



# QUALITÄT VON STUDIUM UND LEHRE AN HOCHSCHULEN: LEITFADEN PROJEKTBEGLEITUNG

---

der Zentralen Evaluations- und  
Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA)

*Januar 2023*



# Inhalt

Inhalt.....	1
1 Die ZEvA und der Bereich Evaluation und Beratung.....	2
1.1 Die ZEvA .....	2
1.2 Internes Qualitätsmanagement der ZEvA .....	2
1.3 Der Bereich Evaluation und Beratung.....	3
2 Vorbemerkungen zur Projektbegleitung.....	3
3 Varianten der Projektbegleitung.....	4
3.1 Projektbegleitung durch Beratung ohne Beteiligung von Expert*innen.....	5
3.2 Projektbegleitung durch Beratung mit Beteiligung von Expert*innen.....	5
3.3 Projektbegleitung durch externe Evaluation von Projekten .....	6
3.4 Projektbegleitung durch Audits und Qualitätssiegel.....	7
4 Verfahrensablauf bei einer Projektbegleitung.....	8
4.1 Beratung durch ZEvA-Referent*innen .....	8
4.2 Kollegiale Beratung durch Expert*innen.....	8
4.3 Externe Evaluationen und Audits .....	10



# 1 Die ZEvA und der Bereich Evaluation und Beratung

## 1.1 Die ZEvA

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

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

Der Akkreditierungsrat hat die ZEvA mit Beschluss vom 4. Februar 2000 als erste deutsche Agentur für die Programmakkreditierung zertifiziert. Inzwischen bietet die ZEvA neben der System- und Programmakkreditierung auch Zertifizierungen und Validierungen, internationale Akkreditierungen (institutionell und Programm) und institutionelle Audits (Österreich) an. Zum Bereich Evaluation und Beratung gehört unter anderem die Begleitung hochschulischer Projekte, die zur Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre beitragen.

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

## 1.2 Internes Qualitätsmanagement der ZEvA

Die ZEvA nutzt verschiedene Instrumente der internen Qualitätssicherung. Dazu gehören Jours Fixes (gesamtes Team, bereichsbezogen, Leitungsteam), verfahrensbezogene Evaluationen der Zufriedenheit von Gutachter\*innen und Hochschulen, jährliche Klausurtagungen und selbstverständlich auch die Kommissionen der ZEvA, zum einen die für Akkreditierungen und Zertifizierungen zuständige ZEvA Kommission (ZEKo) und zum anderen die Ständige Evaluierungskommission (SEK). Die SEK besteht aus 9 Personen und setzt sich neben der Wissenschaftlichen Leitung der ZEvA aus einem Mitglied des Vorstands der Landeshochschulkonferenz Niedersachsen, je zwei amtierenden Leitungsmitgliedern von Universitäten und Fachhochschulen, einer Person mit nationaler und internationaler Erfahrung mit Evaluationen, einem vom niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur sowie studentischen Vertreter\*innen je einer Universität und einer Fachhochschule zusammen.

Die SEK steuert die Verfahren der Evaluation im Land Niedersachsen und ihre Verfahrensgrundsätze, verabschiedet die Arbeitsplanung der Evaluation und beschließt die Evaluationsberichte mit den darin enthaltenen Empfehlungen. Zudem entscheidet sie nach Votum der Revisionskommission über Einsprüche und Beschwerden in Evaluationsverfahren.

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



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

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

### 1.3 Der Bereich Evaluation und Beratung

Anders als bei der Programm- und Systemakkreditierung verfolgt die ZEvA bei der Evaluation und Beratung niedersächsischer Hochschulen einen Auftrag des Landes Niedersachsen, für den sie auch durch das Land finanziert wird. Das bedeutet, dass für die niedersächsischen Hochschulen für die Dienstleistungen der ZEvA im Bereich Evaluation und Beratung keine zusätzlichen Kosten anfallen. Sowohl die Arbeitsleistung der Referent\*innen der ZEvA als auch Honorare für Gutachter\*innen und Reisekosten sind durch die Grundfinanzierung der ZEvA gedeckt. Für private Hochschulen, Berufsakademien und andere Bildungseinrichtungen sowie Hochschulen außerhalb Niedersachsens werden die Dienstleistungen nach dem entstehenden Aufwand individuell kalkuliert – wobei Informationen über die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit der ZEvA sowie die Erstellung eines konkreten Angebots stets kostenfrei sind.

Die ZEvA gibt den Hochschulen eine Hilfestellung zur Qualitätsentwicklung und -verbesserung in allen für Studium und Lehre relevanten Bereichen, also auch im Qualitätsmanagement und der Qualitätssicherung. Sie versteht sich dabei als Katalysator für die Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich und nicht als Kontrollinstanz. Auch wenn die Finanzierung des Bereiches Evaluation und Beratung für niedersächsische Hochschulen durch das Land Niedersachsen erfolgt, erbringt die ZEvA ihre Dienstleistungen in der Regel im Auftrag der Hochschulen und arbeitet auf Basis eines vertrauensvollen Umgangs mit hochschulischen Informationen.

Zu den angebotenen Dienstleistungen des Bereiches Evaluation und Beratung gehört neben der Organisation und Durchführung von externen Evaluationsverfahren insbesondere die individuelle Beratung und die Begleitung von hochschulischen Projekten.

## 2 Vorbemerkungen zur Projektbegleitung

Im Rahmen einer Projektbegleitung bietet die ZEvA Hochschulen, Berufsakademien und anderen Bildungseinrichtungen Unterstützungsangebote in unterschiedlichen Formaten an. Dazu gehören neben externen Evaluationen und Audits auch unterschiedliche Beratungsleistungen, welche punktuell oder über den gesamten Projektverlauf hinweg in Anspruch genommen werden können. Im Vordergrund stehen dabei häufig die Themen:

- Organisationsentwicklung
- Curriculumsentwicklung und -innovation



- interne Evaluation von Studium und Lehre
- Projektmanagement und -evaluation
- Prüfungswesen
- Akkreditierung, Zertifizierung und Validierung

Die Bildungseinrichtungen haben die Gelegenheit, sich in allen Bereichen von Studium und Lehre sowie dem Qualitätsmanagement umfangreich informieren zu lassen und sowohl mit den Mitarbeiter\*innen der Agentur als auch mit ausgewiesenen themenspezifischen Expert\*innen ins Gespräch zu kommen.

Abhängig vom Beratungsbedarf kann die ZEvA ausschließlich durch den Einsatz erfahrener Referent\*innen der Agentur tätig werden. Das bietet sich zum Beispiel bei der Curriculumsentwicklung, der Vorbereitung von Akkreditierungsverfahren oder der Erstellung von Evaluationsordnungen an. Überschreitet der erforderliche Beratungsbedarf die Expertise der Agenturmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, so können fachlich ausgewiesene Expert\*innen hinzugezogen werden. Dies bietet sich beispielsweise im Falle studienfachspezifischer Besonderheiten, bei themenspezifischen Fragestellungen aus der Hochschuldidaktik, dem Bereich der Digitalisierung, der Weiterentwicklung von Organisation und Verwaltung oder dem Hochschulrecht an.

In einer vertraulichen Atmosphäre und in partnerschaftlicher Kommunikation unterstützen wir Hochschulen bei der Vorbereitung von Projekten, begleiten sie in der Durchführung und evaluieren diese für oder gemeinsam mit ihnen. So können Projektstrukturen und Prozesse durch den Blick von außen optimiert werden und es besteht die Chance, aus dem Projekt heraus weitere Veränderungsprozesse anzustoßen oder zu erleichtern.

Der vorliegende Leitfaden soll vorrangig eine Orientierung über die Möglichkeiten der Projektbegleitung geben und einen Eindruck darüber vermitteln, wie diese gestaltet werden kann. Da die Projekte, die Ansprüche an die Begleitung und die Rahmenbedingungen oft sehr unterschiedlich ausfallen, sind individuelle Absprachen zwischen der Agentur und der ratsuchenden Einrichtung von besonderer Bedeutung. Die Vielzahl möglicher Vorgehensweisen lässt sich im Rahmen des Leitfadens nicht darstellen und wird daher auf einige typische Anwendungen reduziert.

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

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

### 3 Varianten der Projektbegleitung

Nachfolgend werden rein exemplarisch vier verschiedene Varianten der Projektbegleitung vorgestellt – Beratungen *mit* und *ohne* Beteiligung von Expert\*innen sowie Evaluationsverfahren und Audits.



### 3.1 Projektbegleitung durch Beratung ohne Beteiligung von Expert\*innen

Kann die Projektbegleitung (oder ein Teil davon) ohne Beteiligung von Expert\*innen, also nur über die Referentenebene der ZEvA, vorgenommen werden, ergibt sich dadurch ein geringer Aufwand, sowohl in Bezug auf die Organisation und Abwicklung als auch in Bezug auf die Kosten. Dies betrifft sowohl die terminliche Flexibilität der Referent\*innen als auch den Ort für stattfindende Gespräche. Diese können sowohl in der ZEvA als auch in der beauftragenden Einrichtung stattfinden. Der Ort beeinflusst wiederum den Aufwand und die Kosten für die Hochschule und die Agentur. Während den staatlichen Hochschulen in Niedersachsen für die Begleitung von Projekten keine Kosten in Rechnung gestellt werden, haben andere Einrichtungen die Kosten der Agentur für die Arbeitszeit und die Kosten für die An- und Abreise zu tragen.

Die Umsetzung der Projektbegleitung ohne Beteiligung von Expert\*innen ergibt sich aus den Arbeitsschwerpunkten der Agentur. Im Vordergrund stehen z. B. insbesondere Beratungsanlässe zu den Themen:

- Curriculums(weiter)entwicklung
- Transfer auf weitere Anwendungsbereiche
- Akkreditierung von Studiengängen
- Systemakkreditierung
- interner Evaluation
- Qualitätsmanagement in Studium und Lehre
- Zertifizierung und Validierung
- Neugründung von Hochschulen und Berufsakademien
- Förderlinien des Bundes und Landes

Es ist auch möglich, eine Projektbegleitung zunächst mit Referent\*innen der ZEvA zu beginnen und zu einem späteren Zeitpunkt weitere Expert\*innen hinzuzuziehen und Evaluationen oder Audits anzuschließen. Die Intensität der Projektbegleitung und der betriebene Aufwand kann also sukzessive und flexibel erhöht werden.

### 3.2 Projektbegleitung durch Beratung mit Beteiligung von Expert\*innen

Erfordert die Aufgabenstellung die Einbindung externer Expert\*innen, so wird in der Regel gemeinsam mit der ratsuchenden Einrichtung ein kleines Team (zwei bis drei Expert\*innen) zusammengestellt. Für dieses Team werden ein Kurzbericht und eine Sammlung von Unterlagen zusammengestellt, die geeignet sind, das Beratungsteam auf seinen Einsatz vorzubereiten. Der Kurzbericht sollte dabei stets eine konkrete Darstellung des Projektes und des Auftrags an das Berater\*innen bzw. des Ziels der Beratung enthalten.

Besonders zu beachten ist dabei, dass es sich um eine *kollegiale* Beratung handelt. Die Berater\*innen werden dabei als *kritische Freunde* angesehen, wodurch eine sehr offene und vertrauliche Gesprächsatmosphäre hergestellt wird. Nur auf diese Weise kann der größtmögliche Nutzen aus der Beratung



gezogen werden. Eine Prüfungssituation oder eine Anordnung des Verfahrens von außen sind unbedingt zu vermeiden.

Da es keine konkreten Vorgaben für die Komponenten und den Ablauf der kollegialen Beratung gibt und diese individuell an die Anforderungen eines jeden Beratungsanlasses angepasst werden kann, wird an dieser Stelle nur ein häufig gewähltes und bewährtes Vorgehen dargestellt. Eine typische kollegiale Beratung durch die ZEvA kann wie folgt aussehen:

Die ZEvA koordiniert mit der ratsuchenden Einrichtung und den Berater\*innen einen Termin für Beratungsgespräche vor Ort. Die Berater\*innen und ZEvA-Referent\*innen reisen am Abend vor dem Gespräch an den Standort der Einrichtung an. Im Rahmen eines gemeinsamen Abendessens findet eine Vorbesprechung für die Beratungsgespräche des folgenden Tages statt. Am eigentlichen Beratungstag stehen etwa fünf bis sieben Stunden Gesprächszeit zur Verfügung. Diese kann über die gesamte Dauer mit der identischen Konstellation verbracht werden. Es ist auch möglich, wechselnde Gesprächsgruppen zu definieren, die entweder thematisch oder nach Statusgruppen gewählt werden. Ein typischer Ablauf für eine solche kollegiale Beratung ist in Tabelle 1 (Kap. 4) dargestellt. Diese Gespräche können je nach Umfang der Projektbegleitung zu verschiedenen Zeiten wiederholt werden (Projektaufakt, Zwischenevaluation, Projektabschluss).

Im Rahmen einer kollegialen Beratung wird in der Regel kein schriftliches Gutachten erstellt. Die Beratungsgespräche werden durch die beratene Einrichtung oder durch die ZEvA protokolliert, einschließlich der im Fazit festgehaltenen zentralen Ergebnisse. Das Protokoll wird innerhalb von vier Wochen nach den Beratungsgesprächen zwischen der Einrichtung, der ZEvA und den Expert\*innen abgestimmt und kann nachfolgend für interne Zwecke der Einrichtung verwendet werden. Eine Veröffentlichung durch die ZEvA in Form eines Berichts der Expert\*innen ist bei Beratungsverfahren grundsätzlich nicht vorgesehen.

### 3.3 Projektbegleitung durch externe Evaluation von Projekten

Neben den oben dargestellten Formaten ist es auch möglich, ein Evaluationsverfahren für das gesamte Projekt (bei Bedarf auch Projektteile) durchzuführen. Diese Evaluation wird eher *beratend* als *prüfend* gestaltet. Während sich ein Verfahren zur externen Evaluation im Bereich von Studium und Lehre in der Regel an Standards und Leitlinien orientiert (u. a. an den Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area; ESG), kann bei einem beratenden Evaluationsverfahren eine besondere Schwerpunktsetzung vereinbart werden:

- Das gesamte Verfahren wird auf eine Qualitätsentwicklung hin angelegt und der Prüfungs- oder Bewertungsaspekt tritt in den Hintergrund.
- Das Verfahren muss von der Hochschule, ggf. auch der evaluierten Teileinheit, freiwillig durchlaufen werden, idealerweise auf eigene Initiative. Verpflichtende und von außen verordnete Evaluationen werden in der Regel nicht mit der Offenheit und Transparenz betrieben, die bei einem eher beratenden Ansatz notwendig sind.
- Externe Expert\*innen werden von der Hochschule und der Agentur gemeinsam, und auf den Beratungsanlass abgestimmt, ausgewählt. Die Expert\*innen (Peers) werden eher als kritische Freund\*innen betrachtet und nicht als Prüfer\*innen wie in einer bewertenden Begutachtung.



- Die Hochschule erstellt einen Selbstbericht, durch den die Expert\*innen auf die Vor-Ort-Gespräche vorbereitet werden. Dieser sollte kritische und problematische Themen offen ansprechen. Nur so können sich die Expert\*innen ein umfassendes Bild von der Situation an der Hochschule machen.
- Der Evaluationsbericht der Expert\*innen sollte vertraulich behandelt und nicht veröffentlicht werden. Die Hochschule entscheidet dabei selbst, wie mit den Ergebnissen des Verfahrens umgegangen wird. Eine Veröffentlichung der Ergebnisse ist aber nicht grundsätzlich ausgeschlossen und kann auf besonderen Wunsch der Hochschule erfolgen.

Unberührt sollten allerdings die folgenden Standards für Evaluationsverfahren bleiben:

- Die Agentur steuert und verantwortet den gesamten Prozess der Evaluation.
- Die Expert\*innen müssen der zu evaluierenden Hochschule unbefangen gegenüberstehen und aus verschiedenen Statusgruppen stammen (Lehrende, Studierende, Berufspraxis etc.).
- Es werden Vor-Ort-Gespräche mit verschiedenen Akteuren und Akteursgruppen der Hochschule durchgeführt. Diese werden durch einen Selbstbericht der Hochschule vorbereitet.
- Grundsätzlich sollten alle relevanten Stakeholder in das Verfahren einbezogen werden. Dies ist notwendig, um möglichst viele Perspektiven auf das Projekt zuzulassen und die Akzeptanz für das Verfahren und für die Ergebnisse zu erhöhen.
- Über die Ergebnisse des Evaluationsverfahrens wird ein schriftlicher Bericht durch die Agentur und die Expert\*innen erstellt.

Welche Ansprüche an ein Evaluationsverfahren bestehen, also ob es *prüfend und bewertend* oder *beratend und entwicklungsfördernd* angelegt wird, ist zum Verfahrensauftritt zu diskutieren und eindeutig festzulegen. Diese Grundlagen des Verfahrens sollten auch dokumentiert und an alle Verfahrensbeteiligten kommuniziert werden, so dass von allen Akteuren die gleichen Ziele verfolgt werden.

### 3.4 Projektbegleitung durch Audits und Qualitätssiegel

Sollte das Projekt einer Hochschule mit bedeutsamen strategischen Aspekten verbunden sein, z.B. der Digitalisierung der Lehre oder der Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems, so bietet es sich an, am Ende der Projektlaufzeit ein Audit, verbunden mit einer Qualitätsprüfung vorzunehmen. Sollten die Qualitätsanforderungen, die zu Beginn des Verfahrens spezifiziert werden, erfüllt sein, so kann der Hochschule ein Qualitätssiegel verliehen werden. Diese Zertifizierung wird durch eine Kommission der ZEVA ausgesprochen.

Das Audit entspricht vom Ablauf einer externen Evaluation, mit dem Unterschied, dass statt einer Beratung ein Prüfauftrag im Vordergrund steht. Der Ablauf des Verfahrens und die Struktur der Gutachtergruppe sind aber in der Regel gleich.

Das Audit kann zudem auch beratende Elemente enthalten, sodass neben der Prüfung der Qualitätskriterien auch Hinweise auf die weitere Entwicklung der Hochschule im Prüfbereich gegeben werden.





## 4 Verfahrensablauf bei einer Projektbegleitung

Der generelle Ablauf bei einer Projektbegleitung beinhaltet die folgenden Positionen:

- (1) Eine ratsuchende Einrichtung kontaktiert die ZEvA und bittet um eine Projektbegleitung.
- (2) Die ZEvA prüft, ob die Zuständigkeit und die fachliche Kompetenz für die Projektbegleitung gegeben sind.
- (3) Die ZEvA plant den Umfang der Projektbegleitung gemeinsam mit der ratsuchenden Einrichtung.
- (4) Bei einer staatlichen Hochschule in Niedersachsen sind die Unterstützungsleistungen für die Hochschulen in der Regel kostenfrei. In diesem Fall wird die Projektbegleitung nur über eine Kooperationsvereinbarung dokumentiert; bei Bedarf unter Mitwirkung der Hochschulleitung.
- (5) Bei nicht-niedersächsischen oder privaten Hochschule, Berufsakademien und anderen Bildungseinrichtungen kalkuliert die ZEvA die Kosten der Projektbegleitung nach dem zu erwartenden Aufwand und übermittelt der Interessentin ein schriftliches Angebot. Wird das Angebot angenommen, wird ein Vertrag über die Projektbegleitung geschlossen.
- (6) Anschließend wird ein konkreter Zeitplan verabredet und es werden ggf. bereits Termine für einzelne Verfahrensschritte vereinbart.

Nachfolgend unterscheidet sich der weitere Ablauf in Abhängigkeit von der konkreten Ausgestaltung der Projektbegleitung. Der Umfang der Vorbereitung und Verfahrensplanung sowie der zeitliche Vorlauf variieren mit dem Verfahrensaufwand.

### 4.1 Beratung durch ZEvA-Referent\*innen

Diese Form der Beratung verursacht den geringsten Aufwand und lässt sich mit einem kurzen zeitlichen Vorlauf umsetzen. Ein Beratungstermin mit Referent\*innen der ZEvA sollte mit einem Vorlauf von zwei bis sechs Wochen verabredet werden. In diesem Zeitraum kann eine terminliche Verfügbarkeit sichergestellt werden und sowohl die ZEvA als auch die Hochschule haben genügend Zeit, sich inhaltlich auf die Beratung vorzubereiten.

Die Beratung kann als Sitzung in der Hochschule, in der ZEvA oder als Videokonferenz stattfinden. Weiterhin ist eine Beteiligung an Seminaren, Workshops oder Tagungen möglich.

### 4.2 Kollegiale Beratung durch Expert\*innen

Bei der Einbindung externer Expert\*innen ist durch die Anwerbung dieser Personen, die Abstimmung eines Beratungstermins und die Zusammenstellung und Sichtung vorbereitender Unterlagen ein längerer zeitlicher Vorlauf notwendig. Zudem sind im Vorfeld noch eine Klärung und Spezifizierung des Beratungsanlasses und eine Auswahl möglicher Expert\*innen notwendig. Für den gesamten Beratungsprozess sollte ein Zeitraum von drei bis sechs Monaten veranschlagt werden. Falls es bereits ein Berater\*innen gibt, das zu einem Folgetermin an die Hochschule kommt, kann der zeitliche Vorlauf verkürzt werden.

Den Kern einer Beratung *mit Beteiligung von Expert\*innen* stellen die Gespräche dar, die die Berater\*innen an der Hochschule führen und an der seitens der Hochschule die wichtigsten für das Projekt



relevanten Personen als Gesprächspartner\*innen dienen. Im Vorfeld wird gemeinsam mit der Hochschule und den Expert\*innen festgelegt, welche Personen eingeladen werden und wie der Zuschnitt der Gesprächsrunden ausfällt. In Tabelle 1 ist dargestellt, wie ein typischer Ablauf für die Beratung aussehen könnte.

*Tabelle 1: Exemplarischer Ablaufplan für die Gespräche bei einer Beratung mit Beteiligung von Expert\*innen*

Vorabend	
bis 18.00 Uhr	Anreise der Berater*innen zum Hotel
18.30-22.00 Uhr	Interne Vorberechung der Berater*innen (beim Abendessen)
Tag der Beratungsgespräche	
bis 8.30 Uhr	Transfer vom Hotel zur Hochschule
09.00-09.30 Uhr	Auftaktgespräch mit der Leitungsebene der Hochschule/Akademie bzw. des Projekts
09.45-12.00 Uhr	Gespräch mit themenspezifisch ausgewählten Personen aus der Hochschule/ Akademie (in Kleingruppen oder in einer größeren Gruppe)
12.00-13.00 Uhr	Gemeinsames Mittagessen (Berater*innen und Vertreter*innen der Hochschule/Akademie)
13.00-15.00 Uhr	Fortsetzung der Gespräche des Vormittags inkl. Fazit
ca. 15.00 Uhr	Abreise des Berater*innens

Um die Gespräche möglichst effizient gestalten zu können, ist es wichtig, die Agentur und die Berater\*innen vorab mit aussagekräftigen und gut verständlichen schriftlichen Unterlagen auszustatten. Ein Kurzbericht von wenigen Seiten dient dazu, den Anlass für die Beratung darzustellen und einen Auftrag an das Berater\*innen zu formulieren. Darüber hinaus sollten zentrale Informationen über das Projekt bzw. zu behandelnde Thema zusammenfassend aufgeführt werden. Hilfreich ist es für die Berater\*innen auch, wenn durch die ratsuchende Einrichtung eine Einschätzung oder Bewertung zur behandelten Thematik ergänzt wird.

Die Unterlagen werden nur in digitaler Form erstellt, idealerweise in Form gut strukturierter PDF-Dateien. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass nur textbasierte und ungeschützte Dokumente generiert werden. Bilddateien sind eher ungeeignet, da sie große Dateiumfänge verursachen und eine textbasierte Suche im Dokument verhindern. Die vorbereitenden Unterlagen werden an die Agentur übersandt (z.B. per E-Mail) und von dort an die Berater\*innen weitergeleitet. Dieser Vorgang sollte mindestens drei bis vier Wochen vor den Gesprächen stattfinden, sodass die Berater\*innen hinreichend Zeit zur Bearbeitung der Dokumente hat. Falls noch Informationen fehlen sollten, können in dieser Zeit auch noch Unterlagen nachgefordert werden.

Die Gliederung für einen Kurzbericht (mit Anlagen) könnte wie folgt aussehen:

### Kurzbericht zur Vorbereitung eines Beratungsverfahrens



1. Beschreibung des Beratungsanlasses und des Beratungsauftrags an die Expert\*innen
2. Kurze Darstellung der ratsuchenden Einrichtung (Hochschule, Fakultät, Projekt etc.) mit wichtigen statistischen Daten (Rahmenbedingungen, Personal, Finanzen)
3. Beschreibung des Beratungsgegenstands mit historischer Entwicklung und aktueller Situation
4. Beschreibung der Ziele für die weitere Entwicklung des Beratungsgegenstands und der Maßnahmen, die zur Zielerreichung führen sollen
5. Analyse und Bewertung der Stärken, Schwächen und Entwicklungsoption für den Beratungsgegenstand aus der Innensicht
6. Anlagen:
  - Projektbeschreibungen
  - Informationsmaterial
  - Evaluationsergebnisse, Meinungsbilder verschiedener Statusgruppen
  - Prozessbeschreibungen
  - Modulbeschreibungen
  - Strategiepapiere
  - Ordnungen, Vorgaben
  - ...

Abbildung 1: Gliederung des Kurzberichts im Beratungsverfahren mit Beteiligung von Expert\*innen

### 4.3 Externe Evaluationen und Audits

Für die Durchführung eines Evaluationsverfahrens oder Audits ist eine Zeitdauer von insgesamt 6 bis 12 Monaten zu veranschlagen. Der Zeitbedarf ergibt sich aus der Anwerbung und Terminabstimmung mit den Expert\*innen, der Erstellung eines Selbstberichts durch die Hochschule und der Erstellung eines schriftlichen Gutachtens oder Evaluationsberichts.

Der Gesamtzeitplan, die Gliederung für den Selbstbericht und die Zusammensetzung der Expert\*innen werden zu Beginn des Verfahrens gemeinsam von der ZEvA und der Hochschule festgelegt. Die Terminierung der Vor-Ort-Gespräche und die Festlegung, mit welchen Personen und Personengruppen die Expert\*innen sprechen sollen, erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt. In diesen Prozess können die Expert\*innen bei Bedarf auch einbezogen werden.

Die Gliederung des Selbstberichts kann je nach Projekt sehr unterschiedlich gestaltet sein und muss individuell auf das Verfahren abgestimmt werden. In der Regel ist der Bericht aber an den Projektzielen ausgerichtet und enthält zumeist die folgenden Elemente:

- Zielbestimmung des Evaluationsverfahrens und Auftrag an die Expert\*innen
- Knappe Vorstellung der Hochschule (Steckbrief)
- Darstellung des Projekts (Ziele und aktueller Stand der Umsetzung)
- Bewertung der Projekterfolge durch die Hochschule und das Projekt
- Analyse der Stärken, Schwächen und Entwicklungsoptionen für das Projekt aus Sicht der Hochschule und des Projekts



Der Selbstbericht wird etwa vier Wochen vor den Vor-Ort-Gesprächen an die ZEvA übermittelt und von dort an die Expert\*innen weitergeleitet. Somit steht genügend Zeit für die Vorbereitung auf die Gespräche zur Verfügung. Für die Vor-Ort-Gespräche, die in der Regel einen Tag oder zwei halbe Tage dauern, ist in Tabelle 2 ein beispielhafter Ablauf wiedergegeben.

*Tabelle 2: Exemplarischer Ablaufplan für die Vor-Ort-Gespräche bei einer externen Evaluation*

Tag 1	
bis 13.00 Uhr	Anreise der Expert*innen zur Hochschule
13.00-15.00 Uhr	Interne Vorberechnung der Expert*innen (mit Mittagsimbiss)
15.00-16.15 Uhr	Gespräch mit der Projektleitung, ggf. auch mit der Hochschulleitung
16.30-18.00 Uhr	Gespräch mit Projektmitarbeiter*innen
ca. 18.45 Uhr	Transfer zum Hotel und gemeinsames Abendessen der Expert*innen
Tag 2	
ca. 8.30 Uhr	Transfer vom Hotel zur Hochschule
09.00-10.00 Uhr	Gespräch mit unterschiedlichen Akteursgruppen, die am Projekt beteiligt sind (z. B. Qualitätsmanagements, Hochschuldidaktik, Serviceeinrichtungen)
10.15-11.15 Uhr	Gespräch mit Lehrenden der Hochschule
11:30-12:30 Uhr	Gespräch mit Lehrenden der Hochschule
12.30-14.30 Uhr	Interne Klausur der Expert*innen (mit Mittagsimbiss)
14.30-15.00 Uhr	Rückmelderunde an die Vertreter*innen der Hochschule
ca. 15.00 Uhr	Abreise der Expert*innen

Innerhalb von drei bis vier Wochen nach den Vor-Ort-Gesprächen wird von der ZEvA und den Expert\*innen ein Gutachten verfasst. Nach einer sachlichen Korrektur durch die Hochschule wird das Gutachten gemeinsam mit einer Stellungnahme der Hochschule in einen Evaluationsbericht aufgenommen. Bei einem beratenden Evaluationsverfahren wird der Evaluationsbericht in der Regel nicht durch die ZEvA veröffentlicht (nur auf ausdrücklichen Wunsch der Hochschule). Die Hochschule selbst kann den Bericht jedoch uneingeschränkt verwenden und diesen auch selbst veröffentlichen.

Im Falle eines Audits, das mit einem Prüfauftrag verbunden ist, ist ein stärker formalisiertes Vorgehen vorgesehen: Nach den Vor-Ort-Gesprächen wird ein Gutachten erstellt, das nach sachlicher Korrektur gemeinsam mit einer Stellungnahme der Hochschule in einen Auditbericht aufgenommen wird. Da das Audit als prüfendes Verfahren auch den Regeln der ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) unterliegt, wird der Auditbericht auf den Internetseiten der ZEvA veröffentlicht.

Sollte das Audit mit der Verleihung eines Gütesiegels durch die ZEvA verbunden werden, so ist für diese Zertifizierung die Einbindung einer Kommission der ZEvA notwendig. Die mit dem Audit betrauten



Expert\*innen geben in ihrem Gutachten eine Empfehlung zur Verleihung des Gütesiegels ab. Der Auditbericht wird der Kommission der ZEVA zur Entscheidung über die Zertifizierung vorgelegt. Die auditierte Hochschule erhält im Falle einer positiven Entscheidung einen schriftlichen Zertifizierungsbescheid sowie eine Urkunde zur Dokumentation der Entscheidung.

Negative Entscheidungen werden ebenfalls über einen schriftlichen Bescheid mitgeteilt.





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

**Vorsitzender des Stiftungsrats**

Prof. Dr. Ulrich Teichler

**Geschäftsführung**

Henning Schäfer

**Kontakt**

Tel.: 0511 54 355 701 (Sekretariat)

Fax: 0511 54 355 999

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