scheinen Vorlagen der Universität zur Konzeption bzw. Weiterentwicklung von Studiengängen am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften nicht immer konsequent genutzt zu werden. Zum Beispiel deckt sich die „Ziele-Matrix: Studiengangsziele“ der Universität nicht vollständig mit den Zielen für Studium und Lehre des Fachbereichs und dem Leitfaden zur Zielentwicklung für Masterstudiengänge des Fachbereichs. Hier scheinen Parallelentwicklungen stattgefunden zu haben. Im Übrigen dürfte der wesentliche Grund aber darin liegen, dass der Fachbereich sehr stark vom Gesamtleitbild bzw. seiner Profildiee her denkt, während der gesamtuniversitäre Qualitätsansatz im vorliegenden Zusammenhang vom Studiengang als dem hier interessierenden konkreten „Angebot“ an die Studierenden ausgeht. Die Gutachter/innen halten den letztgenannten Ansatz im Rahmen der Systemakkreditierung für sinnvoller, ungeachtet der

weiteren Aufgabe des Fachbereichs, sein Profil in der Gänze seiner Aufgaben – einschließlich Forschung und Transfer u.ä. – zu entwickeln und sichtbar zu machen.

Als sehr gut erachtet die Gutachterkommission die Einrichtung der Q-Koordinator/inn/en in den Fakultäten durch die Universität, wodurch eine wirkliche Kooperation zwischen Zentrale und Dezentrale auch auf der Arbeitsebene erreicht werden konnte. Da es sich hierbei nicht um Wahlämter handelt und es zu einer täglichen Befassung mit Qualitätsmanagement kommt, tragen die Koordinator/inn/en v.a. zur Professionalisierung und Verstetigung des mit Qualitätssicherung betrauten Personals und damit zur Dauerhaftigkeit entsprechender Kompetenzen bei.

3.4 Qualitätskultur und Engagement

Ohne eine breite Akzeptanz und eine Qualitätskultur ist es nach Ansicht der Gutachtergruppe schwierig, ein effektives Qualitätsmanagement umzusetzen, da in einem komplexen System häufig Entscheidungen auf der Grundlage einer ehrlichen qualitätsbasierten Einschätzung getroffen werden müssen, die sich nur schwierig in konkreten Regelwerken abbilden lässt. Besonders positiv hervorgehoben wird von der Gutachtergruppe deswegen das große Engagement der Fachbereichsangehörigen bezüglich der Umsetzung des Qualitätsmanagements. In den Gesprächen während beider Begehungen wurde eine breite Akzeptanz für die Pläne der Fachbereichsleitung, ein Qualitätsmanagement am Fachbereich einzuführen, deutlich. Die Gutachtergruppe hat den Eindruck gewonnen, dass eine Qualitätskultur am Fachbereich vorhanden ist, die unter anderem an der offenen und vertrauensvollen Kommunikation deutlich wird.

Zur Stärkung der Qualitätskultur auf Fachbereichs- und Universitätsebene trägt auch maßgeblich bei, dass die Fachbereichs- und Universitätsangehörigen an wesentlichen Entscheidungen bezüglich des Qualitätsmanagements partizipieren können. So waren zum Beispiel in den Arbeitsgruppen zur Erstellung der Leitbilder und des Aktionsplans alle Statusgruppen beteiligt. Zusätzlich wird die Etablierung einer Qualitätskultur durch das große Engagement der Fachbereichs- und Universitätsleitung unterstützt. Auch der Bottom-up Ansatz des Subsidiaritätsprinzips trägt zum Aufbau der Qualitätskultur bei. Durch eine bessere Konsolidierung des Subsidiaritätsprinzips wie in Abschnitt 3.1.2.1 näher beschrieben könnte darum nach Ansicht der Gutachtergruppe die Qualitätskultur weiter gestärkt werden.

4 Systemakkreditierung

Im Zentrum der Systemakkreditierung steht die Frage, ob die Universität aufgrund ihres internen Qualitätsmanagementsystems in der Lage ist, ihre selbstgesetzten Ziele in Bezug auf die Qualität ihrer Studiengänge unter Berücksichtigung der geltenden Rahmenbedingungen zu gewährleisten und in einem systematischen Prozess weiterzuentwickeln.

Im Folgenden soll nun beispielhaft dargestellt werden, inwieweit die Gutachtergruppe die Einhaltung ausgewählter Kriterien der Systemakkreditierung an der FAU als erfüllt betrachtet, bzw. welcher Entwicklungsbedarf noch gesehen wird.

4.1 Kriterien der Systemakkreditierung

4.1.1 Qualifikationsziele

Kriterium

Die Hochschule hat für sich als Institution und für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil als Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes definiert und veröffentlicht. Sie besitzt und nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge.⁵

Einschätzung der Gutachtergruppe

Die Universität besitzt ein Leitbild für Studium und Lehre. Der Fachbereich hat daraus sein Fachbereichsleitbild mit spezifizierten Zielen für den Bereich Studium und Lehre am Fachbereich abgeleitet, das im Aktionsplan des Fachbereichs operationalisiert wurde. Auf der Basis des Leitbildes und eines Leitfadens zur Zielentwicklung für Studiengänge werden nach einem auf Universitätsebene definierten Prozess Studiengänge mit klaren Qualifikationszielen entwickelt. Dies geschieht dabei prozedural in der Weise, dass Qualifikationsziele auf Fachbereichsebene im Antrag zur Einrichtung eines Studiengangs festgehalten werden, und dass alsdann auf zentraler Universitätsebene eine dies berücksichtigende Vorprüfung vor Beschreiten des formalen Gremienwegs stattfindet. Die Qualifikationsziele werden regelmäßig im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses überprüft und weiterentwickelt.

Mit der in Kapitel 3.1.2 genannten Einschränkung bezüglich der studiengangorientierten Konzeption des fachbereichsinternen Qualitätsmanagements kann dieses Kriterium als weitgehend erfüllt angesehen werden.

⁵ Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010, Drs. AR 85/2010. S. 22f.

4.1.2 System der Steuerung in Studium und Lehre

Kriterium

Die Hochschule verfügt und nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem. Dieses sichert unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge. Die Qualifikationsziele umfassen fachliche und überfachliche Aspekte, insbesondere wissenschaftliche Befähigung, die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen, die Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung. Das System gewährleistet

- die Umsetzung der Qualifikationsziele und angestrebten Lernergebnisse in Studiengangskonzepte, die studierbar sind und das Erreichen des angestrebten Qualifikationsniveaus und Qualifikationsprofils gewährleisten. Hierzu gehören die realistische Einschätzung und Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung, Anwendung des ECTS, sachgemäße Modularisierung, adäquate Prüfungsorganisation, Beratungs- und Betreuungsangebote, Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit und der besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Studierenden mit Kindern, von ausländischen Studierenden, Studierenden mit Migrationshintergrund und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten und sowie Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen und außerhochschulisch erbrachte Leistungen, ggf. gemäß der Lissabon Konvention;*
- die adäquate Durchführung der Studiengänge auf der Basis von qualitativ und quantitativ hinreichenden Ressourcen sowie Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung;*
- die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse und die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben, insbesondere der ländergemeinsamen und landesspezifischen Strukturvorgaben und gegebenenfalls bestehenden Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten;*
- die Beteiligung bei der Entwicklung und Reform der Studiengänge von Lehrenden und Studierenden, von Absolventinnen und Absolventen und externen Expertinnen und Experten sowie von Vertreterinnen und Vertretern der Berufspraxis. Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, sind die entsprechenden Expertinnen und Experten zu beteiligen.⁶*

Einschätzung der Gutachtergruppe

Das Kriterium „System der Steuerung in Studium und Lehre“ ist das zentrale Kriterium der Systemakkreditierung. Hier wird geprüft, ob ein regelhaftes, systematisch arbeitendes Qualitätsmanagementsystem mit funktionierenden Qualitätsregelkreisen vorliegt, das die inhaltlichen Anforderungen der Systemakkreditierung erfüllt. Dies erfordert ein Qualitätsmanagementkonzept, das in der Lage ist, die Qualität der Studiengänge zu sichern sowie die konzeptgetreue und nachgewiesene Umsetzung dieses Konzeptes. Da das Qualitätsmanagementsystem am Fachbereich und an der Universität teilweise noch im Aufbau ist und überdies eine substantielle Überprüfung der tat-

⁶ Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010, Drs. AR 85/2010. S. 22f.

sächlichen Implementierungen im Rahmen der zeitlich-personellen Kapazitäten im gegebenen Verfahren nicht möglich war, kann auf das Kriterium nicht in allen Hinsichten detailliert eingegangen werden, soweit es um seine tatsächliche Implementierung geht.

Dennoch sollen in der folgenden Tabelle 2 einige Teilaspekte des Kriteriums genauer betrachtet werden. Eine umfassendere Bewertung dieser Teilaspekte war jedoch nicht das primäre Ziel des Auditverfahrens. Darum werden hier lediglich Hinweise gegeben, die im Rahmen der Begehung deutlich wurden.

Tabelle 2 - Prüfung der Teilaspekte des Kriteriums „System der Steuerung in Studium und Lehre“

Aspekt	Konzept	Implementierung
Umsetzung der Qualifikationsziele	Qualifikationsziele werden anhand eines definierten Prozesses der Universität und nach einem Leitfaden des Fachbereichs entwickelt und in den Studiengängen umgesetzt und dokumentiert. Die Ableitung der Ziele vom Leitbild des Fachbereichs ist dabei aber nicht explizit auf die Ebene der Studiengänge heruntergebrochen. Der Weiterentwicklungsprozess gewährleistet, dass die Umsetzung der Qualifikationsziele fortlaufend überprüft und gegebenenfalls angepasst wird.	Inwieweit die Qualitätssicherungsinstrumente den Umsetzungserfolg der Qualifikationsziele erfassen, konnte im Rahmen der Begehung nicht überprüft werden.
Realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung	Die Studierbarkeit ist Bestandteil der Leitlinien der Universität zur Studiengangsgestaltung und ein regelmäßiges Prüffeld im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses der Studiengänge. Die Qualitätsmanagementinstrumente, insbesondere die Q-Zirkel, die Lehrveranstaltungsevaluation und das Bachelor-/FAU-Panel können dazu Rückmeldungen geben.	Inwieweit die Studierbarkeit durch die Instrumente tatsächlich erfasst wird, konnte im Rahmen der Begehung nicht abschließend geklärt werden.
Anwendung des ECTS und sachgemäße Modularisierung	Die Anwendung von ECTS und Modularisierung sind Bestandteil der Leitlinien der Universität zur Studiengangsgestaltung und ein regelmäßiges Prüffeld im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses der Studiengänge.	Inwieweit dies verlässlich durchgeführt wird, war in dem Gutachterverfahren nicht überprüfbar.
Adäquate Prüfungsorganisation	Die Prüfungsorganisation ist Bestandteil der Leitlinien der Universität zur Studiengangsgestaltung und ein regelmäßiges Prüffeld im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses der Studiengänge. Die Qualitätsmanagementinstrumente, insbesondere die Q-Zirkel, die Lehrveranstaltungsevaluation und das Bachelor-/FAU-Panel können dazu Rückmeldungen geben.	Inwieweit die Prüfungsorganisation durch die Instrumente tatsächlich erfasst wird, konnte im Rahmen der Begehung nicht abschließend geklärt werden.
Beratungs- und Betreuungsangebote	Das fachbereichsinterne Mentorenprogramm wird im Rahmen einer Menteebefragung regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Die Beratungs- und Betreuungsangebote sind außerdem regelmäßiges Prüffeld im Weiterentwicklungsprozess für Studiengänge.	Im Rahmen des Audits wurden die Beratungsangebote nicht eingehend betrachtet.

Diversity	Diversity ist ein wichtiger Aspekt in den strategischen Dokumenten der Universität und des Fachbereichs. Es ist auch ein regelmäßiges Prüffeld im Weiterentwicklungsprozess für Studiengänge. Die Qualitätssicherungsinstrumente Bachelor-/FAU-Panel, Studienverlaufsanalyse und das Q-Interview könnten Informationen zur Zielerreichung liefern.	Inwieweit dies umgesetzt wird, ist noch unklar.
Zugangs- und Anerkennungsregeln	Die Zugangs- und Anerkennungsregeln sind ein regelmäßiges Prüffeld im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses der Studiengänge. Rückmeldungen zu Zugangsvoraussetzungen fließen aus den Beiräten, den Q-Zirkeln und der Studienverlaufsanalyse in den Prozess ein.	Die Zugangs- und Anerkennungsregeln sind in den Studiengangsdokumenten geregelt.
Studienorganisation	Die Studienorganisation wird nach dem Subsidiaritätsprinzip in erster Linie von dem jeweiligen Studiengangskoordinator gewährleistet. Die Studienorganisation ist auch ein regelmäßiges Prüffeld im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses der Studiengänge. Rückmeldungen fließen über die Q-Zirkel, die Lehrveranstaltungsbefragung und das Bachelor-/FAU-Panel in den Prozess ein.	Im Rahmen der Begehung bestätigen die Studierenden, dass Feedback zur Studienorganisation in der Regel zügig umgesetzt wird.
Ausstattung	Eine adäquate Ausstattung des Studiengangs wird im Rahmen der Studiengangseinführung vor der Verabschiedung durch die Gremien von der Verwaltung geprüft. Die Ausstattung ist auch ein regelmäßiges Prüffeld im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses der Studiengänge. Die Qualitätsmanagementinstrumente, insbesondere die Q-Zirkel, die Lehrveranstaltungsevaluation und das Bachelor-/FAU-Panel können dazu Rückmeldungen geben.	Die Ausstattung der Studiengänge wurde im Rahmen des Audits nicht vertieft betrachtet.
Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung	Zur Förderung der Kompetenz der Lehrenden bietet das FBZHL (Fortbildungszentrum Hochschullehre) hochschuldidaktische Weiterbildungskurse an. Die Teilnahme daran steht allen Lehrenden offen und ist freiwillig.	Im Rahmen der Begehung wurden Umfang und Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen nicht näher betrachtet.

Umsetzung von Rahmenvorgaben	Die Umsetzung von Rahmenvorgaben wird bei der Einrichtung eines Studiengangs durch das Referat L1, in dem auch die Rechtsabteilung angesiedelt ist, überprüft, bevor der Studiengang von den Gremien beschlossen wird. Erforderlichenfalls findet eine Intervention mit dem Ziel der Beseitigung von Verstößen gegen Rahmenvorgaben statt. Die Rahmenvorgaben sind auch Bestandteil der Leitfäden auf Universitäts- und Fachbereichsebene. Die Rahmenvorgaben sind ein regelmäßiges Prüfthema des Weiterentwicklungsprozesses am Fachbereich.	In den betrachteten Studiengängen sind die gesetzlichen Rahmenvorgaben berücksichtigt.
Beteiligung interner und externer Stakeholder	Studierende, Mitarbeiter/innen und Lehrende sind in allen Gremien des Fachbereichs und der Universität repräsentiert und wirken somit auf allen Ebenen an der Entwicklung und Weiterentwicklung der Studiengänge mit. Am Fachbereich sind interessierte Studierende vor allem über die Q-Zirkel direkt in die Weiterentwicklung der Studiengänge eingebunden. Externe Stakeholder sind vor allem über die Beteiligung im Studiengangsbeirat und über die geplante Unternehmensbefragung an der Weiterentwicklung der Studiengänge beteiligt. Über das Alumni-Netzwerk (afwn) hält der Fachbereich auch Kontakt zu seinen ehemaligen Studierenden.	Nach Einschätzung der Gutachtergruppe sind interne und externe Stakeholder adäquat an der Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen beteiligt.

Gesamteinschätzung

Nach Ansicht der Gutachtergruppe befindet sich das Qualitätsmanagementsystem für Studium und Lehre in einem Prozess einer nachweislich fortgeschrittenen und in Anbetracht des Handlungswillens der maßgeblich Beteiligten entschieden fortschreitenden Reifung. Am Fachbereich besteht ein gut ausgearbeitetes Qualitätsmanagementkonzept, das auch schon teilweise umgesetzt ist. Das Konzept ist jedoch nach Einschätzung der Gutachtergruppe für die Systemakkreditierung nicht deutlich genug auf den Studiengang bezogen. Auf der Ebene der Universität ist das System als solches zwar, was grundsätzlich im Hinblick auf den Ansatz der Systemakkreditierung positiv zu würdigen ist, stärker auf den Studiengang bezogen, die einzelnen Elemente sind jedoch noch nicht vollständig konzipiert und umgesetzt. Dies betrifft insbesondere die Studienverlaufsanalyse und den Q-Monitor. Für eine umfassendere und detailliertere Bewertung des Qualitätsmanagements wird auch auf Kapitel 2 verwiesen.

In Bezug auf die im oben genannten Kriterium bzw. in seinen Unterkriterien geforderten Teilaspekte stellt die Gutachtergruppe fest, dass diese größtenteils im Qualitätsmanagementkonzept abgedeckt werden. Mit dem Weiterentwicklungsprozess für Studiengänge hat der Fachbereich dafür einen umfassenden Prozess entwickelt. Die konzeptgetreue Umsetzung kann jedoch noch nicht bescheinigt werden, da einerseits viele Elemente des Systems noch in der Aufbauphase sind. Andererseits ist ein grundsätzliches Problem bei der Einschätzung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems die in den Kapiteln 3.1.4 und 3.2.4 angesprochene unklare Verknüpfung von Zielen und Instrumenten. Sie lässt bisher noch keine eindeutigen Aussagen zu, inwieweit die Qualitätssicherungsinstrumente die Erreichung der selbstgesetzten Ziele und die Einhaltung der Kriterien erfassen.

4.1.3 Verfahren der internen Qualitätssicherung

Kriterium

Die Hochschule besitzt in ein Gesamtkonzept eingebettete Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre, die den Anforderungen der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education genügen.

Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über personelle und sächliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten. Es ist geeignet, die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen sowie die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten.

Es umfasst im Einzelnen

- die regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,*
- die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Lehrveranstaltungen durch die Studierenden,*
- die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung sowie deren regelmäßige Förderung,*
- die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen,*
- verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem.*

Es gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, des Verwaltungspersonals, von Absolventinnen und Absolventen und Vertreterinnen und Vertretern der Berufspraxis und stellt sicher, dass in ihrer Entscheidung unabhängige Instanzen (Personen) die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen und externen Evaluationen vornehmen.⁷

Einschätzung der Gutachtergruppe

Im Kriterium „Verfahren der internen Qualitätssicherung“ werden die Strukturen, Prozesse und Instrumente der Qualitätsmanagementsystems im einzelnen beleuchtet und geprüft, ob die relevanten Aspekte der Qualitätssicherung in Studium und Lehre vom System abgedeckt werden.

Personelle und sächliche Ressourcen des Qualitätssicherungssystems

Die Gutachtergruppe schätzt die Ressourcenausstattung des Qualitätsmanagementsystems auf Fachbereichs- und auf Universitätsebene als sehr gut ein. Durch die Koordinierung und Unterstützung des Referats L1 und die Positionen der Q-Koordinator/inn/en in den Fakultäten, die im Fachbereich noch durch zwei Mitarbeiterinnen im Studiendekanat verstärkt werden, gibt es sowohl in der Universität als auch im Fachbereich eine professionalisierte Arbeitsebene, auf die sich das Qualitätsmanagement stützen kann. Die Stellen werden jedoch größtenteils über Studienbeiträge finanziert, so dass die Nachhaltigkeit auch von der Existenz der Studienbeiträge abhängt.

Regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge

Mit der Studienverlaufsanalyse ist ein Evaluationsinstrument für Studiengänge auf der Universitätsebene geplant. Der Fachbereich evaluiert Studiengänge intern über den Weiterentwicklungsprozess für Studiengänge unter Zuhilfenahme der Informationen aus der Lehrveranstaltungsevaluation und dem Bachelor-Panel. Externe Evaluationen der Studiengänge sind bislang nicht vorgesehen.

Allerdings wird schon jetzt eine externe Sichtweise durch Beratungen mit dem vom Fachbereich berufenen Beirat in die Studiengangsentwicklung eingeführt, und es ist geplant, eine Unternehmens- sowie eine Alumnibefragung einzuführen; ohne systematische und nachhaltige Konzeptionierung und Verknüpfung ist beides jedoch nicht mit einer externen Evaluation gleichzusetzen.

Regelmäßige Beurteilung der Qualität von Lehrveranstaltungen durch die Studierenden

Am Fachbereich werden regelmäßig Lehrveranstaltungsevaluationen einer Auswahl von Veranstaltungen durchgeführt. Die Ergebnisse werden am Ende des Semesters mit den Studierenden besprochen. Bei besonders negativen Ergebnissen findet ein Gespräch zwischen Dozent/in und Studiendekan statt, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Darüber hinaus können die Studierenden über das FAU-/Bachelor-Panel Feedback zu Qualität der Lehre geben.

⁷ Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010, Drs. AR 85/2010. S. 22f.

Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden

Die Lehrkompetenz ist als wichtiger Aspekt im Leitbild für Lehre und Studium der Universität verankert.

Nach Aussage des Fachbereichs wird bei der Berufung von Professor/inn/en auch auf die Lehrkompetenz geachtet. Für den Berufungsprozess existiert jedoch noch keine formale Prozessbeschreibung und es werden keine standardisierten Maßnahmen zur Überprüfung der Lehrkompetenz durchgeführt.

Zur Förderung der Kompetenz der Lehrenden bietet das FBZHL (Fortbildungszentrum Hochschullehre) hochschuldidaktische Weiterbildungskurse an. Die Teilnahme daran steht allen Lehrenden offen und ist freiwillig. Durch die Zusammenlegung mit dem ZILL (Zentralinstitut für Lehr-Lernforschung) und dem ILI (Institut für Lern-Innovation) im Zi4L (Zentralinstitut für Lehr-/Lerninnovation und Lehr-/Lernforschung) soll die hochschuldidaktische Weiterbildung stärker mit der Lehr- und Lernforschung an der Universität verknüpft werden, um die empirische und wissenschaftliche Fundierung der Weiterbildung zu stärken. Dies ist eingebettet in das umfassendere „Fit for Transition“ Projekt, das die Weiterentwicklung der Lehre, bessere Studienbedingungen und insbesondere die Optimierung der Studienübergangsphasen zum Ziel hat.

Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben

Siehe oben Abschnitt „Umsetzung von Rahmenvorgaben“

Verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem

Der Weiterentwicklungsprozess für Studiengänge auf Fachbereichsebene sieht die regelmäßige und kontinuierliche Ableitung und Umsetzung von Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen vor. Inwieweit dies tatsächlich so umgesetzt wird, kann noch nicht abschließend bewertet werden, da sich der Weiterentwicklungsprozess noch in einem frühen Implementierungsstadium befindet.

Auf Universitätsebene sind im Rahmen des Q-Interviews Ansatzpunkte für die Diskussion und verbindliche Umsetzung von Weiterentwicklungsmaßnahmen gegeben. Bislang soll sich das Q-Interview jedoch nach Wunsch der Hochschulleitung stärker auf den Dialog und das Setzen von Anreizen als auf die Verbindlichkeit von Verbesserungen konzentrieren.

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe ist das Qualitätsmanagementsystem von Universität und Fachbereich unter konzeptionellem Aspekt im Wesentlichen und hinsichtlich seiner Umsetzung in weiten Teilen in der Lage, systematische Verbesserungen bezüglich der Weiterentwicklung der Studiengänge zu gewährleisten. Die Verbindlichkeit dieser Verbesserungen schätzen die Gutachter/innen jedoch als ausbaufähig ein. Bei offensichtlichen Mängeln sollten sich Universitäts- und Fachbereichsleitung vorbehalten, Veränderungen verbindlich umsetzen zu lassen.

Beteiligung interner und externer Stakeholder

Siehe oben Abschnitt „Beteiligung interner und externer Stakeholder“

Gesamteinschätzung

Die Gutachtergruppe bewertet die Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung am Fachbereich und der Universität als grundsätzlich im Einklang mit der Systemakkreditierung. Da die Elemente des Qualitätsmanagementsystems teilweise erst vor Kurzem implementiert wurden bzw. sich mitunter noch im Aufbau befinden, sollte besonderes Augenmerk auf das regelhafte Funktionieren des Systems gelegt werden, das als solches von zentraler Bedeutung für die Systemakkreditierung ist. Zur vollständigen Erfüllung des Kriteriums empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter, die Prüfung und Entwicklung der Lehrkompetenz sowie die verbindliche Umsetzung von Verbesserungen deutlicher in das Qualitätsmanagement zu integrieren. Die Universität sollte auch erwägen, inwieweit externe Evaluationen in das Qualitätsmanagement eingebunden werden könnten.

4.1.4 Berichtssystem und Datenerhebung

Kriterium

Die Hochschule verfügt über ein internes Berichtssystem, das die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung und Durchführung von Studiengängen sowie die Strukturen, Prozesse und Maßnahmen der Qualitätssicherung, ihre Ergebnisse und Wirkungen dokumentiert.⁸

Einschätzung der Gutachtergruppe

Im Aktionsplan des Fachbereichs werden verschiedene Indikatoren und Kennzahlen definiert, mit denen die Erreichung der institutionellen Ziele erfasst werden soll. Auf der Universitätsebene soll mit der Studienverlaufsanalyse ein Element eines Berichtswesens eingeführt werden. Über das Q-Interview und dessen Auswertung berichten die Fakultäten regelmäßig über die Maßnahmen und Ergebnisse ihrer internen Qualitätssicherung. Ein umfassendes Berichtswesen sowie die hierbei herangezogenen Indikatoren, Informations- und Datenquellen und deren Aufbereitung und Verteilung sind jedoch nicht dokumentiert.

Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb für die Vorbereitung der Systemakkreditierung, die Leistungen des internen Berichtswesens zu systematisieren und dessen Funktionsweise klarer zu dokumentieren.

4.1.5 Zuständigkeiten

Kriterium

Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre und im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert und hochschulweit veröffentlicht.⁹

⁸ Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010, Drs. AR 85/2010. S. 22f.

⁹ Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010, Drs. AR 85/2010. S. 22f.

Einschätzung der Gutachtergruppe

Die Zuständigkeiten im Rahmen des Qualitätsmanagements sind für die einzelnen Funktionsträger und Gremien sowie in den einzelnen Prozessschritten klar definiert und dokumentiert. Auf der Fachbereichsebene existiert darüber hinaus ein Leitfaden zur Prozessmodellierung, der die Darlegung der Zuständigkeiten in den Prozessbeschreibungen regelt. Die Gutachtergruppe hält das Kriterium für weitgehend erfüllt.

4.1.6 Dokumentation

Kriterium

Die Hochschule unterrichtet mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien und darüber hinaus in geeigneter Weise die Öffentlichkeit sowie den Träger der Hochschule und ihr Sitzland über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.¹⁰

Einschätzung der Gutachtergruppe

Die Berichtslegung über die Verfahren und Resultate des internen Qualitätsmanagements wurde während des Quality Audits nicht betrachtet.

4.1.7 Joint Programmes

Kriterium

Die Hochschule stellt sicher, dass an den Partnerhochschulen, die gemeinsam mit ihr Joint Programmes durchführen, geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um die Qualität der dort angebotenen Komponenten der Joint Programmes entsprechend den Kriterien 5.4.1 bis 5.4.6 sicherzustellen.¹¹

Einschätzung der Gutachtergruppe

Die Qualitätssicherung von Joint Programmes wurde im Rahmen des Quality Audits nicht betrachtet.

4.2 Dokumentation

Die Dokumentation zur Systemakkreditierung dient zum Nachweis eines holistischen Verständnisses der Qualitätsentwicklung im Fachbereich und in der Universität. Die Dokumentation soll dabei die Konzeption des Systems und die zugrundeliegende Philosophie darstellen und Nachweise für das regelhafte Funktionieren des Systems lie-

¹⁰ Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010, Drs. AR 85/2010. S. 22f.

¹¹ Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010, Drs. AR 85/2010. S. 22f.

fern, d.h. es ist sowohl die Konzeption des Qualitätsmanagementsystems als auch dessen Umsetzung zu dokumentieren. Dazu gehören insbesondere solche Dokumente, die die tatsächliche Umsetzung und Anwendung belegen.

Die Dokumentation könnte nach Ansicht der Gutachtergruppe nach der folgenden Logik aufgebaut werden:

1. Qualitätsphilosophie: Darstellung der übergreifenden Qualitätsphilosophie der Universität und des Fachbereichs nach dem Fitness for Purpose-Konzept. Die Beschreibung sollte auf den Gegenstand Studiengang bezogen sein.
2. Profil der Universität und des Fachbereichs: Darstellung der studiengangsbezogenen Ziele der Universität und des Fachbereichs. Diese Darstellung sollte auf dem Modell des studiengangsbezogenen Qualitätsmanagements wie in Kapitel 3.1.2 dargestellt basieren.
3. Qualitätsmanagementsystem: Darstellung des Qualitätsmanagementsystems mit den für die Qualitätssicherung des „Produkts“ Studiengang relevanten Kernprozessen. Bei der Prozessdarstellung sollte das Verfahren mit Bezug auf das zu erfüllende Ziel beschrieben und Evidenz für die konzeptgetreue Durchführung und den Durchführungserfolg des Verfahrens geliefert werden.

Die Verfahrensbeschreibungen und die Dokumentationstiefe sollten mit der Agentur abgesprachen werden.

Die Verfahrensbeschreibung sollte auf den Studiengang bezogen sein und die folgenden Fragen klären:

- Wie werden Qualitätsthemen gefunden?
- Wie werden themen- bzw. problemadäquate Qualitätskriterien und dazu passende Messungen (Indikatoren) bestimmt und konzeptionell in der Institution etabliert?
- Wie wird das zur Verfügung stehende Instrumentarium, d.h. seine reale Einführung, auch hinsichtlich der sächlichen und persönlichen Ressourcen, und deren Nachhaltigkeit, sichergestellt?
- Wie funktioniert das Reporting?
- Wie wird Verbesserung initiiert?
- Wie werden Zuständigkeiten für die oben genannten Bereiche festgelegt?

Zusätzlich sollte eine prozessgenerierte Dokumentation zur Verfügung gestellt werden. Dies kann anhand von einigen Beispielen exemplarisch beschrieben werden.

Wichtig ist, dass die bei der Systemakkreditierung vorgelegte Dokumentation nicht additiv und fragmentarisch wirkt, sondern sich dem/der Leser/in der Sinnzusammenhang zwischen den einzelnen Dokumenten erschließt. Nach Einschätzung der Gutachtergruppe könnte dies über eine stärkere Aggregation erreicht werden. Die Kommission hält zudem die Darstellung in einer Form für geeignet, die zunächst grundlegende Informationen bereit hält und zur Konkretisierung und Vertiefung wichtiger Aspekte ein Annotationssystem nutzt.

5 Zusammenfassung der Bewertungen und Empfehlungen

Insgesamt gesehen hat die FAU nach Ansicht der Gutachtergruppe gute Fortschritte beim Aufbau des Qualitätsmanagements gemacht. Im Vergleich zur ersten Begehung wurden die Konzepte konsequent weiterentwickelt und – vor allem im Fachbereich – erfolgreich implementiert.

Eine besondere Stärke des Qualitätsmanagements ist seine strategische Verankerung in den Leitbildern von Universität und Fachbereich. Mit dem Leitbild der Universität und dem daraus abgeleiteten und spezifischeren Leitbild für Lehre und Studium hat die FAU eine gut ausdifferenzierte Basis für das Qualitätsmanagement. Am Fachbereich wird dies ebenso konsequent weitergeführt. Das Leitbild des Fachbereichs leitet sich direkt vom universitären Leitbild ab, gibt ihm jedoch sein spezifisches Profil. Darauf aufbauend entwickelt der Fachbereich seinen Aktionsplan mit Maßnahmen und Indikatoren für jedes zu erreichende Ziel, der damit prinzipiell eine ideale Grundlage für das interne Qualitätsmanagement darstellt. Für den Zweck der Systemakkreditierung ist dieser Aktionsplan jedoch nach Ansicht der Gutachtergruppe zu stark auf die Institution selbst bezogen, aber nicht genug auf den Studiengang, der die relevante Bezugsgröße des Qualitätsmanagements bei der Systemakkreditierung ist.

Zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in Richtung Systemakkreditierung sehen die Gutachter/innen vier Hauptaufgaben für den Fachbereich und die Universität. Erstens sollte bei der Weiterentwicklung und Implementierung der Qualitätsmanagementinstrumente die Verknüpfung der Instrumente mit den Zielen der Universität und des Fachbereichs sowie den durch die Systemakkreditierung vorgegebenen Zielen stärker berücksichtigt werden. Zweitens sollten Universität und Fachbereich die Notwendigkeit einer direkteren Steuerung im Rahmen der Systemakkreditierung bedenken. Drittens sollte der Fachbereich den Weiterentwicklungsprozess für Studiengänge, der eine umfassende interne Qualitätsentwicklung für das Studiengangsportfolio des Fachbereichs gewährleistet, als zentralen Prozess seines internen Qualitätsmanagements systematischer am praktizierten Qualitätsmanagement ausrichten. Viertens sollte die Universität die zentralen Instrumente zügig weiterentwickeln und implementieren und somit dem Fachbereich ermöglichen, diese in das fachbereichsinterne Qualitätsmanagement besser zu integrieren.

Die Gutachtergruppe sieht für diese Weiterentwicklungen am Fachbereich und der Universität gute Voraussetzungen. Insbesondere die Motivation der Mitarbeiter/innen, mit denen die Gutachtergruppe während der beiden Begehungen und dem Workshop sprechen konnte, und die bereits gut ausgeprägte Qualitätskultur bilden dafür eine solide Grundlage.

In Bezug auf die Erfüllung der Kriterien der Systemakkreditierung sehen die Gutachter/innen die FAU auf einem guten Weg. Da einige Elemente des Qualitätsmanagementsystems noch nicht implementiert sind, können die Kriterien zum Zeitpunkt der zweiten Begehung noch nicht als vollständig erfüllt angesehen werden. Bezüglich einiger Aspekte ist die Gutachtergruppe auch auf Lücken gestoßen, die jedoch ihrer Ansicht nach behoben werden können. Auch die Dokumentation des Qualitätsmanagements und insbesondere der Nachweis seines Funktionierens sollte im Rahmen einer Systemakkreditierung transparenter dokumentiert werden. Das Gesamtsystem von Universität und Fachbereich ist jedoch nach Meinung der Gutachter/innen konzeptionell in der Lage, die Qualität der Studiengänge im Sinne der Systemakkreditierung zu gewährleisten. Darum unterstützt die Gutachtergruppe den von der FAU eingeschlagenen Weg in Richtung Systemakkreditierung.

Anhang

Inhaltsverzeichnis des Anhangs

Zeitachse des Verfahrens.....	40
Frageleitfaden zur Erstellung des Selbstberichts	42
Begehungsplan der ersten Vor-Ort-Begehung.....	59
Begehungsplan des Workshops.....	64
Begehungsplan der zweiten Vor-Ort-Begehung.....	68
Kurzbiografien der Gutachter/innen.....	74

Zeitachse des Verfahrens

Zeitachse zum Quality Audit im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Erlangen-Nürnberg

Termine	Verfahrensschritte
Juni/Juli 2009	Auftragsklärung zwischen evalag und der Universitäts- und Fachbereichsleitung der FAU
9. Juli 2009	Beauftragung von evalag mit der Durchführung des Quality Audits
8. März 2010	Formelle Berufung der Gutachtergruppe durch den Stiftungsvorstand von evalag
26. Februar 2010	Übergabe des Selbstberichts des Fachbereichs und der Universität inklusive Anlagen an evalag
29. März 2010	Konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe in Nürnberg
29.-31. März 2010	Erste Vor-Ort-Begehung der Gutachtergruppe am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften in Nürnberg
April 2010	Erstellung eines Zwischenberichts (thematisches Begehungprotokoll) auf Basis des Abschlussgesprächs der Gutachtergruppe mit Fachbereichs- und Universitätsleitung durch evalag
14. April 2010	Versand des mit der Gutachtergruppe abgestimmten Zwischenberichts an Fachbereichs- und Universitätsleitung
7.-9. Juli 2010	Workshop zweier Gutachter und evalag am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften in Nürnberg
Juli/ August 2010	Erstellung eines Workshopberichts auf Basis des Abschlussgesprächs der beiden Gutachter mit Fachbereichs- und Universitätsleitung durch evalag
17. August 2010	Versand des mit den beiden Gutachtern abgestimmten Workshopberichts an Fachbereichs- und Universitätsleitung sowie die weiteren Gutachter
8. März 2011	Eingang der Selbstdokumentation als Vorbereitung der zweiten Vor-Ort-Begehung bei evalag
27.-30. März 2011	Zweite Vor-Ort-Begehung der Gutachtergruppe am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften in Nürnberg
April 2011	Erstellung eines Berichtsentwurfs auf Basis der Unterlagen bzw. Gespräche durch evalag
April/ Mai 2011	Rückäußerung und Endabstimmung des Berichts durch die Mitglieder der Gutachtergruppe
Mai 2011	Technische Fertigstellung und Übergabe des Berichts an Fachbereich und FAU

Frageleitfaden zur Erstellung des Selbstberichts

Quality Audit im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Erlangen-Nürnberg

Frageleitfaden

Entwurf 22.07.09

Vorbemerkungen

Der Gliederungsentwurf sowie der darin integrierte Frageleitfaden bilden die Grundlage für die Erstellung einer Bestandsaufnahme über die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagement an Ihrer Universität.

Mit dem Selbstbericht und seiner Erstellung werden zwei Ziele angestrebt:

1. Mit der Durchführung der Bestandsaufnahme erhalten Sie einen umfassenden Überblick über den Stand der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements, können diese an Ihren selbstgesetzten Zielen messen und erlangen so Hinweise für die Weiterentwicklung.
2. Den Gutachterinnen und Gutachtern vermittelt der Selbstbericht eine komprimierte und reflektierte Beschreibung Ihrer Universität, Ihres Qualitätsmanagementkonzepts und dessen Umsetzung; die Gutachterinnen und Gutachter können auf dieser Grundlage die Begehungen planen und Empfehlungen entwickeln.

Es wird empfohlen, in den Prozess der Erstellung des Selbstberichtes möglichst viele Hochschulangehörige aus dem Fachbereich, der Leitung der Universität und zentralen Dienstleistungsbereichen einzubeziehen; damit wird der Prozess transparenter und die Universitätsangehörigen können für die Weiterentwicklung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement sensibilisiert und motiviert werden.

Im Idealfall, d.h. wenn Ihr Fachbereich (bereits) über ein umfassendes Qualitätsmanagement verfügt, hat der Selbstbericht den Charakter eines Leitfadens: Er verweist auf die bestehenden Dokumente und Prozeduren, die im Anhang ergänzt sind, erläutert ihre Bezüge und ihr Zusammenwirken und gibt durch die Selbstbewertung Hinweise auf Stärken und Schwächen. Der Bericht kann dann knapp gehalten werden.

Befindet sich das Qualitätsmanagement an Ihrem Fachbereich noch im Aufbau, dann sollten Sie neben den bereits vorhandenen Strukturen und praktizierten Verfahren auch jene darstellen, die sich derzeit in der Einführungsphase oder in der Planung befinden. Ergänzen Sie möglichst alle relevanten Dokumente in einem Anhang.

Die folgenden Fragen geben Anregungen für die Erstellung der Bestandsaufnahme. Sie dienen in Hinblick auf den jeweiligen Gliederungspunkt der Orientierung über die betroffenen Sachverhalte; es sollte nicht jede Frage einzeln beantwortet werden, die Fragen zeigen vielmehr Aspekte auf, die für das jeweilige Kapitel von Bedeutung sind. Ergänzende Ausführungen zu weiteren relevanten Sachverhalten sind willkommen. Die Fragen sind für die dezentrale Fachbereichs- und die zentralen Universitätsperspektive formuliert.

Der Frageleitfaden basiert auf den **evalag** Eckpunkten für institutionelle Qualitätssicherung, berücksichtigt aber auch die European Standards and Guidelines und die Kriterien zur Systemakkreditierung des Akkreditierungsrats.

1. Zum Kontext des Audits

Das erste Kapitel gibt einen kurzen Überblick über den Kontext, in dem sich die Universität und der Fachbereich befinden und die Ziele, die mit dem Audit verfolgt werden.

1.1. Hochschulsystem

- Kurze Beschreibung des deutschen Hochschulsystems (für ausländische Gutachterinnen und Gutachter) und der Besonderheiten in Bayern.

1.2. Universität Erlangen-Nürnberg

- Kurze Beschreibung der Universität, deren Stellung innerhalb des Hochschulsystems und wesentliche neuere Entwicklungen; hier kann auf den Struktur- und Entwicklungsplan und weitere relevante Dokumente verwiesen werden, die dem Bericht ergänzend beigelegt werden. Ebenso wird eine Beschreibung des Fachbereiches erbeten.

1.3. Zielsetzung des Audits

- Motivation und Ziele des Audits

1.4. Zustandekommen des Audit-Selbstberichtes

- Wie wurde die Bestandsaufnahme durchgeführt?
- Wer war daran beteiligt?

2. Ziele und Qualitätskonzept der Universität

Im zweiten Kapitel werden die qualitätsbezogenen Ziele und das Konzept des Qualitätsmanagements der Universität dargestellt. Diese setzt den Rahmen für das Qualitätsmanagement des Fachbereichs. Bitte verweisen Sie auf alle in diesem Zusammenhang relevanten Dokumente, die im Anhang ergänzt werden.

2.1. Ziele der Universität

EP 1¹²

- Welche qualitätsbezogenen Ziele verfolgt die Universität? Haben diese ihre Grundlage in zentralen Dokumenten? Bitte ergänzen Sie ggf. entsprechende Dokumente, d.h. beispielsweise Leitbild, Entwicklungsplan (mit Seitenangabe), Zielvereinbarung.
- Auf welche Leistungsbereiche (Leitung, Lehre & Studium, Forschung, wissenschaftsunterstützende Prozesse usw.) beziehen sich diese qualitätsbezogenen Ziele? Beziehen sich diese Ziele auch auf den Stellenwert der Universität in der Gesellschaft, der Region usw.? Hat die Universität die Absicht, für weitere Leistungsbereiche qualitätsbezogene Ziele zu formulieren? Wenn ja, in welcher Zeitspanne, in welcher Schrittfolge und auf welchem Wege?
- Wie sind die qualitätsbezogenen Ziele entstanden? Ging ihrer Formulierung eine Stärken-/ Schwächenanalyse (in der gesamten Universität oder Teileinheiten, in allen oder einzelnen Leistungsbereichen) voraus? Wann und von wem wurden sie beschlossen?
- Werden die qualitätsbezogenen Ziele und die Zielerreichung regelmäßig überprüft und ggf. fortgeschrieben? Wie ist die Zielerreichung der qualitätsbezogenen Ziele definiert?
- Bitte stellen Sie das Profil der Universität dar. In welchem Zusammenhang stehen die qualitätsbezogenen Ziele und das Profil der Universität?

2.2. Qualitätskonzept der Universität

EP 2

- Gibt es ein Konzept oder Konzeptentwürfe für Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement der Universität?
- Welchen Bezug hat das Konzept zu den (qualitätsbezogenen) Zielen der Universität?
- Wie ist die geplante Teilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Universität und Fakultäten/Teileinheiten im Qualitätsmanagementkonzept?
- Gibt es Rahmenvorgaben für Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements?
- Sind Konzept und Rahmenvorgaben in einem Gremium (Leitung, Senat, Hochschulrat) verabschiedet worden?

¹² Abkürzung für den entsprechenden Eckpunkt des Konzeptes der institutionelle Qualitätssicherung.

2.3. Einführung des Qualitätsmanagements

EP 3

- Wie soll das Qualitätsmanagement in der Universität eingeführt werden? Welche Statusgruppen sind an der Einführung beteiligt? In welcher Form?
- Wie sollen die Erfahrungen des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften auf andere Bereiche der Universität übertragen werden?
- Wie soll das Qualitätsmanagement in anderen Fakultäten eingeführt werden?

3. Qualitätsmanagement im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Das dritte Kapitel stellt das Qualitätsmanagement des Fachbereichs Wirtschaftswissen dar. Stellen Sie im ersten Abschnitt bitte ausgehend von den Zielen des Fachbereichs das Qualitätskonzept vor, wie es idealtypisch arbeiten sollte. Im zweiten Abschnitt stellen Sie bitte die Organisationsstrukturen und die Zuständigkeiten für Qualitätssicherung und -management im Fachbereich dar. Beziehen Sie sich einerseits auf bestehende Strukturen und andererseits auf für das Qualitätsmanagement ggf. neu aufzubauende Strukturen.

Der dritte Abschnitt bildet den zentralen Teil der Bestandsaufnahme. Hier werden die Qualitätssicherungs- und -management Instrumente und Verfahren in Studium und Lehre dargestellt, die bereits regelmäßig und systematisch mit dem Ziel der Erfassung und Verbesserung von Qualität eingesetzt werden. Beschreiben Sie ggf. auch die in Planung befindlichen Verfahren und Instrumente. Auch in diesem Kapitel bitten wir Sie, möglichst alle relevanten Dokumente bzw. vorhandenen Informationen zu ergänzen. Bitte orientieren Sie – mit Bezug auf den Qualitätsregelkreis – die Darstellung der Prozesse am folgenden Schema:

- Ausgehend von den qualitätsbezogenen Zielen im Leistungsbereich und den qualitätsbezogenen Prozessen werden
- die zur Qualitätssicherung eingesetzten Verfahren und Instrumente beschrieben;
- daran schließt sich eine Darstellung des/der Verfahren an, mit denen Folgerungen aus den Befunden der Qualitätsprüfung gezogen werden (Qualitätsentwicklung).

Bitte erläutern Sie auch, wie die Verantwortlichkeiten für diese Prozesse geregelt sind.

Im vierten Abschnitt stellen Sie die praktizierte Funktionsweise des Qualitätsmanagements dar, insbesondere wie die in Abschnitt drei beschriebenen Maßnahmen über Qualitätsregelkreise rückgekoppelt werden und in die Leitungs- und Steuerungsprozesse des Fachbereiches einfließen. Bitte beschreiben Sie dazu die Art und Weise wie die Ergebnisse der Qualitätssicherung regelmäßig und systematisch in Steuerungsentscheidungen und Qualitätsentwicklung des Fachbereichs umgesetzt werden.

Im fünften Abschnitt bitten wir Sie um die Beschreibung der Information und Kommunikation bezüglich des Qualitätsmanagements im Fachbereich. Dies umfasst die Funktionsweise des Berichtswesens und die Kommunikation der Qualitätsziele innerhalb des Fachbereiches und der Universität.

Im sechsten Abschnitt wird der Beitrag der Fachbereichsleitung und der Fachbereichsangehörigen zur Etablierung einer Qualitätskultur beleuchtet.

Der siebte Abschnitt gibt Ihnen die Möglichkeit nach erfolgter Bestandsaufnahme Ihr bestehendes Qualitätsmanagement im Fachbereich und dessen Effektivität kritisch einzuschätzen und zu bewerten. Stellen Sie bitte auch die geplante Weiterentwicklung Ihres Qualitätsmanagements dar. Darüber hinaus beurteilen Sie bitte die Verknüpfung des Qualitätsmanagements des Fachbereichs mit dem der Universität. In diesem Abschnitt können Sie darüber hinaus Schwerpunkte nennen, die die Gutachterinnen und Gutachter besonders vertieft analysieren sollen.

3.1. Ziele und Qualitätskonzept des Fachbereichs

- Welche qualitätsbezogenen Ziele verfolgt der Fachbereich? Haben diese ihre Grundlage in zentralen Dokumenten? Bitte ergänzen Sie ggf. entsprechende Dokumente, d.h. beispielsweise Leitbild, Entwicklungsplan (mit Seitenangabe).
- Auf welche Leistungsbereiche (Leitung, Lehre & Studium, Forschung, wissenschaftsunterstützende Prozesse usw.) beziehen sich diese qualitätsbezogenen Ziele?
- Wie sind die qualitätsbezogenen Ziele entstanden? Sind sie von den Universitätszielen abgeleitet? Sind sie im Einklang mit den Qualitätszielen der Universität? Ging ihrer Formulierung eine Stärken-/ Schwächenanalyse voraus? Wann und von wem wurden sie beschlossen? Wurde die Universitätsleitung in den Prozess einbezogen?
- Werden die qualitätsbezogenen Ziele und die Zielerreichung regelmäßig überprüft und ggf. fortgeschrieben? Wie ist die Zielerreichung der qualitätsbezogenen Ziele definiert?
- In welchem Zusammenhang stehen die qualitätsbezogenen Ziele und das Profil des Fachbereichs?
- Gibt es ein Konzept oder Konzeptentwürfe für Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement des Fachbereichs?
- Welchen Bezug hat das Konzept zu den (qualitätsbezogenen) Zielen des Fachbereichs und der Universität?
- Wie ist die geplante Teilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagementkonzept?
- Wie werden universitäre Rahmenvorgaben für Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements umgesetzt?
- Sind Konzept und Rahmenvorgaben in einem Gremium verabschiedet worden?

3.2. Strukturen und Zuständigkeiten

- Wie sind Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement im Fachbereich organisiert? Welche Gremien und Funktionsträger sind in welche Zuständigkeiten und Befugnisse in Qualitätssicherung und -management eingebunden? Wie ist das Zusammenwirken organisiert? Bitte ergänzen Sie zur Veranschaulichung ein Organigramm.
- Wie ist Qualitätsmanagement in den Leitungs- und Entscheidungsstrukturen des Fachbereiches verankert? Welchen Stellenwert hat dieses für das Fachbereichsmanagement? Welche Aufgaben übernimmt die Fachbereichsleitung? Bitte kennzeichnen Sie die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen (eher top-down, eher bottom-up)? Bitte charakterisieren Sie auch die Führungsprinzipien?
- In welchen Bereichen und auf welche Weise partizipieren die Mitarbeiter/innen und Studierenden der Fakultät an Entscheidungen bezüglich der Qualitätssicherung?
- Nach welchen Kriterien werden Ressourcen im Fachbereich verteilt?

3.3. Qualitätssicherung in Studium und Lehre

- Gibt es eine Darstellung der Prozesse im Bereich Lehre und Studium und deren Verzahnung mit der Aufbau- und Ablauforganisation des Fachbereichs?
- Welche normativen Vorgaben gibt es zur Gestaltung der Prozess- und Studiengangsdokumente? Welche Instrumente und Verfahren werden eingesetzt, um die Einhaltung dieser Vorgaben zu sichern?
- Sind die Prozesse der Entwicklung und Einrichtung, des Betriebs und der Weiterentwicklung, der Einstellung von Studiengängen sowie der regelmäßigen Qualitätsüberprüfung und -verbesserung dokumentiert? Existieren etablierte Verfahren, um Studiengänge, die dauerhaft nicht (mehr) den Qualitätsanforderungen entsprechen (werden), einzustellen?
- Mit welchen Verfahren stellt der Fachbereich sicher, dass bei der Entwicklung und Einrichtung von Studiengängen die qualitätsbezogenen Ziele und die Vorgaben der Akkreditierung systematisch und umfassend beachtet werden? Mit welcher Reichweite wird dies bereits praktiziert?
- Welches Ausbildungsprofil und welche Qualifikationsziele hat der Fachbereich für seine Studiengänge definiert?
- Mit welchen Verfahren wird sichergestellt, dass die Studiengänge über klar definierte, sinnvolle und valide Ziele verfügen?
- Wie werden die Ziele im Konzept des Studienganges umgesetzt und wie tragen die einzelnen Studiengangmodule zur Erreichung der Studiengangsziele bei?
- Wie stellt der Fachbereich die Einhaltung der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktesystemen und die Modularisierung von Studiengängen sicher und überprüft diese regelmäßig?
- Mit welchen Verfahren werden Zugangsvoraussetzungen definiert und externe Leistungen angerechnet?
- Mit welchen Verfahren und Instrumenten wählt der Fachbereich seine Studierenden aus? Wird durch diese Verfahren und Instrumente ein verändertes Studierendenprofil erzielt? Welche Auswirkungen hat dies auf die spätere Leistungsfähigkeit während des Studiums?
- Wie stellt der Fachbereich die Studierbarkeit der Studiengänge und die realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung sicher?
- Mit welchen Verfahren stellt der Fachbereich eine adäquate sächliche, räumliche und personelle Ausstattung der Studiengänge sicher?
- Mit welchen Verfahren stellt der Fachbereich eine adäquate Studienorganisation und -koordination sicher?
- Mit welchen Verfahren stellt der Fachbereich ein adäquates modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem und hinreichende Informationen hierüber sicher?
- Welche Angebote bietet der Fachbereich in der Fachstudienberatung und wie sind diese organisiert? Wie wird die Qualität sichergestellt?
- Mit welchen Instrumenten und Verfahren beurteilt der Fachbereich die Qualität der Lehrveranstaltungen durch die Studierenden? Wie wurden und werden die verschiedenen Gruppen (Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Professor/innen usw.) bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von Instrumenten und Verfahren einbezogen?

- Wie werden die Ergebnisse solcher Verfahren an die Studierenden kommuniziert? Welche Konsequenzen (oder Folgerungen) werden aus den Ergebnissen gezogen? Gibt es dazu eingespielte (etablierte?) Verfahren?
- Wie stellt der Fachbereich sicher, dass bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals neben der Forschungs- auch die Lehrkompetenz evaluiert wird? Welchen Stellenwert hat Lehrkompetenz gegenüber Forschungskompetenz bei der Einstellung von Personal?
- Welche Maßnahmen oder Angebote zur Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenz sowie der Lehr- und Prüfungskompetenz nutzt der Fachbereich? Werden diese Angebote gezielt zur Weiterbildung der Mitarbeiter angewandt?
- Inwiefern wird der besonderen Lage der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer besonderen Belastungssituation, insbesondere mit Bezug auf die weitere wissenschaftliche Qualifikation Rechnung getragen?
- Gibt es Anreize für das wissenschaftliche Personal, besonders qualifiziert zu lehren und zu prüfen sowie die Lehr- und Prüfungskompetenz zu verbessern?
- Welche Anreizsysteme zur Förderung der Qualität in Studium und Lehre existieren?

3.4. Praxis des Qualitätsmanagement

3.4.1. Qualitätsregelkreise

EP 5

- Gibt es transparente Kriterien für die Qualitätsbewertung? Wer legt diese Kriterien fest?
- Wie funktionieren die Qualitätsregelkreise der Qualitätssicherungsverfahren? Wie wird sichergestellt, dass Ergebnisse der Verfahren zur Qualitätsverbesserung verwendet werden?
- Wo gibt es noch Lücken in den Qualitätsregelkreisen? Wie sollen diese gefüllt werden?
- Welche verbindlichen Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen existieren und wie werden sie umgesetzt?
- Werden die Qualitätssicherungsverfahren und -instrumente regelmäßig und systematisch auf ihre Wirksamkeit überprüft? Wie wirkt der Fachbereich (und ggf. die Universitätsleitung) auftretenden Problemen entgegen?

3.4.2. Leitung und Steuerung im Fachbereich

EP 7

- Wie überprüft die Fachbereichsleitung die Wirksamkeit ihrer Entscheidungen und Maßnahmen?
- Welche Informationen stehen der Leitung zur Verfügung? Welche Informationen stehen nicht zur Verfügung?
- Befasst sich die Fachbereichsleitung regelmäßig mit Qualitätssicherung, ihren Ergebnissen und dem Follow-up? Wie werden Ergebnisse der Qualitätssicherung in Entscheidungen einbezogen? Wer trifft die abschließenden Entschei-

dungen über Maßnahmen der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studienangebote und des Prüfungswesens?

- Überprüft die Fachbereichsleitung regelmäßig die Angemessenheit und Wirksamkeit ihrer Steuerung? Welche Verfahren werden dazu eingesetzt?
- Werden qualitätsbezogene Daten / Ergebnisse der Qualitätssicherung in die fakultätsinterne Mittelvergabe einbezogen? In welcher Weise und mit welchen Auswirkungen? Wer trifft diese Entscheidungen?
- Wie gehen Ergebnisse und Daten externer Verfahren (z.B. externe Evaluationen, Rankings, usw.) in die Steuerung ein?

3.5. Information und Kommunikation

EP 6 und 8; Sysakk 4 und 6

- Welche Arten von Berichten werden im Fachbereich von wem erstellt (z.B. Lehr- oder Forschungsberichte)? Gibt es eine vorgegebene Struktur für Berichte?
- Welche Daten und Kennzahlen (quantitativ und qualitativ) erfasst der Fachbereich regelmäßig?
- Gibt es noch Lücken im Bestand der Daten und Informationen, die für das Qualitätsmanagement von Bedeutung sind? Welche Maßnahmen sind geplant, um diese Lücken zu schließen?
- Wie werden die Daten und Indikatoren verwendet? Für welche Zwecke werden die Daten routinemäßig aufbereitet und genutzt?
- Welche Daten werden erhoben, aber nicht verarbeitet?
- Kann der Fachbereich auf ein zentrales Informationssystem zurückgreifen? Wie hoch ist der Integrationsgrad? Wie ist das Problem des „Eigentums“ (ownership) an den Daten gelöst? Wie sind die Zugriffsrechte verteilt?
- An welche Adressaten sind die Informationen bzw. Berichte gerichtet? Welche Ziele werden mit diesen Informationen bzw. Berichten verfolgt? Wie regelmäßig (zum Beispiel einmal jährlich) erfolgt die Berichterstattung? Welche Medien werden für welche Berichte genutzt?
- Sind bzw. ist die / das Informationssystem mit einem vertretbaren Aufwand zu nutzen, um den Datenbedarf zügig zusammenzustellen? Gibt es Pläne zum Ausbau des Informationssystems?
- Werden periodisch zusammenfassende Berichte über festgestellte Mängel und ergriffene oder geplante Maßnahmen veröffentlicht?
- Wie wurden bzw. werden die qualitätsbezogenen Ziele kommuniziert? Auf welche Weise wurden bzw. werden die verschiedenen Statusgruppen des Fachbereiches informiert?
- Wie erfolgt die Kommunikation innerhalb des Fachbereiches über die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studienangebote?
- Findet ein Informationsaustausch zwischen den Fakultäten mit Bezug auf die Qualitätssicherung statt?
- Über welche Verfahren, Maßnahmen, Ergebnisse und Konsequenzen des Qualitätsmanagements informiert der Fachbereich regelmäßig?
- Wie wird die Öffentlichkeit über die Qualität des Fachbereiches informiert?

- Welche Defizite oder besonderen Stärken bestehen im Bereich der Information über Angebote, Leistungen und Entwicklungen in Lehre und Studium? Welche Verbesserungsmaßnahmen sind geplant?

3.6. Qualitätskultur

EP 3

- Welches Qualitätsverständnis hat der Fachbereich?
- In welcher Weise fördert die Fachbereichsleitung die Qualitätsentwicklung?
- In welcher Weise unterstützt die Universitätsleitung den Fachbereich bei Aufbau und der Weiterentwicklung der Qualität?
- Werden die Mitgliedsgruppen des Fachbereiches (Professor/inn/en, Mittelbau, Mitarbeitende, Studierende etc.) in die Qualitätsentwicklung einbezogen? Welche Aufgaben oder Verantwortlichkeiten übernehmen die einzelnen Gruppen dabei?
- Kommen Initiativen zur Qualitätsentwicklung vor allem von der Fachbereichsleitung oder von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, von Mitarbeitenden oder Studierenden?

3.7. Selbsteinschätzung des Fachbereiches und der Universität

- Wie schätzt der Fachbereich den Status und die Funktionsfähigkeit der derzeitigen Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements ein?
- Welche Bereiche des Qualitätsmanagements sind noch nicht vollständig entwickelt?
- Wo liegen die Stärken und Schwächen?

3.7.1. Effektivität des Qualitätsmanagements

EP 5 und EP 7

- Wie umfassend sind die vorhandenen Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung? Wie wirken diese? Welche Instrumente dienen der Qualitätsentwicklung? Welche Verfahren und Instrumente haben zu einer konkreten Qualitätsverbesserung geführt?
- Bei welchen Verfahren und Instrumenten war die Anwendung bisher ohne erkennbares Ergebnis? Warum?
- Gelingt mit den etablierten Verfahren eine zielführende und ressourcenschonende Steuerung?
- Wie beurteilen Sie die vorhandenen Entscheidungsstrukturen? Sind sie plausibel und angemessen?
- Wie beurteilen Sie die Transparenz der fachbereichs- und ggf. der universitäts-internen Entscheidungsprozesse? Wie zeitnah werden Entscheidungen getroffen?
- Hat die vorhandene Qualitätssicherung zu größerer Bürokratie geführt?

3.7.2. Weiterentwicklung

EP 2

- Welche nächsten Entwicklungsschritte des Qualitätsmanagements sind geplant? Gibt es Ziele und ggf. einen Zeitplan für die Weiterentwicklung?
- Wie geht der Fachbereich bei der Weiterentwicklung vor? Wer ist für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und seiner Teilbereiche verantwortlich, wer ist beteiligt, wer trifft die verbindlichen Organisationsentscheidungen, wie werden diese bekannt gemacht?

3.7.3. Zusammenarbeit mit der Universität

- Inwieweit sind die Rahmenvorgaben der Universitätsleitung aus Sicht des Fachbereichs unterstützend oder einschränkend für das Qualitätsmanagement der Teileinheiten?
- Wie beurteilt der Fachbereich die Information bezüglich des universitären Qualitätsmanagements? Wie informiert der Fachbereich die Universitätsleitung über die erreichte Qualität?
- Wie beurteilt der Fachbereich die Unterstützung in Studium und Lehre durch zentrale (Verwaltungs-) Einheiten? Welche Unterstützung funktioniert besonders gut? Welche Unterstützungsleistungen funktionieren nicht reibungslos? Welche weiteren Leitungen wären wünschenswert?

4. Qualitätsmanagement in der Universität

Das vierte Kapitel stellt das universitätsübergreifende Qualitätsmanagement dar. Vom Aufbau her ist es größtenteils analog zu Kapitel drei, konzentriert sich jedoch auf die allgemeinen Rahmenvorgaben für die Fakultäten und wie die Universitätsleitung über das Qualitätsmanagement strategische Entscheidungen zur Entwicklung der Universität trifft. Das Qualitätsmanagement in den Fakultäten wird im Rahmen dieses Audits nicht betrachtet.

4.1. Strukturen und Zuständigkeiten

- Wie sind Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Universität organisiert? Welche Gremien und Funktionsträger sind in welche Zuständigkeiten und Befugnisse in Qualitätssicherung und -management eingebunden? Wie ist das Zusammenwirken organisiert? Bitte ergänzen Sie zur Veranschaulichung ein Organigramm.
- Wie ist Qualitätsmanagement in den Leitungs- und Entscheidungsstrukturen der Universität verankert? Welchen Stellenwert hat dieses für das Universitätsmanagement? Welche Aufgaben übernimmt die Universitätsleitung? Welche Entscheidungen bezüglich des Qualitätsmanagements werden auf welcher Ebene getroffen? Bitte kennzeichnen Sie die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen (eher top-down, eher bottom-up)? Bitte charakterisieren Sie auch die Führungsprinzipien?
- In welchen Bereichen und auf welche Weise partizipieren die Mitarbeiter/innen und Studierenden der Universität an Entscheidungen bezüglich der Qualitätssicherung?
- Nach welchen Kriterien werden Ressourcen in der Universität an die Einheiten verteilt?

4.2. Fakultätsübergreifende Qualitätssicherung

- Welches Ausbildungsprofil und welche Qualifikationsziele hat die Universität für ihre Studiengänge definiert? Hat die Universität darüber hinaus für Lehre und Studium (weitere) qualitätsbezogenen Ziele formuliert?
- Welche universitätsübergreifenden Instrumente zur Qualitätssicherung existieren? Gibt es universitätsweite Prozesse zur Entwicklung, zum Betrieb und zur Schließung von Studiengängen? Wie wird sichergestellt, dass zentrale Vorgaben befolgt werden?
- Mit welchen Verfahren stellt die Universitätsleitung eine adäquate sächliche, räumliche und personelle Ausstattung der Studiengänge sicher?
- Welche Angebote bietet die Universität in der (zentralen) Studienberatung und Beratung für Studierende mit besonderen Bedürfnissen und wie sind diese organisiert? Wie wird die Qualität sichergestellt? Wie wird die Zusammenarbeit und Koordination der unterschiedlichen Angebote der Studierendenberatung und -betreuung gewährleistet?
- Wie stellt die Universität sicher, dass bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals neben der Forschungs- auch die Lehrkompetenz evaluiert wird?
- Auf welche Maßnahmen oder Angebote zur Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenz sowie der Lehr- und Prüfungskompetenz kann die Univer-

sität verweisen? Gibt es Anreize für das wissenschaftliche Personal, besonders qualifiziert zu lehren und zu prüfen sowie die Lehr- und Prüfungskompetenz zu verbessern?

- Wie gewährleistet die Universität die adäquate personelle und sächliche Ausstattung der internen Qualitätssicherung?
- Welche Verfahren zur externen Qualitätssicherung von Studium und Lehre existieren? Welche Kriterien existieren für diese Verfahren? Nach welchen Kriterien werden externe Experten ausgewählt? Wie wird die Unabhängigkeit der Bewertung bei externen Verfahren gewährleistet?

4.3. Praxis des Qualitätsmanagement

4.3.1. Qualitätsregelkreise

EP 5

- Gibt es transparente Kriterien für die Qualitätsbewertung? Wer legt diese Kriterien fest?
- Wie funktionieren die Qualitätsregelkreise der Qualitätssicherungsverfahren? Wie wird sichergestellt, dass Ergebnisse der Verfahren zur Qualitätsverbesserung verwendet werden?
- Wo gibt es noch Lücken in den Qualitätsregelkreisen? Wie sollen diese gefüllt werden?
- Welche verbindlichen Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen existieren und wie werden sie umgesetzt?
- Werden die Qualitätssicherungsverfahren und -instrumente regelmäßig und systematisch auf ihre Wirksamkeit überprüft? Wie wirkt die Universitätsleitung auf tretenden Problemen entgegen?

4.3.2. Leitung und Steuerung

EP 7

- Befasst sich die Universitätsleitung regelmäßig mit Qualitätssicherung, ihren Ergebnissen und dem Follow-up? Wie werden Ergebnisse der Qualitätssicherung in Entscheidungen einbezogen? Wer trifft die abschließenden Entscheidungen über Maßnahmen der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studienangebote und des Prüfungswesens?
- Welche Informationen stehen der Leitung zur Verfügung? Welche Informationen stehen nicht zur Verfügung?
- Überprüft die Universitätsleitung regelmäßig die Angemessenheit und Wirksamkeit ihrer Steuerung? Welche Verfahren werden dazu eingesetzt?
- Werden qualitätsbezogene Daten / Ergebnisse der Qualitätssicherung in die hochschulinterne Mittelvergabe einbezogen? In welcher Weise und mit welchen Auswirkungen? Wer trifft diese Entscheidungen?
- Wie gehen Ergebnisse und Daten externer Verfahren (z.B. externe Evaluationen, Rankings, usw.) in die Steuerung ein?

4.4. Information und Kommunikation

EP 6 und 8; Sysakk 4 und 6

- Welche Daten und Kennzahlen (quantitativ und qualitativ) erfasst die Universität regelmäßig? Wie werden die Daten und Indikatoren verwendet? Für welche Zwecke werden die Daten routinemäßig aufbereitet und genutzt?
- Gibt es noch Lücken im Bestand der Daten und Informationen, die für das Qualitätsmanagement von Bedeutung sind? Welche Maßnahmen sind geplant, um diese Lücken zu schließen?
- Welche Daten werden erhoben, aber nicht verarbeitet?
- Welche(s) Informationssystem(e) nutzt die Universität? Wie hoch ist ihr Integrationsgrad? Wie ist das Problem des „Eigentums“ (ownership) an den Daten gelöst? Wie sind die Zugriffsrechte verteilt?
- Welche Arten von Berichten werden in der Universität erstellt (z.B. Lehr- oder Forschungsberichte)? Gibt es Vorgaben für eine gemeinsame Struktur der Berichte?
- An welche Adressaten sind die Informationen bzw. Berichte gerichtet? Welche Ziele werden mit diesen Informationen bzw. Berichten verfolgt? Wie regelmäßig (zum Beispiel einmal jährlich) erfolgt die Berichterstattung? Welche Medien werden für welche Berichte genutzt?
- Werden periodisch zusammenfassende Berichte über festgestellte Mängel und ergriffene oder geplante Maßnahmen veröffentlicht?
- Wie wurden bzw. werden die qualitätsbezogenen Ziele (und die Strategie zur Qualitätssicherung sowie die Leitlinien für ein Qualitätsmanagement) kommuniziert? Wurden bzw. werden die verschiedenen Statusgruppen der Universität auf unterschiedliche Weise informiert?
- Findet ein Informationsaustausch zwischen den Teileinheiten mit Bezug auf die Qualitätssicherung statt?
- Über welche Verfahren, Maßnahmen, Ergebnisse und Konsequenzen des Qualitätsmanagements informiert die Universität regelmäßig?
- Wie wird die Öffentlichkeit über die Qualität der Universität informiert?
- Welche Defizite oder besonderen Stärken bestehen im Bereich der Information über Angebote, Leistungen und Entwicklungen in Lehre und Studium? Welche Verbesserungsmaßnahmen sind geplant?

4.5. Qualitätskultur

EP 3

- Welches Qualitätsverständnis hat die Universitätsleitung? Sollte es in den Teileinheiten (Fakultäten, Verwaltung, sonstige Einrichtungen) verschiedenartige, öffentlich kommunizierte Auffassungen geben, so stellen Sie diese bitte kurz und prägnant dar. Ergänzen Sie ggf. Dokumente, die diese belegen.
- Gibt es ein öffentlich kommuniziertes (und dauerhaftes) Bekenntnis der Universitätsleitung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung?
- In welcher Weise fördert die Universitätsleitung die Qualitätsentwicklung?

- Werden die Mitgliedsgruppen der Universität (Professor/inn/en, Mittelbau, Mitarbeitende, Studierende etc.) in die Qualitätsentwicklung einbezogen? Welche Aufgaben oder Verantwortlichkeiten übernehmen die einzelnen Gruppen dabei?
- Kommen Initiativen zur Qualitätsentwicklung vor allem von der Universitätsleitung oder von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, von Mitarbeitenden oder Studierenden?

4.6. Selbsteinschätzung des Fachbereiches und der Universität

- Wie schätzt die Universität den Status und die Funktionsfähigkeit der derzeitigen Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements ein?
- Welche Bereiche des Qualitätsmanagements sind noch nicht vollständig entwickelt?
- Wo liegen die Stärken und Schwächen?
- Wie schätzt die Universität – im Hinblick auf ihre derzeitige Qualitätssicherung in den verschiedenen Leistungsbereichen und ihr Qualitätsmanagement - ihre Stellung innerhalb Bayerns, Deutschlands und international ein?

4.6.1. Effektivität des Qualitätsmanagements

EP 5 und EP 7

- Wie umfassend sind die vorhandenen Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung? Wie wirken diese? Welche Instrumente dienen der Qualitätsentwicklung? Welche Verfahren und Instrumente haben zu einer konkreten Qualitätsverbesserung geführt?
- Bei welchen Verfahren und Instrumenten war die Anwendung bisher ohne erkennbares Ergebnis? Warum?
- Gibt es Unterschiede in der Funktionsfähigkeit der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements in den verschiedenen Leistungsbereichen und Organisationseinheiten? Welche Faktoren führten in den fortgeschritteneren Bereichen zum Erfolg?
- Gelingt mit den etablierten Verfahren eine zielführende und ressourcenschonende Steuerung?
- Wie beurteilen Sie die vorhandenen Entscheidungsstrukturen? Sind sie plausibel und angemessen?
- Wie beurteilen Sie die Transparenz der universitätsinternen Entscheidungsprozesse? Wie zeitnah werden Entscheidungen getroffen?
- Hat die vorhandene Qualitätssicherung zu größerer Bürokratie geführt?

4.6.2. Weiterentwicklung

EP 2

- Welche nächsten Entwicklungsschritte des Qualitätsmanagements sind geplant? Gibt es Ziele und ggf. einen Zeitplan für die Weiterentwicklung?

- Wie geht die Universität bei der Weiterentwicklung vor? Wer ist für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und seiner Teilbereiche verantwortlich, wer ist beteiligt, wer trifft die verbindlichen Organisationsentscheidungen, wie werden diese bekannt gemacht?

Begehungsplan der ersten Vor-Ort-Begehung

Begehungsplan der ersten Vor-Ort-Begehung (28. – 30. März 2010)

Stand: 10. März 2010

Gutachtergruppe

- **Prof. Dr. Jürgen Kohler** (Vorsitzender der Gutachtergruppe)
- **Prof. Dr. Gisela Färber**
- **Prof. Bente Kristensen**
- **Luca Scholz**
- **Prof. Dr. Hans-Wolf Sievert**

Geschäftsstelle evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

- **Harald Scheuthle**
Wissenschaftlicher Referent
- **Silja Metz**
Projektassistentin

Montag, 29. März 2010

14:30–17:45	Konstituierende Sitzung	Vorbesprechung des Selbstberichts und des Begehungsablaufs
18:00–19:00	Universitätsleitung Vizepräsidentin für Studium und Lehre	Strategische Ziele der Universität Strategische Pläne für das QM
19:30	Abendessen	

Dienstag, 30. März 2010

9:00–10:00	Fachbereichsleitung/ QM im Fachbereich Prodekan/Sprecher des Fachbereichs Studiendekan des Fachbereichs Assistentinnen des Studiendekans	Strategische Ziele des QM QM-Konzept des Fachbereichs Systemakkreditierungsfähigkeit
10:15–11:00	Zentrales QM Vizepräsidentin für Studium und Lehre Leitung Referat L 1 Mitarbeiter/innen Referat L 1	QM-Konzept der Universität Zusammenarbeit Fachbereich/Universität
11:00–11:45	Interne Besprechung Gutachter	
11:45–13:00	Lehrende des Fachbereichs 4 Professoren des Fachbereichs 4 wiss. Mitarbeiter/innen des Fachbereichs	QM im Fachbereich
13:00–14:15	Mittagessen	
14:15–15:00	BA- und MA-Studierende des Fachbereichs	QM aus Sicht der Studierenden
15:15–16:00	Studiengangskordinator/inn/en des Fachbereichs	QM im Fachbereich
16:00–16:45	Interne Besprechung Gutachter	
16:45–17:15	Fachbereichsverwaltung Leitung Fachbereichsverwaltung Referent Kommunikation und Marketing am Fachbereich Leitung Prüfungsamt Fachbereich Prüfungsausschussvorsitzender Fachbereich Leitung Abteilung Fremdsprachenausbildung Nürnberg	QM im Fachbereich

17:15–17:45	Verantwortliche Strategische Initiativen und QM-Instrumente Büro für Internationale Beziehungen Director of Placement Director of Recruiting/ Frauenbeauftragte Director of Education Beauftragter der FAU für das Fortbildungszentrum Hochschullehre (FBZHL) Vorstandsmitglied des afwn	Strategische Initiativen und QM-Instrumente
18:00–18:30	Interne Besprechung Gutachter	
19:00–20:00	Mathematische Stadtführung	
20:00	Abendessen	

Mittwoch, 31. März 2010

9:00–10:30	Interne Besprechung Gutachter	Vorbereitung Bericht an Uni- versitäts- und Fachbereichslei- tung
10:45–11:30	Universitätsleitung und zentrales QM Vizepräsidentin für Studium und Lehre Leitung Referat L 1 Mitarbeiter/innen Referat L 1	Résumé der ersten Begehung
11:45–12:30	Fachbereichsleitung und Angehö- rige des Fachbereichs Prodekan/Sprecher des Fachbe- reichs Studiendekan des Fachbereichs weitere Mitglieder des Fachbe- reichs	Résumé der ersten Begehung Vorbereitung der zweiten Be- gehung
12:30–13:30	Mittagessen	
13:30–14:00	Interne Besprechung Gutachter	Vorbereitung der zweiten Be- gehung

Begehungsinplan des Workshops

Begehungsplan des Workshops (7. – 9. Juli 2010)

Stand: 6. Juli 2010

Gutachtergruppe

- **Prof. Dr. Jürgen Kohler** (Vorsitzender der Gutachtergruppe)
- **Prof. Bente Kristensen**

Geschäftsstelle evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

- **Harald Scheuthle**
Wissenschaftlicher Referent
- **Silja Metz**
Projektassistentin

Mittwoch, 7. Juli 2010

16:00–17:30	Interne Besprechung Gutachter	Vorb es prechung der Gutachter
17:00–17:30	Interne Besprechung FAU Präsident der FAU Vizepräsidentin für Studium und Lehre Studiendekan des Fachbereichs Assistentinnen des Studiendekans	
17:30–18:30	Ziele Qualitätskonzept Präsident der FAU Vizepräsidentin für Studium und Lehre Studiendekan des Fachbereichs Assistentinnen des Studiendekans	Ziele des Workshops Ziele des Fachbereichs und der Universität und deren Operationalisierung Passung zwischen Zielen und Qualitätskonzept Qualitätsregelkreis
18:30	Abendessen	

Donnerstag, 8. Juli 2010

9:00–10:00	Einführung Steuergruppe Sprecher des Fachbereichs Studiendekan des Fachbereichs Internationaler Studiendekan Mitarbeiter/innen Referat L 1 Studierender Assistentinnen des Studiendekans	Ziele des Workshops Kurzer Bericht von der Begehung Status Quo am Fachbereich und an der Universität
10:00–13:00	Ziele Qualitätskonzept Steuergruppe Vizepräsidentin für Studium und Lehre Sprecher des Fachbereichs Studiendekan des Fachbereichs Internationaler Studiendekan Mitarbeiter/innen Referat L 1 Studierender Assistentinnen des Studiendekans Vertreter der Datev eG	Ziele des Fachbereichs und der Universität und deren Operationalisierung Passung zwischen Zielen und Qualitätskonzept Qualitätsregelkreis
13:00–14:00	Mittagessen	
14:30–18:00	Analyse der QS-Instrumente und – Prozesse Projektteam Studiendekan des Fachbereichs Internationaler Studiendekan Vertreterin Director of Recruiting Director of Placement Prüfungsausschussvorsitzender Director of Education Verantwortlicher Bachelorbefragung Leiterin des Sprachenzentrums Studierender Vertreterinnen der Studienorganisationen (FSI und RCDS) Mitarbeiter/innen Referat L 1 Vertreter der Technischen Fakultät Referent für Kommunikation und Marketing Vertreter der Datev eG Assistentinnen des Studiendekans	z.B. Einrichtung Studiengang Weiterentwicklung Studiengang Befragungsinstrumente Prüfungsorganisation Studienverlaufsanalyse Analyse im Hinblick auf Kongruenz zu Zielen, Rolle im Qualitätsregelkreis, Effektivität, Effizienz, Kommunikation zwischen Zentrale und Dezentrale und Umsetzung
18:30	Abendessen	

Freitag, 9. Juli 2010

8:30–9:30	Change Management Strategie Studiendekan des Fachbereichs Assistentinnen des Studiendekans	
9:30–11:30	Studiendekan des Fachbereichs Vertreterin Director of Recruiting Director of Placement Prüfungsausschussvorsitzender Director of Education Verantwortlicher Bachelorbefragung Leiterin des Sprachenzentrums Studierender Vertreterinnen der Studienorganisationen (FSI und RCDS) Mitarbeiter/innen Referat L 1 Vertreter der Technischen Fakultät Referent für Kommunikation und Marketing Vertreter der Datev eG Assistentinnen des Studiendekans	Beispielhafte Prüfung, inwieweit die Kriterien der Systemakkreditierung in Bezug auf die Teilsystemakkreditierung erfüllt werden bzw. welcher Handlungsbedarf eventuell noch besteht
11:30–13:00	Interne Besprechung Gutachter	
13:00–14:00	Mittagessen	
14:00–15:00	Feedback an Fachbereich Alle Beteiligten	Feedback des Workshops Weitere Planung des Quality Audits
15:00–15:30	Feedback an Universitätsleitung Vizepräsidentin für Studium und Lehre	Feedback des Workshops Weitere Planung des Quality Audits

Begehungsplan der zweiten Vor-Ort-Begehung

Begehungsplan der zweiten Vor-Ort-Begehung (27. – 30. März 2011)

Stand: 23. Februar 2011

Gutachtergruppe

- **Prof. Dr. Jürgen Kohler** (Vorsitzender der Gutachtergruppe)
- **Prof. Dr. Gisela Färber**
- **Prof. Bente Kristensen**
- **Luca Scholz**
- **Prof. Dr. Hans-Wolf Sievert**

Geschäftsstelle evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

- **Harald Scheuthle**
Wissenschaftlicher Referent
- **Silja Metz**
Projektassistentin

Sonntag, 27. März 2011

17:00–19:30	Vorbesprechung der Gutachter- gruppe	Vorbesprechung der Selbstdo- kumentation Ablauf der Begehung
-------------	-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

20:00	Abendessen
-------	------------

Montag, 28. März 2011

9:00–10:30	Vorbesprechung der Gutachtergruppe	Vorbesprechung der Selbstdokumentation Ablauf der Begehung
------------	------------------------------------	---------------------------------------------------------------

10:30–13:00	Fachbereichs- und Universitätsleitung Vizepräsidentin für Studium und Lehre Dekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Studiendekan des Fachbereichs Assistentinnen des Studiendekans Q-Koordinatorin des Fachbereichs Mitarbeiter/innen Referat L 1	Ziele des QM Weiterentwicklung des QM in der Universität Systemakkreditierungsfähigkeit Zusammenarbeit Fachbereich / Universität Modelldarstellung und -analyse 1. Aktuelles QM-Konzept des Fachbereichs 2. Schnittstellen und Kooperationen mit universitärem QM-Konzept 3. Entwicklungsabläufe, Implementierung und Akzeptanz des QM (Qualitätskultur) Ziel: Analyse der strategischen Ausrichtung und Entwicklung des Qualitätsmanagements Analyse der Kohärenz und Konsistenz des QM-Modells
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13:00–14:30	Mittagessen	
-------------	-------------	--

14:30–18:00	Weiterentwicklungsprozess auf Fachbereichsebene Master-Studiengangskordinatoren des Fachbereichs Master-Studierende des Fachbereichs studentische Mitglieder der Studiengangskommissionen und Beiräte Q-Koordinatorin des Fachbereichs Assistentin des Studiendekans Mitarbeiterin Referat L 1	Implementierung des QM-Modells (studiengangsbezogener Weiterentwicklungsprozess): spezifische Aufgaben und Akteure Ziel: Analyse der Funktionsweise des QM-Systems und der verwendeten QM-Instrumente im Hinblick auf einen geschlossenen Qualitätsregelkreis Prüfung der Kriterien der Systemakkreditierung
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

18:00–18:30	Interne Besprechung der Gutachter	
-------------	-----------------------------------	--

20:00	Abendessen	
-------	------------	--

Dienstag, 29. März 2011

9:00–9:45	Qualitätsregelkreis auf Universitätsebene Vizepräsidentin Lehre und Studium Studiendekan/inn/e/n anderer Fakultäten Studierender (Mitglied studentischer Konvent und studentischer Sprecherrat) Leiter Abteilung L - Lehre und Studium Leitung Referat L 1 Mitarbeiter/innen Referat L 1	Modelldarstellung und -analyse 1. Aktuelles QM-Konzept der Universität 2. Schnittstellen und Kooperationen mit QM-Konzept der Fachbereiche/Fakultäten 3. Entwicklungsabläufe, Implementierung und Akzeptanz des QM (Qualitätskultur) Ziel: Analyse der Kohärenz und Konsistenz des QM-Modells
9:45–11:00	Qualitätsregelkreis auf Universitätsebene Vizepräsidentin Lehre und Studium Ehem. Studiendekan Technische Fakultät Studierender (Mitglied studentischer Konvent und studentischer Sprecherrat) Leiter Abteilung L - Lehre und Studium Leitung Referat L 1 Mitarbeiter/innen Referat L 1 Q-Koordinatorinnen anderer Fakultäten	Implementierung des QM-Modells: spezifische Aufgaben und Akteure Ziel: Analyse der Funktionsweise des QM-Systems und der verwendeten QM-Instrumente im Hinblick auf einen geschlossenen Qualitätsregelkreis Prüfung der Kriterien der Systemakkreditierung
11:15–12:30	Weiterentwicklungsprozess auf Fachbereichsebene Master-Studiengangskordinatoren des Fachbereichs Master-Student/innen des Fachbereichs studentische Mitglieder der Studiengangskommissionen und Beiräte Verantwortlicher Bachelorbefragung Q-Koordinatorin des Fachbereichs Assistentin des Studiendekans Mitarbeiterin Referat L 1	Implementierung des QM-Modells (studiengangsbezogener Weiterentwicklungsprozess): spezifische Aufgaben und Akteure Ziel: Analyse der Funktionsweise des QM-Systems und der verwendeten QM-Instrumente im Hinblick auf einen geschlossenen Qualitätsregelkreis Analyse der Schnittstellen zwischen Fachbereich und Universität Prüfung der Kriterien der Systemakkreditierung

12:30–14:00	Mittagessen und interne Besprechung Gutachter	
14:00–15:00	Master-Studierende des Fachbereichs Vertreterinnen der Studierendeninitiativen (FSI und RCDS)	QM aus Sicht der Studierenden Ziel: Analyse der Effektivität und Transparenz des Qualitätsmanagement aus Sicht der Studierenden
15:15–16:45	Qualitätsmanagement und Systemakkreditierung auf Universitäts- und Fachbereichsebene Vizepräsidentin Studium und Lehre Studiendekan des Fachbereichs Assistentinnen des Studiendekans Q-Koordinatorin des Fachbereichs Leitung Referat L 1 Mitarbeiter/innen Referat L 1	Kompatibilität des QM-Systems mit den Anforderungen der Systemakkreditierung Ziel: Prüfung der Systemakkreditierungsfähigkeit Darstellung und evtl. Anpassung des Qualitätsmanagements für die Systemakkreditierung
17:00–18:30	Zeit für Einzelgespräche und Rückfragen Universitätsleitung Fachbereichsleitung Assistentinnen des Studiendekans Q-Koordinatorin des Fachbereichs Mitarbeiter/innen Referat L 1 Weitere Teilnehmer auf Abruf	
20:00	Abendessen	

Mittwoch, 30. März 2011

9:00–11:00	Interne Besprechung Gutachter	Vorbereitung Bericht an Rektorat und Fachbereichsleitung
------------	-------------------------------	----------------------------------------------------------

11:15–13:00	Abschlussbesprechung Universitäts- und Fachbereichsleitung Präsident der FAU Vizepräsidentin Lehre und Studium Dekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Studiendekan des Fachbereichs Q-Koordinatorin des Fachbereichs Assistentin des Studiendekans Leitung Referat L 1 Mitarbeiter/innen Referat L 1	Vorstellung der Auditergebnisse
-------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

13:00–13:30	Universitätsöffentliche Abschlussbesprechung Studiendekane und Q-Koordinator/inn/en der Fakultäten alle Teilnehmer der zweiten Begehung	Vorstellung der Auditergebnisse
-------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

13:30–14:30	Mittagessen	
-------------	-------------	--

Kurzbiografien der Gutachter/innen

Kurzbiografien der Gutachter/innen

Professor Dr. Jürgen Kohler



Geboren 1953. Studium der Rechtswissenschaften. 1979 Zweite juristische Staatsprüfung und Promotion im Jahr 1983. Nach der Habilitation 1988 von 1989 bis 1991 Universitätsprofessor für Bürgerliches Recht und Nebengebiete an der Universität Konstanz. Seit 1991 Universitätsprofessor an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Gründungsprofessor für Bürgerliches Recht und Zivilprozessrecht. 1994 Dekan der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät und anschließend bis 2000 Rektor der Universität Greifswald. Engagement in internationalen und nationalen Wissen-

schaftsorganisationen und Projekten, dabei z. T. in Leitungsfunktionen. So etwa in den Jahren 2001 bis 2003 Vorsitz des Fachausschusses der Fachkommission Recht, Wirtschaft und Sozialwissenschaften des Akkreditierungsinstituts ACQUIN e.V. sowie von 2002 bis 2006 und von 2009 bis 2011 Vorstandsmitglied des Ausschusses Expertenkommission Institutional Evaluation Programme und Leiter verschiedener Projekte der European University Association (EUA), Brüssel. In den Jahren 2003 bis 2005 Mitglied der Akkreditierungskommission sowie von 2005 bis 2007 Vorsitzender des Akkreditierungsrats der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland. Derzeit Mitglied in den Systemakkreditierungskommissionen der Akkreditierungsagenturen FI-BAA (Bonn) und ZeVA (Hannover) und Mitherausgeber der Handbücher „Qualität in Studium und Lehre“ und des „EUA Bologna Handbook“ sowie deutscher Hochschulvertreter im Hochschul- und Forschungsausschuss des Europarates (CD-ESR).

Professor Dr. Gisela Färber



Geboren 1955. Studium der Betriebs- und der Volkswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Darmstadt und der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. 1978 Diplom im Fach Volkswirtschaftslehre in Mainz und anschließend bis 1983 Promotion an der Technischen Hochschule Darmstadt. In den Jahren 1985 bis 1989 Forschungsreferentin am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, an der 1992 die Habilitation erfolgte. Von 1993 bis 1994 Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Stellvertretende

Geschäftsführerin am Deutschen Institut für Föderalismusforschung in Hannover. In den Jahren 1994 bis 1996 Professorin für Kommunalfinanzen und Kommunalwirtschaft an der Universität Trier. Seit 1996 Professorin für wirtschaftliche Staatswissenschaften, insbesondere Allgemeine Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und Leiterin der Sektion "Staat und Verwaltung in der Mehrebenenpolitik" im Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (DFöV). Mitglied, teilweise in Leitungsfunktion, zahlreicher Enquete-Kommissionen auf Landes- und Bundesebene zu den Themenbereichen Föderalismus, Demografie und Soziales. In den Jahren 2002 und 2003 Mitglied der Kommission für die Nachhaltigkeit in der Finanzierung der Sozialen Sicherungssysteme (Rürup-Kommission). Seit 2005 Mitglied und seit 2008 Vorsitzende des Wissenschaftlichen Ausschusses der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung. Seit 2006 Mitglied des Nationalen Normenkontrollrats.

Professor Bente Kristensen



1968 Master of Arts in Deutsch als Fachsprache, anschließend Tätigkeit als Übersetzerin und Dolmetscherin an der Copenhagen Business School, Kopenhagen, Dänemark. Von 1974 bis 1979 Assistenzprofessur am Fachbereich Deutsch der Fakultät für Sprachen, Kommunikation and Cultural Studies, Copenhagen Business School. 1979 Master of Science in Recht an der Copenhagen University. In den Jahren 1979 bis 1993 außerordentliche Professorin am Fachbereich Deutsch der Copenhagen Business School. Von 1985 bis 1988 Dekanin der Fakultät für Sprachen, Kommunikation and Cultural Studies

sowie 1994 bis 2006 Stellvertretende Präsidentin der Copenhagen Business School und hierbei zugleich Gesamtverantwortliche für die umfassende Qualitätssicherung der Hochschule, die 2005 als herausragendes Vorbild ausgezeichnet wurde. Verschiedene Mitgliedschaften und Vorsitz in teils internationalen Beraterkomitees sowie bei diversen Peer-Review-Verfahren an europäischen Hochschulen. Von 1985 bis 1993 Beraterin des dänischen Bildungsministers in Fragen der Hochschulpolitik, hierbei 1988 bis 1993 Vorsitzende des „Danish National Educational Advisory Council on Humanities“ und in den Jahren 1992 und 1993 Vorsitzende des Ausschusses der fünf „Danish National Educational Advisory Councils“ sowie des Dänischen Evaluationsinstituts. Von 2000 bis 2004 zunächst Vize-Vorsitzende und später Vorsitzende der EAIR, der Europäischen Gesellschaft für Tertiärbildung zur Verknüpfung von Forschung, Politik und Praxis. Von 2004 bis 2007 Leiterin des ESMU European Benchmarking Programme, ESMU (European Strategic Management of Universities), Brüssel

Luca Scholz

Student des Bachelorstudiengangs der Politischen Ökonomie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. 2008 Gutachter im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens des Masterstudiengangs Finance and Banking an der Lahr AKAD WHL (ACQUIN) und 2009 Gutachter im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth (ACQUIN).

Professor Dr. Hans-Wolf Sievert



Geboren 1941. Von 1961 bis 1969 Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie der Sinologie an den Universitäten Hamburg, Göttingen, Erlangen-Nürnberg und Linz. 1971 Promotion. Seit 1994 Lehrbeauftragter und seit 1997 Honorarprofessor für Interkulturelles Management am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Osnabrück. Von 1996 bis 2003 Lehrbeauftragter für Interkulturelles Management an der Philosophischen Fakultät der Universität Jena. Von 1997 bis 2003 Mitglied der

Wissenschaftlichen Kommission des Landes Niedersachsen. Seit 2009 Lehrbeauftragter am Ostasiatischen Seminar der Philosophischen Fakultät der Universität Göttingen. Seit 2003 stellvertretender Vorsitzender des Hochschulrates der Universität Osnabrück. Seit 2006 Ehren- und Gastprofessuren an verschiedenen Universitäten in China. Von 1969 bis 1970 Außenhandelstätigkeit in Hongkong. 1972 bis 1979 Deutsche Bank AG, zuletzt als Bankdirektor der Internationalen Abteilung. Seit 1983 Mitglied des Beirats der Deutschen Bank AG. Von 1986 bis 2005 Vorstandsvorsitzender der Sievert AG, seit 2006 Aufsichtsratsvorsitzender. 1989 Ernennung zum Honorarkonsul der Republik Costa Rica.