



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

QUALITÄTSHANDBUCH 2012

Selbstdokumentation für die Systemakkreditierung

Stand: 25.09.2012

Inhalt

Vorbemerkung	6
1. Die Leuphana Universität Lüneburg	8
1.1 Eine öffentliche Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts	11
1.2 Das Leuphana Studienmodell: Idee und Struktur	12
1.2.1 Der Bachelor im Leuphana College	12
1.2.2 Das Leuphana College	14
1.2.2.1 Studienberatung im Leuphana College	16
1.2.3 Der Master in der Leuphana Graduate School	17
1.2.4 Konsekutives Promotionsstudium in der Leuphana Graduate School	18
1.2.5 Die Leuphana Graduate School	18
1.2.5.1 Studienberatung in der Leuphana Graduate School	21
1.2.6 Das Weiterbildungsmodell der Leuphana Professional School	22
1.2.7 Die Leuphana Professional School	24
1.3 Qualitätsverständnis Studium und Lehre	28
1.3.1 Bildungsidee, Lehrphilosophie	28
1.3.2 Standards für Qualität der Lehre	30
1.3.3 Systematische Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre	31
1.4 Forschung an der Leuphana Universität Lüneburg	34
1.4.1 Senatskommission Forschung	35
1.4.2 Leuphana House of Research	36
1.5 Die Fakultäten der Leuphana Universität	38
1.5.1 Fakultät Bildung	38
1.5.2 Fakultät Kulturwissenschaften	40
1.5.3 Fakultät Nachhaltigkeit	41
1.5.4 Fakultät Wirtschaftswissenschaften	42
1.6 Schwerpunkte und fakultätsübergreifende Einrichtungen	44

2.	Universitätsstrategie und Universitätsentwicklung	45
2.1	Leitbild und Grundordnung	45
2.2	Hochschulentwicklungsplanung und Wissenschaftsinitiativen	48
2.3	Entwicklungsprozesse in der Forschung.....	49
2.4	Hochschulentwicklungsplanung und Schools	50
2.5	Hochschulentwicklungsplanung und Qualitätsmanagement.....	50
2.6	Zielvereinbarung mit dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK).....	51
2.7	Steuerung per Anreizsystem	51
2.7.1	Finanzhilfe des Landes	51
2.7.2	Interne Steuerung	52
2.7.3	Leistungsbezüge für Professorinnen und Professoren.....	54
2.7.4	Interne Forschungsförderung.....	55
2.7.5	Drittmittel	56
2.7.6	Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement	57
2.7.7	Weiterbildung in der Hochschullehre.....	58
3.	Das Qualitätsmanagementsystem der Leuphana	59
3.1	Qualitätszirkel und Lehrbericht	60
3.2	Das Leuphana Qualitätsmanagement im Überblick.....	62
3.2.1	Akteure.....	63
3.2.1.1	Unterstützende Arbeitsstrukturen – Team Q.....	64
3.2.1.2	Unterstützende Arbeitsstrukturen – Schools und Studiendekanate	65
3.2.2	Universitätsstrategie	66
3.2.3	Gute wissenschaftliche Praxis.....	68
3.2.4	Berufungspolitik, Berufungsmanagement, Berufsordnung.....	69
3.2.5	Prozesse zur Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium und Lehre	70
3.2.6	Leistungen	71
3.2.7	Monitoring / Internes und Externes Feedback.....	71
3.2.8	Internes Feedback – Lehrevaluation.....	72
3.2.9	Internes Feedback – Ombudsbüro für Studierende und Lehrende.....	74

3.2.10	Externes Feedback – Evaluation der Forschung	76
3.2.11	Externes Feedback – Beiräte	76
3.2.12	Internes und Externes Feedback – Akkreditierung	77
3.3	Weiterentwicklung des Leuphana Qualitätsmanagements	78
4.	Unterstützende Prozesse im Bereich Studium und Lehre	79
4.1	Zentrale unterstützende Planungsprozesse.....	79
4.1.1	Einrichtung, Weiterentwicklung oder Schließung von Studienprogrammen.....	79
4.1.2	Rahmenprüfungsordnung, Fachspezifische Anlagen	80
4.1.3	Sicherstellung des Lehrangebots	81
4.1.4	Zugang und Zulassung / Auswahl Studierender	82
4.1.5	Programmordner: Funktion – Gliederung – Verantwortlichkeit	84
4.2	Infrastruktur.....	85
4.2.1	Medien- und Informationszentrum (MIZ).....	85
4.2.1.1	Versorgung der Leuphana mit Informations- und Recherchemedien	85
4.2.1.2	Ausstattung im Bereich Informations- und Medientechnik.....	86
4.2.1.3	Unterstützung des Academic Life Cycle und der Lehre.....	87
4.2.2	Studierendenservice - Prüfungen	89
4.2.3	Nachhaltige Universität.....	89
5.	Ausblick: Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der Leuphana Universität Lüneburg	91

Abbildungen

Abbildung 1: Studienmodell Leuphana Bachelor	13
Abbildung 2: Strukturmodell Verantwortung College für übergreifende Studienelemente	16
Abbildung 3: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre Graduate School.....	20
Abbildung 4: Leuphana Weiterbildungsmodell	22
Abbildung 5: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre in der Professional School.....	26
Abbildung 6: Beiträge des Forschungsservice zur Qualitätsentwicklung in der Leuphana Universität	37
Abbildung 7: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre der Fakultäten im Rahmen des Bachelor-Studiums.....	39
Abbildung 8: Organigramm Leuphana Universität Lüneburg (2011)	47
Abbildung 9: Regelkreis Qualitätsentwicklung im Leistungsbereich Studium und Lehre	61
Abbildung 10: Das Qualitätsmanagementsystem der Leuphana	63
Abbildung 11: Arbeitsbereiche und Einbindung des Team Q Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung.....	65
Abbildung 12: Organigramm Medien- und Informationszentrum (MIZ)	85

Tabellen:

Tabelle 1: Die Leuphana Universität Lüneburg - Daten 2010/11 (bzw. Studienjahr 2010/11).....	10
Tabelle 2: Fachliche und überfachliche Kompetenzen im Leuphana Weiterbildungsmodell	23
Tabelle 3: Budgetverteilung an der Leuphana Universität 2009 bis 2011	53
Tabelle 4: Interne Forschungsförderung.....	56
Tabelle 5: Drittmittel der Leuphana Universität 2010.....	57
Tabelle 6: Verantwortung Studium und Lehre in der Leuphana Matrix-Struktur	66
Tabelle 7: Prozesse zur Kommunikation der Ethikrichtlinie der Leuphana Universität.....	69

Vorbemerkung

Die Leuphana Universität Lüneburg verfolgt seit 2006 eine umfassende Neuausrichtung. Seither hat die Universität Strategien und Maßnahmen der Qualitätssicherung laufend weiterentwickelt und im Rahmen der Programmakkreditierungen überprüft. Die Verbindung von strategischen Zielen der Leuphana mit Verfahren und Instrumenten der Qualitätssicherung und -entwicklung zu einem Qualitätsmanagementsystem wird mit dem vorliegenden Qualitätshandbuch beschrieben. Das Handbuch informiert ebenso über Ziele und Aufgaben der Universität sowie über ihre operative Aufgabenverteilung. Bei der Fertigstellung des Handbuches wurde der Versuch unternommen, die Fragen des Institutional Audit Programme der European University Association¹ zu beantworten:

- What is the institution trying to do?
- How is the institution trying to do it?
- How does the institution know it works?
- How does the institution change in order to improve?

In **Abschnitt 1** des Handbuches werden das Leitbild und die Ziele der Universität, die Studienmodelle in den drei Schools – dem College, der Graduate School und der Professional School –, das Bildungsverständnis, das Qualitätsverständnis der Leuphana sowie Standards und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre vorgestellt. Ergänzt wird dieser Abschnitt durch Informationen über das Leuphana House of Research und die Fakultäten sowie übergreifende Initiativen. Der Abschnitt gibt somit Antworten auf die Frage „What is the institution trying to do?“.

Der **Abschnitt 2** befasst sich mit der Frage „How is the institution trying to do it?“ und stellt die Universitätsstrategie und die hierauf abgestimmte Entwicklung der akademischen Arbeitsbereiche vor. Er informiert ferner über die zentrale Mittelverteilung an der Leuphana sowie über die externe Steuerung seitens des Landes im Rahmen von Zielvereinbarungen und Leistungsbezogener Mittelzuweisung.

Abschnitt 3 ist dem Qualitätsmanagementsystem der Leuphana, seinen Akteuren, der Universitätsstrategie, den Leistungen der Universität (Outcome) sowie dem Thema Monitoring / Feedback gewidmet. Dieser Abschnitt stellt das zentrale Element des Qualitätsmanagementsystems – den Qualitätszirkel – vor und nimmt damit Bezug auf die Fragen „How does the institution know it works?“ und „How does the institution change in order to improve?“.

Über unterstützende Prozesse in Studium und Lehre wird schließlich in **Abschnitt 4** informiert. Einen kurzen Ausblick auf die weitere Entwicklung des Leuphana Qualitätsmanagements gibt **Abschnitt 5**.

Mit dem Projekt Systemakkreditierung, das von der Hochschulleitung und den Schools, den Fakultäten und Studiendekanaten sowie der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung I Team Q und der Arbeitsgruppe Systemakkreditierung getragen wird, verbindet die Universität das Ziel, den Studierenden zukunfts-

¹ Anhang 1: IEP anniversary brochure.pdf

fähige Studienprogramme bieten zu können und den Entwicklungsprozess der Universität nachhaltig zu befördern. Im Rahmen des Projekts Systemakkreditierung will sich die Leuphana mit ihrem Qualitätsmanagementsystem einer externen Überprüfung stellen und sich als lernende Institution weiterentwickeln.

Die Studierenden der Universität haben eine Stellungnahme zur vorliegenden Selbstdokumentation² verfasst.

Im September 2012

Prof. (HSG) Dr. Sascha Spoun
Präsident

Gisa Heuser
Stabsstelle Qualitätsentwicklung
und Akkreditierung | Team Q

² Anhang 2: Stellungnahme Studierender.pdf

1. Die Leuphana Universität Lüneburg

Die Leuphana Universität Lüneburg ist eine junge Universität, die auf 65 Jahre Institutionengeschichte zurückblickt. Im Jahr 1946 wurde auf Initiative der britischen Besatzung eine Pädagogische Hochschule (PH) gegründet. Durch die Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern trug sie dazu bei, eine neue demokratische Tradition in Deutschland zu begründen. Die PH Lüneburg wurde – nach den Jahren als Abteilung der Pädagogischen Hochschule Niedersachsen – im Jahr 1978 zu einer eigenständigen wissenschaftlichen Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht. In den achtziger Jahren wurde das fachliche Spektrum um die Wirtschafts-, Sozial- und Kulturwissenschaften erweitert, in den neunziger Jahren ein umweltwissenschaftlicher Fachbereich gegründet. Seit 1989 trägt die Hochschule die Universitätsbezeichnung.

In Abschnitt 1 des Handbuchs werden das Leitbild und die Ziele der Universität, die Studienmodelle in den drei Schools, das Bildungsverständnis, das Qualitätsverständnis der Leuphana sowie Standards und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre vorgestellt. Der Abschnitt gibt somit Antworten auf die Frage „What is the institution trying to do?“

Nach Umwandlung in eine Stiftungsuniversität im Jahr 2003 und Fusion mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen im Jahr 2005 hat die Leuphana Universität Lüneburg im Jahr 2006 einen Prozess grundlegender inhaltlich-fachlicher, struktureller wie auch organisatorischer Neuausrichtung eingeleitet. Im Mittelpunkt steht dabei die Idee einer umfassenden, humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Bildung, die Ausrichtung der Universität auf Möglichkeiten des lebenslangen Lernens und die Orientierung der Wissenschaftsorganisation an den Zielgruppen einer Universität. Der Prozess der Neuausrichtung beinhaltet den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems.

Im Zuge der Neuausrichtung realisiert die Leuphana seit dem Jahr 2007 ein für Deutschland **neues Universitätsmodell**, das eine heterogene studentische Population anspricht und sowohl grundständige Studienprogramme auf Bachelor- und Masterniveau als auch ein eigenständiges Angebot weiterbildender Studiengänge bietet. Das Modell umfasst

- ein *College* für das Erststudium, an dem im Rahmen eines fachübergreifend einheitlichen, interdisziplinär organisierten Studienmodells der „Leuphana Bachelor“³ (Start: 2007) sowie die Bachelorprogramme der Lehrerbildung studiert werden können,
- eine *Graduate School*, die ausgewählte Master- und Promotionsprogramme zu den Forschungsschwerpunkten der Universität anbietet und dabei die Möglichkeit eröffnet, das Master- und Promotionsstudium als zweite und dritte akademische Bildungsphase miteinander zu verzahnen (Start: 2008),
- und eine *Professional School*, die unter ihrem Dach Weiterbildung und Wissenstransfer sowie Gründungs-Knowhow verbindet und damit weiteres lebensbegleitendes Lernen ermöglicht (Start: 2008).

³ Die Grundidee des Leuphana Studienmodells für den Bachelor ist in einer von Universitätspräsident Sascha Spoun verfassten Broschüre nachzulesen: [Anhang 3: Broschüre Ein Studium für das Leben.pdf](#)

Eine Fokussierung der Forschungsaktivitäten auf vier „Wissenschaftsinitiativen“ profiliert die Leuphana Universität Lüneburg so, dass sie als mittelgroße Universität im Wettbewerb mit den großen Universitäten in den von ihr bearbeiteten Feldern Exzellenz und gesellschaftliche Relevanz entwickeln kann. Der Begriff „Initiative“ bringt den aktiven Charakter des wissenschaftlichen und universitären Handelns der Leuphana zum Ausdruck. Fachliche Grenzen sollen überschritten und eine Verzahnung zwischen der Universität und der sie umgebenden Gesellschaft erreicht werden.

Die interdisziplinär ausgerichteten Wissenschaftsinitiativen⁴ sind

- Bildungsforschung
- Kulturforschung
- Nachhaltigkeitsforschung
- Management und Entrepreneurship.

In den Jahren 2007 bis 2012 wurden und werden etwa 70 Professuren neu besetzt. Die Universitätsentwicklung wird seit 2008 gemäß Universitätsentwicklungsplan⁵ vorangetrieben.

Seit 2010 können hochschulinterne Forschungszentren beantragt werden, in denen aktuelle und relevante Fragestellungen intensiv und mehrperspektivisch erforscht werden. Die Forschungszentren sind – bei positiver Zwischenevaluation – auf längere Frist angelegt und sollen merkbare Beiträge zur wissenschaftlichen Weiterentwicklung in den bearbeiteten Themenfeldern leisten und damit zur nationalen und internationalen Positionierung und Sichtbarkeit der Universität beitragen sowie Interdisziplinarität und Kooperation fördern.

Die Gliederung der Universität in Fakultäten entspricht seit 2010 den genannten Wissenschaftsinitiativen:

- Fakultät Bildung
- Fakultät Kulturwissenschaften
- Fakultät Nachhaltigkeit
- Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

Die Fakultäten sind der Ort für die wissenschaftliche Diskussion und Weiterentwicklung der Universität. Dazu gehören im Bereich der Forschung die akademische Entwicklung der Fächer und Fachkulturen, die Entwicklung der Forschungsstandards, die Auswahl von Professuren und wissenschaftlichen Mitarbeitern sowie die Verantwortung für Promotionen, Habilitationen und Ehrenpromotionen.

Die Bündelung ihrer Aktivitäten in übergreifende Schwerpunkte trägt zur Steigerung der Forschungsqualität bei. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler arbeiten gemeinsam in den Fakultäten, aber auch fakultätsübergreifend an Forschungsthemen. Steigende Drittmiteinnahmen bei wissenschaftlichen Fördereinrichtungen wie beispielsweise der Deutschen Forschungsgemeinschaft bestätigen eine gestiegene Qualität bei der Antragstellung. Gleichmaßen wird die Qualität der Forschung durch die steigende Anzahl von Konferenzteilnahmen und Publikationen mit Begutachtungsverfahren bestätigt.

Die Schools (College, Graduate School, Professional School) verstehen sich als verbindende Organisationseinheiten zur Weiterentwicklung der Studienprogramme. Innerhalb der Schools werden breit angelegte An-

⁴ Zu den Profilen der Wissenschaftsinitiativen vgl. Abschnitt 2.2 Hochschulentwicklungsplanung und Wissenschaftsinitiativen.

⁵ Anhang 4: [Universitätsentwicklungsplanung.pdf](#)

gebote für Studierende aller Fachrichtungen entwickelt, die zu einem interdisziplinären Austausch anregen und die Studierenden vielfältig unterstützen. Jedes Studienprogramm ist dabei weiterhin einer Fakultät zugeordnet, welche die Verantwortung für dieses Programm trägt. Die Angebote der Lehrerbildung sind aufgrund rechtlicher Vorgaben nicht komplett in das Leuphana Studienmodell integrierbar. Durch einen permanenten Austausch wird jedoch eine größtmögliche Integration gewährleistet.

Die folgende Tabelle stellt die Leuphana Universität mithilfe einiger wichtiger Daten vor:

Tabelle 1: Die Leuphana Universität Lüneburg - Daten 2010/11 (bzw. Studienjahr 2010/11)

6.982	Studierende
5 %	Ausländeranteil
391	Doktorandinnen und Doktoranden in der Leuphana Graduate School
3	Standorte
3	Schools (College, Graduate School, Professional School)
4	Fakultäten
4	Wissenschaftsinitiativen (Bildung, Kultur, Management & Unternehmerisches Handeln, Nachhaltigkeit)
13	Fächer in der Lehrerbildung (11 Unterrichtsfächer und 2 Fachrichtungen in der beruflichen Bildung)
50	Studienprogramme (Bachelor-Studium: 9 Major und 16 Minor; Master-Studium: 14 konsekutive Major; Weiterbildendes Studium: 3 Bachelor und 8 Master)
150	Professuren (nach Stellenplan; ohne Juniorprofessuren)
464	Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (einschl. Drittmittel)
419	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik u. Verwaltung
50,2 Mio. Euro	Finanzhilfe des Landes
10,2 Mio. Euro	Drittmiteleinnahmen (2010)
1264	Studienanfängerinnen und -anfänger im College (Bachelor)
593	Studienanfängerinnen und -anfänger in der Graduate School (Master und Promotion)
121	Studienanfängerinnen und -anfänger in der Professional School (Weiterbildung)
1837	Studienabschlüsse
59	Promotionen
4	DFG Schwerpunktprogramm (Beteiligung)
2	DFG Forschergruppen (Beteiligung)
1	ERC Starting Grant
3	Projekte im EU FP7
1	Sofja Kovalevskaja Preisträger (Alexander von Humboldt Stiftung)
Ausgezeichnet	Wettbewerb „Bologna – Zukunft der Lehre“ (Mercator- und Volkswagenstiftung 2010)
Ausgezeichnet	International Sustainable Campus Excellence Award (International Sustainable Campus Network (ISCN) 2010)
Ausgezeichnet	Bundeswettbewerb „Ort im Land der Ideen“ (Preisträger 2008 – 2011)
Ausgezeichnet	ERASMUS Qualitätssiegel DAAD 2008 und 2011
Ausgezeichnet	FaMi-Siegel für familienfreundliche Organisationen in Nordostniedersachsen (2010-2012)

1.1 Eine öffentliche Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts

Die Leuphana Universität Lüneburg orientiert ihre Entwicklung an den als Leitbild formulierten zentralen Werten Humanismus, Nachhaltigkeit und Handlungsorientierung. Sie versteht sich als

- Humanistische Universität: Die Leuphana verbindet in ihrem Bildungsverständnis Persönlichkeitsbildung und Fachausbildung und stellt den Prozess des Wissenserwerbs in konkrete Kontexte (Projektorientierte Lehre, Forschendes Lernen, Social Learning, Lebenslanges Lernen).
- Nachhaltige Universität: Die Leuphana leistet durch Bildung und Forschung einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft. Sie trägt zur Förderung von Kompetenzen im Umgang mit Komplexität, zum interdisziplinären Problemlösen, zum eigenverantwortlichen und selbst gesteuerten sowie Lebenslangen Lernen, zur Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, kurz: zur Gestaltungskompetenz, bei.
- Handlungsorientierte Universität: Die Leuphana bildet verantwortungsbewusste und handlungsorientierte Persönlichkeiten, die über Kreativität, Reflexivität sowie Willen und Fähigkeiten zur schöpferischen Gestaltung der Gesellschaft verfügen. Die Universität fördert alle Mitglieder bei der Herstellung von Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit. Sie leistet durch Forschung, Studium, Weiterbildung und wissenschaftliche Dienstleistungen einen wichtigen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und fördert alle Mitglieder der Universität bei Gründungsaktivitäten im unternehmerischen Feld (Entrepreneurship) und gesellschaftspolitischen Bereich (Social Entrepreneurship).

Orientiert an diesem Leitbild will die Universität zur Entwicklung einer lebendigen Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts beitragen.

Folgende Ziele und Leitlinien gelten für die Leuphana Universität Lüneburg mittelfristig (vgl. Zielvereinbarung MWK – Leuphana Universität 2010-2012⁶ sowie Entwicklungsplanung 2008⁷):

1. Forschungsleistungen und Forschungsförderung werden gestärkt. Besonderes Augenmerk liegt auf der Erhöhung der Drittmittelwerbung und der Publikationsaktivität sowie auf der Erhöhung der internationalen und nationalen Sichtbarkeit der Leuphana Universität in der Wissenschaftsgemeinde. Mittelfristig wird eine Mitgliedschaft in der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) angestrebt.
2. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird intensiviert. Die Zahl der abgeschlossenen Promotionen soll erhöht werden. Es wird ein Stipendiensystem für Promotionsstudierende sowie für die Post doc-Phase entwickelt und das Mentoring-Programm für Nachwuchs-Wissenschaftlerinnen auf die Post doc-Phase ausgedehnt.
3. Das Studienangebot in College, Graduate School und Professional School entwickelt sich in Richtung internationaler Benchmarks. Das Studienangebot im College soll sich qualitativ an den Standards international anerkannter Liberal Arts Colleges orientieren. Die Angebote der Graduate School für Master- und Promotionsstudierende sollen weiter fokussiert und verbessert werden. Die Professional School wird neue Studienprogramme und Zertifikatskurse anbieten, um die „Offene Hoch-

⁶ [Anhang 5: Zielvereinbarung 2010 - 2012.pdf](#)

⁷ [Anhang 4: Universitätsentwicklungsplanung.pdf](#)

schule“ zu verwirklichen. Die Lehrerbildung als Kernaufgabe der Universität und die Bildungsforschung an der Leuphana sollen gestärkt werden.

4. Die Universität baut ein Qualitätsmanagementsystem auf, das den Aufgaben in Studium, Lehre und Forschung sowie den Anforderungen des Gender Mainstreaming gerecht wird. Das System der Qualitätsentwicklung fördert die Weiterentwicklung aller Lern- und Lehraktivitäten. Das Leitbild der Universität, die Ziele des Bologna-Prozesses und des „Integrativen Gendering“ in Forschung und Lehre sowie ein Konzept zum Verwaltungsreformprozess sind die wesentlichen Bezugspunkte dieses Systems. Die qualitative Weiterentwicklung aller Studienangebote der Leuphana Universität soll regelmäßig durch externe Peers evaluiert werden.
5. Ein gemeinsames akademisches Selbstverständnis etabliert sich in der Universität. Die Qualitätssicherung, -entwicklung und -steigerung in der Forschung ist Ziel der Universität und dient der Vorbereitung eines Antrages auf Mitgliedschaft in der Deutschen Forschungsgemeinschaft.
6. Das EU-Großprojekt Innovations-Inkubator (2009-2015) steigert den Anteil wissensintensiver Dienstleistungen in der Region nachhaltig und fördert die Forschungskraft der Universität durch Vernetzung mit internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Aufgrund des Additivitätsprinzips fördert der Innovations-Inkubator Lüneburg ausschließlich zusätzliche Aktivitäten. Die Maßnahmen im Rahmen des Innovations-Inkubators dienen der Qualitätssteigerung in den Schools, Fakultäten und Wissenschaftsinitiativen.
7. Der Campus wird als ästhetisch inspirierender Raum des Denkens, Lernens und Forschens nach vorliegenden Entwürfen von Daniel Libeskind und mit dem Ziel der Klimaneutralität weiterentwickelt.

Diese Ziele und Leitlinien für die Entwicklung der Universität repräsentieren einen gemeinsam getragenen „Auftrag“ aller Mitglieder der Universität und stellen einen wichtigen Referenzpunkt für die Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre dar.

1.2 Das Leuphana Studienmodell: Idee und Struktur

1.2.1 Der Bachelor im Leuphana College

Das Studienmodell des Leuphana Bachelors will durch ein breit angelegtes, intensives sowie akademisch anspruchsvolles Erststudium eine solide Grundlage für Lebenslanges Lernen und Möglichkeiten der Anpassung an vielfältige, sich ändernde Berufsanforderungen im nationalen und internationalen Kontext legen⁸.

Der Leuphana Bachelor besteht aus vier Studienelementen: Leuphana Semester einschließlich Startwoche, Major, Minor und Komplementärstudium:

⁸ Zur Idee des Leuphana Studienmodells siehe die o. g. Broschüre:

Anhang 3: Broschüre Ein Studium für das Leben.pdf

sowie Spoun, Sascha: „Ein Studium für's Leben. Reflexion und Zukunft der Bologna-Reform deutscher Hochschulen: eine Alternative“; in: HSW 2/2007, S. 46-53.

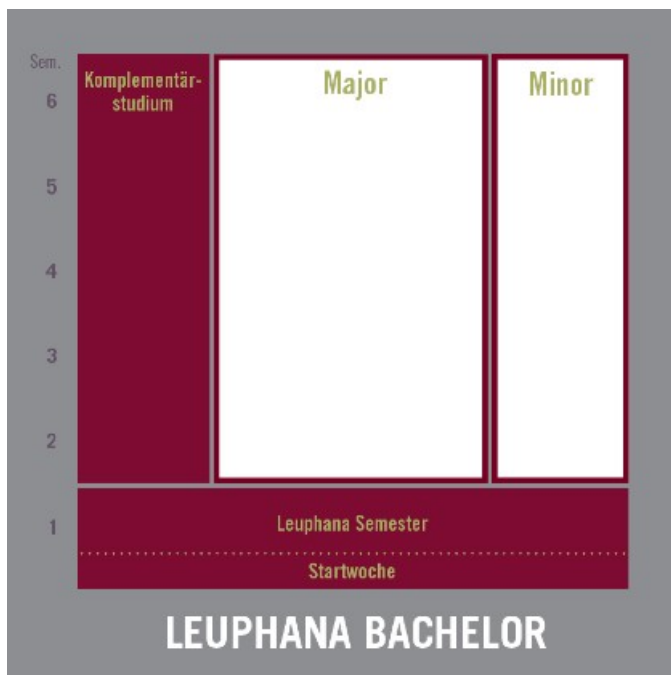


Abbildung 1: Studienmodell Leuphana Bachelor

Das Studienmodell des Leuphana Bachelor erlaubt mit neun Major und 16 Minor über 70 reguläre inhaltliche Kombinationsmöglichkeiten. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Fachgebiet des Majors bestimmt die Hälfte des Studiums. Eine weitere fachliche Vertiefung bietet die Wahl des Minors. Das Leuphana Semester und das Komplementärstudium vermitteln fächerübergreifende Perspektiven auf die gewählten fachlichen Inhalte.

Das **Leuphana Semester** beginnt mit einer intensiven Startwoche, in der die Studierenden in Arbeitsgruppen eine aktuelle und konkrete Fallstudie bearbeiten. Während des Leuphana Semesters absolvieren die Studierenden vier Module. Die Themen des Semesters sind die historische Dimension von Wissenschaft (Modul „Wissenschaft macht Geschichte“), die ethische Dimension von Wissenschaft (Modul „Wissenschaft trägt Verantwortung“), fachübergreifende und fachspezifische wissenschaftliche Methoden (Modul „Wissenschaft nutzt Methoden“) sowie eine fachliche Orientierung im gewählten Major (Modul „Wissenschaft kennt disziplinäre Grenzen“).

Das **Komplementärstudium** folgt der Idee und Logik eines breiten Bildungsgedankens und fördert die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden, u. a. durch soziales Lernen, die Vermittlung interdisziplinärer Problemlösungskompetenzen und durch Praxisbezug. Die Studierenden sollen möglichst Angebote wählen, die ein Thema oder eine Fragestellung aus einer ihnen fremden wissenschaftlichen Perspektive behandeln. Vom 2. bis zum 6. Semester wählen sie Veranstaltungen aus mindestens drei der folgenden sechs Perspektiven:

1. Verstehen und Verändern (geistes- und sozialwissenschaftliche Perspektive)
2. Natur und Technik (naturwissenschaftlich-technische Perspektive)
3. Kunst und Ästhetik (künstlerische Perspektive)
4. Sprache und Kultur (sprachlich-kulturelle Perspektive)
5. Methoden und Modelle (methodische Perspektive)
6. Projekte und Praxis (praxisorientierte Perspektive).

Das Thema Gender-Diversity bildet keine eigene Perspektive, sondern ist als Querschnittsthema in allen sechs Perspektiven durch Lehrangebote, die einen entsprechenden Schwerpunkt haben, verankert. Studierende, die in bestimmtem Umfang Inhalte der Frauen- und Gender-Forschung absolvieren, können ein sog. „Gender-Diversity-Zertifikat“ erwerben.

Das Bachelor-Studium am Leuphana College ist so konzipiert, dass die Studierenden ein Auslandssemester absolvieren können. In der Regel ist dieses das fünfte Semester. Die Studierenden können sich im Rahmen der zahlreichen Austauschbeziehungen der Leuphana zu ausländischen Universitäten für einen Auslandsstudienplatz bewerben.

1.2.2 Das Leuphana College

Das Bachelor-Studium an der Leuphana wird unter dem gemeinsamen Dach des Colleges organisiert. Die übergreifenden Studienbestandteile Leuphana Semester und Komplementärstudium haben hier ihre institutionelle Heimat⁹. Auch die Studienberatung für den Bachelor und das Marketing für die Studienprogramme des Leuphana Colleges sind hier angesiedelt.

Das College wird von einer Vizepräsidentin oder einem Vizepräsidenten geleitet; sie oder er wird unterstützt durch ein Team mit einer geschäftsführenden Leitung für die allgemeine Koordination und Entwicklung des Colleges, die Organisation von Leuphana Semester und Komplementärstudium, das Marketing und die übergreifende Qualitätsentwicklung. Übergreifende, das Leuphana Semester und das Komplementärstudium betreffende Fragen bzgl. Studium und Lehre werden in der „Zentralen Studienkommission College“ behandelt (z. B. die Rahmenprüfungsordnung für den Leuphana Bachelor, das Lehrangebot sowie die Startwoche des Leuphana Semesters). Die fachliche Verantwortung für alle Major und Minor liegt bei den jeweiligen Fakultäten.

⁹ Detaillierte Angaben zum Studienmodell und zum Studienangebot am Leuphana College sowie zu Infrastruktur und Bewerbung finden sich in der Broschüre „Leuphana Bachelor“, vgl. [Anhang 6: College Broschuere Bachelor.pdf](#)

Die 2011/12 am College angebotenen neun Major und 16 Minor sind:

Major

Betriebswirtschaftslehre	Umweltwissenschaften
Kulturwissenschaften	Volkswirtschaftslehre
Ingenieurwissenschaften (Industrie)	Wirtschaftsinformatik
Politikwissenschaft	Wirtschaftspsychologie
Rechtswissenschaften (Unternehmens- und Wirtschaftsrecht)	

Minor

Automatisierungstechnik	Philosophie
Betriebswirtschaftslehre	Politikwissenschaft
Bildungswissenschaften	Produktionstechnik
Digitale Medien / Kulturinformatik	Raumwissenschaften
E-Business	Rechtswissenschaften (Unternehmens- und Wirtschaftsrecht)
Industrietechnik	
Informatik: Globale Informationssysteme	Volkswirtschaftslehre
Nachhaltigkeitshumanwissenschaften	Wirtschaftspsychologie
Nachhaltigkeitsnaturwissenschaften	

Darüber hinaus sind im College folgende polyvalente Studienprogramme mit Lehramtsoption (semi-integriert) angesiedelt:

Ausrichtung berufsbildende Schulen:	Ausrichtung Grund-, Haupt- und Realschulen:
- Berufliche Bildung in der Sozialpädagogik	- Lehren und Lernen
- Wirtschaftspädagogik	

Die Fächer der Lehrerbildung für diese polyvalenten Studienprogramme sind

- Deutsch (L+L, LBS)
- Mathematik (L+L, LBS)
- Englisch (L+L, LBS)
- Sport (L+L, LBS)
- Musik (L+L)
- Kunst (L+L)
- Evangelische Religion (L+L, LBS)
- Politik (L+L, LBS)

- Biologie (L+L)
- Chemie (L+L)
- Sachunterricht (L+L)
- Bezugsfächer Sachunterricht (L+L): Biologie, Chemie, Geschichte, Geographie, Physik, Politik

Alle Studienangebote des Leuphana Colleges wurden 2010 akkreditiert. Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre im College wird durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche für die Module des Leuphana Semesters und die Perspektiven einschließlich der Module für das Komplementärstudium vorangetrieben:

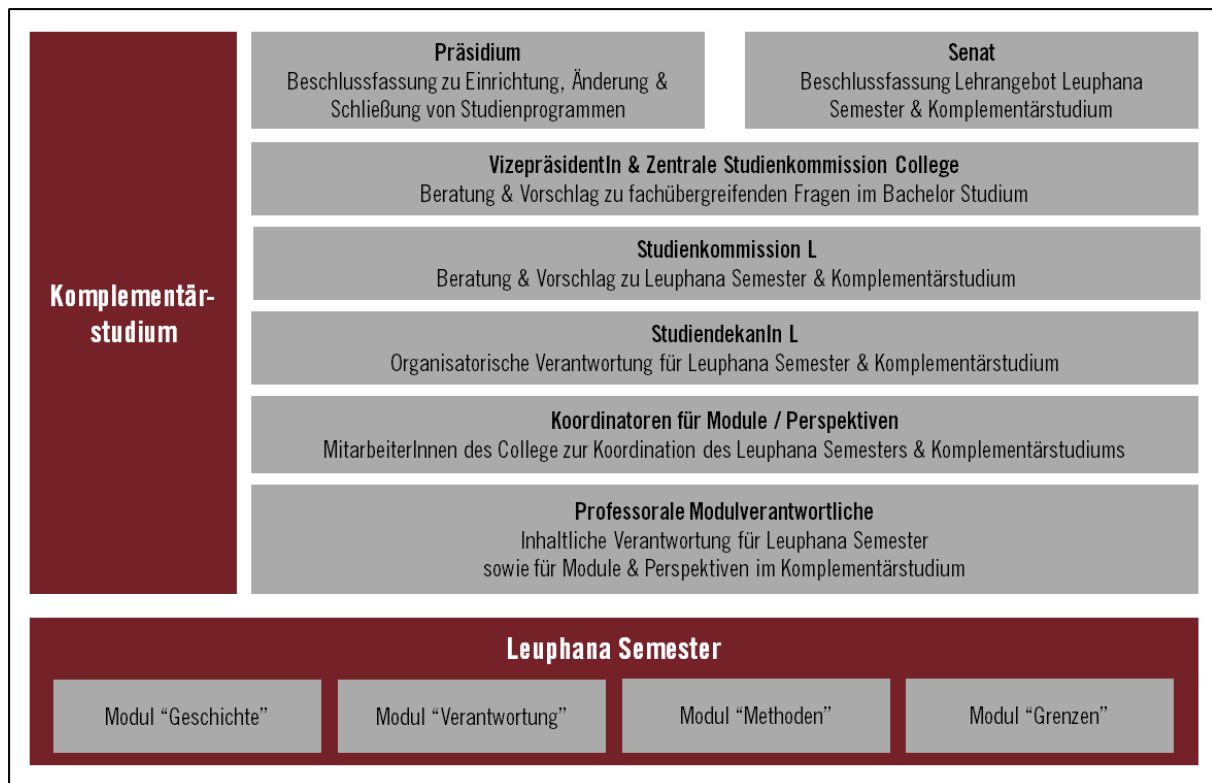


Abbildung 2: Strukturmodell Verantwortung College für übergreifende Studienelemente

1.2.2.1 Studienberatung im Leuphana College

Studierenden und Studieninteressierten bietet die Studienberatung College professionelle Unterstützung und Reflexionshilfen sowohl bei der Studienwahl der Bachelor- und der Lehramtsstudiengänge als auch für den optimalen Studienverlauf sowie ferner für die berufliche Orientierung im Studium und den beruflichen Einstieg.

Das Serviceangebot der Studienberatung College umfasst Einzelberatungen, Informationsveranstaltungen, themenspezifische Gruppenberatungen, Workshops und Seminare. Dazu gehört auch die Bereitstellung von Online- und gedruckten Informationen, die an den konkreten Fragestellungen der Ratsuchenden ausgerichtet sind.

Die Studienberatung College hat folgende Arbeitsschwerpunkte:

- Studienvorbereitende Einzel- und Gruppenberatung für Studieninteressierte im Übergang Schule oder Berufstätigkeit im Falle des Zugangs über berufliche Qualifikation - Bachelor
- Beratung und Information für Studierende, Coaching für Zielorientierung im Studium
- Studierende am Ende des Studiums, Absolventinnen- und Absolventenberatung.

Die Studienberatung bietet für Berufstätige auch Abendtermine an.

Das **Infoportal** im Erdgeschoss des Gebäudes 8 auf dem Campus ist 31 Stunden pro Woche als zentrale Anlaufstelle für Erstinformationen erreichbar und vergibt Einzelberatungstermine zur Studienberatung.

Die **Einrichtung Infothek für Studium und Beruf** ist als Präsenzbibliothek mit Leseraum und sechs DV-Arbeitsplätzen für selbstständige Informationsrecherchen für Ratsuchende konzipiert und bietet Materialien in verschiedenen Rubriken, wie Studien- und Berufsführer, Literatur zu Lerntechniken und wissenschaftlichem Arbeiten, Berufseinstieg/Bewerbung, Weiterbildung und Promotion.

Die Studienberaterinnen und Studienberater schulen einen Großteil der studentischen Tutorinnen und Tutoren, die während der Startwoche, dem Leuphana Semester, dem College-Tutorium und als Leuphana-Botschafter für Studieninteressierte und Studierende da sind. Inhalte der Schulungen sind einerseits Kommunikation und Methoden der Gruppenleitung, andererseits Informationen über die Beratungsangebote der Leuphana, so dass die Tutorinnen und Tutoren erste Informationen geben können und kundig an die entsprechenden Einrichtungen verweisen können.

Um den Einstieg in den Beruf zu erleichtern, können Studierende den **Career Service** oder auch das Mentoring-Programm „**Vom Studium in den Beruf**“ nutzen. Zwischen Mentorinnen beziehungsweise Mentoren aus der freien Wirtschaft, dem öffentlichen Dienst, Verbänden, Planungs- und Ingenieurbüros und den Mentees entsteht eine Tandem-Beziehung. In diesem Zweierkontakt besteht die Möglichkeit zum Austausch, zur Unterstützung für und Vorbereitung auf den beruflichen Einstieg. Der Career Service der Leuphana Universität Lüneburg bietet einen umfassenden Service in verschiedenen Aktionsfeldern zur Karriere- und Berufsorientierung im Studium sowie zur Vernetzung mit dem Arbeitsmarkt an.

1.2.3 Der Master in der Leuphana Graduate School

Das Studienmodell des Leuphana Masters erweitert die disziplinäre Ausbildung durch verschiedene interdisziplinäre Elemente, so dass Qualifikationsprofile erworben werden können, die eine Anpassung an vielfältige, sich ändernde Berufsanforderungen im nationalen und internationalen Kontext ermöglichen. Das für alle Masterstudierenden (Ausnahme: Lehrerbildung) verpflichtende und gemeinsame „Komplementärstudium“ (drei Module à 5 CP) ermöglicht eine Horizonterweiterung über die eigenen Fachgrenzen hinweg; die Studierenden befassen sich hier mit übergeordneten, wissenschaftsreflexiven Fragen und Ansätzen.

Intensive Betreuung durch Professorinnen und Professoren, das Arbeiten in Kleingruppen sowie Feedback-Gespräche mit interessierten Studierenden der School fördern den Austausch und eine aktive Lerngemeinschaft.

Alle Master-Studierenden haben im Rahmen von Hochschulpartnerschaften die Möglichkeit, mindestens ein Semester ihres Studiums an einer ausländischen Hochschule zu verbringen. Die Leuphana Universität Lüneburg

neburg pflegt Austauschbeziehungen mit zahlreichen ausländischen Partneruniversitäten, an denen regelmäßig Auslandsstudienplätze für Lüneburger Studierende angeboten werden.

1.2.4 Konsekutives Promotionsstudium in der Leuphana Graduate School

Der Übergang vom Master-Studium in die Promotion ist von einer hohen Durchlässigkeit geprägt und trägt den Empfehlungen des Bologna-Prozesses Rechnung, die zweite und dritte akademische Ausbildungsphase miteinander zu verknüpfen. Studierende, die im Anschluss an den Master promovieren möchten, können aus der Master-Arbeit ein Dissertationsprojekt entwickeln. Besonders qualifizierte Masterstudierende können im Rahmen des „Fast Track“ zur Vorbereitung der Promotion bereits während ihres Master-Studiums übergreifende Veranstaltungen zu Wissenschaftspraxis/-ethik und Wissenschaftstheorie sowie fachbezogene Veranstaltungen des teilstrukturierten Promotionsstudiums belegen.

1.2.5 Die Leuphana Graduate School

Der Leuphana Master wird an der Leuphana Graduate School organisiert, wobei die Koordinationsaufgaben für die Lehrerbildung zurzeit vorwiegend von der Fakultät Bildung wahrgenommen werden. Die Graduate School wird von einer Vizepräsidentin oder einem Vizepräsidenten – als Dean – geleitet; ihr bzw. ihm steht dabei ein Team mit einer Geschäftsführenden Leiterin zur Seite. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Graduate School unterstützen die/den Dean bei der Wahrnehmung der Aufgaben, die v. a. in der fakultäts- und fachübergreifenden Qualitätsentwicklung der konsekutiven Master- und Promotionsprogramme der Leuphana Universität Lüneburg bestehen. Auch das Marketing für die Studienangebote der Graduate School und die Studienberatung dieser Studienstufe sind in der Graduate School angesiedelt. Insgesamt betrachtet sich die Graduate School als serviceorientierte und qualitätssichernde Dachorganisation für das Master- und Promotionsstudium.

Das Komplementärstudium und übergreifende Fragen zu Studium und Lehre (z. B. die Rahmenprüfungsordnung für den Leuphana Master, vgl. 4.1.2) betreffende Fragen bzgl. Studium und Lehre werden in der „Zentralen Studienkommission Graduate School“ beraten. Die Studienkommissionen zu den drei Masterprogrammen:

- Arts & Sciences
- Education
- Management & Entrepreneurship

sind vor Entscheidungen der Fakultätsräte in Angelegenheiten von Studium und Lehre zu hören (z. B.: Verabschiedung des Lehrangebots, Änderung einer fachspezifischen Anlage zur Rahmenprüfungsordnung). Die Verantwortung für die Lehre in den Studienprogrammen liegt in den Fakultäten.

Die Leuphana Graduate School ist seit 2009 Gründungsmitglied im „Universitätsverbund zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND)“. Dieses Netzwerk von Universitäten, die fakultätsübergreifende Einrichtungen zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses geschaffen haben, will die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Doktorandenausbildung an den deutschen Universitäten voranbringen. Seit Anfang 2012 ist die Graduate School über diese Mitgliedschaft affiliertes Mitglied im US-amerikanischen Council of Graduate Schools (CGS). Der CGS, dessen Mitglieder

aus aller Welt stammen, widmet sich seit über fünfzig Jahren der Verbesserung der Graduiertenausbildung und -forschung in den USA. Arbeitsschwerpunkte liegen sowohl im politischen wie im Forschungsbereich, weiterhin erarbeitet der CGS regelmäßig Best-Practise-Modelle und führt eine umfangreiche eigene Publikationsreihe.

In der Leuphana Graduate School werden seit dem Wintersemester 2008/2009 drei konsekutive Masterprogramme angeboten, die einen direkten Übergang zur Promotion ermöglichen. In jedem Masterprogramm werden verschiedene Major angesiedelt, deren Wahl auch den Abschlussgrad bestimmt¹⁰:

Arts & Sciences

Kulturwissenschaften – Culture, Arts and Media (M.A.)

Nachhaltigkeitswissenschaft – Sustainability Science (M.Sc.)

Staatswissenschaften –Public Economics, Law and Politics (PELP) (M.A.)

Management & Entrepreneurship

Management & Business Development (M.A.)

Management & Controlling / Information Systems (M.A.)

Management & Engineering (M.Sc.)

Management & Financial Institutions (M.A.)

Management & Human Resources (M.A.)

Management & Marketing (M.A.)

Education

Major Bildungswissenschaft – Educational Sciences (M.A.)	Minor Sozialpädagogik Minor Bildungsprozesse in Organisationen
---	---

Lehramt an Grund- und Hauptschulen (M.Ed.)

Lehramt an Realschulen (M.Ed.)

Lehramt an berufsbildenden Schulen – Fachrichtung Sozialpädagogik (M.Ed.)

Lehramt an berufsbildenden Schulen – Fachrichtung Wirtschaftswissenschaften (M.Ed.)

Die Fächer der Lehrerbildung für die Studienprogramme Master of Education sind

- Deutsch (GH, R, LBS)
- Mathematik (GH, R, LBS)
- Englisch (GH, R, LBS)
- Sport (GH, R, LBS)
- Musik (GH, R)

¹⁰ Detaillierte Angaben zum Studienmodell, Studienangebot und zur Promotion an der Graduate School sowie zu Infrastruktur und Bewerbung finden sich in der Broschüre „Leuphana Graduate School: Innovative Master- und Promotionsstudiengänge“, vgl. [Anhang 7: Leuphana-Graduate-School_Broschuere.pdf](#)

- Kunst (GH, R)
- Evangelische Religion (GH, R, LBS)
- Politik (R, LBS)
- Biologie (GH, R)
- Chemie (GH, R)
- Sachunterricht (GH)

Alle Studienangebote der Leuphana Graduate School wurden 2010 akkreditiert. Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre in der Graduate School wird durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche für die Studienprogramme vorangetrieben:

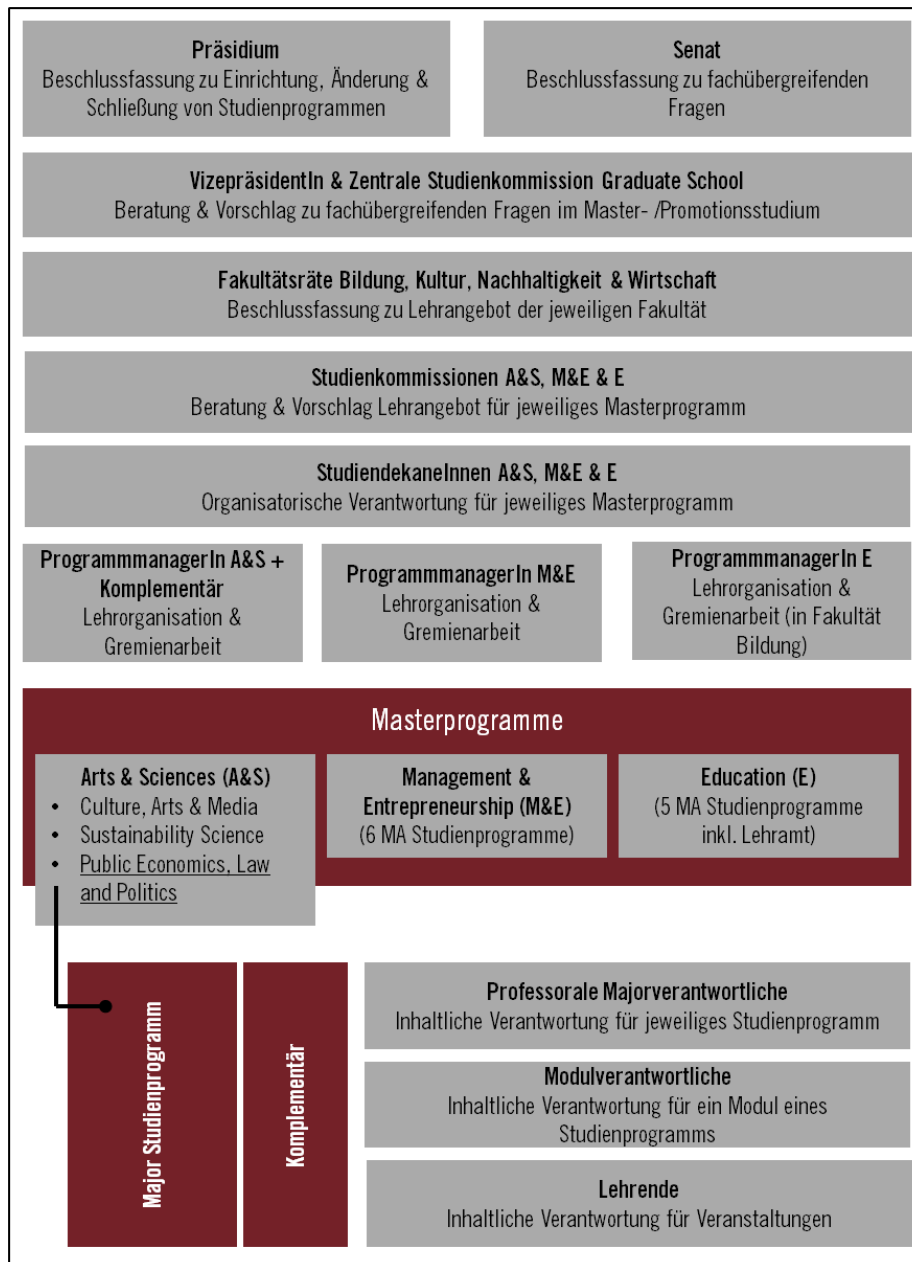


Abbildung 3: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre Graduate School

1.2.5.1 Studienberatung in der Leuphana Graduate School

Studierenden und Studieninteressierten bietet die Studienberatung der Graduate School professionelle Unterstützung und Reflexionshilfen sowohl bei der Studienwahl (Master, Promotionsstudium) als auch für den optimalen Studienverlauf sowie ferner für die berufliche Orientierung im Studium und den beruflichen Einstieg.

Das Serviceangebot der Studienberatung Graduate School umfasst Einzelberatungen, Informationsveranstaltungen, themenspezifische Gruppenberatungen, Workshops und Seminare. Dazu gehört auch die Bereitstellung von Online- und gedruckten Informationen, die an den konkreten Fragestellungen der Ratsuchenden ausgerichtet sind.

Die Studienberatung Graduate School hat folgende Arbeitsschwerpunkte:

- Studienvorbereitende Einzel- und Gruppenberatung für Studieninteressierte im Übergang Bachelor - Master sowie Master -Promotionsstudium
- Beratung und Information für Studierende, Coaching für Zielorientierung im Studium
- Studierende am Ende des Studiums, Absolventinnen- und Absolventenberatung.

Die Studienberatung bietet für Berufstätige auch Abendtermine an.

Die **Einrichtung Infothek für Studium und Beruf** ist eine Präsenzbibliothek und bietet Materialien in den Rubriken Studien- und Berufsführer. Sie ist in den Räumen der Studienberatung College und der Studienberatung Graduate School zu finden.

Die **Studienfachberatung** ist gemäß § 24 NHG Dienstaufgabe der Professorinnen und Professoren. Die Programmverantwortlichen der Masterprogramme beraten die Studierenden bei speziellen Fragen zu Studieninhalten, zu Prüfungsanforderungen oder zum Auslandssemester. Aktuelle Listen mit den für die Studienfachberatung zuständigen Professorinnen und Professoren erhalten Studierende bei der Studienberatung.

Weitere Betreuungs- und Beratungsangebote

- Die Ombudsperson für Studierende ist direkte Ansprechpartnerin für alle studentischen Anliegen und trägt zur Verbesserung der Kommunikation und des Informationsflusses zwischen dem Präsidium, den Fakultäten und den Studierenden bei.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Graduate School stehen als zentrale Anlaufstelle für Studierende aller konsekutiven Studienprogramme zur Verfügung.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Studiendekanaten der Fakultäten stehen bei Fragen zu den jeweils zugeordneten Studienprogrammen zur Verfügung.

Der **Career Service** bietet Studierenden die Möglichkeit einer intensiven beruflichen Orientierung mit Hilfe eines semesterweise erscheinenden Veranstaltungsprogramms (Job Applications in English, Karriere mit Dokortitel, Unternehmensgründung, Lehrerarbeitsmarkt etc.), der Firmenkontaktmessen, der Durchführung von Praxisforen und der Veröffentlichung von aktuellen Stellen- und Praktikumsangeboten.

Studierende und Absolventinnen bzw. Absolventen mit trans- und interdisziplinären Forschungsinteressen können das Mentoring-Angebot „**Wissenschaftliche Qualifizierungswege**“ nutzen. Zielgruppe sind Studie-

rende, die sich gegen Ende ihres Studiums für eine Promotion interessieren, die sich für eine wissenschaftliche Laufbahn mit Promotion entschlossen haben oder die bereits promovieren.

1.2.6 Das Weiterbildungsmodell der Leuphana Professional School

Das Konzept des Lebenslangen Lernens ist eine Antwort auf gravierende Veränderungsprozesse in Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt, Nur wer seine Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen laufend auf den neuesten Stand bringt, kann seine Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit sichern. Lernen - lebenslang und flexibel - ist daher Bedingung für persönlichen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Erfolg.

Die neuen gesellschaftlichen Anforderungen an die Hochschulbildung werden von der Leuphana Universität konsequent durch die Einrichtung der Professional School aufgegriffen. Die School verankert die berufsbegleitende wissenschaftliche Weiterbildung an zentraler Stelle in der Hochschulstruktur.

Die wissenschaftliche Weiterbildung an der Leuphana Professional School basiert auf einem empirisch ermittelten Modell, das erforderliche Kompetenzen von Führungs- und Fachkräften zusammenfasst. Dieses Kompetenzmodell bildet die Klammer für alle weiterbildenden und berufsbegleitenden Studiengänge der School und fördert wissenschaftlich fundierte Gesamt-Persönlichkeitsbildung auf fachlicher und überfachlicher Ebene.



Abbildung 4: Leuphana Weiterbildungsmodell

Das Leuphana Weiterbildungsmodell besteht aus vier übergeordneten Kompetenzbereichen: Der Fachkompetenz sowie den drei überfachlichen Kompetenzclustern Soziale & Personale, Organisationale und Gesell-

schaftskompetenz. Als Ergebnis des Entwicklungsprozesses werden unter diese drei Cluster insgesamt 15 Unterkompetenzen subsumiert.

Tabelle 2: Fachliche und überfachliche Kompetenzen im Leuphana Weiterbildungsmodell

Soziale und Personale Kompetenz	Organisationale Kompetenz	Gesellschaftskompetenz	Fachkompetenz
Analytische Fähigkeiten Beschreibt die Fähigkeiten, komplexe Vorgänge zu analysieren und zu verstehen sowie die Anwendung von wissenschaftlichen Arbeitsmethoden.	Innerorganisationale Kooperationsfähigkeit Beschreibt die Fähigkeit, erfolgreich im Team zu arbeiten und eine Gruppe so zu fördern und zu entwickeln, dass ein leistungsfähiges Team entsteht.	Integrität Beinhaltet die Fähigkeit, ethische und gesellschaftliche Gesichtspunkte bei seinen bzw. ihren Handlungen so zu berücksichtigen, dass diese mit den persönlichen Wertvorstellungen im Einklang stehen.	Fachkompetenz Beschreibt das Beherrschen von fachlich-theoretischem Wissen, das für die Bewältigung der Arbeitsaufgaben notwendig ist. Sowie die Weitergabe und Weiterentwicklung dieser Kenntnisse. Darüber hinaus beinhaltet Fachkompetenz die Anwendung des fachlich-theoretischen Wissens im Arbeitskontext und die Generierung von Erfahrungen.
Selbstreflektion Beinhaltet die Fähigkeit der Selbst- und Fremdreiflexion sowie das Selbstbewusstsein und die Selbstwirksamkeit einer Person.	Organisation Umfasst das Wissen um die Organisation sowie die Fähigkeit sich in der organisationalen Strukturen zurecht zu finden, diese für sich nutzbar zu machen und kreativ mitzugestalten.	Übernahme von Verantwortung Beschreibt die Übernahme, ökonomischer, ökologischer, kultureller und sozialer Verantwortung und die Fähigkeit diese in möglichst große Übereinstimmung zu bringen.	
Selbstorganisation Beinhaltet die Fähigkeit, den eigenen Arbeitsbereich verantwortungsvoll zu organisieren und zu koordinieren sowie ein ausgewogenes Verhältnis in der Work-Life-Balance herzustellen.	Führung Beschreibt die Fähigkeit, Führungsbeziehungen zu verstehen, reflektieren und gestalten zu können. Es ist die Fähigkeit, Personen und Gruppen so zu beeinflussen, dass sie ihre Potenziale optimal zum Erreichen der vereinbarten Organisationsziele erkennen, nutzen und weiterentwickeln zu können.	Entrepreneurship Beinhaltet die Fähigkeit, unternehmerische Chancen initiativ zu verfolgen und dabei wirtschaftlich, strategisch und zukunftsorientiert sowie innovativ zu denken und zu handeln.	
Kommunikation Umschließt die Fähigkeit, in Präsentations- und Gesprächssituationen mit unterschiedlichen Zielgruppen klar, effektiv und geschickt zu formulieren.	Management von Projekten Beinhaltet die Kenntnis über einschlägige Methoden zur Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten und die Anwendung dieser Methoden.	Umgang mit Vielfalt Beschreibt das Bewusstsein über die Unterschiedlichkeit von Menschen und den konstruktiven und fairen Umgang mit Personen verschiedener Kulturen, unterschiedlichen Alters Herkunft und Geschlechts usw.	
Interaktion Beinhaltet die Fähigkeit, mit Menschen unterschiedlicher Herkunft, Alter und Geschlecht umgehen und zusammenarbeiten zu können sowie die Perspektive dieser Menschen zu verstehen und darauf eingehen zu können.	Gestaltung von Veränderungen Umfasst neben der Veränderungsbereitschaft die Fähigkeit, Veränderungen zu begleiten und zu gestalten und dabei organisationale und gesellschaftliche Bedingungen zu berücksichtigen.	Netzwerkfähigkeit Umfasst die Fähigkeit, persönliche Netzwerke im sozialen und gesellschaftlichen Kontext über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus aufzubauen und zu pflegen.	

Die fachlichen Inhalte erarbeiten sich die Studierenden im Rahmen des jeweiligen Studienprogramms, die überfachlichen Inhalte sind in Formaten organisiert, die über einzelne Studienprogramme hinausgehen und

eine disziplinübergreifende oder interdisziplinäre Zusammenarbeit der Studierenden ermöglichen. Die weiterbildenden und berufsbegleitenden Bachelor- und Masterstudiengänge beinhalten in der Regel drei überfachliche Module. Individuelle Coaching-Einheiten unterstützen die Persönlichkeitsentwicklung und werden in der Modulstruktur der Leuphana Weiterbildung angeboten. Emotions- und motivationsaktivierende Lernprozesse werden durch geeignete Veranstaltungsformen gefördert; in diesen selbstgesteuerten Prozessen werden die Lehrenden zu Beratern und Helfern. Im Fokus steht eine Ermöglichungsdidaktik – welche erfahrungsorientiertes Lernen – orientiert an den Lebenswirklichkeiten und Handlungsproblematiken der berufstätigen Studierenden – fördert. Durch den Einsatz von Fallstudien, Verhaltenstrainings und gruppenprozessorientierten Workshops erwerben die Studierenden überfachliche Kompetenzen.

1.2.7 Die Leuphana Professional School

Die Kernaufgaben der Professional School sind Weiterbildung, Kooperationen und Gründungs-Service. Die Leitung der Professional School ressortiert bei der Vizepräsidentin bzw. beim Vizepräsidenten Professional School & Informationstechnologie. Sie bzw. er wird unterstützt durch eine Geschäftsführung und ein Team wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Weiterbildung, Wissenstransfer und Fernstudium sowie Kooperationen. Auch das Marketing für die Studienangebote wird innerhalb der Professional School erbracht. Fragen bzgl. des Studiums, der Lehre und der Prüfungen, insbesondere die entsprechenden Ordnungen der weiterbildenden Studienangebote, werden in der Zentralen Studienkommission der Professional School behandelt. Die Senatskommission für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer ist zuständig für übergreifende Fragestellungen und Rahmenbedingungen der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Die Studienangebote werden über Lehraufträge durchgeführt, sodass der lehrbezogene Aufgabenschwerpunkt der Professional School in der konzeptionellen und organisatorischen Unterstützung der Studienprogramme liegt.

Entsprechend ihrem praxisorientierten Kompetenzprofil versteht sich die Professional School als Kooperationspartner für die Region wie auch als Ansprechpartner für internationale Projektvorhaben. Sie nimmt mit dem Ziel des Wissens- und Technologietransfers relevante Fragestellungen aus Wirtschaft, Technik und Verwaltung, aber auch aus dem sozialen, kulturellen und ökologischen Bereich auf und initiiert eigene Innovationsprojekte mit den entsprechenden Partnern.

Im Bereich der Initiierung und Förderung hochschulnaher Gründungen bietet die Professional School Existenzgründungsprojekte mit Einstiegsberatungen und speziellen Coachings für Studierende, Absolventinnen und Absolventen sowie Gründungsinteressierte sowohl aus den Reihen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Leuphana Universität Lüneburg als auch von Start-Ups in der Gründungsphase an.

Im Studienjahr 2011/12 werden in der Professional School folgende weiterbildende Masterstudienprogramme angeboten:

- MBA Produktionsmanagement – Manufacturing Management
- MBA Personal, Psychologie & Wirtschaft – Performance Management
- MBA Nachhaltigkeitsmanagement – Sustainability Management
- MBA Strategic Management
- M.A. Wirtschaftsprüfung – Master in Auditing

- M.A. Baurecht und Baumanagement
- MPH Prävention und Gesundheitsförderung – Master of Public Health
- MSM Sozialmanagement – Master of Social Management.

Im Bereich der weiterqualifizierenden Bachelor-Studienprogramme führt die Professional School aktuell drei Studienprogramme durch:

- Studium im Bereich Pflege und Seniorenwirtschaft– B.A. Integriertes Care Management
- B.A. Musik in der Kindheit
- B.A. Soziale Arbeit für Erzieherinnen und Erzieher

Darüber hinaus gestaltet die Professional School Zertifikatskurse und Ergänzungsangebote; derzeit handelt es sich um folgende Angebote:

- Berufsbegleitendes Zertifikatsstudium Innovationsmanagement (für Fachkräfte mit Führungspotenzial)
- Studienergänzung Public Relations (für Akademikerinnen und Akademiker).

Die Studienangebote (Zertifikate, Bachelor- und Masterprogramme) im Weiterbildungsbereich sind der Professional School und damit nicht vorrangig einer bestimmten Fakultät zugeordnet. Eine zentrale Rolle bei der Einrichtung, Gestaltung und Durchführung der weiterbildenden Studienprogramme der Leuphana Universität Lüneburg spielt die Zusammenarbeit zwischen der Professional School als zentraler Organisationseinheit und den personell in Fakultäten und Instituten verorteten Akteuren der Studienprogramme (Studienprogrammleitung und -koordination). Diese nehmen die inhaltliche Ausgestaltung, Durchführung von Lehreinheiten, Modulen sowie Prüfungen und Studierendenberatung wahr, während die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Professional School für die übergreifende Koordination, die Vermarktung der Studienprogramme, das Qualitätsmanagement sowie die Entwicklung und Bereitstellung begleitender Angebote (u.a. Coaching, Lernzeittagebuch, E-Learning, Wahlmodule) für die Studierenden zuständig sind.

Professional School sowie Studienprogrammleitung und -koordination stimmen sich in den Arbeitsgruppentreffen der Professional School, die für die Bachelor- und Masterprogramme der Professional School seit 2010 eingerichtet wurden, ab. In den Arbeitsgruppen kommen monatlich alle für die angebotenen Bachelor- bzw. Masterprogramme der Professional School verantwortlichen Studienprogrammleitungen und Koordinationspersonen mit den entsprechenden Vertreterinnen und Vertretern der Professional School zusammen. Das Hauptaugenmerk bei diesen Treffen liegt auf der organisatorischen Umsetzung der Studienprogramme, der Abstimmung in und zwischen den Studienprogrammen sowie in der Thematisierung qualitätsrelevanter Entwicklungen. Die AG-Treffen dienen als Forum für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch sowie die Weiterentwicklung und Optimierung des Weiterbildungsangebotes der Professional School und bilden als informelles Gremium einen zentralen Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung aller Studienprogramme der School.

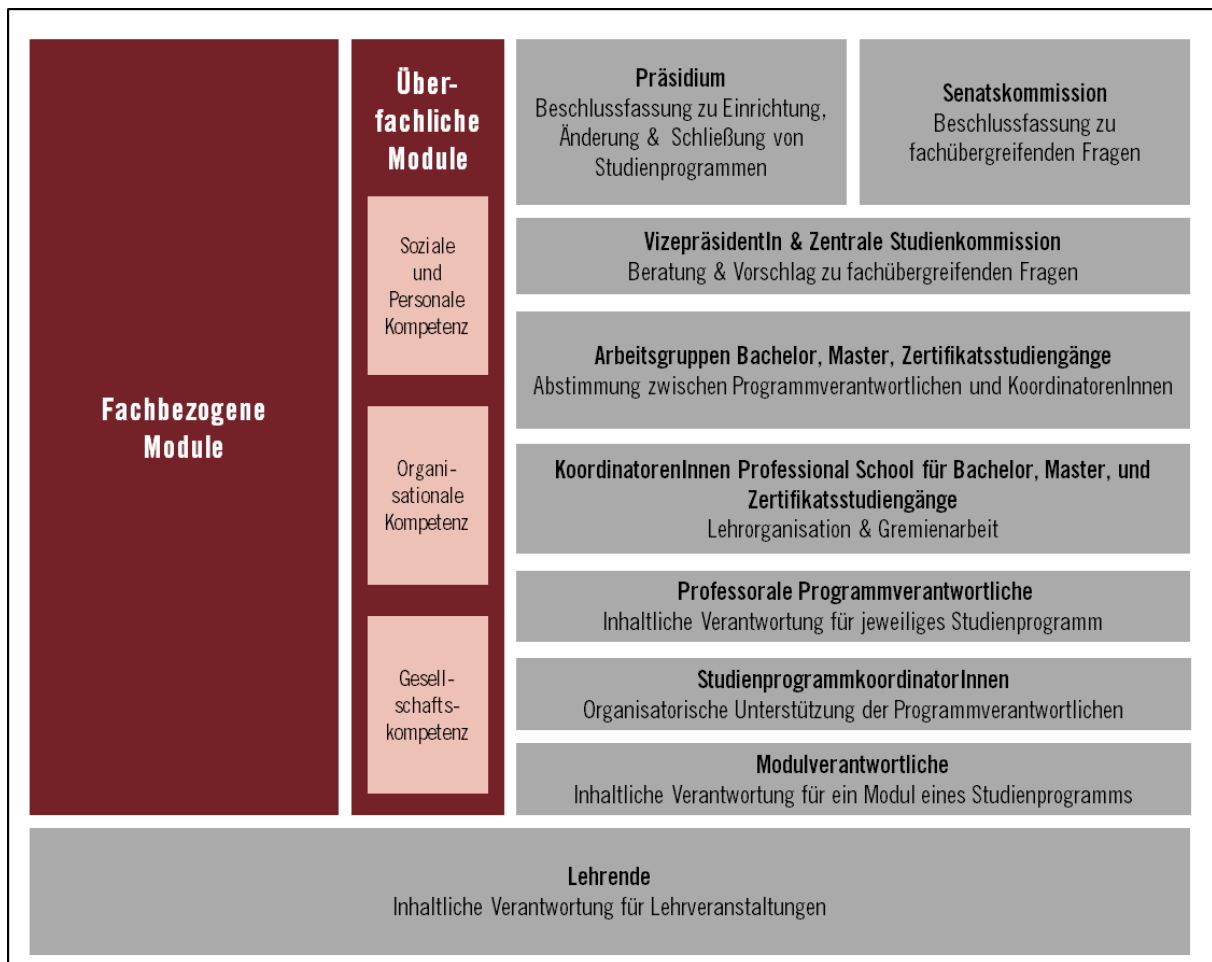


Abbildung 5: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre in der Professional School

Die Qualitätssicherung und -entwicklung in den Studienprogrammen orientiert sich an den Verfahren und Instrumenten, die in der „Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre“¹¹ für die Leuphana Universität Lüneburg definiert worden sind. Die spezifische Ausrichtung der Studienprogramme in der Professional School erfordert eine Anpassung der Instrumente und Verfahren durch das Qualitätsmanagement der Professional School. Als Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung werden gegenwärtig eingesetzt:

- regelmäßige Lehrveranstaltungsevaluation in Form einer schriftlichen anonymen fragebogengestützten Befragung der Teilnehmenden zu den einzelnen Lehreinheiten innerhalb der Module
- je Studierendenkohorte eine einmalig durchgeführte Zwischenbilanz, d.h. eine schriftliche anonyme fragebogengestützte Befragung der Studierenden zu Organisation, Aufbau, Inhalten und Lernergebnissen ihres Studienprogramms insgesamt sowie Anregungen für die weitere Gestaltung

¹¹ Anhang 8: Gazette_02_10.pdf

- jährlich durchgeführte Qualitätszirkel (institutionalisierte und vom Weiterbildungsbereich der Professional School moderierte Treffen der Lehrenden mit der Studienprogrammleitung und -koordination zur Sammlung von Kritik und Anregungen auf Studienprogrammebene auf Grundlage der systematisch erhobenen qualitätsrelevanten Informationen, nachfolgende Aufbereitung und Dokumentation in Form eines Maßnahmenplans und Lehrberichts)
- Prozesshandbuch (formalisierte Darstellung und damit Vereinheitlichung aller wesentlichen für die Studienprogrammorganisation und -durchführung relevanten Prozesse, von der Bewerbung/Einschreibung bis hin zum Studienabschluss für alle an der Professional School angebotenen Studienprogramme), sowie Leitfäden für die Abwicklung gremienrelevanter Vorgänge
- kontinuierliches informelles Feedback der Studierenden und der Lehrenden gegenüber der Studiengangkoordination als zentraler Ansprechperson im jeweiligen Studienprogramm, sowohl zu einzelnen Veranstaltungen und Lehrinheiten wie auch zum Gesamtkonzept des Studienprogramms, mit systematischer Dokumentation und Einspeisung dieser Information die zuständigen Gremien (insbesondere: Arbeitsgruppe der Professional School).

Geplant sind in der Zukunft darüber hinaus:

- Studienabschlussbefragung (rückblickende fragebogengestützte Einschätzung des Studiums aus Sicht von Studierenden zum Zeitpunkt oder kurz nach ihrem Abschluss)
- Alumnibefragung (Befragung ehemaliger Studierender ca. 3-7 Jahre nach Abschluss, insbesondere hinsichtlich Transfermöglichkeiten, Berufsrelevanz und praktischer Umsetzbarkeit der im Studium erworbenen Kompetenzen)
- externe Evaluation in Erweiterung der im Aufbau befindlichen Qualitätszirkel, Ergänzung der internen Evaluation um die Perspektive informierter Dritter (Alumni, Arbeitgeber/-innen, Peers aus anderen Hochschulen, didaktische Experten/innen).

Studierende und Studieninteressierte werden in der Professional School in der Regel dezentral in den jeweiligen Studienprogrammen von den Studienprogrammverantwortlichen beraten. Darüber hinaus sind übergreifende Informationsveranstaltungen – Informationstag und Auftaktveranstaltung – fest in den Studienverlauf verankert. Diese Veranstaltungen finden getrennt nach weiterbildenden Bachelor- und Masterstudienprogrammen statt.

Zum Leuphana Weiterbildungsmodell gehört als Studiendienstleistung die Möglichkeit der Inanspruchnahme eines Coachingangebotes. Themen, die im Rahmen des Coaching-Angebotes der Professional School im Mittelpunkt stehen, sind insbesondere die berufliche Standortbestimmung und Karrierestrategie, das Zeit- und Selbstmanagement, der Umgang mit Konflikten oder die Erweiterung persönlicher Führungskompetenzen. Dabei können die Studierenden auf einen umfangreichen, deutschlandweit aktiven Coachingpool mit individuell zugeschnittenen Formaten zurückgreifen.

1.3 Qualitätsverständnis Studium und Lehre

1.3.1 Bildungsidee, Lehrphilosophie

Studium und Lehre an der Leuphana liegt eine Bildungsidee zugrunde, die von der Freiheit des Menschen, von seiner Verantwortung für sich und für andere sowie von der universitären Verpflichtung zur Wahrheits-suche ausgeht. Ihrem Leitbild folgend, will die Leuphana durch ihre Aktivitäten in Forschung und Lehre zur Entwicklung der Zivilgesellschaft beitragen. Deshalb werden Forschungsfelder entlang der gesellschaftli-chen und wissenschaftlichen Problemlagen zusammengefasst und die Wissenschaftlerinnen und Wissen-schaftler zur fachübergreifenden und internationalen Kooperation und damit zur Entwicklung von transdis-ziplinärer wissenschaftlicher Arbeit angeregt. Die Hochschullehre und die stetige Weiterentwicklung von Studium und Lehre sind entsprechend von inter- und transdisziplinären Fragestellungen, von forschendem Lernen, von Fall- und Handlungsorientierung sowie Internationalität geprägt und inspiriert.

Unter der Leitmaxime „forschendes Lernen“ und durch die systematische Qualifizierung der Studierenden hinsichtlich allgemeiner Forschungsmethoden wird nicht nur ein grundlegendes Verständnis für die For-schung aufgebaut, sondern es soll eine frühe Einbindung Studierender in Forschungsprozesse ermöglicht werden. Damit eng verknüpft ist das Ziel der Internationalisierung der Forschung, der Lehre und des Studi-ums an der Leuphana. Internationalisierung hat Mehrsprachigkeit und kulturelle Vielfalt sowie interkultu-relle Kompetenz zur Voraussetzung. Das Fremdsprachenzentrum der Universität ist darum bestrebt, den Empfehlungen des Europarates hinsichtlich der Kenntnisse und Fähigkeiten, die in wenigstens zwei moder-nen Fremdsprachen erworben werden sollen, zu folgen. Das International Office unterstützt die Internatio-nalisierung durch die Koordination aller Kooperationen und Austauschprogramme und umfangreiche Bera-tungsdienstleistungen. Den Auftrag zur Gleichstellung der Geschlechter verwirklicht die Leuphana Universi-tät durch den zentralen Ansatz des Gender Mainstreaming und durch das „Integrative Gendering“, wodurch in jedem Forschungsprojekt und in jeder Lehrveranstaltung Gender- und Diversity-Aspekte sowohl inhaltlich als auch didaktisch berücksichtigt werden (sollen). Alle Anstrengungen in diesem Bereich werden vom Ziel zur Befähigung der Studierenden zum Lebenslangen Lernen getragen; die Leuphana selbst macht Berufstät-igen und Arbeitssuchenden in der Professional School spezifische Weiterbildungsangebote.

Das Leuphana Modell legt großes Gewicht auf ein regelmäßiges Feedback an die Studierenden, damit diese ihren Lernprozess gezielt betreiben können. Hierzu gehört Feedback innerhalb der Lehrveranstaltungen, aber auch Gespräche mit Lehrenden im Rahmen von Mentoringprogrammen. Einige Studienprogramme bieten Mentoringgruppen mit Lehrenden des Fachs an. 2012 startet im Leuphana College die „College Studienreflexion“¹². Dieses fachübergreifende Programm soll Bachelor-Studierende in der Planung, Reflexion und Fokussierung ihres Studiums ab dem zweiten Semester unterstützen. In einer Eins-zu-eins-Betreuungssituation werden, ausgehend von schriftlichen Berichten, aktuelle Fragen regelmäßig gemein-sam reflektiert. Im Idealfall begleitet die Dozentin bzw. der Dozent die Studierenden dabei bis zum Ba-chelor-Abschluss.

Zur Unterstützung der Studierenden gerade in der Studieneingangsphase und zur Einbindung älterer Stu-dierender setzt das College stark auf Peer-Learning Prozesse, vor allem auf Tutorien. In den Tutorien im

¹² Die „College Studienreflexion“ wird aus Mitteln des EU-Projekts Innovations-Inkubator und aus Studienbeiträgen finanziert

Leuphana Semester übernehmen erfahrene Studierende Unterstützungsaufgaben beim Erwerb grundlegender wissenschaftlicher Fertigkeiten und bei der vertiefenden Diskussion von Inhalten von Vorlesungen und Seminaren. Bereits während der Startwoche werden die Studierenden in Kleingruppen von ca. 15 Studierenden von TutorInnen betreut, die sie beim Einstieg in die Universität unterstützen, das zwei Mal im Semester stattfindende „College Tutorium“, das organisatorische Fragen behandelt, setzt diese Einführung fort.

Grundlegende methodische Kompetenz erwerben die Studierenden im Leuphana College in entsprechenden Modulen des Leuphana Semesters, optionalen forschungsorientierten Modulen im Rahmen des Komplementärstudiums sowie vor allem im Rahmen der fachlichen Ausbildung in ihrem Major. Sowohl im Leuphana Semester als auch im Komplementärstudium nehmen die Studierenden fächerübergreifende Perspektiven auf die von ihnen gewählten fachlichen Inhalte ein. Dieser Ansatz wird auch in den Master- und Promotionsprogrammen der Graduate School weitergeführt (z. B. im Komplementärstudium, in inter- und transdisziplinären Lehrforschungsprojekten oder in den Integrationsbereichen des Master-Studiums sowie in den fachübergreifenden Pflichtmodulen des teilstrukturierten Promotionsstudiums).

Die fakultätsübergreifende Beratung und Betreuung in forschungsmethodischen Fragen des gesamten wissenschaftlichen Arbeitsprozesses ist im 2010 eingerichteten Methodenzentrum angesiedelt, wo ein Professor und mehrere Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren arbeiten, die folgende Gebiete vertreten:

- Psychologische Entscheidungsforschung und Methoden
- Forschungsdesign und Datenerhebung
- Naturwissenschaftliche Methoden
- Quantitative Methoden
- Transdisziplinäre Methoden
- Qualitative und kulturwissenschaftliche Methoden.

Im Methodenzentrum wird insbesondere die Idee der forschungsbasierten Lehre umgesetzt und weiterentwickelt. Darüber hinaus leisten seine Mitglieder einen Beitrag zur Forschung und Weiterentwicklung wissenschaftlicher Methoden. Das Methodenzentrum ist eine zentrale Einrichtung der Leuphana Universität Lüneburg.

Weitere Unterstützung in grundlegenden Kompetenzen wie Schreibkompetenz, aber auch Informationskompetenz und Zeitmanagement erhalten Studierende in den extracurricularen Angeboten der Bibliothek und der Schreibwerkstatt, die regelmäßig wechseln und sich den Bedürfnissen der Studierenden anpassen. Zur besseren Übersichtlichkeit sind diese Angebote in einem Flyer „Studierwerkstatt“ zusammengefasst, der auf der Webseite erhältlich ist.

Auch das Prüfungssystem soll die Bildungsidee des Leuphana Modells und die Lehrphilosophie verkörpern; die studienbegleitenden Prüfungen dienen ebenso wie Lehrveranstaltungen, Selbststudium und Gruppenaktivitäten dem Erwerb und der Verfestigung des im Curriculum vorgesehenen Kompetenzerwerbs. Es wird zunehmend Gewicht auf die Vielfalt von Prüfungsformen im Studienverlauf und auf die Kongruenz von Qualifikationsziel und Prüfungsform in den einzelnen Modulen gelegt.

Die Leuphana ist bestrebt Rücksicht auf die unterschiedlichen Lebensverhältnisse der Studierenden zu nehmen. So haben beispielsweise Studierende mit Kind sowie Teilzeitstudierende ein Vorwahlrecht bei Lehrveranstaltungen mit begrenzter Kapazität. Des Weiteren kann jeder Studiengang des Colleges und der

Graduate School auch in Teilzeit absolviert werden. Die pro Semester zu erbringende Studienleistung reduziert sich auf die Hälfte, gleiches gilt für die zu zahlenden Studiengebühren¹³.

Der Übergang vom Studium in den Beruf wird im Rahmen eines strukturierten Mentoring-Programms, für das sich alle Studierenden der Leuphana bewerben können, begleitet.

1.3.2 Standards für Qualität der Lehre

Als Maßstab für die Qualität der Hochschullehre, mit der Bildungsidee und Lehrphilosophie verwirklicht werden sollen, gelten externe und interne Standards.

Externe Standards sind

- die ländergemeinsamen Strukturvorgaben gem. § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen
- die Anforderungen des Bologna-Prozesses, insbesondere der Paradigmenwechsel von der Input- zur Outcome-Orientierung und die damit verbundene Fokussierung auf die Kompetenzentwicklung der Studierenden sowie Internationalisierung und Geschlechtergerechtigkeit
- die Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum
- der Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse
- die spezifischen Vorgaben des Landes Niedersachsen¹⁴
- das Erfordernis der Akkreditierung von Studienprogrammen gem. § 6 Abs. 2 NHG
- die Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung.

Als interne Standards und Regeln für die Qualität der Lehre gelten

- das Leitbild der Leuphana Universität
- die Philosophie der School
- die Ethikrichtlinie
- die Rahmenprüfungsordnungen mit fachspezifischen Anlagen sowie Diploma Supplements und Transcripts of Records
- die Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre (mit Teilrichtlinien zu interner Lehrevaluation und Qualitätszirkeln)
- externe Begutachtung von Studienprogrammen (Programmakkreditierung bzw. Einsetzung von extern besetzten Programmbeiräten)

¹³ Informationen zum Thema Frauen und Gleichstellung gibt es unter: <http://www.leuphana.de/services/frauen-und-gleichstellung>

¹⁴ Einrichtung von Masterstudiengängen ausschließlich in herausragenden Leistungsschwerpunkten der Hochschule, Einordnung des Masterstudiengangs und der Gesamtheit der Masterstudiengänge in das Gesamtprofil der Hochschule, Einhaltung einer Mindestgruppengröße (25 Studierende), Übergangsquote „50 v. H.“ als Planungsgröße über alle Hochschularten und Studiengänge hinweg, keine Kapazitätsminderung der Zahl von Bachelor-Absolvent/inn/en gegenüber herkömmlichen Diplom- oder Magisterstudiengängen.

1.3.3 Systematische Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre

Bildungsidee und Lehrphilosophie sowie die Maßstäbe für die Qualität der Lehre werden an der Leuphana mit Hilfe eines geregelten Systems der Qualitätsentwicklung umgesetzt. Dieses System soll die Praxis der stetigen Qualitätsentwicklung erleichtern und nachvollziehbar machen¹⁵. Das System folgt dem Modell des Regelkreises:

- Definition der Ziele und der zur Erreichung erforderlichen Maßnahmen (Qualitätsbestimmung - *Plan*),
- Durchführung der Maßnahmen zur Zielerreichung (Qualitätserreichung - *Do*),
- Prüfung, ob Ziele erreicht (Qualitätsbewertung - *Check*) und
- Anpassung / Veränderung der Ziele und/oder der Maßnahmen (Qualitätsreformulierung - *Act*).

In Anwendung dieses Systems, werden auf Studienprogrammebene (und in anderen Einheiten) sog. Selbstdokumentationen (vgl. Abschnitt 4.1.5 Programmordner) verfasst, die die Studienziele und ihre Umsetzung beschreiben. In jährlichen **Qualitätszirkeln** mit Lehrenden und Studierenden wird die Situation im Studienprogramm analysiert, Verbesserungsmöglichkeiten beraten und festgehalten. Im Anschluss werden die Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt und die Selbstdokumentation ggf. angepasst. Im Folgejahr wird die Umsetzung der zuvor beratenen Änderungen im neuen Qualitätszirkel wieder thematisiert. Dieses System wird im Abschnitt 3.1 (Qualitätszirkel) näher beschrieben.

Die Prozesse der Qualitätssicherung in der Forschung, deren Ziele und Verantwortlichkeiten in der Richtlinie zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten (**Ethikrichtlinie** – vgl. Abschnitt 3.2.3 Gute wissenschaftliche Praxis) beschrieben sind, wirken auch im Bereich Studium und Lehre. Die Ethikrichtlinie verpflichtet die Schools, ihre Studierenden bereits zu Beginn des Bachelor- oder Master-Studiums mit den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis vertraut zu machen.

Die systematische Förderung einer qualitativ hochwertigen Methodenausbildung Studierender aller Studiengänge auf Bachelor-, Master- und Promotionsniveau ist das maßgebliche Ziel des **Methodenzentrums**. Auch unterstützt das Methodenzentrum Forschende aller Disziplinen der Leuphana Universität, insbesondere Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, Doktorandinnen und Doktoranden sowie Studierende in der Anwendung und Entwicklung von wissenschaftlichen Methoden.

Dabei wird nicht auf traditionelle Lehr- und Seminarveranstaltungen zurückgegriffen, sondern die Studierenden erhalten ein intensives Beratungs- und Betreuungsangebot bis hin zum Kleingruppen- und Einzelcoaching im Bereich der Forschung und wissenschaftlichen Schreibtechnik, das sie während des gesamten Studiums wahrnehmen können. Die Beratung und Betreuung erfolgt fakultätsübergreifend zu forschungsmethodischen Fragen des gesamten wissenschaftlichen Arbeitsprozesses.

Um dem Gleichstellungsziel der Universität in der Lehre gerecht zu werden und um die fachliche Qualifikation der Studierenden in diesem Gebiet sichtbar zu machen, wurde die Möglichkeit geschaffen, im Bachelor-Studium durch die Absolvierung einer bestimmten Anzahl geeigneter Module ein **„Gender-Diversity-Zertifikat“** zu erwerben.

¹⁵ Zur Systematisierung von Qualitätsentwicklung an Hochschulen vgl. Pellert, Ada (2002): Hochschule und Qualität. In: Reil, Thomas; Winter, Martin (Hrsg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 6-14.

Als zentrale Koordinierungsstelle für internationale Angelegenheiten an der Leuphana Universität Lüneburg unterstützt das **International Office** (IO) Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer bei der Initiierung von internationalen Hochschulpartnerschaften und Kooperationsprojekten und begleitet die Durchführung der Kooperationsmaßnahmen sowie die Pflege der Partnerschaften. Darüber hinaus werden sämtliche Mobilitätsmaßnahmen im Rahmen des ERASMUS-Programms einschließlich der Finanzierung zentral vom IO organisiert. Auch die hochschulöffentliche Ausschreibung aller Austauschprogramme und die Durchführung der Bewerbungsverfahren erfolgt – unterstützt durch die jeweiligen Programmkoordinatorinnen bzw. Programmkoordinatoren – zentral durch das IO. Studierende erhalten Informationen und Beratung zu Studium und Praktikum im Ausland; Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer entsprechend für die Vorbereitung von Lehr- oder Forschungsaufenthalten im Ausland. Auch die internationalen Studierenden, die nach Lüneburg kommen, erhalten hier vielfältige Unterstützung für ihren Aufenthalt und ein erfolgreiches Gaststudium.

Das **Fremdsprachenzentrum** (FSZ) unterstützt die Internationalisierung des Studiums durch ein breites Angebot zum Fremdspracherwerb, durch vielfältige Angebote zum Erwerb von kultureller Kompetenz und Persönlichkeitsbildung, in seiner Funktion als Prüfungszentrum für internationale sprachliche Qualifikationen sowie durch Beratung und Vorbereitung der Studierenden für ihren Auslandsaufenthalt. Einige Mitglieder des FSZ haben zusätzlich die Funktion von Programmkoordinatorinnen bzw. Programmkoordinatoren im Rahmen der Erasmus-Austauschbeziehungen.

Das Fremdsprachenzentrum gliedert sich in folgende Bereiche:

DaF (Deutsch als Fremdsprache),
Englisch,
Französisch,
Spanisch und
die zentrale Koordination für die Sprachen Finnisch, Italienisch, Japanisch, Polnisch, Russisch,
Schwedisch,
das Selbstlernzentrum für Fremdsprachen (SLZ) sowie
das Prüfungszentrum für internationale Zertifikate.

Durch ein breites Veranstaltungsprogramm trägt das FSZ dazu bei, über den Spracherwerb hinaus Kompetenzen wie das „Lebenslange Lernen“ auszubauen. In diesem Sinne ist ein wichtiger Aspekt des Selbstlernzentrums, die Autonomie der Lernenden zu fördern. Auch strebt das FSZ die Einführung weiterer Lehr- und Lernformen an (Einsatz von Online-Modulen für bestimmte Komponenten der Fremdsprachenausbildung, projektorientiertes und individuelles Arbeiten usw.), die die Studierenden auch in der Bildung ihrer Persönlichkeit unterstützen können.

Das FSZ ist als Prüfungszentrum für internationale sprachliche Qualifikationen anerkannt. Das offizielle Prüfungszentrum nimmt mehrere internationale Zertifikate ab: Französisch: IHK-Paris und DELF-DALF des französischen Bildungsministeriums; Spanisch: IHK-Madrid und DELE des spanischen Bildungsministeriums. Eine gezielte Vorbereitung auf diese Zertifikate kann entweder in Veranstaltungen oder im SLZ erfolgen. Darüber hinaus werden den Studierenden die Testzertifikate TELF (Französisch) und TOEIC (Englisch) angeboten.

Die Qualität von Studium und Lehre an der Leuphana wird darüber hinaus durch **spezifische Maßnahmen** unterstützt:

- Personelle Ausstattung der Schools und Studiendekanate mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Unterstützung der Funktionsträger und Lehrenden.
- Für die Professionalisierung der Hochschullehrenden stehen neben dem umfangreichen zertifizierten Angebot für Nachwuchs-Lehrende niedrigschwellige Angebote sowie Dienstleistungen für Lehrende zur Verfügung (vgl. Abschnitt 2.7.7 Weiterbildung in der Hochschullehre).
- Die Lehrbeauftragten des Komplementärstudiums absolvieren vor Beginn ihrer Tätigkeit einen zweitägigen Workshop, der sie auf die besonderen Anforderungen im Komplementärstudium vorbereitet und ihnen Rüstzeug und Impulse für aktivierendes Lehren und Lernen und für Feedback an die Hand gibt.
- Um einen glatten Verlauf des Komplementärstudiums und des Leuphana Semesters zu gewährleisten, gibt es im Leuphana College ein Team Lehrendenbetreuung und Modulkoordinatorinnen sowie Modulkoordinatoren.
- Seit dem Sommersemester 2011 haben in der Reihe „College Lectures“ namhafte Lehrende von mehreren Universitäten u. a. aus den Vereinigten Staaten an der Leuphana Vorträge und Workshops zu verschiedenen Aspekten der Lehrqualität und der Gestaltung übergreifender Studienbestandteile durchgeführt.
- Die Graduate School hat 2009 „Richtlinien und Vorgaben für die Lehrplanung“ erlassen, die ein hohes Qualitätsniveau gewährleisten helfen sollen.
- Das Gleichstellungsbüro bietet eine Beratung und eine Internetplattform¹⁶ für Lehrende an, die gender-bezogene Inhalte in ihre Lehrveranstaltung aufnehmen möchten.
- Die Zufriedenheit der Studierenden mit den Lehrveranstaltungen wird mit Hilfe der Leuphana Lehrveranstaltungsevaluation erhoben. Diese Daten werden auf Major-, Fakultäts- und School-Ebene aggregiert, um zu verallgemeinerten Ergebnissen zu gelangen.
- Das Team Leuphana Lehrevaluation (vgl. Abschnitt 3.2.8) bietet für Lehrende eine Veranstaltung über die Nutzung der Evaluationsergebnisse in der Lehrveranstaltung und in der weiteren Lehrplanung an.
- Für alle Lehrenden stehen Informations- und Weiterbildungsangebote bzgl. der Nutzung der interaktiven Lernplattform myStudy, der Möglichkeiten des Medien- und Informationszentrums (MIZ) bereit.
- Die Professional School hat zur Qualitätssicherung und -entwicklung mannigfaltige Maßnahmen etabliert (vgl. Abschnitt 1.2.7). Aus den Ergebnissen der Lehrveranstaltungsevaluation werden konkrete Empfehlungen an die Programmverantwortlichen und Lehrenden abgeleitet, wie die Lehrangebote weiterentwickelt werden sollten. Die Arbeitsgruppe Didaktik – bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Studienprogrammleitungen, -koordinatoren, Lehrenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Weiterbildungsbereich (übergreifende Koordination, E-Learning-Bereich) entwickelt didaktische Standards für die Lehre in den weiterbildenden Studienprogrammen.

¹⁶ Das Gender-Diversity-Portal findet sich unter: <http://www.leuphana.de/gender-diversity-portal.html>

Im Zeitraum 2010–2015 kann die Lehrqualität an der Leuphana Universität durch Maßnahmen aus dem EU-Innovations-Inkubator zusätzlich verbessert werden. Am Leuphana College stehen Mittel bereit für

- zusätzliche Lehrveranstaltungen von externen Lehrbeauftragten, um kleinere Gruppen zu ermöglichen und das internationale Angebot zu erweitern,
- zusätzliche (internationale) Gastprofessorinnen und Gastprofessoren, die die Internationalisierung der Leuphana und ihrer Studierenden unterstützen und z.B. englischsprachige Lehrveranstaltungen anbieten,
- Interdisziplinäre Lehrveranstaltungen und Praxisprojekte,
- Schreibwerkstatt für Studierende,
- Weiterbildungsangebote für alle Lehrenden der Leuphana bzgl. innovativer Lehr-Formate,
- die Intensivierung der Studierendenbetreuung in der Studieneingangsphase,
- die Entwicklung von Joint-Degree-Programmen im Bachelor,
- die Leuphana-College Studien in der Praxis: Studierende verschiedener Fachrichtungen und Semester setzen gemeinsam mit regionalen KMU kleine, eigenständige Forschungsprojekte um, wodurch sie, so die Idee, frühzeitig für die Forschung – und für ein Master-Studium – begeistert werden können.

Im Bereich der Graduiertenausbildung werden die Mittel aus dem Innovations-Inkubator insbesondere für die internationale wissenschaftliche und die regionale wirtschaftliche Vernetzung und für die Förderung der Wissenschaft und der Wirtschaft in der Region eingesetzt. Mittelstandsorientierte Forschungsgastprofessuren (ohne kapazitätswirksame Lehrtätigkeit) sollen wirtschaftsrelevante Fragen für die Region bearbeiten. Darüber hinaus beraten die Gastprofessuren die Graduate School bei der Entwicklung innovativer Forschungskonzepte, um im Ergebnis eine zusätzliche Ausrichtung der Master- und Doktorandenausbildung an den Bedürfnissen der regionalen Wirtschaft zu erreichen und in der Folge hochqualifiziertes Personal für den regionalen Arbeitsmarkt bereitzustellen. Mit der Förderung des Inkubators vergibt die Graduate School insgesamt 30 Master- und 20 Promotionsstipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Unterstützt werden innovative, anwendungsorientierte Lösungen für Forschungsfragen mit regionalem und wirtschaftlichem Bezug.

1.4 Forschung an der Leuphana Universität Lüneburg

Bei der Organisation und Durchführung der Forschungsaktivitäten orientiert sich die Leuphana konsequent an internationalen Forschungsstandards und Leitbildern, wie beispielsweise:

- den „Vorschlägen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ der Kommission „Selbstkontrolle in der Wissenschaft“ der DFG Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis (1998)
- den Vorgaben zum Europäischen Forschungsraum (European Research Area – ERA, EU Kommission 2000)
- der Europäischen Charta für Forscher und dem Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern (EU Kommission, 2005).

Eine hohe Qualität der wissenschaftlichen Ausbildung kann nur gewährleistet werden, wenn die Einrichtung gleichzeitig zur Qualitätssicherung in der Lehre auch hohe Qualitätsstandards in der Forschung ansetzt. Als Universität der Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts, deren Leitgedanken humanistisch, nachhaltig und

handlungsorientiert geprägt sind, öffnet sich die Leuphana insbesondere transdisziplinären Forschungsfragenstellungen.

Die Leuphana Universität strebt mit ihrer Neuausrichtung eine qualitative und quantitative Steigerung der Forschungsleistungen und eine deutlich verbesserte Sichtbarkeit in der deutschen und internationalen Forschungslandschaft an. Die Berufung von über 60 neuen Professuren ab dem Wintersemester 2008/2009 bis zum Jahr 2012, der Innovations-Inkubator Lüneburg zur Erhöhung der regionalen Forschungskraft sowie die kontinuierliche Umsetzung der 2007 verabschiedeten Forschungspolitik sind wichtige Instrumente mit Blick auf dieses Ziel.

Als Grundsätze der Forschungspolitik wurden im Jahr 2007 vom Senat der Leuphana verabschiedet:

- Oberstes Ziel ist der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn. Die Forschung orientiert sich an den Regeln der wissenschaftlichen Fachgemeinschaften; besondere Pflege erhalten dabei humanistische, nachhaltige und handlungsorientierte Wissenschaftsinhalte. Dabei sollen sowohl die Individualforschung als auch Forschungsgruppen gefördert werden.
- Jede Professur und jedes Institut der Leuphana hat den Auftrag, einen substantiellen Beitrag zur Forschung zu leisten.
- Die Qualität von Forschungsleistungen bemisst sich sowohl an übergreifenden wie auch an fachspezifischen Leistungskriterien, die in externen Forschungsevaluationen und -rankings sowie Gutachten und Berufungsverfahren hinzugezogen werden.
- Übergreifende Schwerpunkte werden nach einem auf externen Gutachten basierenden Verfahren vom Präsidium zeitlich befristet gefördert, regelmäßig evaluiert und je nach Leistung und Entwicklung weiter unterstützt.
- Die Umsetzung der Forschungspolitik unterstützen – neben Forschenden und Instituten – das Präsidium, der Forschungsservice im Leuphana House of Research und eine serviceorientierte Drittmittelverwaltung.
- Zur Umsetzung der Forschungspolitik wird ein Paket interner Fördermaßnahmen finanziert, das Forschungsvorhaben und Forschende unterstützt.

Ein wichtiges strategisches Ziel der Leuphana Universität ist die Mitgliedschaft bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Durch interne Forschungsfördermaßnahmen und die Berufung exzellenter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konnte die Leuphana ihren Erfolg bei der Einwerbung von DFG-Einzelförderungen deutlich steigern. Durch die Einrichtung einer Arbeitsgruppe DFG-Graduiertenkolleg will die Leuphana auch im Bereich der strukturierten Programme erfolgreich werden. Mit der Berufung von zwei Professuren in die Fachkollegengruppen und einer Professur in eine Senatskommission wirken seit 2011 erstmals Mitglieder der Leuphana in den Gremien der Deutschen Forschungsgemeinschaft mit.

1.4.1 Senatskommission Forschung

In ihrer Grundordnung hat die Leuphana die Einrichtung einer ständigen Senatskommission für Forschung verankert (§ 15 Abs. 1 GO). Sie operiert gemäß der Geschäftsordnung des Senates und wird von dem zuständigen Präsidiumsmitglied geleitet. Sie begleitet die Umsetzung und Weiterentwicklung der im Senat verabschiedeten Maßnahmen der Forschungspolitik, evaluiert durchgeführte Maßnahmen zur Forschungs-

förderung und gibt Impulse zu deren Weiterentwicklung. Die Kommission versteht sich als Informations-schnittstelle zwischen den Fakultäten und dem Präsidium.

1.4.2 Leuphana House of Research

Das Leuphana House of Research unterstützt die Universitätsleitung bei der Umsetzung der strategischen Ziele im Bereich der Forschung.

Mit der Einrichtung von themenbezogenen internen Forschungszentren will die Leuphana ihre wissenschaftliche Profilbildung vorantreiben und die Forschung auf einem exzellenten nationalen und internationalen Niveau ausbauen. Die Forschungszentren sollen langfristig angelegt sein und ein klar abgegrenztes Forschungsfeld in wissenschaftlicher Tiefe und Breite abdecken; Kooperationen mit renommierten Forschungseinrichtungen sind vorgesehen. Die Zentren werden mit jährlich 40.000 Euro gefördert. Mit Einrichtung der Zentren fördert die Universität die Interdisziplinarität, wissenschaftliche Kooperationen sowie die Qualifikation des Forschungsnachwuchses¹⁷.

In Umsetzung der Forschungspolitik wurde eine zentrale Servicestelle eingerichtet, die die Mitglieder der Leuphana Universität Lüneburg darin unterstützt, Forschung auf qualitativ und quantitativ hohem Niveau zu betreiben. Organisatorisch ist der Forschungsservice im Leuphana House of Research angesiedelt und untersteht dem Präsidenten. Das Team wurde 2008 personell aufgestockt und umfasst nun drei Referentenstellen sowie zwei Teilzeitstellen für Sachbearbeitung und Sekretariat. Der Forschungsservice kooperiert eng mit anderen Einrichtungen der Leuphana, um eine optimale Unterstützung der Universitätsmitglieder zu gewährleisten. Im Bereich der Auftragsforschung und bei Transfervorhaben besteht eine Zusammenarbeit mit der Professional School. Vorhaben an der Schnittstelle zwischen Forschung und Nachwuchsförderung werden gemeinsam mit der Graduate School begleitet, wie zum Beispiel die Einrichtung eines extern geförderten Promotionskollegs im Jahr 2009. Schnittstelle für die Themen Forschermobilität und Internationalisierung ist das International Office. Schließlich ermöglicht die Zusammenarbeit mit Verwaltungseinheiten, wie z.B. der Drittmittelabteilung, dem Personalservice und dem Justizariat, eine serviceorientierte Abwicklung und Betreuung der Forschungsprojekte vom Projektantrag bis zum -abschluss.

Kurzdarstellung der Services:

- Projektberatung und Forschungsfundraising: Der Forschungsservice bietet den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eine Reihe forschungsunterstützender Dienstleistungen. Dazu zählen die Unterstützung bei der Suche nach Forschungsprogrammen und die Erarbeitung von Projektanträgen. Zudem gibt der Forschungsservice einen monatlichen Fördernewsletter heraus und organisiert Informationsveranstaltungen zur Forschungsförderung.
- Interne Forschungsförderung: Für die Forschungsförderung steht im Leuphana House of Research ein Forschungsfonds mit einem jährlichen Budget von 400.000 Euro zur Verfügung. Alle Fördermaßnahmen orientieren sich konsequent an der wissenschaftlichen Leistung und internationalen Standards der verschiedenen Fachgemeinschaften.

¹⁷ Die bestehenden Forschungszentren sind im Organigramm der Universität (vgl. Abschnitt 2.1 Leitbild und Grundordnung) abgebildet.

- ALMA – Programm zur Förderung der Forschungskultur: Mit ALMA geht die Leuphana Universität neue Wege zur Förderung einer lebendigen, an internationalen Standards ausgerichteten Forschungskultur. Individuelle Beratungen und offene Veranstaltungen bieten Forschenden Unterstützung in Fragen der Forschungsplanung und der Qualitätssicherung. Im Mittelpunkt stehen die Themen Drittmittelakquise, Projektmanagement, Publikationsstrategie und Evaluationsverfahren. Die Veranstaltungen sind für alle Forschenden offen und bieten insbesondere jungen Forschenden Gelegenheit, ein Grundlagenwissen im Forschungsmanagement aufzubauen. Viele der Angebote sind nachfragebasiert, d.h. Workshops und Seminare können von interessierten Forschenden initiiert werden.
- Forschungsberichterstattung: Seit 2009 wird im Leuphana House of Research ein integriertes Forschungsinformationssystem aufgebaut. Ziel ist es, die Projekte und Publikationen der Leuphana besser sichtbar zu machen und den Aufwand für die Forschungsberichterstattung für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu verringern. Mit dem Projekt betritt die Leuphana Neuland für die deutsche Forschungslandschaft: Das Datenbanksystem PURE, seit mehreren Jahren Standard an dänischen Universitäten, wird erstmals an einer deutschen Universität eingesetzt.

**Forschungsservice: Beiträge zur
Qualitätsentwicklung in der Hochschule**

... z.B. zur Prozessqualität bei folgenden Verfahren

- Beantragung von Drittmitteln
(Effizienzsteigerung, formale Anforderungen)
- ordnungsgemäße Durchführung von
Drittmittelprojekten
- Umsetzung von Maßnahmen der internen
Forschungsförderung
- Erhebung von Indikatoren für
Forschungsleistungen (Plausibilitätsprüfung,
Forschungsdatenbank)
- Vorbereitung auf Evaluationen (Entlastung
Wissenschaftler/innen, formale Anforderungen)

... z. B. zur Förderung der Forschungskultur

- Diskurs über Querschnittsthemen wie Drittmittel-
und Publikationsstrategie
- Verbesserung überfachlicher Kompetenzen von
Wissenschaftler/innen

Abbildung 6: Beiträge des Forschungsservice zur Qualitätsentwicklung in der Leuphana Universität

1.5 Die Fakultäten der Leuphana Universität

1.5.1 Fakultät Bildung

Der Fakultät Bildung gehören etwa 30 Professorinnen und Professoren an, die sich in ihrer Gesamtheit mit individuellen und institutionellen Voraussetzungen, Prozessen und Ergebnissen des Lernens befassen. Derzeit wird an der Leuphana die Lehrerbildung neu konzipiert, um ein qualitativ hochwertiges und forschungsbasiertes Lehrangebot zu entwickeln, das dazu beiträgt, Studierende auf die hohen Anforderungen an die Professionalität des Lehrberufs vorzubereiten und berufstätige Lehrerinnen und Lehrer in der konsequenten Weiterentwicklung ihrer Professionalität zu unterstützen. Im Mittelpunkt dieser Entwicklung steht – als eine der aktuell und künftig drängendsten Herausforderungen im deutschen Bildungssystem – der Umgang mit gesellschaftlicher und individueller Heterogenität. Die Fakultät Bildung fokussiert nicht nur die Heterogenität der Lernenden, sondern ebenso die Heterogenität und Interdependenzen (fach-)didaktischer Zugänge und deren Wirkungen auf Lernende. Zudem werden die erste und zweite Phase der Lehrerbildung stärker als bisher miteinander verzahnt.

Die Fakultät Bildung umfasst die folgenden Institute und Arbeitseinheiten:

- Institut für Bildungswissenschaften (IBIW)
- Institut für Deutsche Sprache und Literatur und ihre Didaktik (IDD)
- Institute of English Studies (IES)
- Institut für Integrative Studien (INFIS)
- Institut für Kunst, Musik und ihre Vermittlung (IKMV)
- Institut für Mathematik und ihre Didaktik (IMD)
- Institut für Psychologie (IFP)
- Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (IFSP)
- Institut für Theologie und Religionspädagogik (ITR)
- Arbeitseinheit Sportwissenschaft
- Arbeitseinheit Wirtschaftspädagogik.

An der Professional School der Leuphana Universität wurde 2012 das „Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung Universität Lüneburg“ eingerichtet, dessen fachliche Verantwortung bei der Fakultät Bildung liegt. Hier werden Lehrerinnen und Lehrern aus der Region pädagogische, fachwissenschaftliche und fachdidaktische Fortbildungsangebote gemacht; der Studienbetrieb wird ab 2012 aufgebaut.

Im College trägt die Fakultät Bildung die fachliche Verantwortung für den

- Minor Bildungswissenschaften

sowie die Bachelor-Studiengänge der Lehrerbildung:

- Lehren und Lernen
- Berufliche Bildung in der Sozialpädagogik.

Für die Lehrerbildung sind in der Fakultät Bildung die Unterrichtsfächer angesiedelt:

- Deutsch (GHR und LBS)

- Englisch (GHR, LBS)
- Ev. Religion (GHR, LBS)
- Kunst (GHR)
- Mathematik (GHR, LBS)
- Musik (GHR),
- Sachunterricht (Grundschule)
- Sport (GHR, LBS).

Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre in der Fakultät wird durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche für die Major und Minor bzw. Unterrichtsfächer im Bachelor-Studium vorangetrieben:

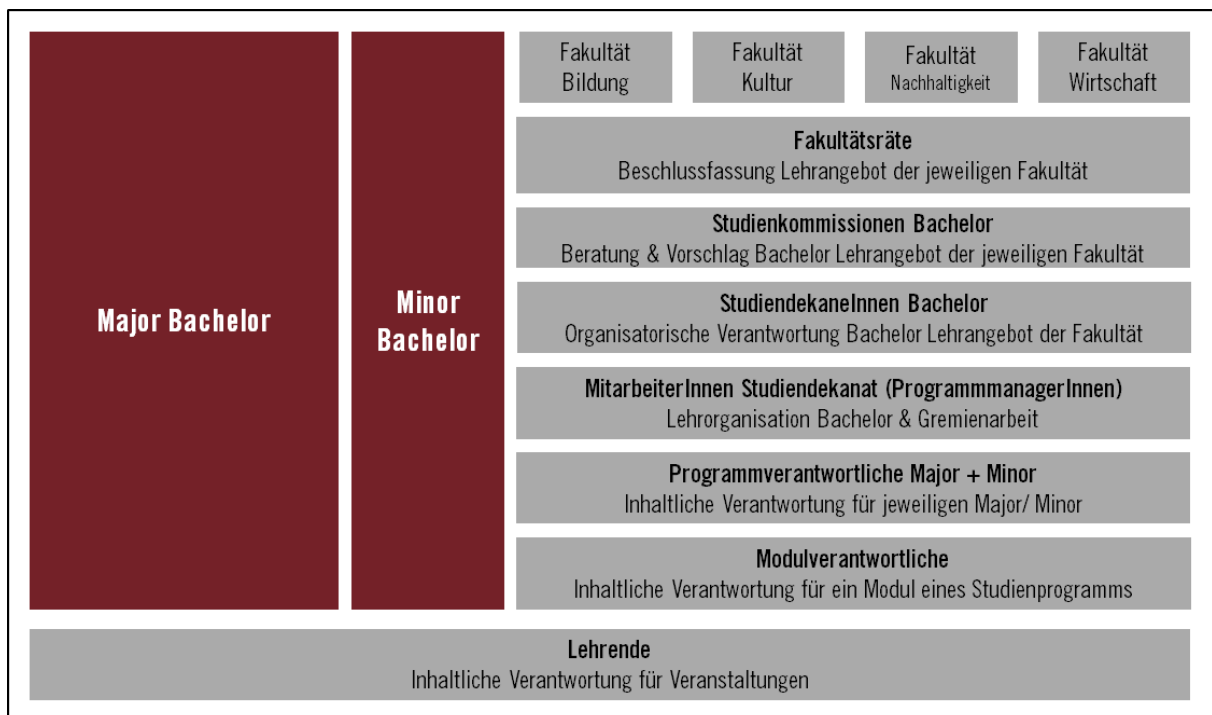


Abbildung 7: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre der Fakultäten im Rahmen des Bachelor-Studiums

In der Graduate School verantwortet die Fakultät die folgenden Angebote:

- Major Bildungswissenschaft – Educational Sciences mit den Minor Bildungsprozesse in Organisationen und Sozialpädagogik
- Lehramt an Grund- und Hauptschulen
- Lehramt an Realschulen
- Lehramt an berufsbildenden Schulen, Fachrichtung Sozialpädagogik
- Lehramt an berufsbildenden Schulen, Fachrichtung Wirtschaftswissenschaften

mit den o. g. Unterrichtsfächern.

In der Fakultät Bildung werden zudem bildungswissenschaftliche Promotionen zur oder zum Dr. phil. durchgeführt.

Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre in der Fakultät wird durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche im Master-Studium vorangetrieben; Vgl. Abbildung 3: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre Graduate School.

1.5.2 Fakultät Kulturwissenschaften

Der Fakultät Kulturwissenschaften gehören etwa 19 Professorinnen und Professoren aus den Geistes- und Sozialwissenschaften an. Sie befassen sich mit Fragen der Konstitution und Transformation von kulturellen Strukturen und Institutionen, Artefakten und Praktiken. Im Verständnis der Leuphana Universität Lüneburg entfalten sich die Kulturwissenschaften aus dem Kontext einzelner Disziplinen und überschreiten diese mit einem kulturwissenschaftlich akzentuierten Fragehorizont. Aus der Perspektive spezieller Fächer werden verschiedene Ansätze zusammengeführt, um auf diese Weise ein interdisziplinäres Verständnis von „Kultur“ zu generieren. Eine besondere Bedeutung kommt der Frage nach der Entwicklung und Zukunft der Zivilgesellschaft unter den kulturellen Bedingungen des 21. Jahrhunderts zu. „Zivilgesellschaft“ wird als kulturelle Sphäre verstanden, in der sich künftige Entwicklungswege der Kommunikationsgesellschaft durch Auseinandersetzung um Werte und legitime Praktiken entscheiden.

Zur Fakultät gehören die folgenden Institute:

- Institut für Geschichtswissenschaft und Literarische Kulturen
- Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienkultur (IFKM)
- Institut für Kultur und Ästhetik Digitaler Medien (ICAM)
- Institut für Philosophie und Kunstwissenschaft
- Institut für Politikwissenschaft (IPW)
- Institut für Soziologie und Kulturorganisation (ISOZ)
- Institut für Stadt- und Kulturräumforschung (IFSK)

Im College trägt die Fakultät Kulturwissenschaften die fachliche Verantwortung für die Major

- Kulturwissenschaften
- Politikwissenschaft

und die Minor

- Digitale Medien / Kulturinformatik
- Philosophie
- Politikwissenschaft

sowie in der Lehrerbildung für das

- Unterrichtsfach Politik (HR, LBS).

Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre in der Fakultät wird, wie in obiger Grafik (vgl. Abbildung 7: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre der Fakultäten im Rahmen des Bachelor-Studiums) dargestellt, durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche für die Major und Minor im Bachelor-Studium vorangetrieben.

In der Graduate School verantwortet die Fakultät Kulturwissenschaften das Angebot

- Kulturwissenschaften – Culture, Arts and Media.

Wesentlich beteiligt ist die Fakultät in der Graduate School zudem an dem Angebot

- Staatswissenschaften – Public Economics, Law and Politics (PELP)

sowie in der Lehrerbildung das

- Unterrichtsfach Politik (HR, LBS).

Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre wird, wie in Abbildung 3 dargestellt, durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche im Master-Studium vorangetrieben.

Schließlich werden in der Fakultät in den genannten Bereichen Promotionen durchgeführt, die zur / zum Dr. rer. pol. oder Dr. phil. führen.

1.5.3 Fakultät Nachhaltigkeit

Die Fakultät Nachhaltigkeit verbindet Human- mit Naturwissenschaften. Etwa 24,5 Professorinnen und Professoren aus den Disziplinen Chemie, Informatik, Kommunikation, Management, Ökologie, Philosophie, Planung, Politik, Recht, Technik und VWL arbeiten mit der gemeinsamen Ausrichtung am Ziel einer nachhaltigen Entwicklung. Das ganzheitliche Denken in der Nachhaltigkeitsforschung und die Verknüpfung von Nachhaltigkeitshuman- mit Nachhaltigkeitsnaturwissenschaften erfordern einen transdisziplinären Ansatz in Forschung und Lehre. Die transdisziplinäre Arbeitsweise zielt insbesondere darauf, zukünftige Entwicklungschancen für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu schaffen, in der wissenschaftliche Erkenntnisse, ethische Maßstäbe und praktisches Handeln im Einklang mit einer nachhaltigen Entwicklung stehen.

Die Fakultät Nachhaltigkeit umfasst die Institute und Zentren

- Institut für Ethik und transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung (IETSR)
- Institut für Nachhaltigkeitssteuerung (INSUGO)
- Institut für Ökologie (IFÖ)
- Institut für Nachhaltige Chemie und Umweltchemie (INUC)
- Institut für Umweltkommunikation (INFU)
- Centre for Sustainability Management (CSM).

Die Fakultät Nachhaltigkeit verantwortet im College den

- Major Umweltwissenschaften
- Major Environmental and Sustainability Sciences (ab WS 2012/13)
- Major Studium Individuale (ab WS 2012/13)

und die Minor

- Nachhaltigkeitshumanwissenschaften
- Nachhaltigkeitsnaturwissenschaften
- Raumwissenschaften

sowie in der Lehrerbildung die Unterrichtsfächer

- Biologie (HR)
- Chemie (HR).

Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre in der Fakultät wird, wie in obiger Grafik (vgl. Abbildung 7: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre der Fakultäten im Rahmen des Bachelor-Studiums) dargestellt, durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche für die Major und Minor im Bachelor-Studium vorangetrieben.

In der Graduate School trägt die Fakultät Nachhaltigkeit die Verantwortung für das Studienprogramm

- Nachhaltigkeitswissenschaft – Sustainability Science

sowie in der Lehrerbildung die Unterrichtsfächer

- Biologie (HR)
- Chemie (HR).

Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre wird, wie in obiger Grafik (vgl. Abbildung 3: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre Graduate School) dargestellt, durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche im Master-Studium vorangetrieben.

Promotionen in den Fachgebieten der Fakultät führen zur bzw. zum Dr. rer. nat., Dr. rer. pol. oder Dr. phil..

1.5.4 Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Zur Fakultät Wirtschaftswissenschaften zählen mehr als 66,5 Professorinnen und Professoren aus den Disziplinen Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Psychologie, Recht, Informatik und Ingenieurwissenschaften. Die disziplinäre und interdisziplinäre Arbeitsweise in Forschung, Lehre und wissenschaftlicher Dienstleistung zielen darauf, komplexen Forschungsfragen gerecht zu werden, den Praxisbezug als eine zentrale Stärke der Leuphana Universität weiter zu entwickeln und einen substanziellen Beitrag zur Regionalentwicklung im norddeutschen Raum zu leisten.

Zur Fakultät Wirtschaftswissenschaften zählen die Institute

- Forschungsinstitut Freie Berufe (FFB)
- Institut für Analytische Unternehmensführung (IAU)
- Institut für Bank-, Finanz- und Rechnungswesen (IBFR)
- Institut für Elektronische Geschäftsprozesse (IEG)
- Institut für Experimentelle Wirtschaftspsychologie –LüneLab
- Institut für Marketing (IFM)
- Institut für Mittelstandsforschung (IMF)
- Institut für Performance Management (IPM)
- Institut für Produkt- und Prozessinnovation (PPI)
- Institut für Strategisches Personalmanagement (ISPM)
- Institut für Unternehmensentwicklung (ICD)
- Institut für Volkswirtschaftslehre (IVWL)

- Institut für Verteilte Autonome Systeme und Technologien (VAUST)
- Institut für Wissens- und Informationsmanagement (IWI)
- Institut für Wirtschaftsrecht (IFWR).

Die Fakultät Wirtschaftswissenschaften verantwortet im Bachelor das Studienangebot im Major

- Betriebswirtschaftslehre
- Ingenieurwissenschaften (Industrie)
- Rechtswissenschaften (Unternehmens- und Wirtschaftsrecht)
- Volkswirtschaftslehre
- Wirtschaftsinformatik
- Wirtschaftspsychologie

und die Minor

- Automatisierungstechnik
- Betriebswirtschaftslehre
- E-Business
- Industrietechnik
- Informatik: Globale Informationssysteme
- Produktionstechnik
- Rechtswissenschaften (Unternehmens- und Wirtschaftsrecht)
- Volkswirtschaftslehre
- Wirtschaftspsychologie

sowie in der Lehrerbildung den Bachelor-Studiengang

- Wirtschaftspädagogik.

Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre in der Fakultät wird, wie in obiger Grafik (vgl. Abbildung 7: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre der Fakultäten im Rahmen des Bachelor-Studiums) dargestellt, durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche für die Major und Minor im Bachelor-Studium vorangetrieben.

Im Masterangebot der Leuphana Universität trägt die Fakultät Wirtschaftswissenschaften die fachliche Verantwortung für die Major des Masterprogramms „Management & Entrepreneurship“:

- Management & Business Development
- Management & Controlling / Information Systems
- Management & Engineering
- Management & Financial Institutions
- Management & Human Resources
- Management & Marketing

sowie für das Masterstudienprogramm

- Staatswissenschaften – Public Economics, Law and Politics (PELP).

Die Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre wird, wie in obiger Grafik (vgl. Abbildung 3: Strukturmodell Verantwortung Studium und Lehre Graduate School) dargestellt, durch Organe, Kommissionen und Verantwortliche im Master-Studium vorangetrieben.

Promotionen in den Fachgebieten der Fakultät führen zum Dr. rer. nat., Dr. rer. pol. oder Dr. phil.

1.6 Schwerpunkte und fakultätsübergreifende Einrichtungen

Die Neuausrichtung der Universität mit den drei Schools und der Fokussierung auf vier Wissenschaftsinitiativen wird durch verschiedene weitere Schwerpunkte ergänzt. Hierzu zählen u. a. der Aufbau eines „*Innovationsinkubators Lüneburg*“, die *Entwicklung des Campus* als einen räumlich und ästhetisch inspirierenden Raum des Denkens, Lernens und Forschens v. a. durch das von Daniel Libeskind entworfene Zentralgebäude mit Studierendenzentrum, Forschungszentrum und Auditorium Maximum / Kongresszentrum, und die systematische Entwicklung von *Kooperationsprojekten* mit anderen Hochschulen, ausgewählten Instituten, Akademien im In- und Ausland sowie Unternehmen und Stiftern.

Fakultätsübergreifende Einrichtungen der Leuphana Universität sind

- Fremdsprachenzentrum (FSZ)
- Kunstraum Leuphana Universität Lüneburg (KUL)
- Methodenzentrum
- Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG)
- Forschungszentren, wie z. B. das Zentrum für Demokratieforschung (ZDEMO).

2. Universitätsstrategie und Universitätsentwicklung

2.1 Leitbild und Grundordnung

Die Entwicklungsziele der Leuphana Universität Lüneburg stehen im Einklang mit dem Leitbild der Universität: Humanismus, Nachhaltigkeit, Handlungsorientierung. Das Leitbild dient als Richtschnur für die Entwicklung der gesamten Universität und prägt den Prozess der Neuausrichtung und die Universitätsentwicklungsplanung 2008 und folgende Jahre. Die Universitätsentwicklung beinhaltet eine konsequente Umsetzung der Ziele und Anforderungen des Bologna-Prozesses. Ein zentrales Ziel der Universität – und des Bologna-Prozesses – ist die Internationalisierung von Forschung, Lehre und Studienverläufen. Der Anteil der Incomings und Outgoings, internationalen Gastprofessorinnen und -professoren sowie englischsprachiger Lehre soll sukzessive erhöht werden. Diese Schritte sind in der (2007 verabschiedeten) „Internationalisierungsstrategie“ des Präsidiums zu einem kohärenten Konzept zusammengefasst. Um die Strategie umzusetzen, wurden im „Aktionsplan Internationalisierung“ entsprechende Einzelmaßnahmen formuliert, deren Umsetzung regelmäßig dokumentiert wird¹⁸. Neben der Internationalisierung steht als Entwicklungsziel die Stärkung der Region Lüneburg durch die Aktivitäten der Universität: In regionalen Partnerschaften nimmt die Hochschule Impulse aus der Region auf und wirkt ihrerseits als Arbeitgeber, Wissenschaftsbetrieb und Unterstützer von Gründungen in die Region zurück. Die Modularisierung der Studienprogramme nach einem praktikablen Schema einschließlich klarer Regelungen zum Einsatz der personellen Ressourcen und zur Kalkulation des Workloads sowie die Anwendung des ECTS sind im Leuphana Studienmodell von Anfang an umgesetzt und werden im Interesse der Transparenz von Anforderungen und der Einhaltung der „Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum“¹⁹ im Rahmen der Vorbereitung auf die Akkreditierung (intern wie extern) sowie Anlass bezogen in den Qualitätszirkeln der Studienprogramme überprüft und ggf. angepasst²⁰.

Der Abschnitt 2 befasst sich mit der Frage „How is the institution trying to do it?“ und stellt die Universitätsstrategie und die hierauf abgestimmte Entwicklung der akademischen Arbeitsbereiche vor. Er informiert über die zentrale Mittelverteilung an der Leuphana sowie über die externe Steuerung seitens des Landes im Rahmen von Zielvereinbarungen und Leistungsbezogener Mittelzuweisung.

In der am 1. Oktober 2010 in Kraft getretenen Grundordnung²¹ sind – entsprechend dem Niedersächsischen Hochschulgesetz (NHG) – Rechtsform, Aufgaben und institutionelle Struktur sowie Gremien der akademischen Selbstverwaltung und Berufungsverfahren der Leuphana Universität Lüneburg festgeschrieben. Die „Ständigen Kommissionen für Lehre und Studium“ („Studienkommissionen“) werden laut Grundordnung möglichst weitgehend mit Entscheidungen in allen Angelegenheiten der Lehre, des Studiums und der Prü-

¹⁸ [Anhang 9: Aktionsplan Internationalisierung.pdf](#)

[Anhang 10: Internationalisierungsstrategie.pdf](#)

¹⁹ [Anhang 11: Standards Leitlinien QS EU.pdf](#)

²⁰ Zur „internen Akkreditierung“ vgl. Abschnitt 3.2.12 Internes und Externes Feedback – Akkreditierung; zu Qualitätszirkeln Abschnitt 3.1 Qualitätszirkel und Lehrbericht.

²¹ [Anhang 12: Gazette_03_10.pdf](#)

fungen betraut (vgl. § 45 Abs. 2 Satz 2 NHG). Die Studienkommissionen sind zu 50% mit Studierenden besetzt, wobei unmittelbar die Lehre betreffende Entscheidungen im Falle einer Betrauung im obigen Sinne neben der relativen Kommissionsmehrheit auch die Mehrheit der Hochschullehrergruppe in der Studienkommission benötigen. Die Grundordnung sieht pro Fakultät eine Studienkommission vor. Zudem wird für die drei Masterprogramme der Graduate School je eine Studienkommission eingesetzt. Für die fakultätsübergreifenden Fragen in Studium und Lehre werden für den Bachelor und den Master jeweils eine Zentrale Studienkommission (ZSK College bzw. ZSK Graduate School) gebildet, die auch gemeinsam tagen können (vgl. auch Abbildung 7 für das Bachelor Studium bzw. Abbildung 3 für das Master Studium). Die Studiengangsleiterinnen und -leiter bzw. die Programmverantwortlichen werden laut Grundordnung vom Präsidium im Einvernehmen mit der zuständigen Studienkommission bestimmt.

Gemäß § 42 NHG wählt der Senat der Universität eine Gleichstellungsbeauftragte, die auf die Erfüllung des gesetzlichen Gleichstellungsauftrags hinwirkt und in diesem Sinne besonders bei der Entwicklungsplanung, der Erstellung eines Gleichstellungsplans sowie bei Struktur- und Personalentscheidungen mitwirkt. Sie wird von den Gleichstellungsbeauftragten der Fakultäten unterstützt.

Die Fakultäten der Universität werden von Dekanaten geleitet, denen jeweils mindestens eine Dekanin oder ein Dekan und eine Studiendekanin oder ein Studiendekan angehören. Die Fakultäten stimmen ihre Aufgabenerfüllung im Rahmen der „Konferenz der Dekaninnen und Dekane“ untereinander ab. Diese „Dekanekonferenz“ berät darüber hinaus das Präsidium unter anderem in allen Fragen der Hochschulentwicklungsplanung und der Qualitätssicherung. Das Präsidium wiederum leitet die Universität als Ganze und kann zentrale Einrichtungen errichten oder schließen – im Bereich von Forschung und Lehre erfolgt dies in Abstimmung mit den Fakultäten. In einem solchen Prozess wurden in Abstimmung mit den Dekanaten sowie dem Senat die drei Schools – College, Graduate School und Professional School – und das Leuphana House of Research vom Präsidium eingerichtet.

Das Präsidium lädt die Dekanekonferenz regelmäßig zu gemeinsamen Sitzungen ein und führt in jedem Semester mindestens einen Workshop zur Weiterentwicklung des Leuphana Studienmodells durch. Diese ein- bis zweitägigen Treffen haben sich zu wichtigen Abstimmungsorten in Fragen von Studium und Lehre entwickelt.

Im nachstehenden Organigramm ist die hier beschriebene Aufstellung der Universität (vgl. auch die Erläuterungen in Abschnitt 1: Die Leuphana Universität Lüneburg) dargestellt.



2.2 Hochschulentwicklungsplanung und Wissenschaftsinitiativen

Im Zuge der Neuausrichtung der Leuphana Universität wurde im Jahr 2008 nach intensivem internen Diskussionsprozess sowie unter Berücksichtigung der Strukturbegutachtung durch eine Expertenkommission der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN) und der Analysen und Empfehlungen der WKN zur Begleitung der Profilbildungs- und Entwicklungsprozesse an der Leuphana der Universitätsentwicklungsplan verabschiedet, der die mittelfristige strategische Entwicklung der Universität vor allem in Bezug auf die Entwicklung ihres Forschungsprofils und entsprechend die Berufsplanung festlegt. Kernidee ist die Organisation der universitären Forschungsschwerpunkte im Rahmen von vier fächerübergreifenden, auf inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit angelegten Forschungsinitiativen, die die bestehenden Fakultäten überlappen können – wobei die Struktur der Fakultäten 2010 jener der Initiativen angeglichen wurde:

- Initiative Bildungsforschung (angesiedelt bei der Fakultät Bildung)
- Initiative Kulturforschung (angesiedelt bei der Fakultät Kulturwissenschaften)
- Initiative Management und Entrepreneurship (angesiedelt bei der Fakultät Wirtschaftswissenschaften)
- Initiative Nachhaltigkeitsforschung (angesiedelt bei der Fakultät Nachhaltigkeit).

Wie in Abschnitt 1 und 1.1 dargelegt, ist es Ziel, die bestehenden Stärken und Potenziale der Universität weiter zu entwickeln, um in allen Tätigkeitsfeldern mit ihren je spezifischen Merkmalen und Schwerpunkten erfolgreich zu sein. Der Zuschnitt der Initiativen berücksichtigt die Anforderungen und Rahmenbedingungen des Landes Niedersachsen für die Entwicklung der niedersächsischen Hochschulen. Mit den Initiativen will die Universität als Mitglied im Kreis der norddeutschen Universitäten einen anerkannten Platz in Deutschland einnehmen, der unter den Bedingungen der vorhandenen Mittelknappheit erreichbar ist und zur Universität passt.

Die **Initiative Bildungsforschung** setzt die Tradition der Hochschule als Pädagogische Hochschule fort. Die Stärke dieses Schwerpunkts liegt heute in der empirischen Bildungsforschung und konsequenten Transferorientierung, vor deren Hintergrund ein breites Themenspektrum von Kompetenzentwicklung und Bildung im Wandel der Generationen untersucht wird. Fragestellungen, die sich vor allem mit Veränderungen und neuen Anforderungen der sozialen Gestaltung des Lebens befassen, bilden den Fokus der Bildungsforschung an der Leuphana; etwa die Entwicklung von Schülerinnen und Schülern als zukünftigen Akteuren der Zivilgesellschaft angesichts heterogener Familien-, Schul- und Lernsituationen. An der Initiative Bildungsforschung sind ca. 30 Professorinnen und Professoren beteiligt.

Die **Initiative Kulturforschung** fragt nach den historischen und kulturellen Grundlagen, Praktiken und Werten der Zivilgesellschaft im 21. Jahrhundert. Aus der Perspektive der Geistes- und Sozialwissenschaften verbindet die Initiative zwei anwendungsorientierte Forschungsschwerpunkte (Kunst & visuelle Kultur; Medienkultur & Kommunikation) mit einem starken Kernbereich Integrativer Kulturforschung. Daran sind derzeit etwa 19 Professuren aus den Disziplinen Kunst, Medien, Philosophie, Geschichte, Literatur, Soziologie, Politikwissenschaft, Informatik und Geographie/Raumwissenschaft beteiligt.

Im Rahmen der **Initiative Management und Entrepreneurship** nutzt die – im wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlichen Bereich durch starke Anwendungsorientierung geprägte – Leuphana ihre Nähe zur Wirtschaft, zu Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Mit hoher Praxisrelevanz und Spezialisierungen in verschiedenen Anwendungsfeldern wie Marketing, Personal- und Unternehmensentwicklung verbindet die

Universität traditionelle Arbeitsgebiete mit interdisziplinären Innovationen wie der Wirtschaftspsychologie, dem Unternehmens- und Wirtschaftsrecht oder der Wirtschaftsinformatik. Die interdisziplinären Ansätze in dieser Initiative erlauben die Bearbeitung komplexer Forschungsfragen. Zur Initiative zählen rund 66,5 Professorinnen und Professoren.

Im Rahmen der **Initiative Nachhaltigkeitsforschung** wird der Ansatz der transdisziplinären Nachhaltigkeitswissenschaften strategisch weiterentwickelt. Die innovative Verbindung von Sozial-, Natur- und Technikwissenschaften erlaubt die interdisziplinäre Erforschung von Themen einer nachhaltigen Entwicklung sowie die Erarbeitung von konkreten Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen in einem komplexen Feld. Derzeit sind in dieser Initiative etwa 24,5 Professuren aus den Bereichen Chemie, Informatik, Kommunikation, Management, Ökologie, Philosophie, Planung, Politikwissenschaft, Psychologie, Rechtswissenschaft, Technik und VWL vertreten. Die transdisziplinäre Arbeitsweise in Forschung, Studium und Dienstleistungen zielt insbesondere darauf, zukünftige Entwicklungschancen für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu schaffen und zu erhalten.

2.3 Entwicklungsprozesse in der Forschung

Die Universitätsentwicklung wird in der Leuphana vor allem durch Organisations- und Arbeitsprozesse im Sinne eines Gegenstromverfahrens umgesetzt. Diese Prozesse haben sich bereits bei der Neuausrichtung der Universität bewährt und gewährleisten Verfahrenstransparenz, sichern die Einbindung aller beteiligten Akteure und eröffnen notwendige übergreifende Kommunikationskanäle. Um die umfangreichen Entwicklungsaufgaben in der Forschung zu bewältigen, hat die Leuphana daher neben der satzungsgemäßen Senatskommission für Forschung (vgl. Abschnitt 1.4.1 Senatskommission Forschung) zusätzliche strukturierte Arbeitszirkel ins Leben gerufen, die vor allem die inhaltliche Arbeit zu Entwicklungsthemen in der Forschung leisten. Im Zuge der Neuausrichtung wurde 2007 eine Arbeitsgruppe gebildet, die eine allgemeine Forschungspolitik mit Fördermaßnahmen erarbeitete, die 2007 vom Senat verabschiedet wurde. Nach dem weitgehenden Abschluss der Implementierung dieser Maßnahmen erfolgt seit 2011 ein Prozess zur Weiterentwicklung der Forschungspolitik. Des Weiteren trägt die Leuphana zur Förderung der Frauen- und Geschlechterforschung (§ 3.3 NHG) bei, wobei vorrangig die Integration von Gender-Diversity Aspekten in der Forschung fokussiert wird.

Entwicklung anwendungsorientierter Forschung

Aktuelle Forschungsthemen zur Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts fließen aus unterschiedlichen Projektformaten des Innovationsinkubators Lüneburg in die Leuphana hinein. Diese, vor allem anwendungsorientierten, Querschnittsthemen umfassen u. a. sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen zum Gesundheitswesen der Zukunft, Prozesse der Digitalisierung und Mediatisierung sowie Möglichkeiten nachhaltiger Energiegewinnung. Der Innovationsinkubator wurde als europaweit einzigartiges Projekt einer wissenschaftsorientierten Umsetzung einer Ziel-1-Förderung der Europäischen Union für die Konvergenzregion mit einer expliziten Ausrichtung auf regionale Beschäftigungsimpulse umgesetzt. Die Projekte des Innovationsinkubators werden durch unabhängige Gremien hinsichtlich ihrer Qualität und Erfolgswahrscheinlichkeit geprüft, bevor eine Förderung aus den europäischen Mitteln genehmigt wird.

2.4 Hochschulentwicklungsplanung und Schools

Es gehört zum Studienmodell der Leuphana, Studium und Lehre den unterschiedlichen akademischen Zielgruppen entsprechend zu organisieren. Zu diesem Zweck wurden an der Leuphana drei Schools eingerichtet: das College für das akademische Erststudium, die Graduate School für Master-Studium und Promotion, und die Professional School für alle weiterbildenden Studienangebote, die sich in erster Linie an Berufstätige richten.

Das **College** für das akademische Erststudium hat im Wintersemester 2007/08 seinen Betrieb aufgenommen. Hier sind die übergreifenden Studienbestandteile Leuphana Semester und Komplementärstudium angesiedelt. Im Bachelor stehen derzeit neun Major und 16 Minor zur Wahl sowie – semi-integriert – der Bachelor Lehren und Lernen mit elf Unterrichtsfächern (vgl. Abschnitt 1.2.1 Bachelor sowie Abschnitt 3.2.1). Im College bzw. im Bachelor-Studium sollen die Studierenden solide Grundlagen für wissenschaftlich fundiertes Arbeiten sowie für die spätere Berufs- und Lebenswelt bilden. Ebenso wird die Idee des gesellschaftlichen Engagements gestärkt: Im College sind studentische Projekte, Handlungsorientierung und die Reflexion des eigenen Handelns mit Hinblick auf seine Wirkung und Nachhaltigkeit zentrale Themen des Studiums.

Die **Graduate School** für Master-Studium und Promotion hat im Wintersemester 2008/09 erstmals Studierende aufgenommen. Das Ziel der Graduate School ist ein national und international sichtbares Modell der Graduiertenausbildung, das einem transdisziplinären Ansatz Rechnung trägt und so zur Förderung leistungsfähiger Studierender und Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler beiträgt.

Die **Professional School** wurde 2008 eingerichtet. Sie bietet für berufstätige Studierende offene und geschlossene Weiterbildungsstudienprogramme an und richtet sich an Unternehmen, NGOs und öffentliche Organisationen, die Weiterbildung und Kooperation suchen. Damit will die Universität das Thema Lebenslanges Lernen profilieren sowie zur Kooperation mit Wirtschaft und Gesellschaft und mit der Region beitragen.

2.5 Hochschulentwicklungsplanung und Qualitätsmanagement

Als Ziel der Universitätsentwicklung hat die Universität darüber hinaus die Etablierung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems (QMS) definiert. Aus den im Entwicklungsplan skizzierten strategischen Zielen leitet die Universität ihr Qualitätsverständnis für ihre Arbeitsbereiche ab und sieht die Entwicklung eines eigenen Verständnisses von Qualität in Studium und Lehre als zentrale Aufgabe. Das QMS soll somit die Qualität der Studienprogramme sichern und stetig steigern sowie insgesamt die Ziel(re)formulierung und Zielerreichung der Universität unterstützen.

Im Rahmen einer Systemakkreditierung will die Universität ihr Qualitätsmanagementsystem „zertifizieren“ lassen und Anregungen für dessen Weiterentwicklung gewinnen. Zur Unterstützung dieses Prozesses und Etablierung zentraler Verfahren und Instrumente der Qualitätsentwicklung hat das Präsidium eine Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung – kurz: Team Q – (vgl. Abschnitt 2.1: Organigramm, sowie Abschnitt 3.2.1.1) sowie weitere Arbeitsorgane eingerichtet (siehe Abschnitt 3.2.1 Akteure).

2.6 Zielvereinbarung mit dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK)

Die Universitätsentwicklungsplanung wird sowohl in mehrjährigen Zielvereinbarungen als auch in jährlichen Studienangebotszielvereinbarungen mit dem MWK konkretisiert.

Für die Zielvereinbarungen mit dem Ministerium zeichnet das Präsidium verantwortlich, das sich auch in diesem Kontext intensiv mit der Dekanekonferenz berät. Der Senat ist jeweils vor Abschluss einer Zielvereinbarung zu informieren. Mit ihm werden zudem die jährlich dem Ministerium zu übersendenden Zielerreichungsberichte beraten.

Inhaltlich beziehen sich die mehrjährigen Zielvereinbarungen auf die in der Universitätsentwicklungsplanung formulierten Ziele und konkretisieren diese mithilfe qualitativer und quantitativer Leistungsindikatoren. Dabei gibt das MWK seinerseits Ziele gemäß der Landesplanung zur Hochschulentwicklung in Niedersachsen vor. Hierzu gehören neben Forschung und Entwicklung sowie Studium und Lehre auch die Entwicklungen in den Bereichen Nachwuchsförderung, Lehrerbildung, Lebenslanges Lernen bzw. die sogenannte Offene Hochschule²².

Die übergreifende Zielvereinbarung wird ergänzt durch die jährliche Studienangebotszielvereinbarung mit dem MWK, in der das konkrete Studienangebot einschließlich der Aufnahmekapazitäten und Höchstzahlen für die Zulassung von Studienbewerberinnen und -bewerbern festgeschrieben wird. Für neue oder wesentlich veränderte Studienprogramme legt die Universität dem Ministerium rechtzeitig vor der Vereinbarung über das Studienangebot einen Prüfpfad, der vom Präsidium genehmigt wurde, vor. Notwendiger Bestandteil der „Anträge“ zur Aufnahme in die Studienangebotszielvereinbarung sind Skizzen zum geplanten Curriculum und zur Durchführung des Studienprogramms, eine auf die Entwicklungsplanung der Universität bezogene Begründung für die Einrichtung des Angebotes unter fachlichen und Arbeitsmarktgesichtspunkten sowie der Nachweis, dass ausreichend Lehrkapazität vorhanden ist.

2.7 Steuerung per Anreizsystem

2.7.1 Finanzhilfe des Landes

Die mehrjährige Zielvereinbarung zwischen Universität und Ministerium erfolgt gem. § 1 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) und verweist zudem seit einigen Jahren auf die zwischen dem Land und den niedersächsischen Hochschulen Zukunftsverträge. Der Zukunftsvertrag II vom 22.06.2010 soll einen längerfristig verlässlichen Rahmen für die Entwicklung der Hochschulen des Landes bieten und der Verständigung über Leitlinien hierfür dienen. Zudem regelt der Zukunftsvertrag die Finanzhilfen bzw. Zuführungen für laufende Zwecke der Hochschulen in den Jahren 2011 bis 2015. Bei einer grundsätzlichen Fortschreibung der Ansätze der Hochschulkapitel gemäß Haushalt 2010 werden 10% der gesamten Landesmittel (abzüglich Bauunterhaltung und anderer Spezialfinanzierungen) über das System der leistungsbezogenen Mittelzuweisung verteilt. Der Zukunftsvertrag verpflichtet die Universitäten während der Laufzeit einen

²² [Anhang 5: Zielvereinbarung 2010 - 2012.pdf](#)
[Anhang 13: Indikatorenhandbuch.pdf](#)

Berufungspool in Höhe von mindestens 1,5% des jährlichen Ausgabeansatzes des Hochschulkapitels zu bilden. Ferner sind die Hochschulen gehalten, ein Prozent ihres Haushaltsansatzes für innovative Projekte – zur Erreichung von Zielen mit hohem Innovationspotential – einzusetzen.

Die Leuphana erhält als Stiftungsuniversität eine Finanzhilfe (§ 56 Abs. 4 NHG) im Umfang von rd. 57 Mio. Euro (vgl. Abschnitt 2.7.2). Sie hat in der mehrjährigen Zielvereinbarung festgelegt, dass ihre Innovationsmittel in folgende Projekte fließen sollen:

- Forschung und Entwicklung: 2011 + 2012 jährlich 200.000 Euro
- Weiterentwicklung des Studienangebots und der Studienstruktur / Methodenzentrum: 2011 + 2012 jährlich 100.000 Euro
- Förderung akademischer Karrieren: 2011 + 2012 jährlich 100.000 Euro
- Stärkung der Lehrerbildung: 2011 + 2012 jährlich 100.000 Euro
- Qualitätsentwicklung: 2011 + 2012 jährlich 50.000 Euro.

2.7.2 Interne Steuerung

Das Budget der Fakultäten, Institute und Professuren sowie der zentralen Einrichtungen, Verwaltung und Universitätsleitung wird grundsätzlich in die Kategorien Personalbudget und Sachmittelbudget unterschieden. Das Personalbudget, welches den Hauptbestandteil des jährlichen Haushaltsplans ausmacht, wird auf Grundlage der den Einrichtung zugeordneten Stellen (Stellenplan) ermittelt. Das Präsidium beschließt jährlich über den Stellenplan; dieser bildet die Grundlage für Finanzierung von Personalmaßnahmen in den Organisationseinheiten der Universität. Die Sachmittel werden im Prozess der Haushaltsaufstellung auf der Grundlage von Budgetverhandlungen bzw. Formelzuweisungen auf die Einrichtungen verteilt.

Die Neugliederung der akademischen Organisation 2010 hat zu einer umfassenden Neustrukturierung der finanziellen Ausstattung der Fakultäten seit 2011 geführt. Es wurde ein zentrales Mittelverteilungsmodell eingeführt, welches die strategischen Zielsetzungen der Universität mit der Gewährleistung eines individuellen Handlungsspielraumes für die Fakultäten verbindet. Das Gesamtbudget der Fakultäten setzt sich aus sieben Komponenten zusammen:

- Sachmittel Dekanat
- Sachmittel Institute und Professuren
- Sachmittel Lehraufträge
- Sachmittel Bibliothek
- Sachmittel Infrastruktur
- Fakultätsreserve.

Zur Ermittlung der Budgets in den einzelnen Komponenten finden verschiedene Schlüssel (z. B. Anzahl der Professuren für die Dekanats-Komponente oder Leistungsindikatoren wie Absolventinnen bzw. Absolventen und Drittmiteleinwerbung für die Instituts-Komponente) Anwendung.

Die Budgets der Schools und des Leuphana House of Research werden dagegen kosten- und aufgabenorientiert ermittelt. Im Rahmen von Budgetgesprächen wird das Budget für das kommende Haushaltsjahr im Sinne einer Zielvereinbarung festgelegt, welchem die gemeinsamen Zukunfts- und Entwicklungsziele der Universität zugrunde liegen.

Das Gesamtbudget der Universität (Zuweisungen vom Land Niedersachsen und Studienbeiträge) beläuft sich im Haushaltsjahr 2011 auf 57,02 Mio. EUR (59,05 Mio. EUR in 2010; 59,96 Mio. EUR in 2009), die sich wie folgt auf die Fakultäten und Einrichtungen verteilen:

Tabelle 3: Budgetverteilung an der Leuphana Universität 2009 bis 2011

Organisationseinrichtung	Mittel 2009 (in TEUR)	Mittel 2010 (in TEUR) ²³	Mittel 2011 (in TEUR)
Fakultät I	8 040	8 003	
Fakultät II	5 871	5 779	
Fakultät III	6 783	5 324	
Fakultät Bildung			4 941
Fakultät Kulturwissenschaften			3 182
Fakultät Nachhaltigkeit			3 552
Fakultät Wirtschaftswissenschaften			7 895
	20.694	19.106	19.570
Methodenzentrum		50	
Fremdsprachenzentrum	775	688	625
ZAG	78	82	81
Kunstraum	127	40	57
	980	860	763
Berufungen	1 858	2 859	2 450
Innovationen	1 177	1 177	1 280
	3 035	4 571	4 732
Forschung / Leuphana House of Research	728	731	550
College	359	347	754
Graduate School	597	497	598
Professional School	687	529	550
	2 371	2 104	2 452
Bibliothek	1 733	1 774	2 162
Rechen- und Medienzentrum (RMZ)	2 780	2 797	2 570
	4 513	4 571	4 732
Präsidium	2 542	2 379	1 735
Universitätsverwaltung / Zentrale Dienste	9 294	9 518	9 919
Vertretungen und Beauftragte	486	489	451
Sonderfonds (Studienbeiträge)	5 055	4 000	3 600
Allgemeine Fonds (ohne Abteilungszuordnung)	7 364	6 745	7 782
Investive Mittel	3 623	5 238	1 538
	28 364	28 369	25 775
	59 957	59 046	57 022

²³ Ab 2010 ohne Standort Suderburg (ca. 2 400 TEUR über alle Organisationseinheiten).

2.7.3 Leistungsbezüge für Professorinnen und Professoren

In ihrer Entwicklungsplanung hat die Universität ihre Ziele und Strategien zur Förderung von Studium und Lehre, Forschung und Entwicklung, Nachwuchsförderung und Lebenslangem Lernen niedergelegt und hieraus die Ausstattung der Einrichtungen mit Stellen für Professorinnen und Professoren abgeleitet. Mit ihrer Besetzungsplanung als Teil der Entwicklungsplanung steuert die Universität maßgeblich ihre Entwicklung in den Initiativen (vgl. Abschnitt 2.2 Hochschulentwicklungsplanung und Wissenschaftsinitiativen) und in den o. g. Aufgabenfeldern.

An der Leuphana beträgt der Anteil der Professorinnen und Professoren in der W-Besoldung inzwischen rd.45 % (in 2011). Professorinnen und Professoren in der W-Besoldung können Leistungsbezüge erhalten

- für besondere Leistungen in den Bereichen Forschung, Lehre und Transfer/Weiterbildung
- im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen
- für nebenamtlich wahrzunehmende Funktionen
- als Forschungs- und Lehrzulage im Rahmen von Drittmittelprojekten.

Grundlage für die Gewährung ist die Richtlinie der Stiftung Universität Lüneburg über Leistungsbezüge in der Fassung der Neubekanntmachung vom 26.01.2011 (veröffentlicht im Amtsblatt der Universität vom 15.2.2011).

In diese Neufassung der Richtlinie sind hinsichtlich der Bezüge für besondere Leistungen die Erfahrungen aus zwei Bewertungsrunden, die mittlerweile auf Basis der Richtlinie von 2008 durchgeführt wurden, sowie hinsichtlich der Leistungsbezüge im Rahmen der mit zahlreichen Professorinnen und Professoren aus Anlass von Berufungs- oder Bleibeverhandlungen getroffenen Zielvereinbarungen eingeflossen.

Das System der Leuphana zur Gewährung von Leistungsbezügen zeichnet sich durch eine Zweigleisigkeit mit Wechsel- und Umsteigemöglichkeiten aus, und zwar über

- Zielvereinbarungen und/oder
- Teilnahme an Bewertungsrunden.

Im Zuge von Berufungs- und Bleibeverhandlungen werden Zielvereinbarungen getroffen. Über die Weitergewährung von darin vereinbarten befristeten Berufungs- bzw. Bleibe-Leistungsbezügen wird entweder im Rahmen einer Bewertungsrunde unter besonderer Berücksichtigung der getroffenen Zielvereinbarung entschieden oder die Weitergewährung erfolgt außerhalb der Bewertungsrunde ausschließlich basierend auf der Zielvereinbarung. Die betreffende Professorin bzw. der betreffende Professor kann damit den für sie bzw. ihn idealen Weg wählen, der dann jeweils individuell entsprechend vereinbart wird. Dabei ist ein Wechsel oder Umsteigen grundsätzlich möglich, weil beide Schienen des Systems der leistungsbezogenen Besoldung miteinander verknüpft sind. Diese Möglichkeiten bestehen nicht nur für neu berufene Professorinnen und Professoren, sondern auch für die bereits an der Leuphana Universität Lüneburg tätigen Professorinnen und Professoren in der W-Besoldung, mit denen bisher (noch) keine Zielvereinbarung getroffen wurden.

Mit der Neufassung der Richtlinie wurde die Durchführung der Bewertungsrunden von einem jährlichen auf einen Zwei-Jahres-Turnus geändert. Die nächste Bewertungsrunde findet 2012 statt.

2.7.4 Interne Forschungsförderung

Die interne Forschungsförderung umfasst sowohl input- und ergebnisorientierte als auch strukturelle Maßnahmen (vgl. Tabelle 4). Mit den *inputorientierten* Maßnahmen werden Ressourcen für konkrete Forschungsaktivitäten zur Verfügung gestellt. Sie ergänzen die im Rahmen der Mittelverteilung vorhandenen finanziellen, personellen und zeitlichen Forschungsbudgets. Ziel der *ergebnisorientierten* Maßnahmen ist die (hochschul-)öffentliche Anerkennung und Auszeichnung von bedeutenden Forschungsleistungen. Zu den *strukturellen* Maßnahmen zählen der Aufbau des Forschungsservice und der Leuphana Forschungszentren sowie die Weiterbildungsangebote für Forschende.

Zahlreiche Maßnahmen sind inzwischen realisiert worden. So wurde die individuelle Begleitung von Vorhaben durch den Forschungsservice ausgebaut und eine großzügige Anschubfinanzierung für die Vorbereitung großer Forschungsvorhaben etabliert. Zudem wurde ein Programm zur Förderung der Forschungskultur ins Leben gerufen, das Unterstützung in Fragen der Forschungsplanung und der Qualitätssicherung bietet. Seit 2008 vergibt die Universität jährlich Preise für besondere Forschungsleistungen. Alle Fördermaßnahmen orientieren sich konsequent an der wissenschaftlichen Leistung und den internationalen Standards der verschiedenen Fachgemeinschaften.

Für die internen Fördermaßnahmen des Leuphana House of Research stehen jährlich 400.000 Euro zur Verfügung. Im Geschäftsbereich der Graduate School wurde ein internes Förderprogramm mit einem Etat von jährlich 100.000 Euro für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler aufgelegt (vgl. Tabelle 4). Weitere Fördermaßnahmen werden von International Office, Gleichstellungsbüro und Professional School verantwortet (vgl. Forschungsbericht 2009-2010²⁴).

²⁴ Anhang 14: Leuphana_Forschungsbericht_2009-10

Tabelle 4: Interne Forschungsförderung

Nachwuchsförderung	Förderung von Forschungsaktivitäten		
	Struktur	Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuschüsse für Konferenzen und -organisation, Ausstattung, Publikationsvorhaben (insg. 100.000 Euro p. a.) ▪ Teilstrukturiertes Promotionsstudium in der Graduate School ▪ Bis zu 80 Promotionsstipendien (wettbewerbliche Vergabe) ▪ Forschungsbasierte Lehre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Methodenzentrum mit fünf Juniorprofessuren (sozial- und naturwissenschaftliche Methoden) ▪ Interdisziplinäre Forschungszentren (Erstgenehmigung für fünf Jahre; bis zu 40.000 Euro per annum für fünf Jahre) ▪ Individuelle Beratung im Forschungsservice ▪ Förderung der Forschungskultur durch Erfahrungsaustausch und Weiterbildung im ALMA-Programm ▪ Leuphana Gastdozentenprogramm zur Förderung der Internationalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kleinforschungsprojekte zur Anschubfinanzierung von Forschungsvorhaben (bis zu 38.000 Euro für ein Jahr) ▪ Zuschüsse für die Organisation von Konferenzen an der Leuphana (bis zu 10.000 Euro) ▪ Support Scientific English (Workshops, Lektorate) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsbezogene Vergabe von Haushaltsmitteln, Forschungsseminaren und Zulagen ▪ Jährliche Forschungspreise für wissenschaftliches Publizieren, Fundraising und erfolgreichen wissenschaftlichen Nachwuchs

2.7.5 Drittmittel

Neben den Zuwendungen des Landes stehen den Einrichtungen der Universität Drittmittel zur Finanzierung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Die Drittmittel sind im Rahmen der (Forschungs-)Vorhaben zweckgebunden einzusetzen. Eventuell verbleibende Überschüsse können von den Professuren und Instituten im Rahmen der bestehenden Bewirtschaftungsregelungen frei verwendet werden. Im Jahr 2010 beliefen sich die Drittmittel-einnahmen der Leuphana Universität auf insgesamt 10,2 Mio. Euro (ohne Sondermittel; Stand 14.6.2011)²⁵:

²⁵ Anhang 15: Einnahmen 2010 Drittmittel.pdf

Tabelle 5: Drittmittel der Leuphana Universität 2010

	fak- übergr.	FK Bildg	FK Kult	FK Nach	FK Wirt	zentral	College	Grad. School	Prof. School	EU-Inkub.	Gesamt
Bund	50.182	77.879	128.382	1.872.920	407.943	123.053					2.660.359
DAAD		11.230	67.877	33.823		60.894					173.824
DFG		14.947	48.064	266.174	174.995	32.500					536.680
EU	34.386	25.336	12.968	106.927	9.923	179.027			198		368.765
EU-Strukturfds.									64.993	2.925.317	2.990.310
Länder	121.884	287.332	-12.982	94.824	724.738	4.118.060	46.500		128.150		5.508.506
Privatwirtschaft	7.643	313.387	12.500	284.628	596.173	368.747	28.955	65.400			1.677.433
sonst. öff. Ber.	457.376	304.348	25.500	107.939	74.175	118.037		12.945	21.313		1.121.633
Städte u. Gem.						1.481					1.481
Stiftungen		211.065	45.028	177.402	26.531	4.498					464.524
Gesamterg.	671.471	1.245.524	327.337	2.944.637	2.014.478	5.006.297	75.455	78.345	214.654	2.925.317	15.503.515
in Zeile „Länder“ enthaltene Sondermittel:											
LÄN	121.884	183.906	-12.982	94.824	697.182	4.118.060	46.500		97.588		5.346.962

2.7.6 Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement

Im Jahr 2011 hat die Leuphana Universität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Studiendekanate und Schools eine Personalentwicklungs-Reihe (PE) angeboten, in der sie für die neuen Aufgaben der Qualitätssicherung und -entwicklung qualifiziert wurden. In anderen Jahren wurden PE-Reihen für Führungskräfte in den Servicebereichen oder für die Sekretariate in den Fakultäten angeboten.

Im Rahmen der internen Weiterbildung bietet das FSZ Bediensteten der Leuphana Universität Möglichkeiten des Fremdspracherwerbs. Darüber hinaus wird das Weiterbildungsangebot für bestimmte Arbeitsbereiche und die Personalentwicklung der universitären Mitglieder aufgrund einer Bedarfsermittlung aufgebaut bzw. erweitert werden.

In den Jahren 2011 bis 2016 besteht im Rahmen des Verbundprojekts „Quality Audit“ (vgl. Abschnitt 5) die Möglichkeit Mitglieder aus allen Bereichen der Universität zum Thema Qualitätsentwicklung und -management zu schulen bzw. zu sensibilisieren. Erste Workshops zu den Themen Qualitätsmanagement und Systemakkreditierung haben bereits stattgefunden.

Die betriebliche Gesundheitsförderung der Leuphana Universität Lüneburg wird von der Steuerungsgruppe Gesundheitsmanagement vorangetrieben. Das Engagement geht weit über die gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen, wie die Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements, regelmäßige Arbeitsplatzbegehungen und Gefährdungsbeurteilungen, hinaus. Gesundes, den Bedürfnissen angepasstes Sporttreiben auf dem Universitätscampus und ökologische, ausgewogene Ernährung sind Kernthemen dieser Arbeitsgruppe.

2.7.7 Weiterbildung in der Hochschullehre

Die wachsenden Aufgaben in der Lehre erfordern mehr als eine reine Fachqualifikation. Lehrende werden mit neuen Anforderungen und gestiegenen qualitativen Standards konfrontiert. Darüber hinaus rufen die inhaltliche wie auch organisatorische Neuausrichtung der Leuphana Universität, der Prozess eines umfassenden Generationenwechsels in der Gruppe der Lehrenden sowie nicht zuletzt die neuen Anforderungen an die Lehrkompetenzentwicklung der Lehrenden ein stärker werdendes Interesse an hochschuldidaktischen Formaten auch bei anderen Lehrendengruppen hervor.

Kennzeichnend für das Programm „Lernen und Lehren in Lüneburg“ ist die Verknüpfung einführender und vertiefender Programmelemente mit einem kontinuierlichen Beratungs- und Coaching-Angebot. Das modular aufgebaute Programm steht allen Lehrenden offen und kann von ihnen nach individuellem Bedarf besucht werden. Das Angebot entspricht mit seinen Inhalten und zeitlichen Anforderungen nationalen hochschuldidaktischen Qualitätsstandards. Es wurde in seiner heutigen Form 2007 gestartet und bereits zweimal evaluiert. Im März 2010 wurde das hochschuldidaktische Zertifikatsprogramm von der Akkreditierungskommission der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik (DGHG) im März 2010 für fünf Jahre akkreditiert. Die Dozentinnen und Dozenten der Modulbausteine sind i. d. R. hochschuldidaktisch zertifizierte Expertinnen und Experten anderer Hochschulen.

Dem gewachsenen Interesse wie auch der großen Nachfrage nach bedarfsgerechten Angeboten begegnet die Leuphana mit einer Neupositionierung der Hochschuldidaktik einschließlich einer neuen organisatorischen Verortung. Die Weiterentwicklung und Dynamisierung des Angebotes in der Hochschuldidaktik wird zukünftig noch stringenter auf die Interessen- und Bedarfssituation der Lehrenden bezogen, Ergebnisse aus der Lehrevaluation werden für die Angebotsentwicklung genutzt. Dies erfordert ein strategisch - organisatorisches Konzept, welches flexibel und dynamisch den sich stetig verändernden Anforderungen gerecht wird. Diese Veränderungen werden in 2012 vorbereitet und angestoßen und sollen ab 2013 greifen. In der Übergangszeit wurde für das hochschuldidaktische Programm der Leuphana die Regelung vereinbart, dass alle sich im laufenden Zertifikatskurs befindlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer das avisierte Lehrzertifikat erwerben können. In 2012 gibt es keine Neuaufnahmen in den Zertifikatskurs, jedoch werden die Veranstaltungen grundsätzlich für alle Lehrenden der Leuphana geöffnet. Studierende aus den Promotionsstudiengängen bzw. aus dem Mentoring-Programm können ebenfalls an den Veranstaltungen teilnehmen. Die Akkreditierungsagentur wird von den beabsichtigten Veränderungen in Kenntnis gesetzt.

Die Leuphana plant, einen wissenschaftlichen Beirat einzurichten, der das Hochschuldidaktik-Team in allen Belangen der inhaltlich-qualitativen Planungsarbeit beratend unterstützt.

Für die hochschuldidaktische Weiterbildung stehen jährlich rd. 100.000 Euro zur Verfügung. Darüber hinaus werden herausragende Lehrveranstaltungen jährlich mit dem Leuphana Lehrpreis prämiert. Für die zehn Lehrpreise stehen insgesamt 25.000 Euro zur Verfügung. Das Preisgeld wird für die Verbesserung der Lehre eingesetzt. Eine weitere personelle Unterstützung wird das Team aus Mitteln des von Bund und Ländern geförderten Qualitätspakt ab Frühjahr 2012 erhalten.

3. Das Qualitätsmanagementsystem der Leuphana

Die Leuphana Universität Lüneburg hat ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) entworfen und in weiten Teilen implementiert. Mit diesem System werden die Ziele der Universität auf Ebene der Universität, der Fakultäten und Schools sowie der einzelnen Studienprogramme und Module in geeigneter Weise verfolgt und verwirklicht werden. Übergeordnetes Ziel des QMS ist die Verbesserung der Selbststeuerung. Damit folgt die Universität den Anforderungen des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (§ 1 Abs. 3 NHG).

Abschnitt 3 ist dem Qualitätsmanagementsystem der Leuphana, seinen Akteuren, der Universitätsstrategie, den Leistungen der Universität (Outcome) sowie dem Thema Monitoring / Feedback gewidmet. Dieser Abschnitt stellt das zentrale Element des Qualitätsmanagementsystems – den Qualitätszirkel – vor und nimmt damit Bezug auf die Fragen „How does the institution know it works?“ und „How does the institution change in order to improve?“.

Das Qualitätsmanagementsystem dient insbesondere der Qualität von Studium und Lehre sowie der Realisierung des Leitbildes der Universität. Es lässt den Akteuren Spielräume und beschränkt sich darauf, lediglich das Notwendige (und Regulierbare) festzulegen. Jede Regulierung, jedes Instrument soll *gegenstandsadäquat* sein²⁶. Der Grundgedanke bei der Entwicklung der Instrumente ist der der Partizipation, außerdem sind Transparenz und Verbindlichkeit sowie eine kontinuierliche Evaluierung des Systems selbst²⁷ wichtige Ziele.

Das QMS umfasst einerseits dokumentierende Instrumente, die der Aufbereitung steuerungsrelevanter Informationen dienen (z. B. Qualitätshandbuch, Dokumentationen zu Studienprogrammen, statistische Übersichten) sowie andererseits steuernde Instrumente (z. B. Gremien, Qualitätszirkel, Programmbeiräte), die unter Einsatz der o. g. Informationen zu einer Optimierung der zentralen Prozesse und der Leistungen (Outcome) insbesondere im Bereich Studium und Lehre beitragen. Diese regulierenden Instrumente folgen dem Prinzip von Regelkreisen²⁸ (Plan – Do – Check – Act) und tragen mit ihrem iterativen und diskursiven Charakter entscheidend zu einer Weiterentwicklung von Studienangeboten (z. B. Änderung des Lehr- und Prüfungsangebots) bei. Für alle relevanten Prozesse gelten zyklische Ablaufpläne mit Arbeitsschritten, Zuständigkeiten und Fristen, die z. B. der Gewährleistung des Lehr- und Prüfungsangebots dienen, und die laufend weiterentwickelt werden. Gleichzeitig unterstützen die Ablaufpläne die Arbeit der Beteiligten, weil Prozesse leichter zu überblicken sind und Routinen entwickelt werden können.

²⁶ Vgl. Pasternack, Peer (2006): „Es handelt sich beim Qualitätsmanagement nicht im eigentlichen Sinne um Management von Qualität. Vielmehr vermag QM *Qualitätsfähigkeit* zu erzeugen (...), indem sich Qualitätsmanagement der Herstellung von bestimmten Bedingungen widmet. Diese Bedingungen sind solche, von denen auf Grund bisheriger Erfahrungen angenommen wird, dass sie der Erzeugung möglichst hoher Qualität besonders förderlich seien. In diesem Sinne zielt Qualitätsmanagement auf die Standardisierung von Situationen und Vorgängen durch solche Elemente, die aus Erfahrung als qualitätsfördernd gelten.“ In: „Qualität als Hochschulpolitik. Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes“. Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH, Bonn (S. 284)

²⁷ Die interne Evaluierung bzw. Reflexion des Qualitätsmanagements wird u. a. im Zuge der Beratung des Gesamtlehrberichts der Leuphana vorgenommen (vgl. Abschnitt 3.1 Qualitätszirkel und Lehrbericht).

²⁸ Vgl. Deming, William Edwards (1982): *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Die vorhandenen Instrumente und Mechanismen der Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich Forschung folgen einer entsprechenden Logik: von der Zielbestimmung und externen Benchmarks über interne Fördermaßnahmen und explizites Monitoring, das zur Anpassung der Zieldefinitionen auf den verschiedenen Arbeitsebenen führt. Die kritische Prüfung von Leitungs- und Verwaltungsstrukturen und -abläufen / -prozessen erfolgt jeweils im Kontext der Qualitätsentwicklung in den Aufgabenbereichen von Studium und Lehre unter Berücksichtigung des lebenslangen Lernens sowie der Forschung einschließlich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Ein zentrales Element des Qualitätsmanagementsystems sind Qualitätszirkel und Lehrberichte, die seit 2009 sukzessive etabliert wurden.

3.1 Qualitätszirkel und Lehrbericht

Qualitätszirkel (QZ) und Lehrbericht verkörpern mit ihrem diskursiven Charakter die Grundidee des auf eine kontinuierliche Verbesserung angelegten Leuphana Qualitätsmanagements. In jährlichen Qualitätszirkeln diskutieren Studierende und Lehrende (und ggf. andere Beteiligte) die Situation in den Major bzw. Fächern und Bereichen der Lehrerbildung sowie den übergreifenden Studienbestandteilen. Es werden Verbesserungsmaßnahmen, z.B. für den Studien- und Prüfungsablauf, beraten und deren Realisierung und Wirkung beobachtet. Darüber hinaus reflektieren und prüfen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die in der Selbstdokumentation zusammengefassten Studienziele. Die Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung stellt für die QZ statistische Daten zur Entwicklung des Studienprogramms sowie aus der Lehrevaluation hervorgegangene, aufbereitete Ergebnisse zur Interpretation und Bewertung zur Verfügung. Ebenso können die Feedbacks der (extern besetzten) Programmbeiräte in den QZ beraten werden.

Die Ergebnisse eines Qualitätszirkels und damit v. a. die zur Verbesserung der Programme identifizierten und vereinbarten Maßnahmen werden im sog. Lehrbericht festgehalten. Die Lehrberichte der verschiedenen Studienbestandteile und Fächer fließen – nach einer Beratung in den Gremien der Fakultäten (Studienkommissionen, Fakultätsräte) – in den Schools zusammen, die für Bachelor und Master jeweils aggregierte Lehrberichte mit übergreifenden Schlussfolgerungen erstellen. Schließlich verabschieden Präsidium und Dekanekonferenz einen „Gesamtlehrbericht der Leuphana Universität“, der dem Senat vorgelegt wird und Bezug auf die mit dem Ministerium vereinbarten Entwicklungsziele (Leistungsindikatoren gemäß mehrjähriger Zielvereinbarung) nimmt. Auf diese Weise entstehen sowohl horizontale Regelkreise (auf Studienprogrammebene) als auch vertikale Regelkreise (zwischen Studienprogramm-, Fakultäts- und School-Ebene sowie dem Präsidium), die in den Jahren 2010 und 2011 erstmals vollständig durchlaufen wurden:

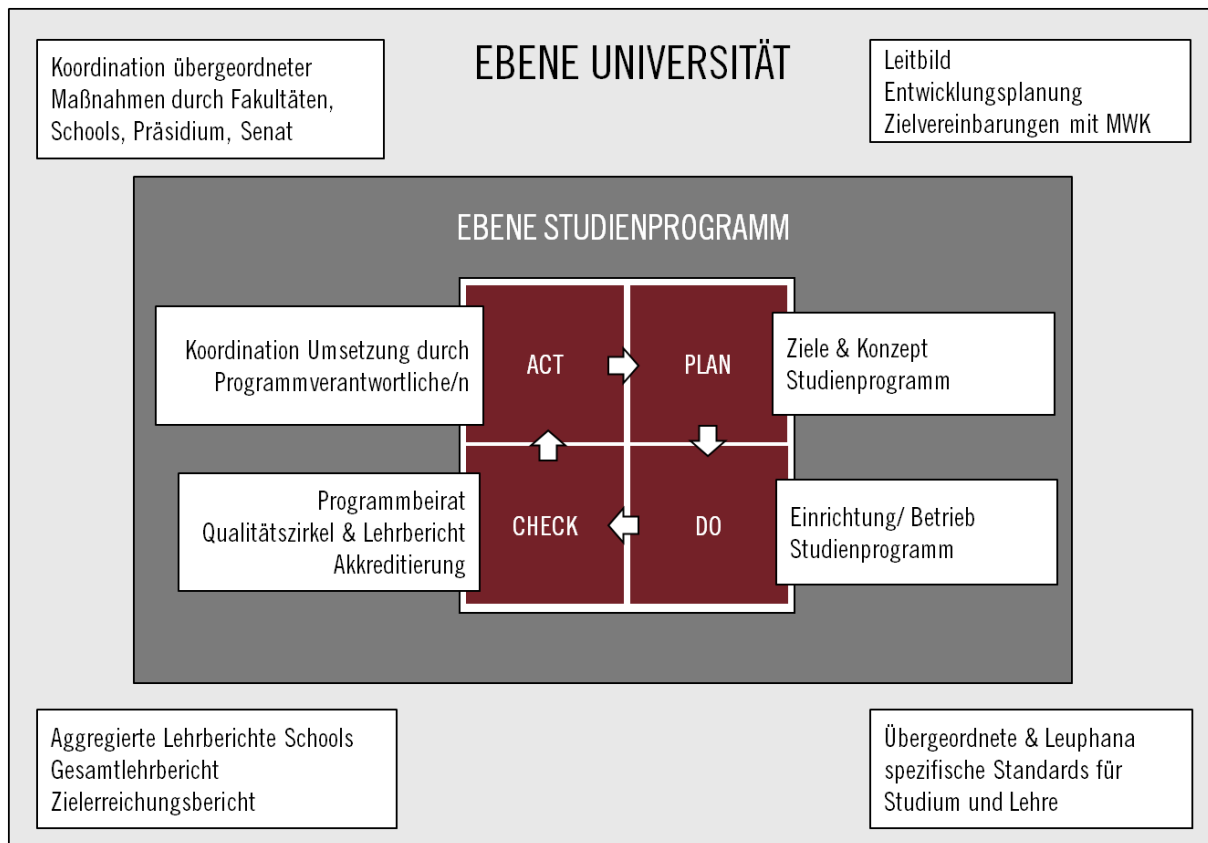


Abbildung 9: Regelkreis Qualitätsentwicklung im Leistungsbereich Studium und Lehre

Qualitätszirkel als zentrales Element des o. g. Regelkreises im Bereich Studium und Lehre finden für

- das Leuphana Semester und das Komplementärstudium im College (seit 2012)
- die Major des Bachelor-Studiums sowie einige Minor (seit 2010)
- das Komplementärstudium in der Graduate School (ab 2012)
- die Major des Master-Studiums (seit 2010)
- die Fächer, die beruflichen Fachrichtungen sowie den Professionalisierungsbereich der Lehrerbildung (seit 2010) und
- die Studienprogramme der Professional School (seit 2011)

statt. Das Verfahren der QZ und Lehrberichte ist in der Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre (Teilrichtlinie 5)²⁹ niedergelegt. Die Einladung zum QZ sowie die Erstellung des Lehrberichts obliegt den vom Präsidium in Abstimmung mit der entsprechenden Studienkommission ernannten Studienprogrammverantwortlichen bzw. den Fachkoordinatorinnen und Fachkoordinatoren der Lehrerbildung. Sie werden dabei insbesondere durch die Studiendekanate unterstützt.

Die Qualitätszirkel beraten auf der Grundlage folgender Informationen:

- Programmordner mit Zielen des Studienprogramms (Selbstdokumentation), Modul- und Lehrendenhandbuch, fachspezifische Anlage zur Rahmenprüfungsordnung, Modellstudienplan und Kapazi-

²⁹ Anhang 16: Ethikrichtlinie.pdf

tätsverteilung (vgl. Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre / Teilrichtlinie 2)

- Statistische Daten insbesondere zu Studiennachfrage und Studienerfolg
- aggregierte Berichte zur Lehrveranstaltungsevaluation auf Major-Ebene (vgl. Evaluationsordnung § 2 Abs. 2)³⁰
- in Vorbereitung: Ergebnisse der Systembefragungen: u. a. Studienausgangsbefragung (vgl. Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre / Teilrichtlinie 4)
- Empfehlungen der Programmbeiräte (im Aufbau)
- Lehrbericht mit den Diskussionsergebnissen des Vorjahres sowie übergreifender School- und Gesamtlehrbericht der Leuphana.

Die Universität erprobt gegenwärtig die Behandlung eines sog. Jahresthemas: alle QZ beraten neben den Fragen zu Studienbetrieb und -konzept ein universitätsweites Thema. Im Studienjahr 2011/12 wurde die Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluation hinterfragt werden. Dies liefert ein universitätsweites Feedback zu einem bestimmten Thema, das in den aggregierten Lehrberichten übergreifend ausgewertet wird, um ggf. erforderliche Maßnahmen abzuleiten.

3.2 Das Leuphana Qualitätsmanagement im Überblick

Die Funktionsweise der Qualitätszirkel und Lehrberichte ist das Funktionsprinzip des gesamten Leuphana-QMS: Qualitätsmanagement auf der Basis funktionierender Regelkreise. Die Regelkreise für Studium und Lehre gehen von strategischen und inhaltlichen Zielsetzungen der verschiedenen Ebenen aus, die z. B. in Studienprogrammen realisiert und mit Hilfe verschiedener Methoden überprüft werden. Aufgrund dieser Rückmeldungen zu den Zielen und ihrer Realisierung werden die Studienprogramme und andere Elemente des Studienbetriebs einschließlich der Leitungs- und Verwaltungsabläufe hinsichtlich ihrer Zielsetzung und Umsetzung kontinuierlich verbessert und aktualisiert.

Das Zusammenspiel von Akteuren, Universitätsstrategie, Feedbackinstrumenten sowie Prozessen und Ergebnissen ist für die Leuphana Universität in der folgenden Grafik abgebildet:

³⁰ Anhang 17: Gazette_07_10.pdf

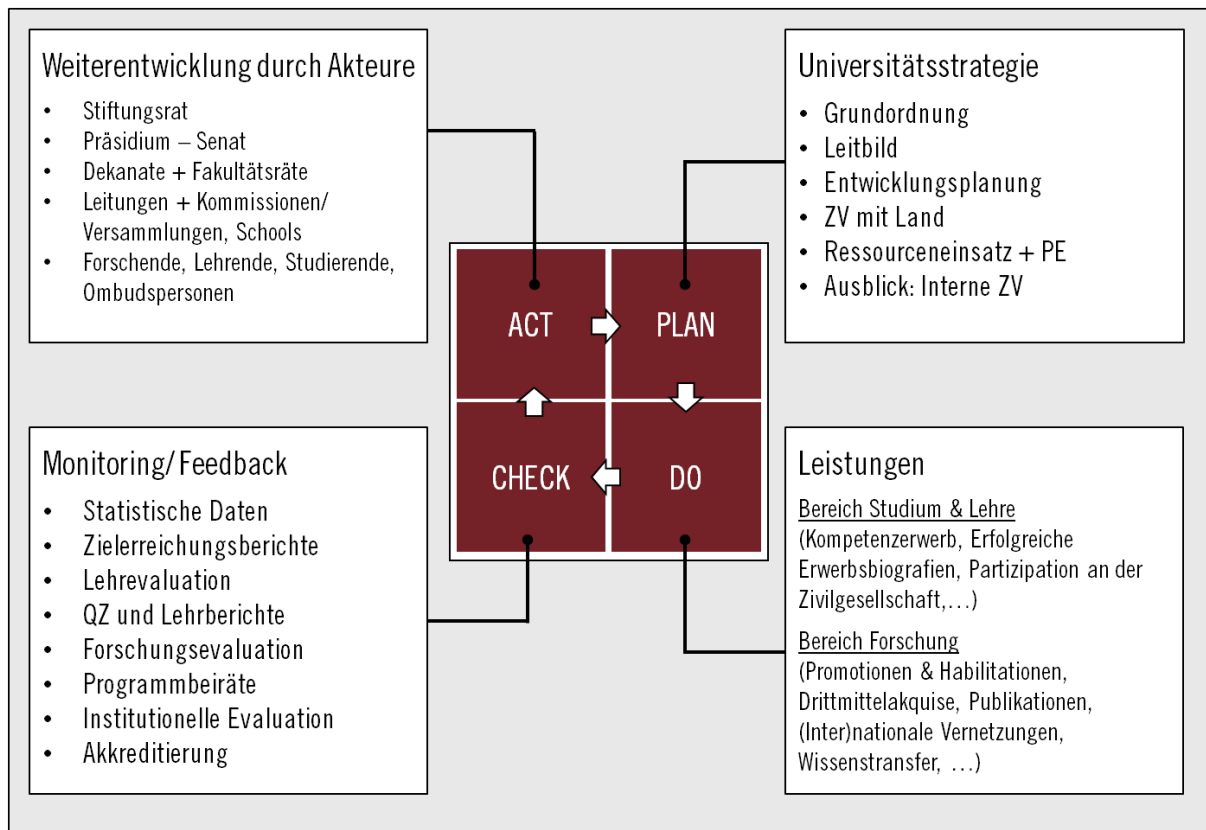


Abbildung 10: Das Qualitätsmanagementsystem der Leuphana

3.2.1 Akteure

Für den Erfolg der Universität, ihre Ziele und deren Realisierung stehen als Akteure alle Organe, Funktionsträger und Gruppen ein. Das Präsidium leitet die Universität in eigener Verantwortung und gestaltet ihre Entwicklung sowie die Erfüllung ihrer Aufgaben (§ 37 NHG). Rechte und Pflichten der Universitätsmitglieder definieren insbesondere das Niedersächsische Hochschulgesetz und die Grundordnung der Universität. Dabei fällt dem Präsidium die Gesamtverantwortung für das Qualitätsmanagementsystem der Universität zu. Die Definition von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gewährleistet, dass übergeordnete Entwicklungsziele oder Maßnahmen, z. B. auf Studienprogrammebene, realisiert werden. Die Ombudsperson für die Studierenden ist in studentischen Angelegenheiten auf präsidialer Ebene Ansprechpartner für Studierende und Lehrende (vgl. Abschnitt 3.2.9 Internes Feedback – Ombudsbüro). Die Ombudspersonen für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Leuphana sind die erste Anlaufstelle für die Universitätsmitglieder, wenn ein Verdacht des Verstoßes gegen die Ethikrichtlinie (veröffentlicht in Gazette 10/2009) vorliegt (vgl. Abschnitt 3.2.3 Gute wissenschaftliche Praxis).

Die Akteure der Leuphana ziehen im Rahmen des Qualitätsmanagements systematisch externe Expertise zu Rate: Die Universität richtet einen „Beirat Qualitätsmanagement“ ein, und die Studienprogramme werden regelmäßig von sog. Programmbeiräten begutachtet (siehe Abschnitt 3.2.11 Beiräte).

Um künftig die interne (Re)Akkreditierung der Studienprogramme durchführen zu können, wird eine „Interne Akkreditierungskommission“ eingerichtet. Die Aufgaben dieser vom Senat einzusetzenden Kommission werden in einer Ordnung beschrieben, die voraussichtlich 2013 in Kraft treten wird. Im Wesentlichen prüft sie

die Studienprogramme im Hinblick auf die formulierten Qualifikationsziele und gewährleistet die Einhaltung der formalen Akkreditierungskriterien (vgl. Abschnitte 3.2.12 Internes und Externes Feedback – Akkreditierung sowie 4.1.5 Programmordner).

3.2.1.1 Unterstützende Arbeitsstrukturen – Team Q

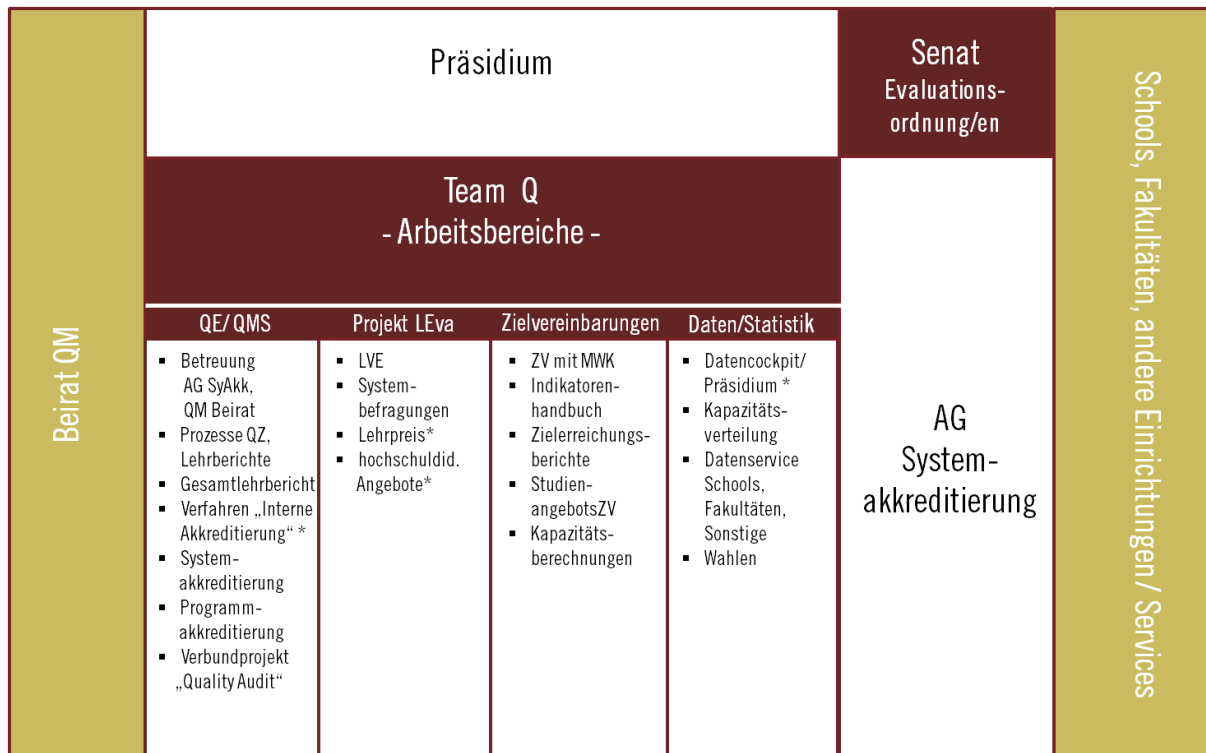
Zur Unterstützung der Entwicklung eines universitären Qualitätsmanagementsystems hat die Hochschulleitung 2008 die „Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung“ eingerichtet – kurz: das **Team Q**. Das Aufgabenspektrum des Team Q umfasst im Allgemeinen

- die Unterstützung des Präsidiums bei der (Weiter-) Entwicklung und Implementierung des Qualitätsmanagements einschließlich der Dokumentation im Qualitätshandbuch
- die Unterstützung der Funktionsträger/innen bei der Durchführung qualitätssichernder Maßnahmen

sowie im Besonderen

- die Vorbereitung der Zielvereinbarungen mit dem Ministerium sowie Zielerreichungsberichte
- die Begleitung der Akkreditierungsverfahren
- die Lehrevaluation und hochschuldidaktische Angebote
- die Kapazitätsberechnungen
- Daten und Statistik.

Die Aufgaben des Team Q und seine Einbindung in der Universität sind grafisch dargestellt:



* im Aufbau

Abbildung 11: Arbeitsbereiche und Einbindung des Team Q | Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung

Als interne Arbeitsgruppe, die die Einführung der einzelnen Elemente des QMS beobachtet, auswertet und über Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten berät, wurde die **AG Systemakkreditierung** eingerichtet, der Vertreterinnen und Vertreter der Studiendekanate und Schools sowie des Team Q angehören. Die AG Systemakkreditierung tritt regelmäßig zusammen und reflektiert systematisch die Kriterien und Merkmale der Systemakkreditierung sowie deren Ausgestaltung an der Leuphana Universität.

3.2.1.2 Unterstützende Arbeitsstrukturen – Schools und Studiendekanate

Die Schools und Studiendekanate unterstützen die Programmverantwortlichen, Modulverantwortlichen und Lehrenden der Fakultäten in Studium und Lehre und übernehmen Verantwortung in der Organisation der Studienabschnitte:

Tabelle 6: Verantwortung Studium und Lehre in der Leuphana Matrix-Struktur

Studienabschnitt	Verantwortung: Organisation	Verantwortung: Inhalte
Bachelor: Major / Minor	Fakultäten / Studiendekan/in je Fakultät	Fakultäten / Programmverantwortliche / Modulverantwortliche / Lehrende der Fakultäten
Bachelor: Leuphana Semester & Komplementär Studium	College / Studiendekan/in Leuphana Semester & Komplementärstudium	College / Modulverantwortliche / Lehrende der Fakultäten
Master: Major-Programme	Graduate School* / Studiendekan/in für Arts & Sciences, Management & Entrepreneurship, Education	Fakultäten / Majorbeauftragte / Modulverantwortliche/ Lehrende der Fakultäten
Master: Komplementärstudium	Graduate School / VP Graduate School	Graduate School / VP Graduate School / Modulverantwortliche/ Lehrende der Fakultäten
Promotionsstudium: übergreifend	Graduate School / VP Graduate School	Graduate School / Modulverantwortliche/ Lehrende der Fakultäten
Promotionsstudium: fachlich	Fakultäten / Kollegverantwortliche	Fakultäten / Kollegverantwortliche / Modulverantwortliche/ Lehrende der Fakultäten
Weiterbildende Programme (Bachelor, Master, Zertifikate): Semesterplanung und -durchführung, Studienprogramm(weiter-)entwicklung	Professional School / Programmverantwortliche (Studienprogrammleitung, Studienprogrammkoordination)	Studienprogrammverantwortliche, Modulverantwortliche / Lehrbeauftragte
Weiterbildende Programme (Bachelor, Master, Zertifikate): Über- greifende Koordination, Marketing, überfachlicher Modulbereich, Coaching, WB-Modell, QM, E-Learning	Professional School / VP Professional School/Geschäftsführung, Weiterbildungsbereich	Weiterbildungsbereich der Professional School in Zus. mit den Programmverantwortlichen; Arbeitsgruppe PS

* Ausnahme Lehrerbildung: Zuständigkeit Studiendekanat Bildung

3.2.2 Universitätsstrategie

Im Zusammenwirken mit dem Senat, den Fakultäten und den weiteren Leistungsträgern, etwa den Leitungen der Schools sowie den zuständigen Kommissionen und Versammlungen (z. B. Professorien), zeichnet das Präsidium für die Universitätsstrategie und das Qualitätsmanagement verantwortlich.

In ihrer Grundordnung hat die Universität festgeschrieben, dass die Fakultäten insbesondere Beiträge zur strategischen Planung leisten, Forschungsvorhaben und Studienangebote entwickeln sowie die Internatio-

nalisierung, den Wissens- und Technologietransfer und die Weiterbildung fördern. Präsidium und Dekanatskonferenz stimmen in regelmäßigen Sitzungen die Aufgabenerfüllung ab.

Auf der Leitungsebene tragen Präsidium, Dekanate und Wissenschaftsmanagerinnen bzw. Wissenschaftsmanager die Verantwortung für die Umsetzung der *Universitätsstrategie* in Studium und Lehre, Forschung und Entwicklung und Nachwuchsförderung sowie Transfer. Träger der Umsetzung sind ebenso die einzelnen Forschenden, Lehrenden und Studierenden wie auch die Statusgruppen als solche.

Die Universitätsstrategie bildet die Basis für das Handeln der *Akteure* in der Universität. Unter Berücksichtigung des Leitbildes der Universität und ihrer Grundordnung wurde in einem iterativen Prozess zwischen Fakultäten, Schools, Präsidium sowie weiteren Akteuren die gültige Universitätsentwicklungsplanung aufgestellt und vom Senat gem. § 41 Abs. 2 NHG beschlossen. Die aktuelle Entwicklungsplanung wurde im Juli 2008 verabschiedet und gilt bis 2013 und folgende Jahre. Sie wird ergänzt durch die Besetzungsplanung für Professorenstellen, die der Senat zuletzt mit Beschluss vom 11.10.2011 aktualisiert hat.³¹

Die Universitätsentwicklungsplanung entfaltet über die Festlegung der Ausstattung der Institute mit Professuren direkte Wirkungen auf alle Aufgabenbereiche der Universität. Mit ihrer Berufsordnung konkretisiert die Leuphana zudem Ziele, Verantwortung und Vorgehen bei Berufungsverfahren (vgl. Abschnitt 3.2.4 Berufsordnung).

Auch die interne Mittelverteilung reflektiert die Universitätsstrategie durch Berücksichtigung verschiedener Parameter. Neben Grundbudgets für die Dekanate und die Institute und Professuren kommen die Parameter Studienanfängerinnen und Studienanfänger, Absolventinnen und Absolventen, Incomings, Outgoings, Drittmittel, Promotionen und Gleichstellung zur Anwendung (vgl. Abschnitt 2.7.2 Interne Steuerung).

Insbesondere die strategischen Ziele zur Entwicklung der Universität sind die Grundlage für die mehrjährigen Zielvereinbarungen mit dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK; vgl. Abschnitt 2.6 Zielvereinbarung)³². In der Vereinbarung für die Jahre 2010 – 2012 hat die Universität für

- die Profilierung der Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte,
- die Weiterentwicklung des Studienangebots und der Studienstruktur,
- die Vernetzung der niedersächsischen Hochschulen,
- die Förderung der akademischen Karrieren,
- die Stärkung der Lehrerbildung,
- die Qualitätsentwicklung und
- die Öffnung für neue Zielgruppen

zahlreiche quantitative und qualitative Leistungsversprechen formuliert. Die Zielvereinbarung regelt zudem die jährliche Finanzhilfe seitens des Landes. Der Landesetat zur Finanzierung der Hochschulen wird mit einem Anteil von 10% ebenfalls parametergestützt vergeben.

³¹ [Anhang 4: Universitätsentwicklungsplanung.pdf](#)
[Anhang 18: Besetzungsplanung.pdf](#)

³² [Anhang 5: Zielvereinbarung 2010 - 2012.pdf](#)

In ihrem Leitbild, ihrer Universitätsentwicklungsplanung und in den Zielvereinbarungen mit dem Land beschreibt die Universität – unter Berücksichtigung der Landeshochschulplanung Niedersachsen – ihre inhaltliche Profilbildung. Sie konkretisiert diese in Form von verschiedenen Teilzielen und Orientierungen:

- sieben Leitlinien der Entwicklungsplanung für die Jahre 2010 bis 2012 (vgl. Abschnitt 1 der Zielvereinbarung mit dem MWK)
- Kennzahlen und Indikatoren zu allen Leistungsbereichen der Universität (vgl. Zielvereinbarung mit dem MWK sowie Indikatorenhandbuch³³)
- Entwicklungsziele für vier Wissenschaftsinitiativen (vgl. Abschnitt 2.2 Hochschulentwicklungsplanung)
- Aktionsplan zur Internationalisierung
- Ziele zum Gender Mainstreaming
- Besetzungsplanung für die Professuren in den Jahren 2008 bis 2013
- Zielvereinbarungen mit neu berufenen Professorinnen und Professoren.

Die erreichten Leistungen gehen in den jährlichen Zielerreichungsbericht ein, den die Universität an das Land schickt und der wiederum auch der internen Fortschreibung der konkretisierten Ziele und Maßnahmen dient. Für die kommenden Jahre ist geplant, zu internen Zielvereinbarungen der Hochschulleitung mit den Fakultäten und Instituten sowie den Schools zu gelangen, um für beide Seiten mehr Transparenz und Verbindlichkeit sowie eine stärker koordinierte Umsetzung der Ziele der Universität zu erreichen. Für den Aufgabenbereich Studium und Lehre einschließlich der Weiterbildung erfolgen Zielprüfung und Zielerreichung im Rahmen der Beratungen über die Lehrberichte der Schools und den Gesamtlehrbericht der Universität.

3.2.3 Gute wissenschaftliche Praxis

Die interne „Richtlinie zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Verfahren zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten der Leuphana Universität Lüneburg“ (Ethikrichtlinie, veröffentlicht in Gazette 10/2009, Vgl. auch Abschnitt 3.2.3)³⁴ ist das zentrale Regelwerk zur Förderung guter wissenschaftlicher Praxis. Mit der Ethikrichtlinie nimmt die Leuphana ihre Verantwortung wahr, die Wissenschaft und sich selbst vor Fälschungen zu schützen, gegen Missbrauch und Manipulation wissenschaftlicher Ergebnisse vorzugehen und gleichzeitig Grundsätze zur Qualität wissenschaftlichen Arbeitens verbindlich festzulegen. Damit die Richtlinie allen Hochschulmitgliedern, die eine wissenschaftlich-forschende Tätigkeit ausführen, inklusive der Gruppe der Studierenden, zur Kenntnis gebracht wird, wurden unterschiedliche Kommunikationspfade definiert. Diese zeigt die folgende Übersicht.

³³ Im „Indikatorenhandbuch“ werden alle Indikatoren gem. Zielvereinbarung mit dem MWK festgehalten. Mittels der Indikatoren wird die Zielerreichung überprüft. Vgl. [Anhang 13: Indikatorenhandbuch.pdf](#)

³⁴ [Anhang 16: Ethikrichtlinie.pdf](#)

Tabelle 7: Prozesse zur Kommunikation der Ethikrichtlinie der Leuphana Universität

Statusgruppe	Prozess
Professorinnen und Professoren	Diskussion und Überarbeitung der Ethikrichtlinie in der Senatskommission für Forschung; Verabschiedung im akademischen Senat im SoSe 2009
Neuberufene Professorinnen und Professoren	Ethikrichtlinie ist als Anhang Teil der individuellen Zielvereinbarung und beinhaltet eine Verpflichtung zur Einhaltung sowie das Hinwirken, dass Mitarbeitende und Studierende im Einflussbereich diese Richtlinie ebenfalls beachten
Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Seminare zu guter wissenschaftlicher Praxis im Rahmen des Programms ALMA ³⁵
Promovierende	Tutorial zur guten wissenschaftlichen Praxis im einwöchigen Workshop „Wissenschaftspraxis“, den alle Promovierenden im ersten Jahr absolvieren
Studierende	Wissenschaftsethik als Bestandteil des Leuphana Semesters (College) und des Komplementärstudiums (Graduate School)

Für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Leuphana Universität wurden zwei Ombudspersonen benannt, die als neutrale Ansprechpartnerin bzw. neutraler Ansprechpartner in allen die gute wissenschaftliche Praxis betreffenden Fragen zur Verfügung stehen³⁶.

3.2.4 Berufungspolitik, Berufungsmanagement, Berufsordnung

Die Qualitätssicherung der Berufungsverfahren ist zentraler Gegenstand der Universitätsentwicklungsplanung. 2008 wurde im Zuge der Neuausrichtung der Universität eine Besetzungsplanung verabschiedet³⁷ (vgl. auch Abschnitt 2.2 Hochschulentwicklungsplanung). Ziele der Berufungspolitik der Universität sind höchste Qualitätsansprüche hinsichtlich Transparenz, Effektivität und Effizienz. Die Universität will den Grundsätzen der Gleichstellung genügen und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit einem sehr hohen wissenschaftlichen Niveau und hoher wissenschaftlicher Produktivität an die Hochschule binden. Sie strebt nach wie vor die Erhöhung ihres Anteils an Professorinnen an. Ebenfalls 2008 wurde zu diesem Zweck eine Berufsordnung verabschiedet. Die Ordnung orientiert sich explizit an den Empfehlungen der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN, Empfehlungen zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren in Universitäten und Hochschulen, Hannover, März 2005), den wissenschaftlichen Standards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), den Empfehlungen der HRK „Frauen fördern. Empfehlungen zur Verwirklichung von Chancengleichheit im Hochschulbereich“ vom 14.11.2006, den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren vom 20.05.2005 und den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern vom 13.07.2007. Die Ordnung enthält u. a. die Möglichkeit, die Berufungsprozesse der Neuausrichtung durch

³⁵ ALMA ist das Programm der Leuphana zur Förderung der Forschungskultur, vgl. [Anhang 19: Förderung der Forschungskultur.pdf](#)

³⁶ Weitere Informationen zur Ethikrichtlinie und zu den Ombudspersonen: [Anhang 20: Ombudspersonen.pdf](#)

³⁷ [Anhang 4: Universitätsentwicklungsplanung.pdf](#)

externe Berufungskommissionen durchführen und durch ein zentrales Berufungsmanagement begleiten zu lassen. Darüber hinaus liegt jeder Ausschreibung ein Profilpapier der zu besetzenden Professur zugrunde. Das Berufungsverfahren wird mit einer schriftlichen Zielvereinbarung zwischen der Hochschule und der neu berufenen Professur abgeschlossen. Berufungsverfahren, die aus der Sicht der Leuphana nicht mit einer geeigneten Kandidatin oder einem geeigneten Kandidaten besetzt werden konnten, werden abgebrochen und mit einem angepassten Professurenprofil neu ausgeschrieben.

3.2.5 Prozesse zur Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium und Lehre

Zur Unterstützung der formalen und inhaltlichen Prozesse zur Sicherung und Entwicklung der Qualität in Studium und Lehre beschreibt die Leuphana mit ihrem sog. Gremienpfad³⁸ – jeweils spezifisch für die drei Schools – folgende Kernprozesse:

- Entstehung / Änderung von Zugangs- und Zulassungsordnungen
- Entstehung / Änderung von Rahmenprüfungsordnungen
- Einführung / Änderung fachspezifischer Anlagen zur Rahmenprüfungsordnung
- Einführung und Weiterentwicklung von Studienprogrammen
- Schließung von Studienprogrammen
- Durchführung von Qualitätszirkeln und Verfassen von Lehrberichten
- Koordination des Lehrangebots.

Die Schools entwickeln, i. d. R. in Abstimmung mit den Fakultäten, detaillierte Prozessschritte zu den o. g. Kernprozessen.

Die Beschreibungen der Kernprozesse im Gremienpfad werden durch weitere Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung ergänzt. Hierzu zählen insbesondere die verschiedenen Verfahren der Lehrevaluation. Die Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre beschreibt in sechs Teilrichtlinien die Verfahren der Qualitätssicherung / -entwicklung in Studium und Lehre; sie ist – mit Ausnahme der Teilrichtlinie 3 – seit Anfang 2010 in Kraft. Die Evaluationsordnung (Ordnung zur Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluation an der Leuphana Universität Lüneburg; vgl. Abschnitt 3.2.8) wurde vom Senat im Mai 2010 beschlossen und konkretisiert Zielsetzung und Pflichten im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluation und der Systembefragungen. In Arbeitsgruppen, regelmäßigen Abstimmungsrunden (Jours fixes), Workshops sowie ggf. im Rahmen externer Beratung werden die Prozesse gestützt, konkretisiert und – falls erforderlich – verändert.

Die unterstützenden Prozesse zur Einrichtung, Weiterentwicklung oder Schließung von Studienprogrammen, zur Änderung von Prüfungsordnungen, zur Sicherstellung des Lehrangebots sowie zu Zugang und Zulassung Studierender werden im Kapitel 4 beschrieben, daneben auch der Prozess zur Einrichtung eines (internen) Forschungszentrums.

³⁸ Anhang 21: Gremienpfad.pdf

3.2.6 Leistungen

Universitätsstrategie und das Handeln der Akteure in den Aufgabenfeldern der Universität, die auf der Grundlage des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) in der Grundordnung der Leuphana und der Entwicklungsplanung beschrieben werden, führen – nicht zuletzt aufgrund der Interaktion mit Gesellschaft, Wissenschaftssystem, Arbeitgebern, einzelnen privaten Financiers und dem Staat – zu Leistungen der Universität

- im Wissenstransfer allgemein
- in Form von erfolgreichen Erwerbsbiografien der Absolventinnen und Absolventen der Leuphana
- in Gestalt von Absolventinnen und Absolventen, die, entsprechend dem Leitbild der Universität, die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts mitgestalten – nicht nur durch ihre Erwerbsarbeit – und zur Lösung der gesellschaftlichen Probleme beitragen
- in der Form von Forschungsergebnissen
- in Form von Publikationen
- in Form von Drittmittelakquise
- im Rahmen (Inter)Nationaler Vernetzungen
- im Bereich der Promotionen und Habilitationen sowie
- in Gestalt öffentlicher Güter für die Zivilgesellschaft (z. B. funktionierendes öffentliches Bildungswesen, Universitätsbibliothek).

In der Zielvereinbarung mit dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur werden diese Leistungen qualitativ und quantitativ näher bezeichnet. Um die Leistungen beziffern zu können, wurden erstmals 2011 konkrete Indikatoren bestimmt, zusammengefasst im sog. „Indikatorenhandbuch“³⁹. Das Indikatorenhandbuch enthält zum einen Begründungen für die einzelnen Indikatoren, indem es auf die Ziele der Universität Bezug nimmt. Es dient zum anderen der Beobachtung der Performance in den einzelnen Arbeitsbereichen. Damit dienen die Leistungsindikatoren den Akteuren in der Universität als Frühwarnsystem in dem Sinne, dass eine Abweichung von den jeweiligen Zielen oder ihre Nicht-Erreichung Anlass für ein kritisches Hinterfragen der Zielstellung und / oder der Gründe für eine Zielunter- oder -überschreitung sind.

3.2.7 Monitoring / Internes und Externes Feedback

Durch das Monitoring sowie durch interne und externe Feedbacks (Qualitätszirkel, Programmbeiräte, Akkreditierungen, interne und externe Evaluationen) stellt die Universität sicher, dass relevante Informationen für das Management und die inhaltliche Ausgestaltung bzw. Weiterentwicklung der Studienprogramme zur Verfügung stehen und ausgewertet werden. Die Analysen dieser Informationen und Schlussfolgerungen werden in verschiedenen Berichtsformaten dokumentiert und stellen eine Basis für Anpassungen der Universitätsstrategie dar und fließen in die Verbesserung der Studienprogramme ein. Das ziel- und handlungsorientierte Verarbeiten von Informationen und Ableiten von Verbesserungs- und Veränderungsmaßnahmen sind die Maximen der Qualitätsentwicklung an der Leuphana. Folgende Feedback- und Monitoringinstrumente werden von der Universität eingesetzt:

³⁹ Anhang 13: Indikatorenhandbuch.pdf

- Erhebung und Auswertung statistischer Daten für die Durchführung der Qualitätszirkel auf Programmebene
- im Aufbau: „Daten-Cockpit“ für die Hochschulleitung mit strategierelevanten Basisdaten zu allen Universitätsbereichen
- Daten zur personellen Ausstattung von Lehreinheiten einschließlich der Verflechtung mit anderen Lehreinheiten (sog. Kapazitätsverteilungen) und Betreuungsrelationen (Modellstudienpläne)
- Indikatorenhandbuch mit Informationen über die in der externen Zielvereinbarung vereinbarten quantitativen und qualitativen Ziele, Begründung der Indikatoren, Ist- und Soll-Dokumentation sowie Informationen über Zielerreichung, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen⁴⁰
- Zielerreichungsberichte zu den externen Zielvereinbarungen mit dem Ministerium mit konkreten Angaben zur Erreichung der Ziele der Universität bzw. zu Schwachpunkten
- Ombudsbüro für Studierende und Lehrende (Ansprechperson für Probleme, Beschwerden, Vorschläge und Ideen)
- Qualitätszirkel auf Programm- und School-Ebene zur Überprüfung der Studiensituation, der Ziele und erforderlicher Verbesserungsmaßnahmen
- (aggregierte) Berichte aufgrund der Lehrevaluation zur Auswertung in den Qualitätszirkeln, den Fakultäten und Schools
- im Aufbau: Programmbeiräte für die Studienprogramme zur Einbindung externer Expertise
- im Aufbau: Lehrenden-Workshops in der Professional School
- Forschungsevaluation durch externe Peers
- Evaluation der Zielvereinbarungen mit neuberufenen Professorinnen und Professoren
- Akkreditierung in Form von Programm(re)akkreditierungen durch externe Agenturen bzw. künftig im Rahmen eines hochschulinternen Verfahrens und der System(re)akkreditierung
- anlassbezogene institutionelle Evaluationen, wie z. B. die Strukturevaluation 2008⁴¹, mit einer ganzheitlichen Sicht auf die Universität oder ihre Teileinheiten.

Die im Rahmen verschiedener Monitoring- und Feedbackverfahren als erforderlich erkannten Veränderungen und Anpassungen werden über protokollierte Vereinbarungen zwischen Präsidium, Fakultäten und Schools dokumentiert (z. B. Gesamtlehrbericht 2010/11). Die Hochschulleitung plant, das Instrument interner Zielvereinbarungen im Zusammenhang mit weiteren institutionellen Evaluationen in den nächsten Jahren einzuführen.

3.2.8 Internes Feedback – Lehrevaluation

Die Leuphana Lehrevaluation als Bestandteil des Leuphana Qualitätsmanagements unterstützt durch systematische Befragungen zur Lehr- und Studiensituation die Qualitätsentwicklung auf individueller wie organisationaler Ebene. Gleichzeitig leisten die verschiedenen Verfahren der Lehrevaluation einen Beitrag zur datenbasierten Qualitätssteuerung auf Ebene der Studienprogramme, Schools und Fakultäten.

⁴⁰ [Anhang 13: Indikatorenhandbuch.pdf](#)

⁴¹ [Anhang 22: WKN Abschlussbericht Strukturevaluatuiou.pdf](#)

Das Konzept der Leuphana Lehrevaluation (LEva) sieht die folgenden vier Verfahren der internen Lehrevaluation vor (vgl. Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre / Teilrichtlinie 4):⁴²

- Schriftliche, fragebogengestützte Lehrkritik („Lehrveranstaltungsevaluation“: LVE),
- Befragungen von Studierenden zur Lehr- und Studiensituation („Zwischenbilanz“),
- Befragungen von Studienabgängerinnen und -abgängern („Studienabschlussbefragung“) und
- Befragungen von Absolventinnen und Absolventen („Alumnibefragung“).

Die inhaltliche Verschränkung der Befragungstypen gewährleistet die Sicht auf Lehre und Studium aus unterschiedlicher Perspektive und zu unterschiedlichen Betrachtungszeitpunkten.

Seit 2009 wird **Lehrveranstaltungsevaluation** (LVE) an der Leuphana als Feedback- und Entwicklungsinstrument etabliert. Das Verfahren der LVE ist in einer im Juni 2010 veröffentlichten Ordnung zur Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluation geregelt⁴³. Diese Ordnung sieht eine verbindliche Teilnahme der Lehrenden mit mindestens einer Lehrveranstaltung im Studienjahr sowie den Dialog mit den Studierenden der Veranstaltung obligatorisch vor. Gleichzeitig verpflichtet sich die Leuphana, förderliche Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung lehrbezogener Kompetenzen auf Basis von Evaluationsergebnissen zu schaffen. In der Ordnung werden die Ziele der LVE definiert. LEva erhebt explizit nicht den Anspruch, die Qualität einer Lehrveranstaltung zu *messen*. Ziel ist es vielmehr, die Perspektive der Studierenden als auch die der Lehrenden strukturiert abzubilden, um den Dialog über die Lehre zu unterstützen und im Sinne einer Weiterentwicklung zu nutzen. Für das studentische Feedback stehen veranstaltungsspezifische Fragebögen für Vorlesungen, Seminare und Übungen zur Verfügung sowie ein Kurzfragebogen in deutscher und englischer Sprache, der beispielsweise auch für ein Zwischenfeedback im Veranstaltungsverlauf genutzt werden kann. Alle Fragebögen enthalten Items zu den Aspekten *Inputqualität* (Rahmenbedingungen, Ressourcen), *Prozessqualität* (Lehrenden- und Studierendenverhalten) und *Ergebnisqualität* (wahrgenommener Kompetenzerwerb, Gesamteinschätzung). Die Lehrenden haben die Möglichkeit, weitere veranstaltungsbezogene Items hinzuzufügen, um Feedback zu eigenen Fragestellungen zu erhalten. Darüber hinaus stehen Lehrendenfragebögen zur Verfügung, um die Lehrenden- und die studentische Perspektive einander gegenüber zu stellen. Dies bietet die Chance, abweichende Einschätzungen wahrzunehmen und darüber ins Gespräch zu kommen.

Die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation werden in Form eines individuellen, detaillierten Ergebnisberichts und einer Präsentationsvorlage aufbereitet und der bzw. dem Lehrenden zurückgemeldet; auf Wunsch und bei hinreichend großer Fallzahl werden die Daten nach Geschlecht differenziert. Die Präsentationsvorlage unterstützt den Dialog zwischen Lehrenden und Studierenden direkt in der Lehrveranstaltung durch die übersichtliche Darstellung zentraler Ergebnisse. Weiterhin erhalten die Lehrenden eine Kurzfassung des Berichts, den sog. Aushang, der Befragungsergebnisse zu ihrer Lehrveranstaltung für eine – freiwillige – Veröffentlichung (z. B. auf ihrer Homepage oder in myStudy) aufbereitet. Das LEva-Team unterstützt die Lehrenden bei der Nutzung der LVE-Ergebnisse durch die Bereitstellung eines Leitfadens zur Interpretation und zur Arbeit mit den Ergebnissen der LVE. Es werden darüber hinaus regelmäßig Workshops

⁴² Die Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre / Teilrichtlinie 4 ist nachlesbar unter: [Anhang 8: Gazette_02_10.pdf](#)

⁴³ [Anhang 17: Gazette_07_10.pdf](#)

„LVE. Das Feedback nutzen“ angeboten. Im Workshop-Konzept werden kurze inhaltliche Impulse durch die Referentinnen und Referenten ergänzt um Elemente kollegialer Beratung. Die Teilnehmenden erarbeiten Ideen und konkrete Schritte, wie sie das Feedback der Studierenden für sich selbst und für die Weiterentwicklung ihrer Lehre nutzen können.

Das LEva-Team innerhalb der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung I Team Q erstellt aus den LVE-Daten **aggregierte LVE-Berichte**, z. B. für die Major und für die Module des Leuphana Semesters bzw. Perspektiven des Komplementärstudiums. Auf dieser Grundlage kann in den Qualitätszirkeln der Major und der übergreifenden Studienbestandteile sowie auf Fakultäts- oder School-Ebene auf höherem Abstraktionsniveau über die Evaluationsergebnisse diskutiert werden. Das LEva-Team präsentiert zentrale Ergebnisse, wiederum bei hinreichender Fallzahl geschlechtsspezifisch differenziert, und gibt Impulse für die Diskussion. Die Ergebnisse der Diskussion finden – sofern sinnvoll bzw. erforderlich – als Vereinbarung über konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre Eingang in die Lehrberichte der Programme, Schools und Fakultäten.

Ergänzend zur Lehrveranstaltungsevaluation sieht das Lehrevaluationskonzept sog. **Systembefragungen** vor. Den Befragungsturnus regelt die Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre.

In der **Studienabschlussbefragung** (SAB) werden alle Studierenden direkt im Anschluss an ihr Studium zu ihrer Einschätzung des Studiums und des Studienmodells der Leuphana befragt. Im Fokus stehen Fragen zum Studienangebot, zu einzelnen Studienbestandteilen und zur Studien- und Prüfungsorganisation, aber auch zum wahrgenommenen Kompetenzerwerb mit Blick auf zukünftige berufliche Anforderungen. Im Wintersemester 2010/11 wurden die ersten Absolventinnen und Absolventen des Leuphana Bachelor befragt. Die online-basierte SAB wird nun sukzessive weiter ausgebaut. Eine zweite Runde der SAB folgt im Frühjahr 2012, die SAB soll verstetigt werden. Zukünftig werden Abbrecherinnen und Abbrecher, Wechslerinnen und Wechsler mit berücksichtigt. Die Ergebnisse der SAB werden zeitnah an die Studienprogrammverantwortlichen sowie an Schools und Fakultäten zurückgemeldet und sind Gegenstand der Diskussionen in den Qualitätszirkeln sowie in den mit Studium und Lehre befassten Gremien.

In Vorbereitung befinden sich derzeit die **Zwischenbilanzen** zur Lehr- und Studiensituation in der „Halbzeit“ des Studiums, um Hinweise auf Stärken und Schwächen der Programmorganisation und -umsetzung zu bekommen (Start voraussichtlich im Sommersemester 2012), sowie **Alumni-Befragungen** für eine rückblickende Einschätzung des Studiums ab drei Jahre nach Studienabschluss, die die aktuelle Berufssituation und Empfehlungen bzgl. des Kompetenzerwerbs für das Arbeitsleben erheben (Start voraussichtlich 2014).

Entsprechende Verfahren finden für die Studienangebote der Professional School Anwendung (vgl. Abschnitt 1.2.7).

3.2.9 Internes Feedback – Ombudsbüro für Studierende und Lehrende

Die Leuphana Universität Lüneburg will die Qualität von Studium und Lehre stets weiter verbessern. Zu diesem Zweck wurde für studien- und lehrbezogene Anliegen ein Ombudsbüro eingerichtet, dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ansprechpartner/in für Studierende und Lehrende sind.

Das Ombudsbüro versteht sich als Service-Einrichtung der Universität, die sich um die Probleme, Beschwerden, Vorschläge und Ideen von Studierenden und Lehrenden im akademischen Alltag kümmert. Die Ombudsperson ist dabei Ansprechperson und vermittelnde Instanz zwischen den verschiedenen Interessengruppen der Universität, prüft und koordiniert Projekte, die an das Präsidium herangetragen werden und bemüht sich bei Konfliktsituationen um einvernehmliche Lösungen und Entwicklungen für alle Beteiligten.

Alle Anliegen werden dabei grundsätzlich vertraulich, fair und transparent behandelt. Aus einer unabhängigen Position heraus agiert die Ombudsperson als Mediator und kann in Konfliktsituationen schlichtend zu einvernehmlichen Lösungen führen. Die Ombudsperson ist zur Verschwiegenheit verpflichtet und untersteht grundlegend keiner Auskunftspflicht gegenüber anderen Einrichtungen der Universität. Durch diese autonome Positionierung kann das Prinzip der Anonymität gewahrt und ein direkter Kontakt der betroffenen Personen untereinander vermieden werden. Erst mit dem Einverständnis der Betroffenen werden personenbezogene Angaben in Prozesse integriert.

Die Kontaktaufnahme mit dem Ombudsbüro kann über verschiedene Kanäle erfolgen: durch ein Kontaktformular auf der Website des Ombudsbüros, per Mail, Brief oder Fax sowie im Rahmen eines persönlichen Gesprächs. Den notwendigen vertraulichen Raum für diese Gespräche bietet das Ombudsbüro der Universität.

Ergänzend dazu plant, koordiniert und begleitet die Ombudsperson besondere Formate des Austausches zwischen der Studierendenschaft und der Universitätsleitung. Dazu zählen unter anderem die Gespräche des Präsidenten mit den Vertreterinnen und Vertretern des Studierendenparlaments, des Allgemeinen Studierendenausschusses und der Fachschaften und Fachgruppen sowie der semesterweise durchgeführte Präsidiums-Studierenden-Workshop mit Studierenden und den Mitgliedern des Präsidiums der Leuphana Universität Lüneburg.

Auf Basis der an die Ombudsperson individuell bzw. in den genannten Formaten herangetragenen Probleme, Beschwerden, Vorschläge und Ideen können universitätsübergreifende strukturelle Schwierigkeiten und Potenziale im Entwicklungsprozess der Universität identifiziert und nachhaltige Lösungsansätze definiert werden. Entsprechende Berichte an die betroffenen Bereiche erfolgen regelmäßig durch das Ombudsbüro. Zu diesem Zweck verfügt die Ombudsperson für Studierende und Lehrende über ein umfangreiches Netzwerk zu den verschiedenen Einrichtungen und Institutionen der Universität und kommuniziert bilateral über die eingehenden Anliegen von Studierenden und Lehrenden. Anbindungen bestehen dabei unter anderem durch einen direkten Austausch mit der Universitätsleitung, den Gremien der studentischen Selbstverwaltung und den Ansprechpersonen verschiedener Service-Einrichtungen der Universität wie beispielsweise der Bibliothek, dem Medien- und Informationszentrum, dem Studierendenservice oder dem International Office sowie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung I Team Q. Ergänzend dazu tauscht sich die Ombudsperson regelmäßig mit anderen Anlaufstellen für Studierende, beispielsweise der Studienberatung, aus, um Synergien herstellen und Lösungen herbeiführen zu können.

Mit der Einrichtung eines eigenständigen Ombudsbüros schafft die Leuphana Universität Lüneburg ein Betreuungsangebot, das international bereits weitgehend in das Hochschulsystem integriert ist, national in dieser Form bisher jedoch nur an wenigen Hochschulen angeboten wird. Grundlegendes Ziel dieses Angebots ist die Steigerung der Zufriedenheit von Studierenden und Lehrenden durch eine Optimierung der Studienbedingungen.

3.2.10 Externes Feedback – Evaluation der Forschung

Die Forschung an niedersächsischen Universitäten wird systematisch in den Verfahren der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN) evaluiert. Seit 2000 hat die Leuphana Universität an 16 Fächerevaluationen sowie an den nach fünf Jahren erfolgenden Zwischenbegutachtungen teilgenommen. Darüber hinaus beteiligte sie sich an den WKN-Strukturevaluationen zu den Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, den Geisteswissenschaften und zur Energieforschung.

2011/2012 stehen Zwischenbegutachtungen der WKN in den Fächern Evangelische Theologie sowie Kulturwissenschaften an sowie die Evaluation der Genderforschung in Niedersachsen. Die Neuausrichtung der Universität wurde von 2006 bis 2008 durch eine Expertenkommission der WKN inhaltlich begleitet.⁴⁴ Diese Begleitung umfasste auch eine Begutachtung der wissenschaftlichen Leistungen (Selbstberichte der Forschungseinheiten 2006). An den Ratings des Wissenschaftsrates beteiligt sich die Leuphana, soweit disziplinär und strukturell sinnvoll (Erreichen einer kritischen Masse). Die Leuphana Universität beteiligte sich auf Einladung am CHE Excellence Ranking Economics und wird im Handelsblatt-Ranking Volkswirtschaftslehre sowie im DFG-Förderranking berücksichtigt.

Die Ergebnisse aus den Verfahren werden in Präsidium und Fakultäten systematisch ausgewertet und gehen in die Strategieentwicklung ein.

3.2.11 Externes Feedback – Beiräte

Um die Entwicklung des Qualitätsmanagements an der Leuphana sowie die Arbeit der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung konstruktiv und kritisch zu begleiten und eine Außenperspektive einzubringen, richtet die Universität einen „**Beirat Qualitätsmanagement**“ (QM-Beirat) ein. Dieser besteht zur Hälfte aus internen und zur Hälfte aus externen Mitgliedern sowie Vertreterinnen oder Vertretern der Studierenden.

Die Studienangebote werden ebenfalls im Austausch mit externen Expertinnen und Experten entwickelt. Das Qualitätsmanagementsystem bezieht die wissenschafts- und arbeitsmarktbezogene externe Perspektive systematisch ein, indem insbesondere sog. **Programmbeiräte** eingesetzt werden. Programmbeiräte begutachten i. d. R. einzelne Studienprogramme regelmäßig und sprechen Empfehlungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung aus. Ihnen gehören Vertreterinnen und Vertreter anderer Universitäten oder wissenschaftlicher Einrichtungen sowie Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft und, soweit möglich, Alumni der betreffenden Studienangebote an.

Das Verfahren wird zurzeit erprobt. Hierfür wurden Handreichungen für die Programmverantwortlichen entwickelt. Im Anschluss an die als erforderlich angesehene Erprobungsphase des Instruments wird das Präsidium eine entsprechende Teilrichtlinie in die Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre aufnehmen und eine Erweiterung des sog. Gremienpfades vornehmen.

⁴⁴ Mehr Informationen hierzu finden Sie unter:

<http://www.leuphana.de/aktuell/meldungen/ansicht/datum/2008/04/30/wkn-leuphana-soll-sich-in-vier-exzellenzfeldern-profilieren.html>

Für die Durchführung der Programmbeiräte nutzen die Studienprogrammverantwortlichen Leitfragen, die im Hinblick auf interne und externe Qualitätskriterien und Anforderungen an Studienprogramme entwickelt wurden.

Den Programmbeiräten werden folgende Daten zur Verfügung gestellt:

- Programmordner mit Zielen des Studienprogramms (Selbstdokumentation einschließlich Modul- und Lehrendenhandbuch und fachspezifischer Anlage zur Rahmenprüfungsordnung)
- Statistische Daten insb. zur Entwicklung der Studierenden- und Absolventenzahlen
- aggregierte Berichte zur Lehrveranstaltungsevaluation auf Major-Ebene
- in Vorbereitung: Ergebnisse der Systembefragungen
- Empfehlungen vorangegangener Programmbeiräte, ggf. Dokumentation ihrer Umsetzung.

2012 sollen erstmals für die Mehrzahl der Studienprogramme Programmbeiräte durchgeführt werden. Sie finden künftig voraussichtlich im dreijährigen Zyklus oder bei Vorliegen anderer Anlässe, z.B. geplanter wesentlicher Veränderungen eines Studienprogramms, statt.

3.2.12 Internes und Externes Feedback – Akkreditierung

Die Universität hat alle ihre Studienprogramme durch eine unabhängige, wissenschaftsnahе Einrichtung akkreditieren lassen (vgl. § 6 NHG). Zurzeit finden im Rahmen einer landesweiten Reform der Lehrerbildung für diesen Bereich Programmreakkreditierungen statt.

Die Leuphana konzipiert derzeit ein Verfahren der **Internen Akkreditierung**, das die flächendeckende externe Programm(re)akkreditierung voraussichtlich ab 2014 ersetzen soll. Bis dahin wird das Verfahren erprobt, wenn Reakkreditierungen erforderlich werden oder Studienprogramme eine wesentliche Änderung erfahren sollen. Ziel des Verfahrens der internen Akkreditierung ist die Prüfung, ob ein geplantes Studienprogramm die Qualitätskriterien des europäischen Hochschulraumes und des deutschen Akkreditierungsrates erfüllt und mit den Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz, den landesspezifischen Anforderungen und den hochschulspezifischen Qualitätskriterien übereinstimmt. Es ist zu prüfen, ob die Studienziele adäquat sind und ob sie wie geplant erreicht werden können. Das Verfahren der Internen Akkreditierung könnte wie folgt gestaltet werden:

Das Konzept des Studienprogramms wird noch in der Planungsphase – auf der Grundlage des Programmordners sowie ergänzender Daten (s. o.) – durch einen extern besetzten Programmbeirat (vgl. Abschnitt 3.2.11 Externes Feedback – Beiräte) vor allem im Hinblick auf wissenschaftliche und Arbeitsmarkterfordernisse beurteilt. Die Empfehlungen des Programmbeirats fließen in die Curriculumentwicklung ein. Innerhalb der Leuphana wird durch eine hochschulinterne Akkreditierungskommission (Federführung: eine Vizepräsidentin oder ein Vizepräsident) geprüft, ob das Programm die o. g. Qualitätskriterien erfüllt und die Empfehlungen des Programmbeirates in sinnvoller Weise umgesetzt wurden. Die Kommission beschließt über die Einführung bzw. in regelmäßigen Abständen über die Weiterführung des Programms. Möglich ist eine Genehmigung ohne oder mit Auflagen, aber auch die Empfehlung, das geplante Programm nicht zu akkreditieren. Über die Nicht-Akkreditierung beschließt das Präsidium mit Zweidrittel-Mehrheit, die Genehmigung mit oder ohne Auflagen wird vom Präsidium bestätigt. Sollte im internen Verfahren keine Entscheidung getroffen werden können, wird eine externe Programmakkreditierung durchgeführt.

Das Team Q stellt im Intranet der Universität Regelungen und Handreichungen für das interne Verfahren zur Verfügung. In Abstimmung zwischen dem Präsidium und der Dekanekonferenz werden jährlich ein bis zwei Studienprogramme einer *externen* Programmreakkreditierung unterzogen. Die Ergebnisse dieser Verfahren werden durch das Team Q ausgewertet und der hochschulinternen Akkreditierungskommission zur Verfügung gestellt. Die Kommission berät die Ergebnisse und schlägt dem Präsidium und der Dekanekonferenz ggf. übergreifende Maßnahmen zur Verbesserung der Studienprogramme vor.

3.3 Weiterentwicklung des Leuphana Qualitätsmanagements

Präsidium und Dekanekonferenz reflektieren in ihren gemeinsamen Beratungen im Rahmen regelmäßiger Workshops zu Studium und Lehre sowohl über die Leistungen der Universität, die Stimmigkeit ihrer Ziele und Strategie sowie insbesondere über die Verbesserung der Maßnahmen zur Qualitätssicherung. Auf operativer Ebene wird das QM für Studium und Lehre und dessen weitere Implementierung durch das Team Q und die AG Systemakkreditierung (vgl. Abschnitt 3.2.1.1 Unterstützende Arbeitsstrukturen) beobachtet und begleitet, um Instrumente und Handreichungen zu optimieren. Der vom Präsidium eingesetzte QM-Beirat soll zudem die (Weiter)Entwicklung des Leuphana Qualitätsmanagements begleiten und dem Präsidium, der Dekanekonferenz sowie dem Senat regelmäßig berichten (vgl. Abschnitt 3.2.11 Externes Feedback – Beiräte).

Im Rahmen des sog. Qualitätspakts des Bundes und der Länder wird die Weiterentwicklung des Leuphana Qualitätsmanagements durch das Verbundvorhaben „Quality Audit“ vor allem mit den Universitäten Kaiserslautern, Potsdam und des Saarlandes seit Oktober 2011 bis – zunächst – September 2016 unterstützt.

Ende 2011 wurden darüber hinaus aus dem o.g. Qualitätspakt umfangreiche Mittel für die Leuphana bewilligt. Dieses Projekt ist unmittelbar auf die Stärkung und weitere Implementation des Leuphana Qualitätsmanagements ausgerichtet, so dass die Koordination der Maßnahmen und die Unterstützung – nicht nur – der Programmverantwortlichen bei der Umsetzung der anspruchsvollen Qualitätsmanagement-Maßnahmen in den kommenden Jahren als gesichert angesehen werden können.

4. Unterstützende Prozesse im Bereich Studium und Lehre

4.1 Zentrale unterstützende Planungsprozesse

Um die Qualität und Transparenz der Planungsprozesse zu gewährleisten und möglichst zu verbessern, sieht das Qualitätsmanagementsystem der Leuphana Universität eine Regulierung und Formalisierung dieser Prozesse vor. Über mehrere Semester sind die besonderen Anforderungen des Leuphana Modells sowie der institutionellen Parallelität von Fakultäten und Schools beobachtet und ausgewertet worden, so dass nunmehr Modelle und Beschreibungen für die zentralen unterstützenden Planungsprozesse vorliegen. Diese sind im „Gremienpfad“⁴⁵ niedergelegt, in dem insbesondere die Zuständigkeiten von Studiendekanaten und Schools nachzusehen sind.

4.1.1 Einrichtung, Weiterentwicklung oder Schließung von Studienprogrammen

Einrichtung, Weiterentwicklung und Schließung von Studienprogrammen sind im „Gremienpfad“ der Universität geregelt. Die Einrichtung eines neuen Studienprogramms geschieht auf Initiative der Fakultät (Ausnahme Professional School), mit grundsätzlicher Zustimmung des Präsidiums und in Abstimmung mit dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Ein geplantes Studienangebot wird in die jährliche „Studienangebotszielvereinbarung“ zwischen Ministerium und Universität aufgenommen (vgl. Abschnitt 2.6 Zielvereinbarung). Hierzu sind fristgerecht Planungsunterlagen („Prüfpfad“ mit Anlagen) bei der Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung einzureichen. Gemäß „Gremienpfad“ ist eine Programmverantwortliche oder ein Programmverantwortlicher zu bestimmen. Diese bzw. dieser erarbeitet unter Einbindung externer Expertise und in Abstimmung mit School und Fakultät das Konzept und den Entwurf einer Selbstdokumentation (vgl. Abschnitt 3.2.11 Externes Feedback – Beiräte). Das Studiendekanat informiert die Studienkommission und leitet den Vorgang an die School weiter, die die Zustimmung des Präsidiums einholt. Nach dessen Grundsatzentscheidung werden vom Programmverantwortlichen mit Unterstützung des Studiendekanats die Programmunterlagen ausgearbeitet (vgl. Abschnitt 4.1.5 Programmordner) und der Studienkommission sowie dem Fakultätsrat vorgelegt. Die Leitung der School erarbeitet anschließend eine Vorlage für den Senat, nach dessen positiver Stellungnahme wiederum das Präsidium die Einführung des Studienprogramms beschließt. Eine Ausnahme stellen z. B. die erziehungswissenschaftlichen Major dar, für deren Organisationsprozesse die Fakultät Bildung verantwortlich ist.

Die Weiterentwicklung von Studienprogrammen folgt im Wesentlichen diesen Schritten. Im jährlichen Qualitätszirkel (vgl. Abschnitt 3.1 Qualitätszirkel und Lehrbericht) sowie in anderer geeigneter Weise wird das Programm reflektiert, um ggf. Weiterentwicklungen vorzunehmen.

Sollte ein Studienprogramm geschlossen werden müssen, ist ebenfalls Einvernehmen mit dem MWK herzustellen. In diesem Fall ist ein entsprechend angepasster „Prüfpfad“ einzureichen, da auch die Schließung

⁴⁵ [Anhang 21: Gremienpfad.pdf](#)

von Studienprogrammen in die jährliche Studienangebotszielvereinbarung aufgenommen und mit der Landeshochschulplanung abgestimmt werden muss. Innerhalb der Universität sind unter der Prozessverantwortung der School eine Grundsatzentscheidung des Präsidiums sowie die Zustimmung von Studiendekanat, Studienkommission, Fakultätsrat sowie schließlich die Zustimmung des Senats und der verbindliche Beschluss des Präsidiums einzuholen. Für Studierende, die die Regelstudienzeit überschreiten, sind für einen ausreichenden Zeitraum geeignete Lehrangebote vorzuhalten.

4.1.2 Rahmenprüfungsordnung, Fachspezifische Anlagen

Der Senat der Leuphana Universität Lüneburg hat für die Studienangebote des Colleges, der Graduate School, die Studienprogramme mit Lehramtsoption sowie die weiterbildenden Studienprogramme der Professional School aufgrund des Niedersächsischen Hochschulgesetzes jeweils eine Rahmenprüfungsordnung (RPO) verabschiedet, die das Präsidium im Rahmen seiner Rechtsaufsicht genehmigt hat. Derzeit in Kraft sind:

- Neubekanntmachung der Rahmenprüfungsordnung für den Leuphana Bachelor unter Berücksichtigung der ersten Änderung vom 14.03.2008, der zweiten Änderung vom 25.04.2008, der dritten Änderung vom 25.11.2009, der vierten Änderung vom 26.11.2010, der fünften Änderung vom 31.08.2011 und der sechsten Änderung vom 18.07.2012 (Gazette 09/2012 vom 24.08.2012)
- Neubekanntmachung der Rahmenprüfungsordnung für die Masterprogramme der Graduate School unter Berücksichtigung der ersten Änderung vom 18.02.2009, der zweiten Änderung vom 21.10.2009, der dritten Änderung vom 21.04.2010 und der vierten Änderung vom 19.10.2011 (Gazette 25/2011 vom 22.12.2011)
- Neubekanntmachung der Rahmenprüfungsordnung der Leuphana Universität Lüneburg für die Bachelor- und Master-Studiengänge, mit denen die Voraussetzungen für ein Lehramt vermittelt werden unter Berücksichtigung der ersten Änderung vom 21.04.2010 und der zweiten Änderung vom 13.07.2011 und der dritten Änderung vom 16.05.2012 (Gazette 06/2012 vom 12.07.2012)
- Neubekanntmachung der Rahmenprüfungsordnung für die fakultätsübergreifenden berufsbegleitenden Bachelorstudiengänge der Leuphana Universität Lüneburg unter Berücksichtigung der ersten Änderung vom 08.12.2010, der zweiten Änderung vom 13.07.2011 sowie deren Berichtigung (Gazette 25/2011 vom 22.12.2011)
- Neubekanntmachung der Rahmenprüfungsordnung für die fakultätsübergreifenden weiterbildenden Masterstudiengänge der Leuphana Universität Lüneburg unter Berücksichtigung der ersten Änderung vom 24.03.2009 und der zweiten Änderung vom 25.11.2010 (Gazette 17/2010 vom 25.11.2010).

Die Prüfungsordnungen regeln die übergreifenden Fragen des Bachelor- bzw. Master-Studiums, die möglichen Lehrveranstaltungs- und Prüfungsformen, die Verfahren zur Bereitstellung des Lehr- und Prüfungsangebots, die Anmeldungs- und Zulassungsverfahren zu Studien- und Prüfungsleistungen sowie Wiederholungsmöglichkeiten, die Notenbildung, etwaigen Nachteilsausgleich sowie alle übergreifenden Aspekte der Abschlussarbeiten und andere prüfungsbezogene Aspekte.

Bestandteil der Rahmenprüfungsordnung sind „Fachspezifische Anlagen“ (FSAen), die die spezifischen Fragen der einzelnen Major und Minor und jene der übergreifenden Studienbestandteile (z. B. Leuphana

Semester) regeln. Für den betreffenden Bereich enthalten die FSAen eine Modulübersicht sowie eine Tabelle, aus der Wahlmöglichkeiten, Modulziele, Veranstaltungsformen, Prüfungsformen und Workload hervorgehen.

Ebenfalls Bestandteil der Rahmenprüfungsordnung sind Muster der Urkunden, der Zeugnisse, der Diploma Supplements und Transcripts of Records sowie ggf. die Bescheinigung über das Teilzeitstudium. Alle Anlagen der RPO werden im Amtsblatt der Universität, der Gazette, veröffentlicht.

Fragen des Teilzeitstudiums sind in den Ordnungen zur Regelung des Teilzeitstudiums geregelt⁴⁶.

Eine Änderung der RPO oder einer FSA ist maximal einmal jährlich möglich. Die Regelungen hierzu enthält der „Gremienpfad“.

Die Änderung einer *Rahmenprüfungsordnung* wird in der Regel auf Initiative der School in einer Arbeitsgruppe unter Beteiligung des Prüfungsservice vorbereitet. Der Änderungsentwurf wird vom Justizariat geprüft, in der Zentralen Studienkommission beraten, vom Senat beschlossen und schließlich vom Präsidium genehmigt, bevor die geänderte RPO durch Veröffentlichung im Amtsblatt der Universität in Kraft tritt.

Das Justitiariat dokumentiert die Ergebnisse zur rechtlichen Prüfung der Ordnungen.

Die Änderung einer *Fachspezifischen Anlage* wird vom Studiendekanat zusammen mit den Programmverantwortlichen unter Beteiligung des Prüfungsservice und der IT vorbereitet, in der zuständigen Studienkommission beraten, vom Fakultätsrat beschlossen und vom Präsidium genehmigt sowie anschließend durch Veröffentlichung im Amtsblatt in Kraft gesetzt.

4.1.3 Sicherstellung des Lehrangebots

Die Sicherstellung des Lehrangebots obliegt gem. § 45 Abs. 3 NHG den Studiendekaninnen und Studiendekanen.

Die Sicherstellung und Koordination des Lehrangebots ist in einem komplexen Prozess organisiert, der das Zusammenspiel von Schools und Fakultäten, unterschiedlichen Studienbestandteilen sowie die technischen und prüfungsrechtlichen Belange wahrt. Fünf Monate vor Semesterbeginn leiten Schools und Campus Management diesen Prozess ein, der im Anschluss von Schools und Studiendekanaten koordiniert wird und nach Abschluss der Raumplanung in der fristgerechten Veröffentlichung des Lehrveranstaltungsverzeichnisses vier Wochen vor Veranstaltungsbeginn mündet. Die überschneidungsfreie Lehre wird durch die Einhaltung von Rahmenstundenplänen gewährleistet.

Die Professional School koordiniert das übergreifende Lehrangebot. In dezentralen Prozessen wird das Lehrangebot für die Studienprogramme geplant.

⁴⁶ Ordnung zur Regelung des Teilzeitstudiums für den Leuphana Bachelor, den Bachelor Lehren und Lernen, den Bachelor Berufliche Bildung in der Sozialpädagogik und den Bachelor Wirtschaftspädagogik an der Leuphana Universität Lüneburg (Anhang 23: Gazette_04_08.pdf); Ordnung zur Regelung des Teilzeitstudiums für die Masterprogramme der Graduate School der Leuphana Universität Lüneburg (Anhang 24: Gazette_09_09).

4.1.4 Zugang und Zulassung / Auswahl Studierender

Das Auswahl- bzw. Zulassungsverfahren für die Studienbewerberinnen und Studienbewerber richtet sich nach dem Niedersächsischen Hochschulzulassungsgesetz (NHZG) in Verbindung mit der Verordnung über die Vergabe von Studienplätzen durch die Hochschulen (Hochschul-Vergabeverordnung) und den Zugangs- und Zulassungsordnungen der Universität.

Die Zugangsvoraussetzungen zum Bachelor-Studium regelt das NHG; darüber hinaus müssen Bewerberinnen und Bewerber über ausreichende Englischkenntnisse verfügen, die bis spätestens zum Abschluss des zweiten Fachsemesters nachzuweisen sind. Damit soll das Lesen von Fachliteratur und die Teilnahme an Lehrveranstaltungen in der Wissenschaftssprache Englisch sichergestellt werden.

Das Zulassungsverfahren sieht Vorabquoten gem. NHZG für ausländische Bewerberinnen und Bewerber (bis zu 8 %), für Härtefälle (bis zu 2 %), für Bewerberinnen und Bewerber für ein Zweitstudium (bis zu 3 %) und Berufsqualifizierte (höchstens 10 %) vor. Die danach verbliebenen Studienplätze (Hauptquote) werden zu 10 % nach Wartezeit und zu 90 % nach einem durch die Leuphana festgelegten Auswahlverfahren vergeben.

Dieses differenzierte Auswahlverfahren berücksichtigt die Eignung, die Motivation und das gesellschaftliche Engagement der Bewerberinnen und Bewerber. Die Zulassungskriterien umfassen im Einzelnen:

- Stufe 1: Notendurchschnitt der Hochschulzugangsberechtigung und besondere außerschulische Leistungen
- Stufe 2: Ergebnis im Zulassungstest und / oder im Zulassungsgespräch

Der Zulassungstest wurde unter Berücksichtigung international üblicher Testgütekriterien und in Abstimmung mit einem Testinstitut entwickelt und trägt den besonderen Anforderungen des Studiums am Leuphana College Rechnung. Die Zulassungsgespräche enthalten ein Einzelinterview, ein Referat und eine Gruppendiskussion und werden auf Grundlage eines halbstandardisierten Leitfadens von Lehrenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Alumni der Universität geführt, die eine eintägige Schulung durchlaufen haben.

Für den Zugang zum **konsekutiven Master-Studium** ist ein qualifizierter Bachelor-Abschluss oder ein vergleichbarer Abschluss⁴⁷ erforderlich. Das Erststudium muss mindestens mit der Note 2,5 abgeschlossen sein, ein rechtswissenschaftliches 1. Staatsexamen mit mindestens 7,5 Punkten. Die Studierenden können sich auch bewerben, wenn die Bachelor-Prüfungen noch nicht vollständig abgeschlossen sind aber mindestens 81% der insgesamt erforderlichen Kreditpunkte (CP) erlangt wurden. Abweichende Regelungen gelten für die Masterprogramme in der Lehrerbildung.

Die Major des konsekutiven Leuphana Masters sehen vor, dass die Bewerberinnen und Bewerber in relevanten Fachgebieten eine bestimmte Anzahl von CP absolviert haben, in der Regel 2 x 30 oder 1 x 60 CP. Für

⁴⁷ Vergleichbare Abschlüsse sind Diplom (FH/Uni), Magister, 1. Staatsexamen sowie ausländische Abschlüsse anerkannter Hochschulen mit mindestens 180 CP; auch Bachelor-Abschlüsse von Berufsakademien, sofern sie akkreditiert sind.

jeden Major liegt eine Liste mit den jeweils möglichen Fachrichtungen vor⁴⁸. Weiterhin sind ausreichende Deutsch- und Englischkenntnisse nachzuweisen⁴⁹. Die Durchschnitts- bzw. Abschlussnote des Bachelor- bzw. Erststudiums spielt eine zentrale Rolle für die Zulassung zum konsekutiven Master-Studium. Weiterhin wird ein besonderes gesellschaftliches Engagement positiv bewertet, ebenso eine berufliche Tätigkeit (vgl. § 2 Absatz 2 der Zulassungsordnung). Weitere Punkte können durch eine gute Note im Zeugnis der Hochschulzugangsberechtigung und durch das Einreichen eines Tests zur Feststellung der Studierfähigkeit (General Test des Graduate Record Examination, GRE) erreicht werden. Wenn die Bewerberzahl die Anzahl der Studienplätze um das Zweieinhalbfache übersteigt, können Auswahlgespräche als ein weiteres Zulassungskriterium eingeführt werden.⁵⁰

Grundsätzliche Zugangsvoraussetzungen für ein berufsbegleitendes Bachelor-Studium an der **Professional School** sind eine Hochschulzugangsberechtigung, eine abgeschlossene fachlich entsprechende Berufsausbildung oder ein fachlich einschlägiger akademischer Abschluss sowie eine nach Maßgabe der jeweiligen fachspezifischen Anlage für den Studiengang einschlägige, mindestens jedoch einjährige Berufserfahrung und eine Beschäftigung von mindestens 50% einer Vollzeittätigkeit.

Besondere Zugangsvoraussetzungen werden studiengangsspezifisch durch eine fachspezifische Anlage geregelt, in der neben weiteren berufsbezogenen Kenntnissen und Fertigkeiten und/oder besonderen fremdsprachlichen Kenntnissen das Auswahlverfahren ausdifferenziert wird. Für künstlerische oder künstlerisch-wissenschaftliche Studiengänge ist eine besondere künstlerische Befähigung nachzuweisen.

Darüber hinaus kann auch das Bestehen einer Einstufungsprüfung als weitere Zugangsvoraussetzung für die Einstufung in ein höheres Semester nach Maßgabe der jeweiligen fachspezifischen Anlage zu dieser Ordnung gefordert werden.

Zugang zu den fakultätsübergreifenden akademischen Zertifikatsstudiengängen der Leuphana haben diejenigen Bewerberinnen und Bewerber, die über eine Hochschulzugangsberechtigung sowie über eine bezüglich Dauer und Berufsfeld einschlägige, mindestens jedoch einjährige Berufserfahrung verfügen, die ggf. in einer fachspezifischen Anlage genauer spezifiziert wird. Darüber hinaus können ggf. ein Beschäftigungsverhältnis sowie weitere berufsbezogene Kenntnisse und Fertigkeiten und/oder besondere fremdsprachliche Kenntnisse nach Maßgabe einer möglichen entsprechenden fachspezifischen Anlage erforderlich sein.

Der Zugang zu den weiterbildenden Masterstudiengängen setzt einen qualifizierten Bachelorabschluss oder mindestens gleichwertigen Abschluss sowie eine mindestens zweijährige einschlägige Berufserfahrung, die in der Regel nach dem ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss erworben wurde, voraus. Ein qualifizierter Studienabschluss liegt vor, wenn das vorangegangene Studium mit mindestens der Note 2,5, bei einem Studium der Rechtswissenschaften (mit dem Abschluss Staatsexamen) mit mindestens 7,5 Punkten abgeschlossen wurde. Besondere Zugangsvoraussetzungen werden darüber hinaus studiengangsspezifisch durch eine fachspezifische Anlage geregelt, in der die geforderte einschlägige Berufserfahrung oder auch im jeweiligen Studienprogramm geforderte Englischkenntnisse konkretisiert werden.

⁴⁸ [Anhang 25: Liste-konsekutive-Faecher.pdf](#)

⁴⁹ Deutschkenntnisse werden mit dem DSH-2, TestDaF 5 oder vergleichbaren offiziellen Zertifikaten nachgewiesen, Englischkenntnisse mit TOEIC 750, TOEFL ibt 80 oder geeigneten vergleichbaren Nachweisen.

⁵⁰ [Anhang 26: Informationen-zum-Auswahlverfahren_Leuphana-Master.pdf](#)

Für die berufsspezifischen weiterbildenden Masterstudiengänge wird als Zugangsvoraussetzung ein qualifizierter Bachelorabschluss oder ein mindestens gleichwertiger Abschluss gefordert. Ein qualifizierter Studienabschluss liegt vor, wenn das vorangegangene Studium mit mindestens der Note 2,5, bei einem Studium der Rechtswissenschaften (mit dem Abschluss Staatsexamen) mit mindestens 7,5 Punkten abgeschlossen wurde. Weitere, besondere Zugangsvoraussetzungen werden darüber hinaus studiengangsspezifisch durch eine fachspezifische Anlage geregelt, in der, je nach Studiengang, Berufserfahrung oder auch Englischkenntnisse gefordert und konkretisiert werden.

4.1.5 Programmordner: Funktion – Gliederung – Verantwortlichkeit

Alle Major des Leuphana Bachelors und Leuphana Masters bzw. alle Studienelemente in der Lehrerbildung sind in sog. Programmordnern dokumentiert (vgl. Verfahrensrichtlinie des Präsidiums zur Sicherung der Qualität in Studium und Lehre / Teilrichtlinie 2). Die Programmordner sind wesentliche Planungs- und Kommunikationsgrundlage für bzw. über das Studienprogramm. Sie sind Grundlage für die Qualitätszirkel und dienen der Kontinuität insb. bei einem Wechsel der Studienprogrammverantwortung. Sie werden bei Änderungen des Studienprogramms oder bei interner bzw. externer Begutachtung (z. B. interne Akkreditierung, Programmbeirat) herangezogen. Ein Programmordner beinhaltet

- die Selbstdokumentation des Majors
- die gültige Fachspezifische Anlage
- das Modulhandbuch mit allen Modulbeschreibungen des Majors
- das Lehrendenhandbuch mit Vitae aller Lehrenden des Majors
- eine Kapazitätsübersicht, in der eine ausreichende personelle Lehrkapazität nachgewiesen wird
- einen Modellstudienplan, der der Überprüfung der Betreuungsrelation und des SWS-Bedarfs dient.

Die Selbstdokumentation erläutert die Ziele des Majors bzw. der Studienelemente der Lehrerbildung und rekurriert hierbei auf die kombinierbaren Minor sowie auf die übergreifenden Studienbestandteile. Sie erläutert das Curriculum, die Lehr- und Prüfungsveranstaltungsformen und sie beschreibt, wie die Gesamtheit aus Modulen, Lehr- und Prüfungsformen und anderen Studienbestandteilen das Erreichen des Studienziels ermöglicht. Dabei wird zwingend auf unterschiedliche Arten von Kompetenzen Bezug genommen, insbesondere im Hinblick auf die beruflichen Perspektiven der Absolventinnen und Absolventen.

Die Pflege und Aktualisierung der Programmordner obliegt den Studienprogrammverantwortlichen bzw. den Koordinatorinnen und Koordinatoren der lehrerbildenden Studienelemente und den Studiendekanaten; sie werden dabei von den Studiendekanaten und dem Team Q unterstützt und beraten. Die Selbstdokumentationen werden den Studierenden und Lehrenden in geeigneter Weise im Portal myStudy zur Verfügung gestellt und können Gegenstand der Diskussion im Qualitätszirkel sein.

Analog wird für die Minor des Leuphana Bachelors und für die Programme in der Professional School verfahren.

4.2 Infrastruktur

4.2.1 Medien- und Informationszentrum (MIZ)

Im Medien- und Informationszentrum der Leuphana sind die ehemaligen Infrastruktureinheiten „Bibliothek“ und „Rechen- und Medienzentrum“ fusioniert und bieten eine Vielzahl von zentralen Services zur Unterstützung von Forschung- und Lehre der Leuphana Universität Lüneburg.

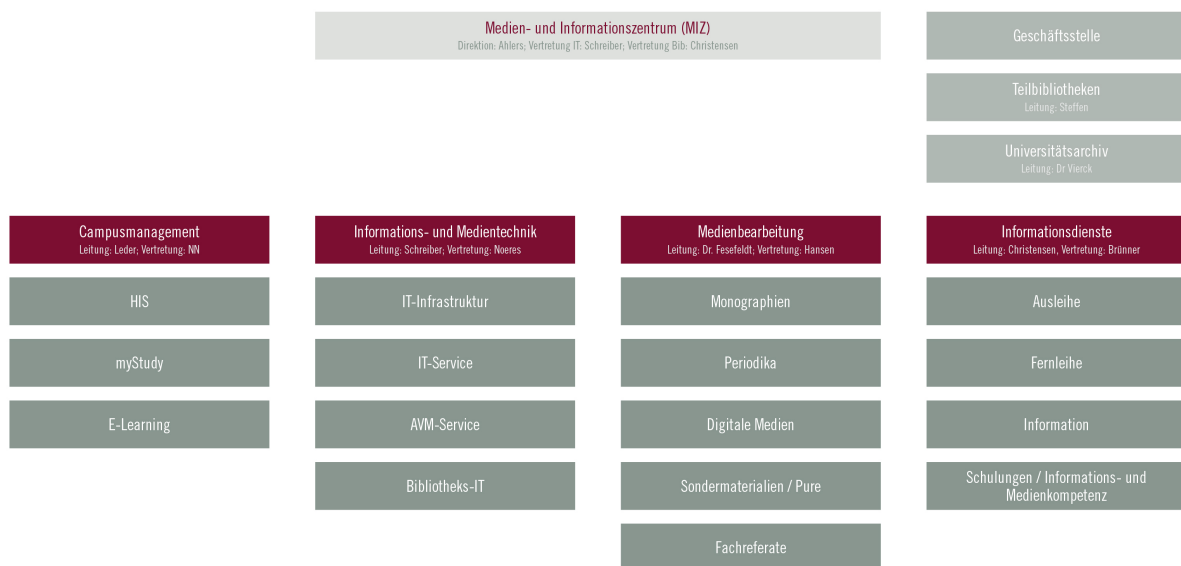


Abbildung 12: Organigramm Medien- und Informationszentrum (MIZ)

4.2.1.1 Versorgung der Leuphana mit Informations- und Recherchemedien

Innerhalb des MIZ versorgt die Universitätsbibliothek die ca. 8000 Studierenden und ca. 800 fest angestellten Lehrenden bzw. Gastdozenten der Leuphana mit elektronischer, verfilmter und gedruckter Information. Die Medien werden an zwei Standorten – der Zentralbibliothek auf dem Campus und der Teilbibliothek „Rotes Feld“ zur Verfügung gestellt. Die digitalen Angebote sind zudem im lokalen Rechnernetz der Leuphana flächendeckend über das WLAN der Hochschule sowie über die VPN-Zugänge für Studierende und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter von deren Heimarbeitsplätzen aus zugänglich. Die Services vor Ort und die Ausleihmöglichkeiten stehen auch interessierten Bürgern aus der Stadt und dem Umland zur Verfügung.

Die Universitätsbibliothek im MIZ gehört zum Gemeinsamen Bibliotheksverbund von sieben Bundesländern und bietet lokal und im Rahmen von überregionalen Bibliothekskooperationen zahlreiche DV-gestützte Dienstleistungen, wie z. B. die Online-Fernleihe, die Elektronische Zeitschriftenbibliothek (EZB), das Datenbankinformationssystem (DBIS) sowie den Zugang zu verschiedenen Fachportalen, an. In Kooperation mit dem Forschungsreferat der Leuphana wird die Forschungsdatenbank Pure betrieben. Über einen Repository-Server werden die Elektronischen Dissertationen aus der Universität Lüneburg in digitaler Form angeboten. Angestrebt ist der Aufbau eines Openaccess-Service in Kooperation mit dem Forschungsreferat.

Die modernen Räumlichkeiten an den zwei Bibliotheksstandorten umfassen insgesamt 648 Leseplätze, davon 88 PC-Arbeitsplätze mit Internetanschluss. Wireless LAN ist in allen Bibliotheksstandorten durch die

Studierenden nutzbar. Darüber hinaus stehen den Nutzerinnen und Nutzern Spezialgeräte wie Aufsichtscanner und digitale Reader-Printer ein Arbeitsplatz für Sehbehinderte und diverse Kopierer zur Verfügung.

Der Neuzugang betrug im Jahr 2011 ca. 29.000 gedruckte Bände. Das MIZ verfügt derzeit über einen Buchbestand von ca. 650.000 Bänden. Neben den 1.200 gedruckten Zeitschriften stehen am MIZ ca. 28.000 lizenzierte elektronische Zeitschriften sowie mehrere tausend frei verfügbare E-Zeitschriften zur Verfügung. Der Bestand von derzeit etwa 20.000 E-Books und über 50.000 E-Dissertationen wird kontinuierlich weiter ausgebaut. Für die Literaturrecherche bietet das MIZ zurzeit ca. 220 lizenzierte und 230 frei im Internet verfügbare Fachdatenbanken über das Datenbanksystem DBIS an. Nutzerinnen und Nutzer aus der Leuphana können weiterhin auf ein Angebot von 55.000 Filmen zugreifen. Eine durch die Bibliothek finanzierte und organisierte Literaturverwaltungssoftware steht allen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Studierenden der Hochschule kostenfrei zur Verfügung.

Die Räume der Zentralbibliothek und deren Serviceleistungen sind 90 Stunden pro Woche auch am Wochenende geöffnet. Pro Jahr werden in den Räumen der Bibliotheken etwa 400.000 Besucherinnen und Besucher gezählt, die ca. 300.000 Ausleihen tätigen. Die Zonierung des Gebäudes ermöglicht sowohl die Arbeit in Gruppen als auch das ungestörte Lernen im Lesesaal. Auch unabhängig von den Öffnungszeiten haben die Studierenden über das Internet jederzeit die Möglichkeit, in den Katalogen der Bibliothek zu recherchieren, Leihfristen von Büchern zu verlängern, Bücher vorzubestellen, Fernleihen zu tätigen und die digitalen Volltexte des Bibliotheksbestandes zu nutzen.

Die Beratung und Schulung von Studierenden und anderen Hochschulangehörigen zu Fragen der Recherche, Beschaffung, Bewertung und Verwaltung von Literatur ist ein ausgewiesener Tätigkeitsschwerpunkt der Universitätsbibliothek. Im Jahr 2011 nahmen etwa 6500 Personen an 232 Schulungsveranstaltungen teil.

Im Rahmen des Leuphana Semesters nehmen alle Erstsemester an drei Modulen zur Einführung in die Bibliotheksbenutzung, die Recherche sowie die Literaturverwaltung teil. Darauf aufbauend werden unterjährig Einführungen in einzelne Datenbanken bzw. für spezielle Zielgruppen angeboten, zum Teil in Kooperation mit anderen Einrichtungen der Hochschule (Studienberatung, Methodenzentrum). Das Programm „Schreibwerkstatt“ findet unter wissenschaftlicher Begleitung statt und thematisiert über die Recherche-bezogenen Fragen hinaus die Strategien zur Themenfindung und zum Aufbau wissenschaftlicher Arbeiten. Für das Selbststudium bzw. zur Vertiefung wird ein Online-Tutorial angeboten. An den Informationstheken der Bibliotheksstandorte ist täglich eine individuelle und professionelle Beratung vor Ort zu allen Aspekten der Literaturrecherche, -beschaffung und -verwaltung möglich.

4.2.1.2 Ausstattung im Bereich Informations- und Medientechnik

Die Abteilung „IT und Medientechnik“ des MIZ betreut die zentralen Kapazitäten der Rechnertechnik und für die audiovisuellen Medien, betreibt die Datennetze an allen Universitäts-Standorten, den Internet-Zugang und die zentralen Server, bietet öffentliche Rechnerarbeitsplätze und drahtlose Netze an, betreut die Universitätsverwaltung und die Hochschulangehörigen in IT-Belangen und bietet verschiedene Kurse und Lehrveranstaltungen an. Die Abteilung „IT und Medientechnik“ unterstützt die Neuausrichtung der Leuphana, indem es die IT-Landschaft den aktuellen Bedürfnissen und Entwicklungen anpasst.

Die ca. 180 zentral betreuten Server werden derzeit sukzessive in eine virtuelle Serverumgebung migriert. Damit werden nicht nur Strom- und Ressourcenverbrauch deutlich reduziert, sondern gleichzeitig eine Ver-

besserung der Performanz und der Redundanz erreicht. Die von fast allen Mitgliedern und Angehörigen der Universität am häufigsten genutzten zentralen Dienste sind E-Mail, Web, Fileserving und Groupware.

Ein flächendeckendes Funknetz und eine Ausstattung aller Lehrräume mit moderner Medientechnik sind teilweise erreichte und weiterhin verfolgte Ziele. Das Funknetz bietet einen Netzzugang sowohl über den universitätseigenen als auch über den eduroam-Account. Durch die Teilnahme am eduroam-Dienst des DFN können die Universitätsangehörigen zusätzlich an derzeit ca. 200 europäischen Hochschulen und weiteren Bildungseinrichtungen ohne zusätzliche Kosten per Funknetz auf das Internet zuzugreifen. Der Internet-Anschluss ans Deutsche Forschungsnetz bietet eine Bandbreite von 2 * 150 MBit/s. In jedem Raum der Leuphana stehen mehrere Ethernet-Anschlüsse mit einer Datenrate von mindestens 100 MBit/s zur Verfügung.

Alle Hörsäle und viele Seminarräume sind mit Beamern und einer Audioanlage ausgestattet. Mediengeräte, Kameras, Laptops und Beamer können von Studierenden und vom Lehrpersonal entliehen werden. Ein umfangreiches Archiv mit über 50.000 Aufzeichnungen bietet audiovisuelles Material zu wissenschaftlichen Zwecken. Den Studierenden stehen zahlreiche Rechnerarbeitsplätze frei zugänglich zur Verfügung, so auf dem Campus etwa 70 im IT und Medientechnik-Hauptgebäude und 88 in der Bibliothek, an den anderen Standorten zwischen 50 und 80 pro Standort. Die Rechner sind im Semester 74h/Wo frei zugänglich, die in der Bibliothek sogar länger während der Öffnungszeiten der Bibliothek. Zusätzlich gibt es Labore für Video- und Audioproduktion, Multimedia-Hörsäle und Videokonferenz-Systeme.

4.2.1.3 Unterstützung des Academic Life Cycle und der Lehre

Die Abteilung „Campusmanagement“ leistet den Betrieb, die Administration sowie die Weiterentwicklung der IT-Systeme, die für die Unterstützung sämtlicher (Verwaltungs-)Prozesse rund um Studium und Lehre an der Leuphana Universität erforderlich sind. Dabei werden Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse aller beteiligten Verwaltungseinheiten, der Fakultäten und der Hochschulleitung in diesem Rahmen möglichst von Beginn an begleitet, um die technische Umsetzbarkeit von getroffenen Entscheidungen gewährleisten und die hierfür erforderlichen Ressourcen beplanen zu können.

Campusmanagement unterstützt durch integrierte technische Systeme den Academic Life Cycle sowie die Lehre auf vielfältige Weise. Derzeit werden die Services über drei unterschiedliche Systeme: myStudy, moodle und verschiedene HIS-Module angeboten.

Viele organisatorische und kommunikative Vorgänge laufen an der Leuphana Universität Lüneburg unmittelbar über das Lehrveranstaltungsportal myStudy:

- die Organisation und Verwaltung der Lehrveranstaltungen,
- die Anmeldung zu Lehrveranstaltungen,
- die Bereitstellung von Lehrmaterialien,
- das Vorlesungsverzeichnis,
- die Erstellung von Stundenplänen.

Außerdem enthält myStudy

- ein Verzeichnis aller Lehrenden (mit Sprechstunden) und aller anderen Hochschulangehörigen,
- Profile aller Studierenden,
- weiterführende Informationen zum Studium und zur Infrastruktur an der Universität
- ein Forum, in dem die Studierenden über die unterschiedlichsten Themen diskutieren können, sowie
- alle aktuellen Informationen für Studierende und Lehrende⁵¹.

Angegliedert an myStudy ist die Lernplattform „myStudy-Moodle“, eine interaktive Plattform für das virtuelle Lehren und Lernen, mit der an der Leuphana regelmäßig und intensiv gearbeitet wird. Derzeit stehen 591 Kurse für über 9000 registrierte Nutzer online zur Verfügung.

Mit diversen HIS-Modulen leistet die Abteilung „Campusmanagement“ IT-Unterstützung für alle Bereiche des Academic Life Cycle:

- Ein- und Ausschreibung von Studierenden (ZUL, SOS)
- Abbildung und Verwaltung der Prüfungsordnungen
- Verbuchung von Leistungen (POS)
- Anmeldung zu Prüfungen und andere Self Services (QIS)
- Unterstützung von Evaluationsverfahren
- Erstellung von Abschlussdokumenten wie Zeugnissen, Transcripts of Records etc.

Die Abteilung „Campusmanagement“ betreut die Nutzerinnen und Nutzer der verschiedenen Systeme und bietet Schulungen sowie unterstützende Materialien an (Userguides, Leitfäden etc.). Entscheidungsprozesse innerhalb der Universität werden durch Auswertungen und Statistiken verschiedenster Art unterstützt.

⁵¹ Eine ausführliche Darstellung der myStudy-Funktionalitäten findet sich unter <https://mystudy.leuphana.de/portal/projektbeschreibung>

4.2.2 Studierendenservice - Prüfungen

Der Studierendenservice berät Studierende und Lehrende auf der Homepage und hält alle prüfungsrechtlich relevanten Informationen auf der Homepage bereit⁵². Allgemeine Erstkündigungen sind persönlich Montag bis Freitag von 9:00 Uhr bis 16:00 Uhr möglich und individuelle Einzelberatungen Montag, Dienstag und Donnerstag von 10:00 Uhr bis 12:00 Uhr sowie Dienstag von 14:00 Uhr bis 15:30 Uhr. Darüber hinaus sind die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter telefonisch und vor allem per E-Mail zu erreichen.

In allen Studienprogrammen, außer in Lehramtsstudiengängen mit Abschluss Staatsexamen, werden die Prüfungen studienbegleitend abgelegt. Wichtig für die Studierenden sind deshalb die Termine für die Anmeldefristen zu Prüfungen. Zu allen Prüfungsleistungen, die keine Klausuren sind, z. B. Hausarbeiten, melden sich die Studierenden bei den Lehrenden an. Die Anmeldung zu Klausuren erfolgt online und verbindlich über das System HIS_QIS. Mit den Immatrikulationsunterlagen erhalten die Studierenden eine Kennung. Mit dieser Kennung und dem Geburtsdatum erfolgt die Klausuranmeldung über die Seite <http://qis.leuphana.de>; hier können die Studierenden z. B. auch ihren Notenspiegel einsehen und ausdrucken.

Der Studierendenservice ist für die Umsetzung aller Prüfungsordnungen und fachspezifischen Anlagen für alle angebotenen Studienprogramme verantwortlich. Vor diesem Hintergrund führt der Studierendenservice als ausführendes Organ des Prüfungsausschusses alle administrativen Vorbereitungen für die Prüfungen durch – es erstellt in diesem Kontext u. a. die semesterweise erforderlichen Rahmenpläne für die überschneidungsfreie Durchführung aller Klausuren –, sorgt für die technische Verwaltung aller Prüfungsnoten und berät Studierende sowie Lehrende in allen Fragen des Prüfungsrechts. Dazu gehört auch die Administration von Widersprüchen und Klagen, die Mitwirkung bei der Anerkennung von Studienbewerberinnen und Studienbewerbern für höhere Semester und die Unterstützung der Anerkennungsverfahren für Leistungen, die Studierende der Universität erbracht haben. Des Weiteren werden Zwischen- und Abschlusszeugnisse sowie das Diploma Supplement und das Transcript of Records sowie v. a. m. ausgestellt.

4.2.3 Nachhaltige Universität

Die Nachhaltigkeit ist eine zentrale Leitvorstellungen der Leuphana und findet sich bereits seit Ende der 90er Jahre in der Forschung und Lehre sowie im Alltag der Universität wieder. Dieser Grundsatz hat nicht nur durch die Fakultät Nachhaltigkeit und die hauptamtlich besetzte Umweltkoordination einen festen Platz im akademischen Alltag. Die Leuphana hat im Februar 2012 bereits ihren dritten Nachhaltigkeitsbericht „Schritte in die Zukunft“ veröffentlicht, das Umweltmanagementsystem der Universität nach der EG-Richtlinie EMAS wird seit dem Jahr 2000 jährlich extern überprüft, das betriebliche Gesundheitsmanagement seit 2003 kontinuierlich verbessert und seit 2007 verfolgt die Leuphana das Ziel eine klimaneutrale Universität zu werden. Das Thema Nachhaltigkeit hat Einzug in alle Ebenen der Hochschule gehalten: Projekte wie der Nachhaltigkeitsbericht, die klimaneutrale Leuphana oder die als „Ort im Land der

⁵² Vgl.: <http://www.leuphana.de/services/studierendenservice/pruefungen.html>.
Oder Anhang 27: Info-Brosch_Leuphana_BA.pdf

Ideen“ gekürte CO₂-Ampel und das Umweltmanagementsystem nach EMAS finden kontinuierlich Anknüpfungspunkte in Lehre und Forschung.

Im Themenfeld „Nachhaltiger Konsum“ zeigt sich die Verflechtung von Forschung und Betrieb an der Leuphana. Im Forschungsprojekt BINK (Bildungsinstitutionen und Nachhaltiger Konsum) hat sich die Change-Management-Gruppe „KonsUmsicht“ als Praxispartner gebildet. Das Ziel ist, die Universität als Ort für nachhaltigen Konsum zu gestalten. Im Projekt der klimaneutralen Leuphana erarbeiten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Leuphana im Rahmen eines übergreifenden integralen Forschungsprojektes ein neuartiges Energiekonzept für das von Daniel Libeskind entworfene neue Zentralgebäude. Dadurch sollen nicht nur das neue Zentralgebäude zum Energielieferanten, sondern auch weitere umfassende Energieeinsparungen im Gebäudebestand realisiert werden.

5. Ausblick: Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der Leuphana Universität Lüneburg

Das System des Qualitätsmanagements an der Leuphana ist dynamisch und entfaltet sich stetig weiter. Aktuell werden die Programmbeiräte (vgl. Abschnitt 3.2.11) sowie das Verfahren der Internen Akkreditierung (vgl. Abschnitt 3.2.12) entwickelt, erprobt und formalisiert. Auch die interne und externe Kommunikation des QMS soll weiter verbessert werden. Durch die Mitgliedschaft der Universität in dem von Bund und Ländern geförderten Verbundvorhaben „Quality Audit“ stehen der Universität sieben Partneruniversitäten sowie externe Gutachterinnen und Gutachter in diesem Prozess zur Seite. Im Rahmen der Förderung durch das Bund-Länder-Programm „Für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre“ („Qualitätspakt“) wollen die Verbundpartner ihre Qualitätsmanagementsysteme für Studium und Lehre weiterentwickeln und das Modell eines netzwerkorientierten Quality Audit-Verfahrens herausbilden und erproben. In der Auseinandersetzung mit den Merkmalen der Systemakkreditierung bzw. den Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz sollen zudem transferierbare Erkenntnisse für den Aufbau von universitären QMS entwickelt werden. Mit der Beteiligung an dem Verbund verbindet die Leuphana insbesondere auch das Interesse an einer kritischen Außensicht auf ihr Qualitätsmanagementsystem.

In den Jahren 2012 bis 2016 kann die Universität zudem mithilfe des o. g. „Qualitätspakts“ erhebliche Mittel in den „Aufbau eines Netzwerks für strategisches Qualitätsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg“ investieren⁵³.

Die Einbindung Studierender in das Leuphana Qualitätsmanagement erfolgt insbesondere über Einbindung in Qualitätszirkeln zu den Studienprogrammen, die Teilnahme an der Lehrveranstaltungsevaluation und weiteren Befragungen, wie die Studienabschlussbefragungen und die in Vorbereitung befindliche Zwischenbilanzen, sowie über die Beteiligung in den Gremien und die Ombudsperson für Studierende. Studierendenparlament und Allgemeiner Studierendenausschuss haben eine Arbeitsgruppe gebildet, die zu dem vorliegenden Qualitätshandbuch und dem darin beschriebenen Qualitätsmanagementsystem aus studentischer Sicht Stellung genommen hat. Die Studierendengruppe im Senat der Universität hat sich für die kommende Sitzungsperiode vorgenommen, die Praxis der Lehrveranstaltungsevaluation gemeinsam mit den verantwortlichen Akteuren zu optimieren.

Im Wintersemester 2012/13 werden Präsidium und Dekanekonferenz zum zweiten Male die Ergebnisse der Qualitätszirkel und deren Aggregation in den Lehrberichten der Schools zur Kenntnis nehmen, über den Erfolg bisher ergriffener und die künftig erforderlichen Maßnahmen beraten und in diesem Kontext ihre strategischen Zielsetzung prüfen.

⁵³ Anhang 28: Leuphana auf dem Weg.pdf