

April 2023



QM-Handbuch



**Qualitätsmanagement-Handbuch:
Strukturen, Instrumente und Verfahren in
Studium und Lehre**

Universität Konstanz
Stabsstelle Qualitätsmanagement
Dr. Christine Abele
Universitätsstraße 10
D-78464 Konstanz
www.uni.kn/qm

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Einleitung, Geltungsbereich und Ziele	5
Kurzportrait der Universität Konstanz	6
Akteure und Zuständigkeiten im Bereich Studium und Lehre	7
Das Rektorat	8
Der Senat	8
Der Universitätsrat	8
Der Ausschuss für Lehre und Weiterbildung	8
Sektionen und Fachbereiche	9
Sektionen, Dekanat und Sektionsrat	9
Fachbereiche, Fachbereichsräte und Studienkommissionen (mit Studiendekan*in)	9
Verfasste Studierendenschaft	11
Zentrale Verwaltungseinheiten	11
Abteilung für Akademische und Internationale Angelegenheiten	13
Abteilung Studium und Lehre	13
Justizariat	13
Stabsstelle Qualitätsmanagement	14
Büro der/des Kanzler*in – Prozesse, Projekte und Organisationsentwicklung	14
Binational School of Education (BiSE)	14
Qualitätsmanagementsystem der Universität Konstanz in Studium und Lehre	15
Leitlinien	15
Bausteine und Instrumente	16
Qualitätsplanung durch Zielentwicklung	17
Qualitätslenkung durch Prozessmanagement	17
Qualitätssicherung durch Monitoring und Evaluation	17
Qualitätsentwicklung durch Dialog, Vereinbarungen und Dokumentation	21
Kernprozesse im Bereich Studium und Lehre	22
Entwicklung eines Studiengangs	22
Weiterentwicklung eines Studiengangs	23
Aufhebung eines Studiengangs	26
Monitoringverfahren	27
Rektoratszyklus	27
Peer-Review-Zyklus	27
Lehrveranstaltungsevaluation	30
Anhang	31

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gesamtorganigramm der Universität Konstanz (Stand April 2023)	7
Abb. 2: Organigramm Sektionen und Fachbereiche	10
Abb. 3: Organigramm zentrale Verwaltung und Stabsstellen	12
Abb. 4: Umsetzung des QM-Kreislaufs (PDCA-Zyklus)	16
Abb. 5: Monitoring- und Evaluationszyklen	19
Abb. 6: Entwicklung eines Studiengangs (Stand August 2018)	24
Abb. 7: Weiterentwicklung eines Studiengangs (Stand August 2022)	25
Abb. 8: Aufhebung eines Studiengangs (Stand April 2018)	26
Abb. 9: Rektoratszyklus	28
Abb. 10: Peer Review Zyklus	29
Abb. 11: Lehrveranstaltungsevaluation	30

Einleitung, Geltungsbereich und Ziele

Qualitativ hochwertige Leistungen in Forschung und Lehre sind seit ihrer Gründung ein erklärtes Ziel der Universität Konstanz. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, etablierte die Reformuniversität viele Innovationen. Hierzu gehört die Forschungsorientierung der Lehre, bzw. „Lehre aus Forschung“, aber auch die leistungsorientierte Mittelvergabe über den Ausschuss für Forschungsfragen, welche starke Anreize für die Forschung bietet und Antrieb für international anerkannte und drittmittelstarke Forschung ist. Zu nennen sind zudem die flache Organisationsstruktur, die auf Institute zugunsten von Fachbereichen verzichtet und keine Lehrstühle kennt, sowie eine durch Kooperation und Konsensorientierung geprägte Kommunikationskultur, welche Interdisziplinarität aber auch schnelle und effiziente Gremienwege ermöglicht. Das Streben nach Qualität und die kontinuierliche Suche nach Verbesserung sind somit für die Universität nicht neu, sondern klar im Gründungsgedanken verankert.

Qualitätsmanagement an der Universität Konstanz ist dieser Tradition verpflichtet und baut auf sie auf.

Dieses Handbuch enthält grundlegende Informationen zum Qualitätsmanagement an der Universität Konstanz im Allgemeinen und zu Kernprozessen im Bereich Studium und Lehre im Besonderen. Das Handbuch ist im Zusammenhang mit dem intern bereitgestellten Prozessportal¹ zu sehen. In diesem sind u. a. alle Kernprozesse aus dem Bereich Studium und Lehre und alle Qualitätssicherungsprozesse im Detail dokumentiert. Die hier enthaltenen Prozessdarstellungen sind Auszüge aus dem Prozessportal.

Beschrieben werden neben den wesentlichen Akteuren und Zuständigkeiten die Kernprozesse im Bereich Studium und Lehre, d.h. die Entwicklung, Weiterentwicklung und Aufhebung eines Studiengangs. Darüber hinaus wird als wesentlicher Qualitätssicherungs- (QS-)Prozess in diesen Bereichen das Monitoringverfahren mit seinen zwei Zyklen erläutert, welches seit der Systemakkreditierung im Oktober 2014 zur internen Akkreditierung bestehender Studiengänge führt. Als weiterer wichtiger QS-Prozess wird die Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) vorgestellt.

¹ <https://prozessportal.uni-konstanz.de>

Kurzportrait der Universität Konstanz

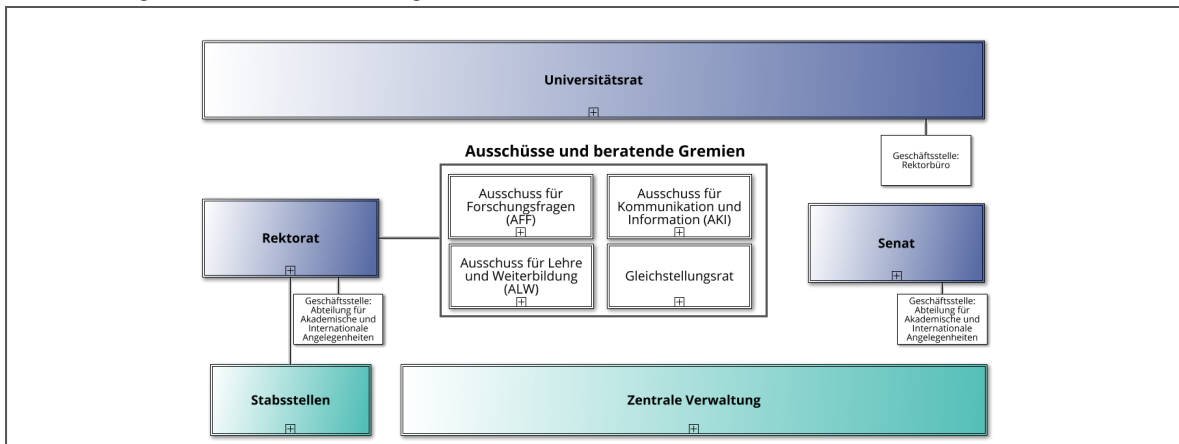
Spitzenforschung, Exzellenz in Lehre und Studium, Internationalität und interdisziplinäre Zusammenarbeit stehen seit ihrer Gründung als Reformuniversität im Jahr 1966 für die Universität Konstanz. Diese klare Ausrichtung führte früh zu einem unverwechselbaren Profil, das sich nicht nur durch hohe Qualität, sondern auch durch Innovation, Kreativität und engagierte Freude am Forschen auszeichnet. Die Strategie der Modernisierung und der Reform von innen wird seit Gründung der Universität konsequent weiterverfolgt, die „Erfolgsgeschichte der Universität Konstanz“ (Lord Dahrendorf, 2006) wird von allen Mitgliedern gelebt. Der konsequente Ausbau ihrer Stärken und innovative Konzepte und Ideen trugen wesentlich dazu bei, dass die Universität Konstanz seit Oktober 2007 ohne Unterbrechung in allen Förderlinien des Exzellenzwettbewerbs des Bundes und der Länder erfolgreich ist, zuletzt mit ihrem Konzept „Universität Konstanz – creative.together“ und ihren beiden Exzellenzclustern – das „Centre for the Advanced Study of Collective Behaviour“ und „The Politics of Inequality: Perceptions, Participation and Policies“.²

² Siehe www.uni-konstanz.de/universitaet/ueber-die-universitaet-konstanz/profil/

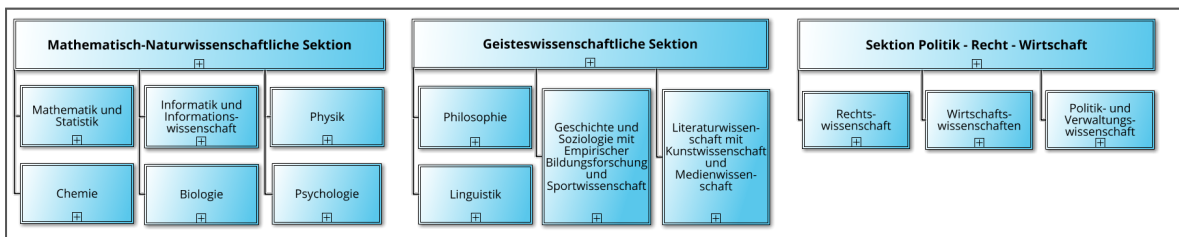
Akteure und Zuständigkeiten im Bereich Studium und Lehre

Die Grundordnung (GO) der Universität Konstanz benennt die wesentlichen Organe und Einheiten der Universität und regelt deren Zuständigkeiten. Im Folgenden werden diejenigen Organe und Einheiten dargestellt, die zentrale Aufgaben in der Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre übernehmen.

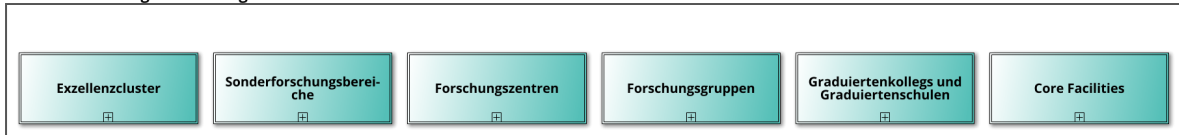
Universitätsleitung, Gremien und zentrale Verwaltung



Sektionen und Fachbereiche



Weitere Forschungseinrichtungen



Zentrale Einrichtungen

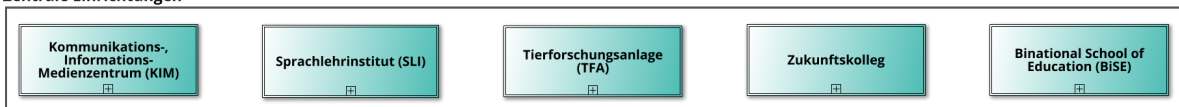


Abb. 1: Gesamtorganigramm der Universität Konstanz (Stand April 2023)

Das Rektorat

Das Rektorat leitet die Universität als Vorstand (siehe § 2 GO). Ihm gehören Rektor*in und Kanzler*in sowie die vier Prorektor*innen (Forschung, Karriereentwicklung und Forschungsinfrastruktur; Lehre; Internationales, Gleichstellung und Diversity, Nachhaltigkeit, Information und Kommunikation / CIO) an. Der/die Rektor*in ist Vorsitzende*r des Rektorats und vertritt die Universität. Das Rektorat ist zuständig für das Qualitätsmanagement und damit für „die kontinuierliche Bewertung und Verbesserung der Strukturen und Leistungsprozesse durch Einrichtung und Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems“ (§ 2 Abs. 1 Nr. 5.a GO). Im Rahmen des Monitoringverfahrens führt es alle vier Jahre Strategiegespräche mit den Fachbereichen und legt gemeinsam mit diesen Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Studiengänge fest.

Der Senat

Im Rahmen des Qualitätsmanagements Studium und Lehre ist der Senat insbesondere zuständig für die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen, Prüfungsordnungen, Zulassungszahlen und sonstigen Satzungen (siehe § 6 GO). Der Senat nimmt Stellung zur Qualitätsmatrix Studium und Lehre (siehe Anhang) sowie zum QM-Konzept, beschließt die Evaluationsatzung Studium und Lehre und spricht die Akkreditierung der Studiengänge aus.

Der Universitätsrat

Der Universitätsrat trägt als Aufsichtsrat laut Grundordnung „Verantwortung für die Entwicklung der Universität und schlägt Maßnahmen vor, die der Profilbildung und der Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dienen. Er beaufsichtigt die Geschäftsführung des Rektorats (§ 7 Abs. 1 GO). Der Universitätsrat nimmt Stellung zur Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen.

Der Ausschuss für Lehre und Weiterbildung

Eine Besonderheit der Universität Konstanz stellen die drei ständigen beratenden Ausschüsse „Ausschuss für Forschungsfragen“ (AFF), „Ausschuss für Lehre und Weiterbildung“ (ALW) und „Ausschuss für Kommunikation und Information“ (AKI) sowie der Gleichstellungsrat dar. Diese Gremien beraten sowohl Rektorat als auch Senat in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich. Für die Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre spielt der ALW, geleitet von der/dem Prorektor*in für Lehre, als zentrales fachbereichsübergreifendes Gremium in allen Angelegenheiten der Lehre eine entscheidende Rolle. Der ALW berät Rektorat und Senat in allen Fragen der Lehre und der Entwicklung des Lehrprofils der Universität. Insbesondere befasst er sich mit der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen und prüft bei der Neueinrichtung von Studiengängen die Einhaltung der Qualitätskriterien. Er entwickelt allgemeine Richtlinien für die Evaluation der Lehre und des Studiums und erhält die aggregierten Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation (LVE). Zudem bewertet der ALW im Rahmen des Monitoringverfahrens die Qualität der einzelnen Studiengänge und empfiehlt dem Senat die Akkreditierung bzw. Nicht-Akkreditierung eines Studiengangs. Zudem spricht der ALW Empfehlungen für Fachbereiche, Rektorat oder Senat aus, Maßnahmen zur Weiterentwicklung der

Studiengänge zu ergreifen. Der ALW spielt somit eine entscheidende Rolle bei der (Vorab-) Akkreditierung von Studiengängen. Des Weiteren ist er für die Begutachtung von Lehrprojekten zuständig und erarbeitet Empfehlungen zur Verteilung der laufenden und der projektbezogenen Mittel. Durch den Fonds für innovative Maßnahmen des ALW verteilt er darüber hinaus Mittel zur Durchführung innovativer Projekte im Bereich Studium und Lehre (siehe §10 GO).

Sektionen und Fachbereiche

Die Sektionen und Fachbereiche mit ihren entsprechenden Gremien (Sektionsrat, Fachbereichsrat, Studienkommissionen) sind für die wesentlichen Prozesse im Bereich Studium und Lehre zuständig. Dies gilt insbesondere für die Studiengangentwicklung, aber auch für die Lehrorganisation und die Bereitstellung des Lehrangebots.

Sektionen, Dekanat und Sektionsrat

Die Universität Konstanz ist in drei Sektionen gegliedert: die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Sektion, die Geisteswissenschaftliche Sektion und die Sektion Politik – Recht – Wirtschaft. Die Sektionen sind die organisatorischen Grundeinheiten der Universität. Sie koordinieren die Erfüllung der Aufgaben der Fachbereiche in Lehre, Studium und Forschung. Die Leitung hat das Dekanat inne. Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung werden im Sektionsrat beraten. Der/die Dekan*in stehen dem Dekanat und dem Sektionsrat vor. Jede Sektion ernennt außerdem eine/n Sektionsstudiendekan*in, welche*r kraft Amtes Mitglied im ALW ist (siehe §15,16 GO).

Fachbereiche, Fachbereichsräte und Studienkommissionen (mit Studiendekan*in)

Die Sektionen gliedern sich in insgesamt 13 Fachbereiche. Jeder Fachbereich wird von einem Fachbereichsrat geleitet, dem der/die Fachbereichssprecher*in vorsteht. Zusätzlich zur/m Studiendekan*in der Sektionen bestellt jeder Fachbereich mindestens eine/n Studiendekan*in, der/die neben den Fachbereichsreferent*innen erste Ansprechperson für alle Angelegenheiten der Lehre ist.

Wesentliches Gremium im Bereich Studium und Lehre auf Fachbereichsebene sind die Studienkommissionen, die vom Sektionsrat für die mit Lehre und Studium zusammenhängenden Aufgaben bestellt werden und für einzelne Studiengänge zuständig sind. Hier werden gemeinsam mit Studierendenvertreter*innen sowohl Studiengangkonzepte und Prüfungsordnungen besprochen als auch die Qualität der Studiengänge im Rahmen von Selbstbeurteilungen bewertet. Die Studienkommissionen diskutieren außerdem die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation. Ein wichtiges Bindeglied für den engen Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden über die Zusammenarbeit in den Studienkommissionen hinaus stellen die Fachbereichsreferate dar, in welchen nicht nur die fachliche Studienberatung angesiedelt ist, sondern auch alle Aufgaben der Lehr- und Studiengangkoordination übernommen werden. Die Fachbereiche und insbesondere die Studienkommission sind in die verschiedenen Zyklen des Monitoringverfahrens (Rektoratszyklus, Peer Review Zyklus) eingebunden (siehe §17-19 GO).

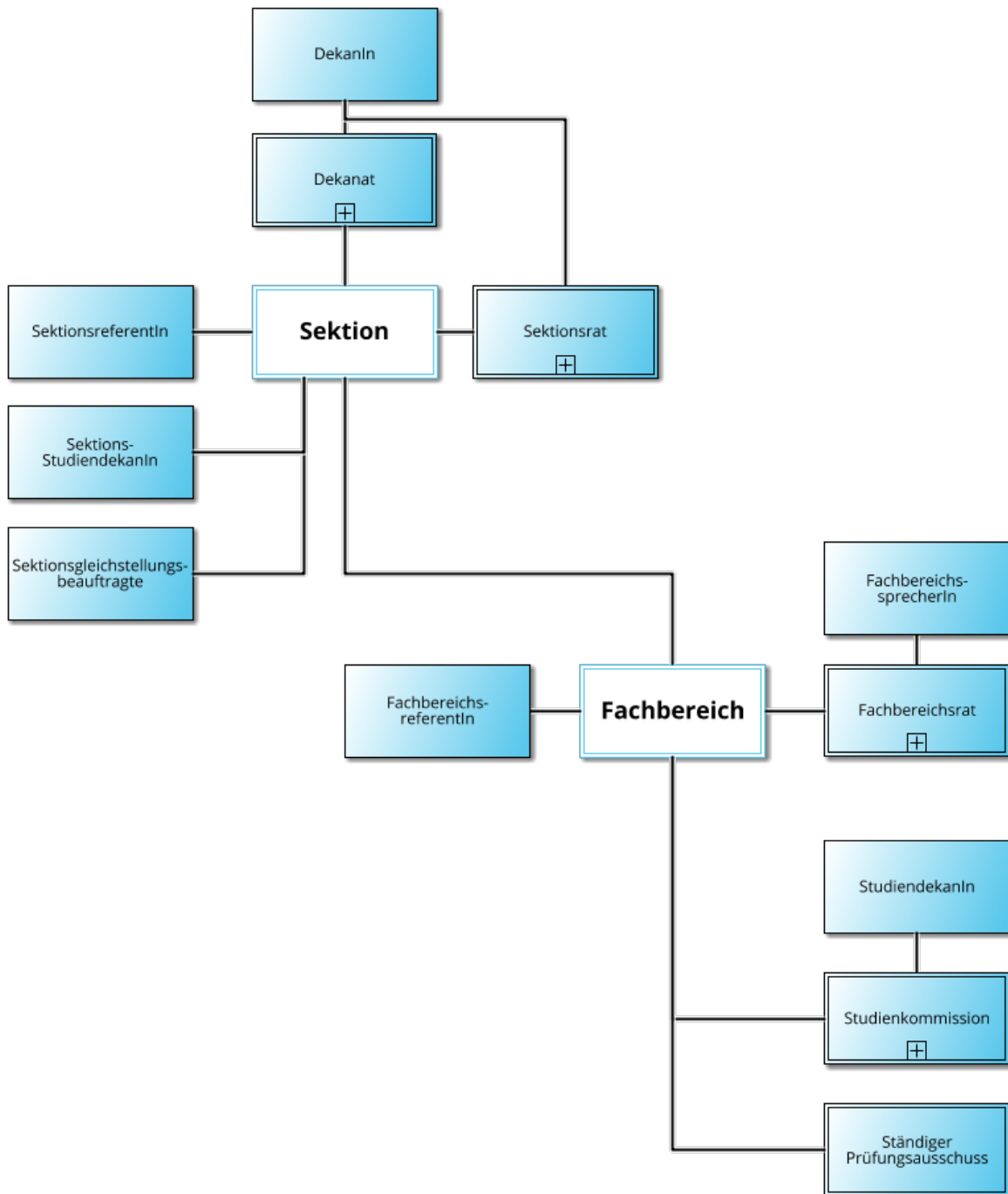


Abb. 2: Organigramm Sektionen und Fachbereiche

Verfasste Studierendenschaft

Die Studierenden tragen über ihre Teilnahme an Studierenden- und Absolventenbefragungen sowie an der Lehrveranstaltungsevaluation aktiv zur Qualitätssicherung bei. Ferner sind die Studierenden über ihre Vertreter*innen in den Gremien in die Entscheidungen im Bereich Studium und Lehre eingebunden. Im Monitoringverfahren werden Studierende sowie Fachschaftsvertretungen vom ALW bzw. externen Peers eingeladen und gehört (s.u.).

Auf Grundlage des Verfasste-Studierendenschaft-Gesetzes (kurz: VerfStudG), bilden alle immatrikulierten Studierenden der Universität Konstanz als eigenständige Gruppe eine rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts und als solche eine Gliedkörperschaft der Hochschule.

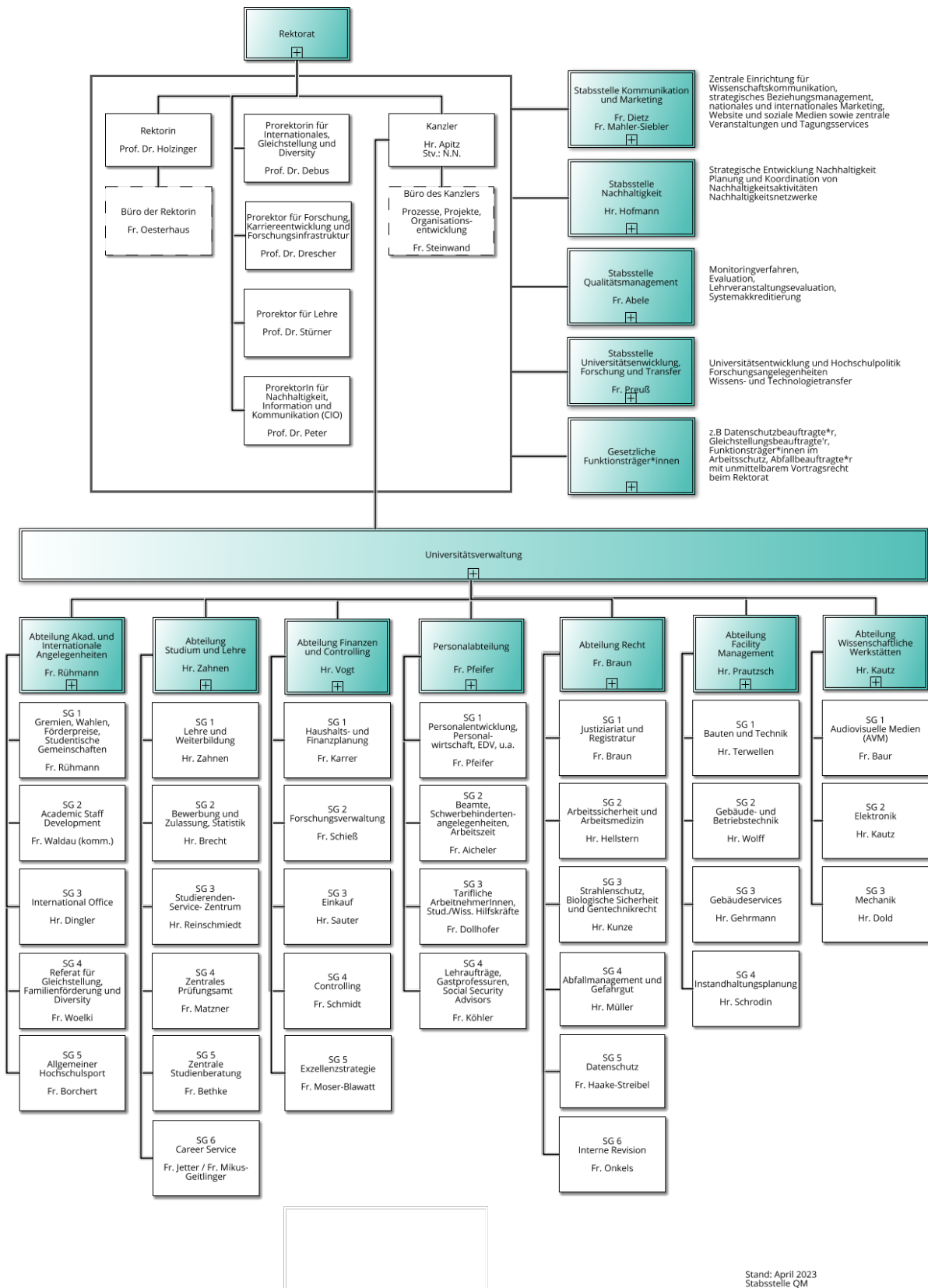
Auf zentraler Ebene sind die Organe der Studierendenschaft das Legislative Organ (LeO), der Allgemeine Studierendenausschuss (AStA) als exekutives Organ, die Vollversammlung (beschließendes Organ), die Fachschafskonferenz (gemeinsames Gremium aller Studienfachschaften und beschließendes Organ in allen Fragen, die unmittelbar die Lehre und Forschung betreffen), das Studierendenparlament und die Schlichtungskommission.

Jeder Fachbereich hat außerdem mindestens eine Fachschaft. In Fachbereichen mit mehreren Fächern (z.B. Fachbereich Geschichte und Soziologie) sind es mehrere. Zudem gibt es mit der Studienfachschaftssitzung, dem Studienfachschaftswahlgremium und dem Fachschaftstreffen Organe der Fachschaften, die zuständig sind für die Erfüllung der Aufgaben der Studierendenschaft auf Sektions- bzw. Fachbereichsebene.

Im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen verwaltet sich die Studierendenschaft selbst, wirkt an den Aufgaben der Hochschule mit und nimmt hochschulpolitische, fachliche und fachübergreifende sowie die sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Belange der Studierenden wahr. Sie fördert die politische Bildung und das staatsbürgerliche Verantwortungsbewusstsein der Studierenden, sowie die Gleichstellung und den Abbau von Benachteiligungen innerhalb der Studierendenschaft.

Zentrale Verwaltungseinheiten

Mit Ausnahme der Fachbereichs- und Sektionsreferate ist die Verwaltung der Universität Konstanz zentral organisiert. Für den Bereich Studium und Lehre sind in der zentralen Verwaltung insbesondere die Abteilung Studium und Lehre sowie die Abteilung für Akademische und Internationale Angelegenheiten zuständig. Die Binational School of Education (BiSE) steuert, koordiniert und entwickelt außerdem alle Bereiche der Lehrerbildung. Die Stabsstelle QM fungiert als zentrale Evaluationsstelle und koordiniert die Umsetzung des QM-Konzepts.



Stand: April 2023
Stabsstelle QM

Abb. 3: Organigramm zentrale Verwaltung und Stabsstellen

Abteilung für Akademische und Internationale Angelegenheiten

In der Abteilung für Akademische und Internationale Angelegenheiten wurde mit dem Academic Staff Development eine zentrale Service- und Kompetenzstelle für akademische Personalentwicklung, Nachwuchsförderung und Lehrentwicklung geschaffen. Sie bietet akademische Personalentwicklung für Forschende und Lehrende aller Karrierestufen an. Im Bereich Studium und Lehre sind hier insbesondere verschiedene Angebote zur Hochschuldidaktik zu nennen, welche u.a. zum Baden-Württembergischen Hochschuldidaktik-Zertifikat führen und Lehrende bei der Weiterentwicklung innovativer Lehrformen beratend unterstützen. Des Weiteren ist in der Abteilung das International Office angesiedelt, welches nicht nur Studierende bei der Organisation von Auslandsaufenthalten unterstützt und internationale Studierende berät, sondern auch bei der Entwicklung internationaler Studiengänge eingebunden wird.

Abteilung Studium und Lehre

Schnittstelle zwischen Lehrenden und Universitätsleitung, Fachbereichen und Universitätsverwaltung ist das in der Abteilung Studium und Lehre angesiedelte Referat für Lehrfragen. Im Referat für Lehrfragen werden Fragen zur Lehre, Studienganggestaltung, Lehrorganisation sowie zur Bologna-Reform behandelt. Auch das Kompetenzzentrum Schlüsselqualifikationen (SQ-Zentrum) sowie das Schreibzentrum gehören zum Referat für Lehrfragen. Das SQ-Zentrum organisiert zentral das Lehrangebot zur Förderung überfachlicher berufsfeldorientierter Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen. Das Schreibzentrum bietet verschiedene Angebote für Lehrende wie Studierende zum Themenkomplex wissenschaftliches Schreiben. Die/der Referent*in für Lehrfragen übernimmt eine Schnittstellenfunktion, indem sie der zentralen Verwaltung zugeordnet ist und gleichzeitig der/dem Prorektor*in für Lehre als Referent*in zuarbeitet und die ALW-Sitzungen vorbereitet. Gleiches gilt für die/den Referent*in für Lebenslanges Lernen. Hierdurch entsteht eine direkte Kommunikation zwischen Rektorat und Verwaltung, was eine schnelle Umsetzung der politischen Vorgaben des Landes durch die Verwaltung gewährleistet.

In der Abteilung Studium und Lehre sind zudem die Bereiche Bewerbung, Zulassung, Statistik angesiedelt. Außerdem gehört zur Abteilung das Studierenden-Service-Zentrum das die erste Anlaufstelle für alle Studierenden und Studieninteressierten aus dem In- und Ausland ist. Die Abteilung beheimatet außerdem die zentrale Studienberatung, den Career Service, und das Zentrale Prüfungsamt.

Justizariat

Rechtliche Beratung erhalten die Mitglieder der Universität durch das Justizariat. Es unterstützt den ALW und den Prorektor für Lehre, wenn es um die Entwicklung und Weiterentwicklung von Prüfungsordnungen und Satzungen geht.

Stabsstelle Qualitätsmanagement

Für die Umsetzung des Qualitätsmanagementkonzepts und den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems ist die Stabsstelle Qualitätsmanagement (QM) zuständig. Für die Bereiche Studium und Lehre führt die Stabsstelle Befragungen und Evaluationen durch (Lehrveranstaltungsevaluation, Studierenden- und Absolventenbefragungen, Fokusgruppeninterviews, Strategieworkshops). Weiterentwicklungen von Evaluationsinstrumenten und -verfahren im Bereich Studium und Lehre werden unter Leitung des/der zuständigen Prorektors*in entworfen und im ALW diskutiert und abgestimmt. Das Monitoringverfahren wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Sachgebiet Controlling der Abteilung Finanzen und Controlling aufgebaut und wird durch die Stabsstelle QM koordiniert. Die Qualitätssicherung der Studiengänge und der Lehre erfolgt in enger Abstimmung mit Fachbereichen, ALW und dem Referat für Lehrfragen.

Büro der/des Kanzler*in – Prozesse, Projekte und Organisationsentwicklung

Das Büro der/des Kanzler*in (PPO) ist zuständig für Prozessmanagement, Projekt- und Projektportfoliomanagement und ist außerdem die zentrale Stelle für Organisationsentwicklung im Verantwortungsbereich der/des Kanzler*in. Für das QMS der Universität Konstanz ist insbesondere das Prozessmanagement im Hinblick auf die Qualitätslenkung relevant. Die dokumentierten Prozesse zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen werden gemeinsam mit den relevanten Akteuren in regelmäßigen Abständen und immer bei Veränderungen angepasst und, wenn notwendig, diskutiert und intern abgestimmt. Dasselbe gilt für die Prozesse zur Durchführung des Monitoringverfahrens.

Binational School of Education (BiSE)

Als zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Universität Konstanz versteht sich die Binational School of Education (BiSE) als hochschul- und länderübergreifender Lehr- und Forschungsverbund, der die an der Lehrerinnen- und Lehrerbildung (LLB) beteiligten Fachbereiche und weitere inner- und außeruniversitäre Einrichtungen im Hinblick auf eine Professionalisierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung vernetzt. Dieser Aufgabe kommt sie in Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule Thurgau (PHTG), dem Staatlichen Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Gymnasien) Rottweil (SSDL) und dem Netzwerk Partnerschulen der Universität Konstanz nach. Im Auftrag des Rektorats und gemeinsam mit der Stabsstelle QM sichert und entwickelt die BiSE mithilfe eines gezielten Studiengangsmonitorings die Qualität der gymnasialen Lehramtsstudiengänge (B.Ed. und M.Ed.).

Qualitätsmanagementsystem der Universität Konstanz in Studium und Lehre

Die Universität Konstanz versteht Qualitätsmanagement als unterstützendes Werkzeug für die Kernaufgaben in Forschung und Lehre. Auf die Schaffung neuer Gremien, Instrumente und Verfahren wurde beim Aufbau des QMS verzichtet. Stattdessen wurden neue Instrumente der Qualitätssicherung in bestehende Verfahren integriert und die Ergebnisse in bestehenden Gremien diskutiert.

Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der Universität Konstanz umfasst alle Leistungsbe-
reiche (Studium und Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung, Gleichstellung, Internatio-
nalisierung sowie wissenschaftsunterstützende Bereiche) und hat die kontinuierliche Siche-
rung und Weiterentwicklung der Qualität in diesen Bereichen zum Ziel.

Dies beinhaltet im Einzelnen:

- Prozesse der Planung und Entscheidungsfindung werden durch die Bereitstellung relevan-
ter Informationen und Daten auf allen Entscheidungsebenen unterstützt;
- Strategische und administrative Prozesse sind klar geregelt, dokumentiert und nachvollzieh-
bar;
- Die kontinuierliche Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Handelns durch zustän-
dige Stellen und alle Mitarbeiter*innen wird ermöglicht. Hierzu werden entsprechende Eva-
luations- und Monitoring-Instrumente bereitgestellt.

Leitlinien

Das Qualitätsmanagementsystem der Universität Konstanz orientiert sich an folgenden Leitli-
nien:

Partizipation

Sektionen, Fachbereiche sowie Studierende werden bei allen Stufen des Qualitätsregelkreises
systematisch eingebunden und beteiligt.

Nützlichkeit

Der Aufwand der Qualitätsmanagement-Verfahren muss immer im Verhältnis zu ihrem Nutzen
stehen. Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck, sondern orientiert sich an den Zielen der
Universität.

Genauigkeit

Instrumente der Qualitätssicherung, wie z.B. Evaluationen sollen, wenn möglich quantitative
sowie qualitative Methoden und Daten einbeziehen. Insbesondere im Bereich Forschung bleibt
das „peer-review Verfahren“, also die Bewertung und Evaluation durch anerkannte Fachkol-
leg*innen, ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung. Es soll darüber hinaus zu einem
„informed peer-review“, einem datenunterstützten Verfahren ausgebaut werden.

Kommunikation und Dialog

Die Ergebnisse der Qualitätssicherung, insbesondere die Ergebnisse von Monitoring und Evaluation, werden von den jeweils zuständigen Gremien und Entscheidungsträger*innen sowie den wesentlichen Beteiligten diskutiert und interpretiert.

Klarheit

Qualitätsmanagement funktioniert anhand geregelter Verfahren, Kriterien und Prozesse sowie klaren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Es zeichnet sich durch ein systematisches Vorgehen aus.

Des Weiteren orientiert sich das Qualitätsmanagementsystem der Universität Konstanz an den folgenden externen Kriterien und Standards:

- Kriterien der Systemakkreditierung (www.akkreditierungsrat.de, Drs. AR 20/2013)
- European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the Higher Education Area (ESG) der ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education)
- Qualitätsstandards für Evaluationen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (<http://www.degeval.de/degeval-standards/standards>).

Bausteine und Instrumente

Qualitätsmanagement ist eine kontinuierliche Aufgabe, welche die Planung, Umsetzung, Überprüfung und Weiterentwicklung wesentlicher Aufgaben und Arbeitsbereiche umfasst. Diesem QM-Kreislauf lassen sich auch die wesentlichen Instrumente des Qualitätsmanagements an der Universität Konstanz zuordnen.

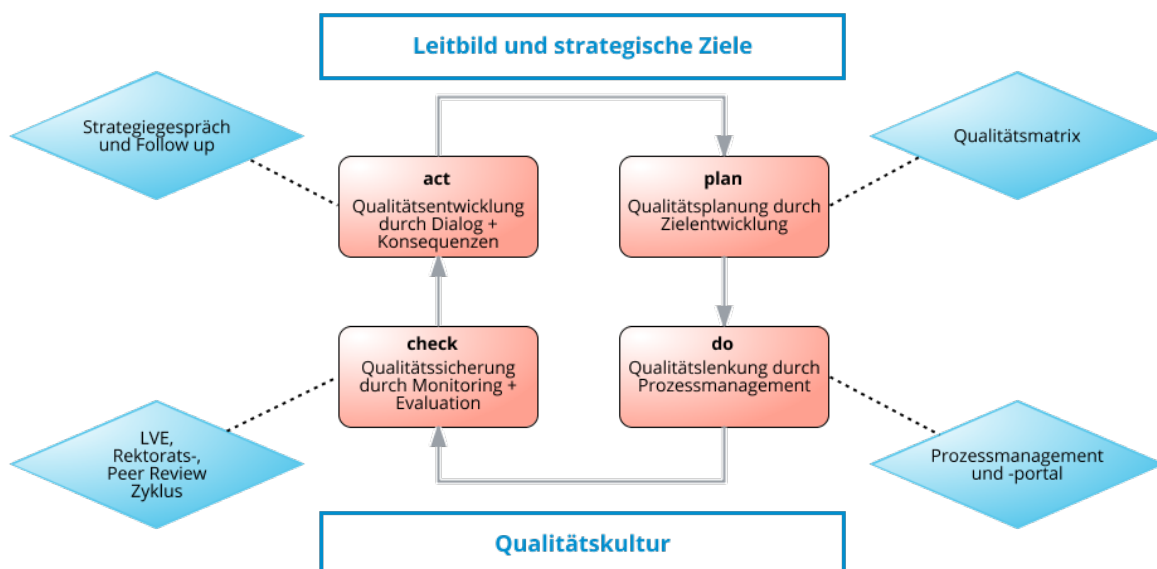


Abb. 4: Umsetzung des QM-Kreislaufs (PDCA-Zyklus)

Qualitätsplanung durch Zielentwicklung

Zur Einführung eines QMS ist es notwendig zu bestimmen, was unter Qualität in den einzelnen Bereichen verstanden wird. Was ist gute Lehre? Was ist exzellente Forschung? Was versteht man darunter an der Universität Konstanz? Dafür sind Ziele und Kriterien nötig, welche die Qualität in den einzelnen Bereichen näher bestimmen und als Beurteilungsmaßstab fungieren. Aus diesem Grund werden an der Universität Konstanz Qualitätsziele und -kriterien entwickelt, welche den Universitätsmitgliedern und Studierenden als Orientierung dienen. Sie definieren, was an der Universität Konstanz unter guter Lehre, guten Studienbedingungen, guter Forschung und guter Verwaltungsleistung verstanden wird. Die Kriterien bilden das Beurteilungsraster, an dem sich das Monitoring- und Evaluationssystem der Universität ausrichtet.

Die Qualitätsziele werden in sogenannten Qualitätsmatrizen festgehalten und durch festgelegte Qualitätskriterien und Indikatoren konkretisiert (siehe Qualitätsmatrix Studium und Lehre im Anhang). Ausgangspunkt hierfür sind die strategischen Ziele der Universität Konstanz, welche im Leitbild der Universität sowie im Struktur und Entwicklungsplan (STEP) enthalten sind. Bei der Entwicklung der Qualitätskriterien wurden externe Vorgaben und Standards, wie z.B. die Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum (ESG) und die Kriterien der Programmakkreditierung ebenso berücksichtigt wie selbstgesetzte Qualitätsstandards, wie sie z.B. im Kodex guter Lehre, im Gender Kodex oder im Nachwuchskodex der Universität formuliert sind. Die Festlegung operativer, fachspezifischer Ziele und Standards erfolgt im Rahmen von Strategiegesprächen zwischen Universitätsleitung und Fachbereichen.

Qualitätslenkung durch Prozessmanagement

Mit den Methoden des Prozessmanagements werden Prozesse aus allen universitären Bereichen dokumentiert, ggf. optimiert und standardisiert, um Zuständigkeiten festzulegen und Transparenz zu schaffen. In die Prozessaufnahmen werden Vertreter*innen aller beteiligten Gruppen / Arbeitsbereiche einbezogen.

Schwerpunktmäßig wird das Prozessmanagement zur Qualitätssicherung im Verwaltungsbereich eingesetzt, während im Bereich Studium und Lehre das Monitoringverfahren das wesentliche Instrument der Qualitätssicherung ist. Jedoch findet mit der Dokumentation und kontinuierlichen Verbesserung von Qualitätssicherungsprozessen (Monitoringverfahren, Lehrveranstaltungsevaluation, Prozessentwicklung) und von Kernprozessen in Studium und Lehre auch in diesen Bereichen Prozessmanagement Anwendung.

Qualitätssicherung durch Monitoring und Evaluation

Qualitätssicherung geschieht nicht zum Selbstzweck, sondern dient der Identifikation von Verbesserungspotentialen und der Ergreifung konkreter Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Grundlage dafür sind die durch Befragungen und Evaluationen gewonnenen Daten und die regelmäßige Erhebung von Kennzahlen. Ausschlaggebend jedoch ist die institutionalisierte Analyse dieser Daten und Kennzahlen in den entsprechenden Gremien.

Monitoringverfahren

Aufbauend auf diesen Elementen führt die Universität Konstanz zur Qualitätssicherung der Studiengänge ein universitätsweites Monitoringverfahren durch. Hierfür werden Befragungsergebnisse und Kennzahlen aus den Bereichen Studium und Lehre, Forschung, Gleichstellung und Internationales in sogenannten Monitoringberichten zusammengefasst und für die Fachbereiche aufbereitet.

Um kontinuierlich Verbesserungsmaßnahmen anstoßen zu können, werden die Monitoringberichte in unterschiedlichen Zeitabständen in verschiedenen Zyklen und Gremien diskutiert. Im Bereich Studium und Lehre führt das Monitoringverfahren – ebenso wie das Verfahren zur Entwicklung neuer Studiengänge – zur Verleihung des Akkreditierungssiegels.

Der alle acht Jahre durchgeführte Peer Review Zyklus führt zur Akkreditierung der Studiengänge im Rahmen der Systemakkreditierung. Ausgenommen sind die Lehramtsstudiengänge sowie die weiterbildenden Studiengänge, welche in angepassten sechsjährigen Zyklen akkreditiert werden.

1. Rektoratszyklus (im Schaubild blau)

Alle vier Jahre erhält jeder Fachbereich einen Monitoringbericht mit Informationen über alle Leistungsbereiche (inkl. Forschung und Nachwuchsförderung). Er hält seine Diskussion zu den Ergebnissen im Bereich Studium und Lehre schriftlich in einer Selbstbeurteilung fest. Die Selbstbeurteilung der Studiengänge bildet die Grundlage für Diskussionen im Ausschuss für Lehre und Weiterbildung (ALW). Der ALW bewertet auf dieser Basis die Qualität der Studiengänge und spricht ggf. Empfehlungen zur Weiterentwicklung aus. Monitoringbericht, Selbstbeurteilung sowie ALW-Empfehlung werden zwischen Rektorat und Fachbereich in einem Strategiegelgespräch diskutiert und ggf. Maßnahmen zur Weiterentwicklung vereinbart.

Ein erfolgreich durchlaufener Rektoratszyklus ist eine Vorbedingung für die achtjährige Akkreditierung (s.u.) und stellt zwischen zwei Akkreditierungssiegelverleihenden Peer-Review-Zyklen eine Zwischenevaluation dar.

2. Peer-Review-Zyklus (im Schaubild orange)

Alle acht Jahre findet eine peergestützte Evaluation statt, bei der externe Fachexpert*innen die Fachbereiche begutachten. Hierdurch wird der „Blick von innen“, welcher durch den Rektoratszyklus gewährleistet wird, durch einen „Blick von außen“ sinnvoll ergänzt. Der Peer-Review-Zyklus hat eine grundlegende Evaluation des Fachbereichs mit allen seinen Aufgaben (Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Internationalisierung und Gleichstellung) zum Ziel und konzentriert sich auf die Strategieentwicklung und weitere Profilbildung. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auch auf der Qualität der Studiengänge.

Im Rahmen einer zweitägigen Begehung führt die Gutachtergruppe (drei Professor*innen, ein/e Arbeitsmarktvertreter*in, ein/e Student*in) Gespräche mit unterschiedlichen Statusgruppen (Professor*innen, Mittelbau, Studierende, Hochschulleitung, Fachbereichsverwaltung). Anschließend fasst sie die Ergebnisse in einem Bericht zusammen, welche in den Fachbereichsgremien und mit dem Rektorat im Strategiegelgespräch diskutiert wird.

Nach erfolgreich durchlaufenem Peer-Review-Zyklus verleiht der Senat für die positiv begutachteten Studiengänge das Akkreditierungssiegel für acht Jahre.

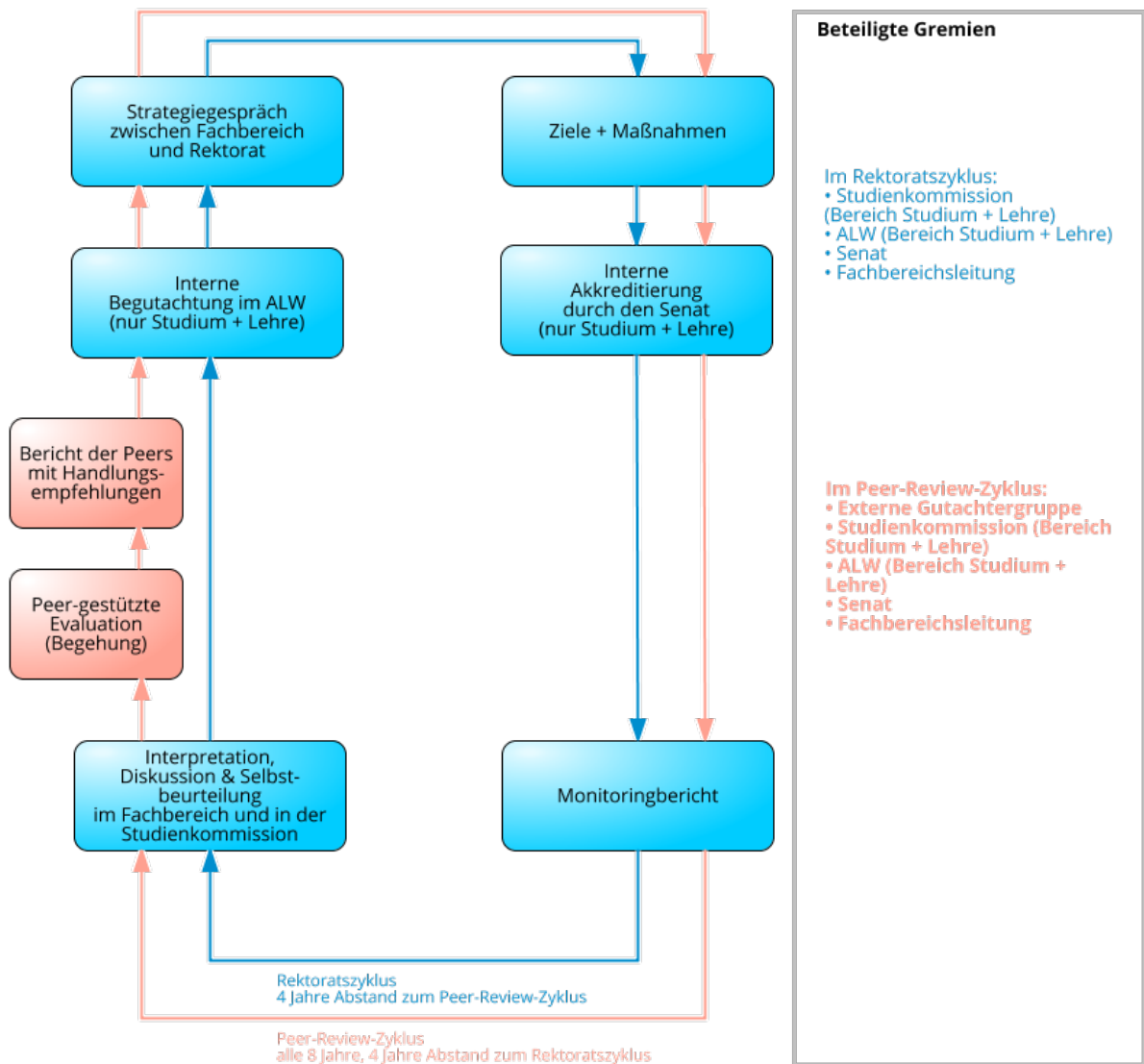


Abb. 5: Monitoring- und Evaluationszyklen

Rektoratszyklus (blau), Peer-Review-Zyklus (orange)

Lehrveranstaltungsevaluation

Die Universität Konstanz führt seit 2003 eine Evaluation ausgewählter Lehrveranstaltungen durch. Die rechtliche Grundlage hierfür bildet das Landeshochschulgesetz (§5). Ziel ist es, anhand der ca. 1300 evaluierten Veranstaltungen pro Semester die Qualität der Lehre zu verbessern. Hierzu wird ein universitätsweiter Mantelfragebogen verwendet, der von den Fachbereichen und den jeweiligen Lehrenden durch fachspezifische und individuelle Fragen ergänzt werden kann. Die Auswertung der Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) erhält jeder Lehrende sowie der/die zuständige/r Studiendekan*in. Des Weiteren erhalten die Studiendekan*innen und Studienkommissionsmitglieder der Fachbereiche Einsicht in die Einzelergebnisse und nach jedem Semester einen aggregierten Bericht mit Informationen über die Gesamtzahl der Teilnehmenden, die Gesamtzufriedenheit und den Workload. Die Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluation erfolgt mit der Software EvaSys.

Die studentische Lehrveranstaltungsevaluation verfolgt drei primäre Ziele:

- Sie gibt den Lehrenden ein persönliches Feedback zur kontinuierlichen Verbesserung ihrer Lehrveranstaltungen.
- Sie verschafft den Studienkommissionen eine Informationsbasis und ermöglicht ihnen so, Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre in den Studiengängen zu ergreifen bzw. anzuregen.
- Fachbereiche und Rektorat haben ein etabliertes Instrument zur Beurteilung der Lehre in den Fachbereichen.

Durch die Evaluation in der Semestermitte wird den Lehrenden die Möglichkeit gegeben, das studentische Feedback noch in der evaluierten Veranstaltung mit den Studierenden zu besprechen und entsprechende Anregungen zeitnah und im Zusammenhang mit der Veranstaltung umzusetzen. Auf Wunsch der Lehrenden oder Fachbereiche ist jedoch auch ein späterer Evaluationszeitpunkt möglich.

Die Studienkommissionen erhalten nach jedem Semester sowohl Einblick in die Einzelberichte als auch einen aggregierten Bericht über die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation im Fachbereich und diskutieren diese. So können kritische Veranstaltungen identifiziert und ein Prozess zur Verbesserung angestoßen werden. Hierbei sollen Gespräche zwischen Studiendekan*in und Lehrperson stattfinden. Die Studienkommission kann ebenso eingebunden werden. Die Hochschuldidaktik des ASD steht, wenn gewünscht, beratend zur Seite.

Nach jedem Studienjahr erhält der Ausschuss für Lehre und Weiterbildung (ALW) einen Bericht zur Qualität der Lehre in den Fachbereichen. Alle Ergebnisse sind aggregiert, so dass keine Rückschlüsse auf einzelne Lehrende gezogen werden können. Der ALW hat die Möglichkeit, die von den Fachbereichen gesetzten Qualitätsrichtlinien zu hinterfragen und kann die Diskussion über die Qualität der Lehre in den einzelnen Fachbereichen unterstützen.

Qualitätsentwicklung durch Dialog, Vereinbarungen und Dokumentation

Jedes QMS muss sich der Frage stellen, wie die Ergebnisse von Evaluationen und Monitoring, die Analyse bestehender Stärken und Schwächen sowie Prozessanalysen Konsequenzen nach sich ziehen und in konkrete Qualitätsentwicklungsmaßnahmen münden. Die Antwort der Universität Konstanz liegt im Dialog auf verschiedenen Ebenen, der Formulierung konkreter, überprüfbarer Ziele und der Vereinbarung konkreter Maßnahmen sowie in deren Dokumentation.

- **Dialog**: Die Interpretation und Diskussion der vorliegenden Daten ist eine wichtige Leitlinie des Konstanzer QMS (s.o.). Prozessabläufe werden mit Vertretern der beteiligten Gruppen diskutiert, was die Optimierung der Abläufe zur Folge hat. Die Lehrveranstaltungsergebnisse werden in den Studienkommissionen sowie mit den Studierenden diskutiert, um ggf. Konsequenzen zu ziehen. Schließlich werden die Monitoring-Berichte in Studienkommission, ALW sowie Rektorat diskutiert mit dem Ziel Qualitätsverbesserungsmaßnahmen zu entwickeln.
- **Ziele und Vereinbarungen**: Die Ergebnisse des Monitoring-Verfahrens und der externen Evaluation sind Gegenstand vierjährlich stattfindender Strategiegespräche zwischen Fachbereichen und Universitätsleitung. Hierbei wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Qualitätsziele und -kriterien erreicht werden. Auch sind die Fachbereiche gefordert, sich selbst Ziele zu setzen, deren Erreichung in nachfolgenden Monitoringberichten diskutiert wird.
- **Dokumentation und Berichtswesen**: Zur Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit der beschlossenen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ist die Dokumentation der Ergebnisse des QMS notwendig. Alle Berichte aus dem Bereich Studium und Lehre werden auf den Internet-Seiten der Stabsstelle QM veröffentlicht.

Kernprozesse im Bereich Studium und Lehre

Im Folgenden sind die Kernprozesse (Entwicklung eines Studiengangs, Weiterentwicklung eines Studiengangs, Aufhebung eines Studiengangs) und die Qualitätssicherungsprozesse aus dem Bereich Studium und Lehre abgebildet. Es handelt sich dabei um einen Auszug aus dem Online-Prozessportal der Universität Konstanz, über das die Prozesse von allen Mitarbeiter*innen und Studierenden abgerufen werden können.

Die Prozessdarstellungen können in einer ausführlicheren Version aus dem Universitäts-Netz über <https://prozessportal.uni-konstanz.de> mit umfassenden Aufgabenbeschreibungen, zugehörigen Dokumenten und Ansprechpersonen abgerufen werden.

Entwicklung eines Studiengangs

Der Prozess beschreibt die Entwicklung eines Studiengangs. Ausgangspunkt ist das Studiengangskonzept und die Prüfungsordnung. Der Justizariat unterstützt die Beteiligten durch Beratung und Vorabprüfung der Vorlagen (Studiengangskonzept, Prüfungsordnung, Zulassungssatzung) im Hinblick auf rechtliche Aspekte, das Referat für Lehrfragen vor allem im Hinblick auf Bologna- und Akkreditierungskriterien. Dazu prüft es die Dokumente (Studiengangskonzept und Prüfungsordnung) gemäß den beschlossenen Qualitätskriterien und bewertet den neu einzurichtenden Studiengang anhand erfüllter und nicht erfüllter Kriterien. Das Ergebnis der Prüfung ist Teil der Diskussion im ALW. Bei positiver Zustimmung durch den ALW und den Senat gilt der Studiengang als intern akkreditiert.

Die Qualitätskriterien berücksichtigen folgende Aspekte:

- Fachliche und überfachliche Qualifikationsziele
- Schwerpunkte des Curriculums
- Anschlussfähigkeit (Arbeitsmarkt, Forschung)
- Ausstattung
- Studierbarkeit/Arbeitslast
- Freiräume und Schlüsselqualifikationen
- Praktika/Auslandssemester/Kooperationen
- Prüfungssystem/Leistungspunktevergabe/Zahl und Gestaltung der Prüfungen
- Modularisierung
- Zahl der Studienanfänger*innen
- Gender & Diversity
- Qualitätssicherung

Siehe Abb. 6, Seite 24

Weiterentwicklung eines Studiengangs

Der Prozess beschreibt die verschiedenen Schritte der Weiterentwicklung eines Studiengangs, d.h. aller Änderungen oder Neufassungen von Prüfungsordnungen, Zulassungssatzungen und Gebührensatzungen von bereits bestehenden Studiengängen.

Anstöße für eine Änderung oder Neufassung der Prüfungsordnung werden gegeben durch:

- Externe Gründe: Änderung der Rahmenbedingungen, rechtliche Vorgaben, Akkreditierungsvorgaben
- Interne Gründe: interne Feedbackprozesse, Fachbereichs-, Rektorats- oder Peer Review Zyklus, andere inhaltliche Ausrichtung

siehe Abb. 7, Seite 25

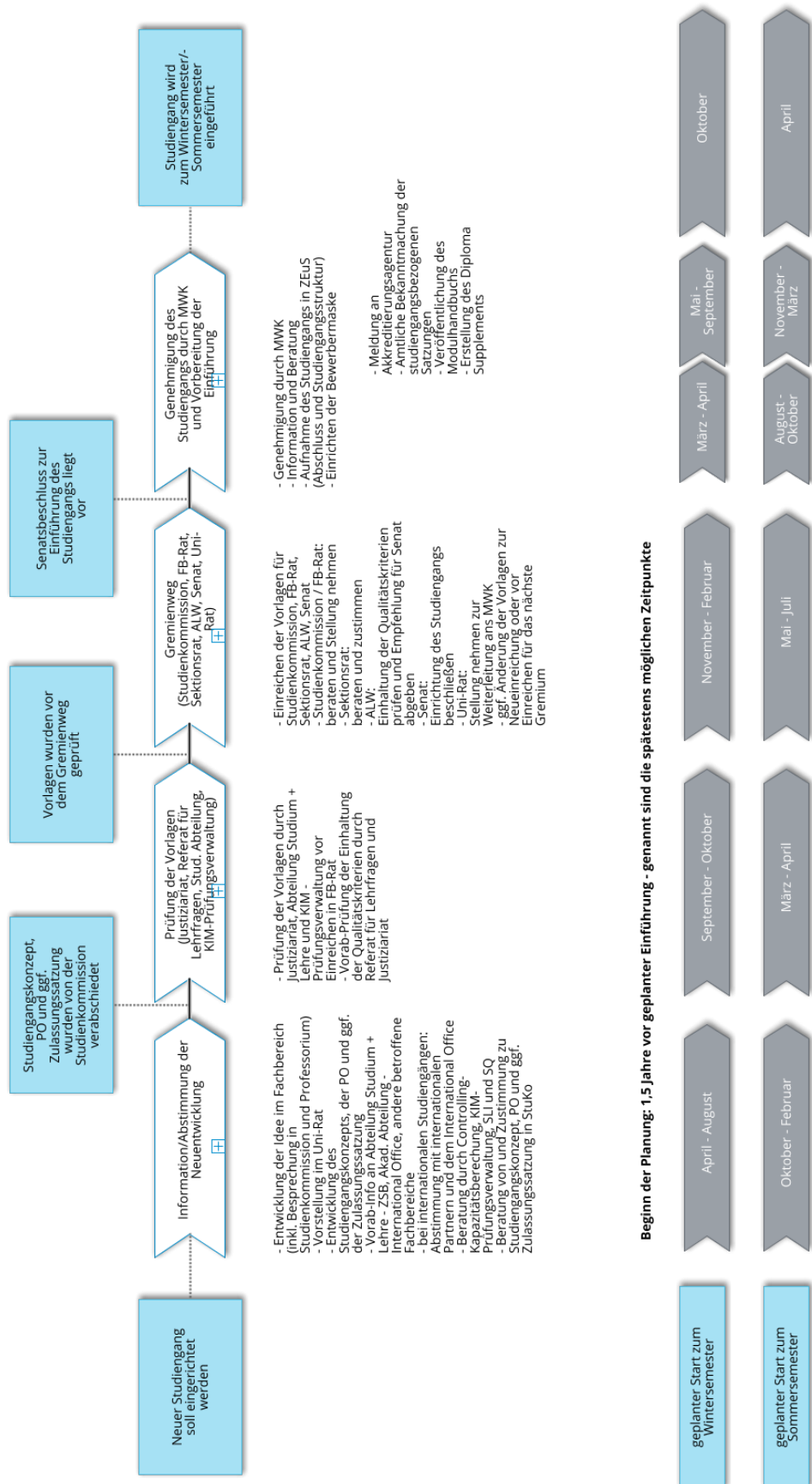


Abb. 6: Entwicklung eines Studiengangs (Stand August 2018)

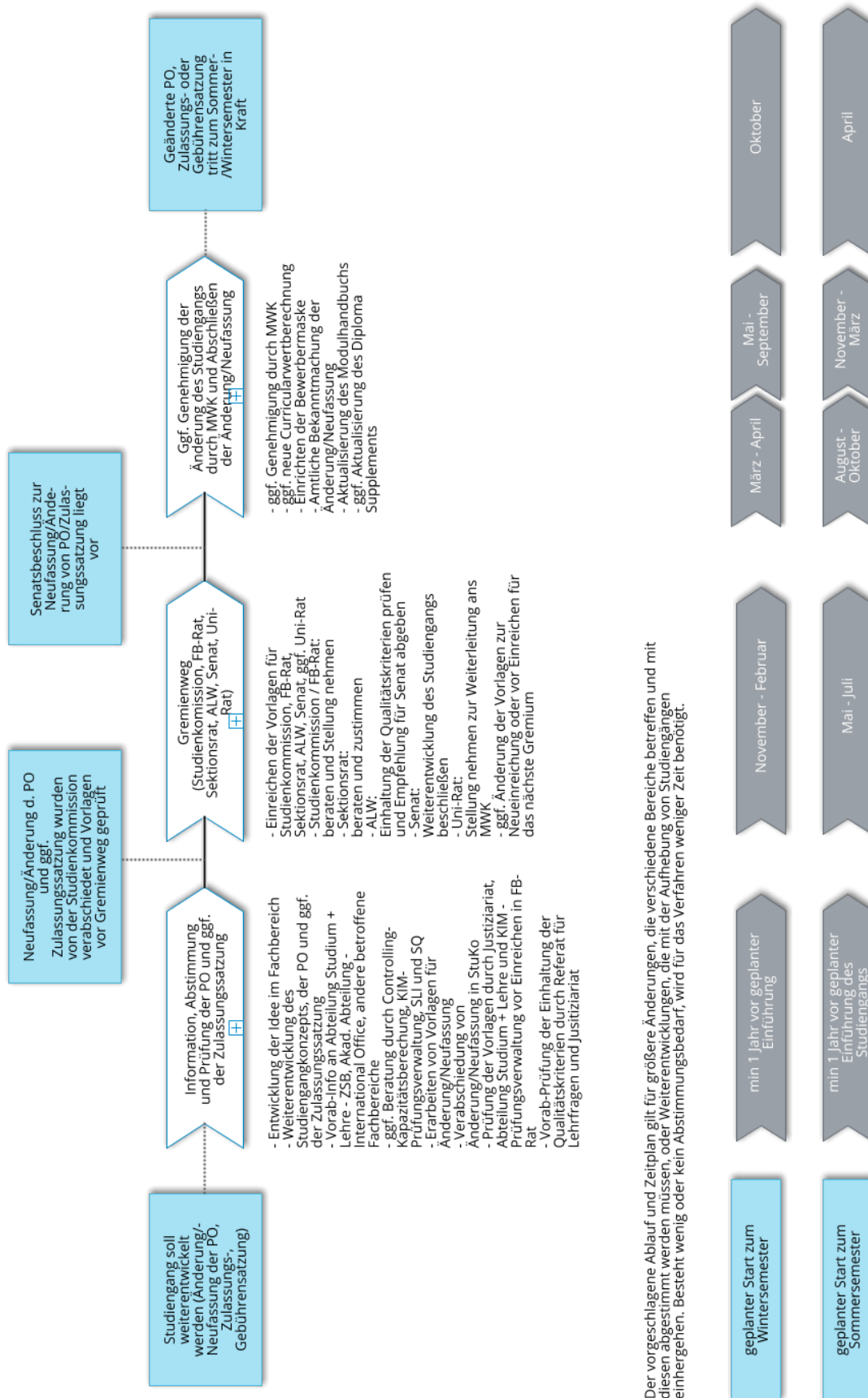


Abb. 7: Weiterentwicklung eines Studiengangs (Stand August 2022)

Aufhebung eines Studiengangs

Der Prozess beschreibt die Aufhebung eines Studiengangs z.B. auf Antrag des Fachbereichs oder des Rektorats oder aufgrund von äußeren Vorgaben und Kriterien über den Gremienweg bis zum Erlass des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst.

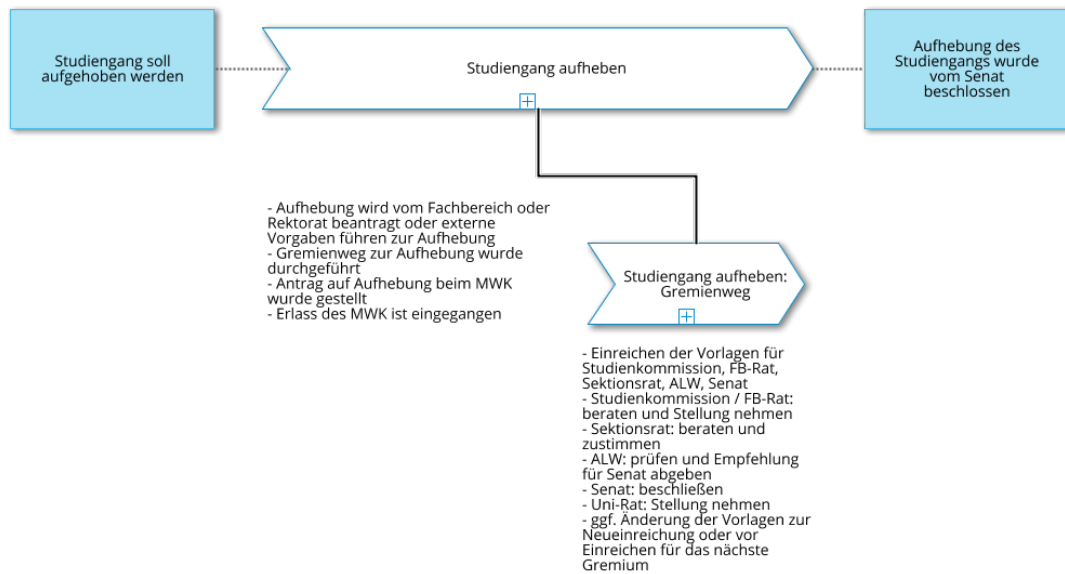


Abb. 8: Aufhebung eines Studiengangs (Stand April 2018)

Monitoringverfahren

Rektoratszyklus

Alle vier Jahre hält jeder Fachbereich seine Diskussion zu den Ergebnissen schriftlich in einer Selbstbeurteilung fest. Diese wird auf der Basis der vorliegenden Daten vom Ausschuss für Lehre und Weiterbildung (ALW) und Rektorat kritisch hinterfragt und mündet in Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Studiengänge. Der Rektoratszyklus verbindet somit die Selbstbeurteilung durch die Fachbereiche mit der internen Fremdbewertung durch den ALW.

siehe Abb. 9, Seite 28

Peer-Review-Zyklus

Das Peer-Review-Verfahren läuft in vier Phasen ab. Vorbereitend finden die Festlegung der Schwerpunkte und die Gutachterausswahl statt. In der zweiten Phase, der Selbstevaluation, wird wie beim Rektoratszyklus der Monitoringbericht erstellt und im Fachbereich diskutiert. Die dritte Phase ist die Fremdevaluation, bei der eine Gruppe externer Gutachter*innen im Rahmen einer Begehung mit verschiedenen Personen(gruppen) Gespräche führt und die Ergebnisse in einem Bericht niederlegt. In der letzten Phase wird ein Maßnahmenkatalog erstellt, das Strategiegelgespräch geführt und im Senat über die interne Akkreditierung entschieden.

siehe Abb. 10, Seite 29

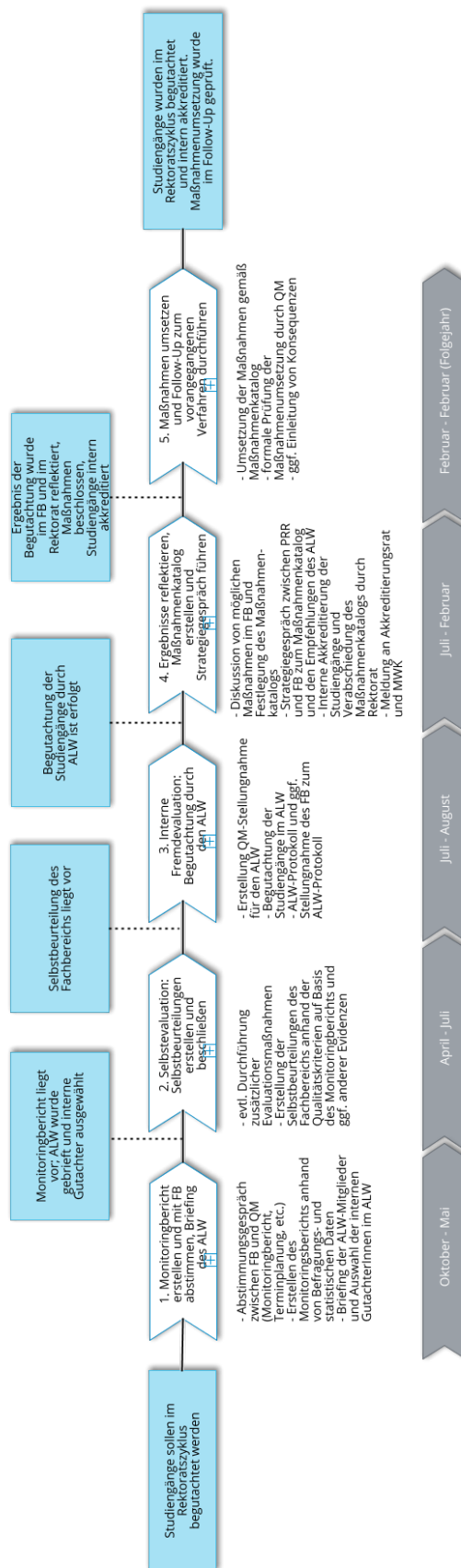


Abb. 9: Rektorszyklus

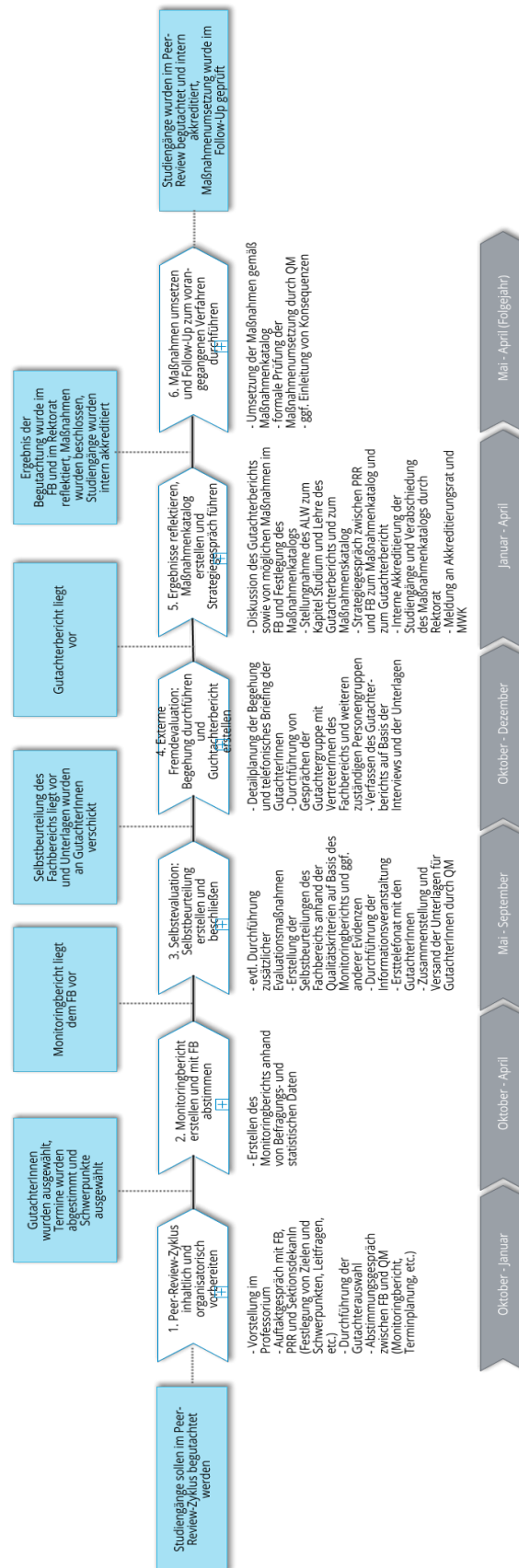


Abb. 10: Peer Review Zyklus

Lehrveranstaltungsevaluation

Die Studentische Lehrveranstaltungsevaluation gliedert sich in drei Phasen.

- Vorbereitung
- Durchführung
- Berichterlegung / Auswertung

Die Vorbereitung findet in engem Austausch mit den Fachbereichen statt, die Durchführung liegt bei der Stelle Lehrveranstaltungsevaluation, in der Phase der Berichterlegung wird wieder um die Verbindung zu den Lehrenden und den Fachbereichen deutlich.

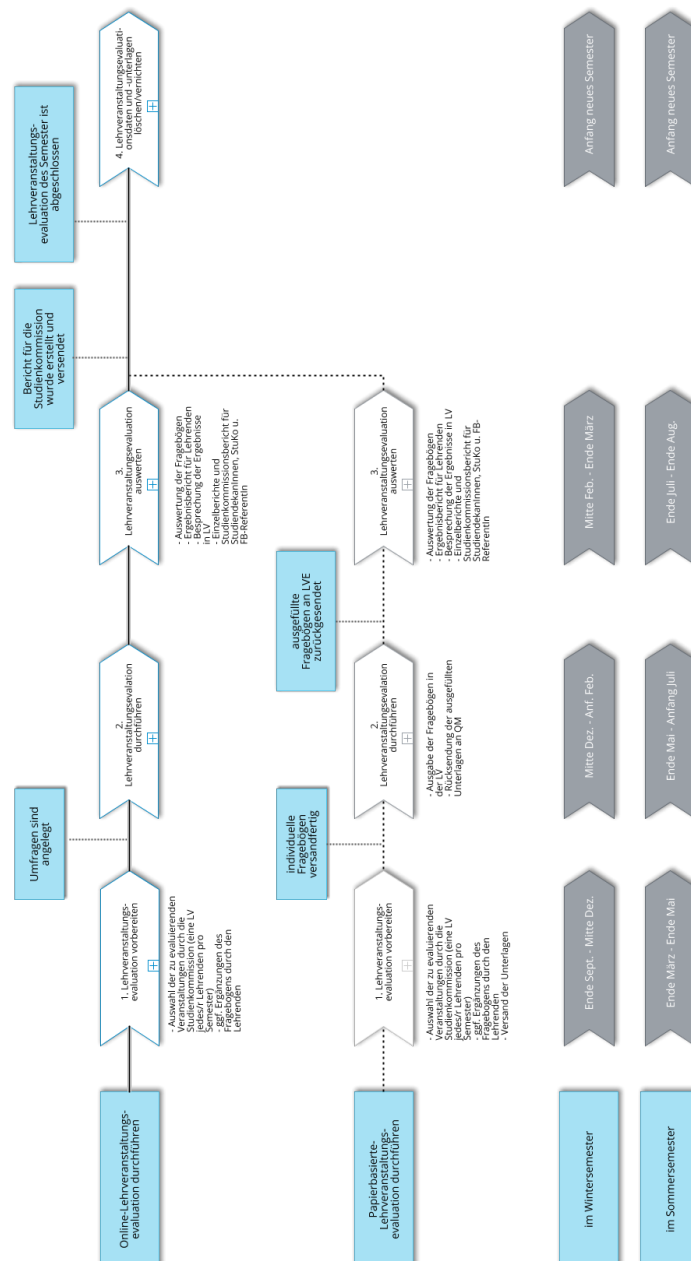


Abb. 11: Lehrveranstaltungsevaluation

Anhang

Qualitätsmatrix Studium und Lehre