

Konstantin Herrmann, Stephan A. Rehder

Qualitätsmanagement am Beispiel der Universität Potsdam

Ergebnisse qualitativer Interviews

Dieses Werk wurde im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Erarbeitet von:

Konstantin Herrmann, M.Sc.
Stephan A. Rehder, M.Sc.

Redaktionsschluss: 2018

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.



Inhaltsverzeichnis

1. Qualitätsmanagement am Beispiel der Universität Potsdam	1
2. Zusammenfassung und Ausblick.....	8
3. Literaturverzeichnis	9

1. Qualitätsmanagement am Beispiel der Universität Potsdam

Für das Förderprojekt „QUP – Qualifizierung, Unterstützung und Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ mit dem Ziel der Konzeption eines weiterbildenden Masterstudiengangs ist es bedeutsam, das Qualitätsmanagementsystem der Universität Potsdam zu betrachten, da sich beispielsweise die Studiengangakkreditierungen im Aufgabenfeld des Qualitätsmanagements der Universität Potsdam befinden. Daher sollen schon in der Konzeption des Studiengangs die seitens der Universität festgelegten Rahmenbedingungen eingehalten werden. Zur Darstellung des Qualitätsmanagementsystems der Universität Potsdam wurden zum einen Experteninterviews mit Akteuren des Qualitätsmanagements geführt, zum anderen, die vom Zentrum für Qualitätssicherung in Lehre und Studium (ZfQ) zur Verfügung gestellten Dokumente (z. B. Qualitätsmanagement-Handbuch) und die Konzepte der Fakultäten ausgewertet. Die qualitative Forschungsmethode der Experteninterviews ist insofern geeignet als sie den Akteuren der jeweiligen Einrichtungen eine Plattform – abseits von externalisierten formalen Verfahrensmustern – zur wirklichkeitsnahen Darstellung der strukturellen und prozessualen Ausgestaltung bietet und eine Rekonstruktion subjektiver Deutungen und Interpretationen ermöglicht (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 2). Der Status „Experte“ wird in diesem Befragungsvorhaben Personen zugesprochen, die über spezifisches Rollenwissen verfügen und dem Interviewer damit als Zugangsmedium zum Forschungsgegenstand, dem Qualitätsmanagement an der Universität Potsdam, dienen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 132). In der Ergebnisdarstellung werden die Daten aus den verfügbaren Dokumenten durch die Aussagen der Experten erweitert und somit das Qualitätsmanagement der Universität aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Den Interviewpartnern wurde Anonymität zugesichert, daher werden die Aussagen mit einem Kürzel dargestellt (E1, E2, E3). Dieses Vorgehen ermöglicht es weiterhin, die Aussagen den Experten zuzuordnen zu können. Da es in der Auswertung der Datenlage vorrangig um die inhaltlichen Aussagen der Experten geht, wurde nachfolgend auf direkte Zitate verzichtet, sondern diese sinngemäß wiedergegeben. Bereits im Jahr 1999 begann die Universität Potsdam mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems und orientierte sich dabei an den Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG). Zudem werden die Steuerungs- und Qualitätssicherungssysteme

der Universität durch die vom Akkreditierungsrat erlassenen Kriterien für die Systemakkreditierung bestimmt (Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium, 2018). Für die Systemakkreditierung sei *der Bereich Studium und Lehre ein wesentlicher Gegenstand der Überprüfung* (E1) und das Qualitätsmanagementsystem in diesem Bereich *umfassend* (E1).

Das bestehende Qualitätsmanagementsystem der Universität Potsdam ist aus zentralen und dezentralen Strukturen aufgebaut. Das ZfQ stellt dabei die zentrale Ebene für Planung und Umsetzung der Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsprozesse in Lehre und Studium dar, die als eine Stabsstelle des Präsidiums direkt dem Vizepräsidenten/in für Lehre und Studium unterstellt ist. Das ZfQ umfasst die Bereiche Hochschulstudien, Career Service und Universitätskolleg sowie den Bereich Lehre und Medien. Es steht weiter in enger Zusammenarbeit mit zentralen wissenschaftlichen und fakultätsübergreifenden Einrichtungen, wie dem Zentrum für Sprachen und Schlüsselkompetenzen (Zessko), der Potsdam Graduate School (PoGS), dem Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung (ZeLB) oder dem Netzwerk Studienqualität Brandenburg (sqb). Die einzelnen Fakultäten der Universität Potsdam haben wiederum eigene, fakultätsspezifische Qualitätsmanagementsysteme in Lehre und Studium etabliert, die in den Aufgabenbereich der jeweiligen Studiendekaninnen/Studiendekane mit Qualitätsbeauftragten/innen fallen. Diese dezentralen Qualitätsmanagementsysteme sollen die Weiterentwicklung der Lehr- und Studienqualität sicherstellen und dabei die fachkulturellen Besonderheiten der Fakultäten berücksichtigen. Die Experten begrüßen diese Aufteilung, da sich die Fakultäten im Qualitätsmanagement *selbst wiederfinden und es selbst ausgestalten* (E1) sollen. Im *Vergleich zu anderen Hochschulen* (E3) wird das dezentrale System als *Vorteil* (E3) gesehen, da *innerhalb der Fakultät festgelegt wird, welche Themen Relevanz haben* (E3).

Die Handlungsfelder, die zur Qualitätsentwicklung der gesamten Universität Potsdam festgelegt wurden, sind:

- Weiterentwicklung der forschungsbasierten Lehre und Lehrprofessionalisierung
- Einlösung des Anspruchs eines strukturierten Studiums mit studierbaren Curricula
- Kompetenzorientierung in Lehre und Studium
- Einsatz wissenschaftsadäquater Verfahren und Instrumente für die Qualitätssicherung
- Kontinuierliche Weiterentwicklung von Qualitätsbewusstsein und Verfestigung der dialogorientierten Qualitätskultur

Die Qualitätsziele sind im Hochschulentwicklungsplan 2014-2018 verankert. Sie sind eng verknüpft mit der Gesamtstrategie der Qualitätsentwicklung der Universität und können aufgrund des föderalen Steuerungsgrundsatzes passgenau auf die Entwicklungsbedarfe der Fakultäts- und Fächerkulturen abgestimmt werden. Um die Themen und Handlungsfelder der Fakultäten festzulegen, werden *Studienkommissionen genutzt, da aus allen Statusgruppen und Fachbereichen Vertreter vorhanden sind*

(E3) bzw. sollen die Handlungsfelder *in der Fakultäts-LSK¹ besprochen werden, die auch offen für alle Interessenten ist* (E2). Methodisch orientiert sich das Qualitätsmanagementsystem der Universität Potsdam an einem Regelkreislaufmodell (PDCA = plan-do-check-act), dessen Elemente die Qualitätsplanung, Umsetzung, Zielüberprüfung und Weiterentwicklung sind. Dieses Verfahren erfährt Akzeptanz, da es ein wichtiges Instrumentarium für die Projektarbeit ist. Damit soll sichergestellt werden, dass *man nicht stehen bleibt und sich weiter verbessert* (E3). Dieses Modell ist zwar vornehmlich der *Unternehmenswelt* (E2) entlehnt, ermöglicht aber auch im Hochschulkontext die kontinuierliche Weiterentwicklung von *Instrumenten und Verfahren auf Basis regelmäßiger Monitorings und Evaluationen* (E1). Beispielsweise umfasst der erste Schritt „Planen“, festzustellen, *was in der nächsten Planungsperiode wichtig sein wird und wo gegebenenfalls Defizite liegen* (E2). Im Schritt „Do“ werden die spezifischen *Maßnahmen ergriffen* (E2), „Check“ beinhaltet die *Überprüfung* (E2) und zeigt auf, *was erfolgreich [war] und welche Verbesserungen* (E2) nötig sind. Zum Abschluss kann im Punkt „Act“ eine *Entscheidung über die Fortführung* (E2) von Maßnahmen getroffen werden.

Wenn den Fakultäten viele Freiheiten gegeben werden, dann muss gut gesteuert werden (E1), sodass zur Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen auf zentraler Ebene eine Metaevaluation stattfindet. Die Metaevaluation wird als *internes Prüfverfahren der Hochschulleitung* (E3) gesehen, das alle drei Jahre als *externes Peer-review-Verfahren* (E1) durchgeführt wird. Die Themen der Evaluation werden zentral vorgegeben. Dieses Verfahren wird hauptsächlich zur *Identifikation von Defiziten und Lücken angewendet, dient darüber hinaus aber auch zur Maßnahmensteuerung* (E2).

Die Rahmenbedingungen für die Universität hinsichtlich des Bereichs Lehre und Studium sind vor allem von gesetzlicher Art, so sind insbesondere das Brandenburgische Hochschulgesetz (BgbHG), das Brandenburgische Hochschulzulassungsgesetz (BgbHZG), die Hochschulzulassungsverordnung (HZV) und die Hochschulprüfungsverordnung (HSPV) relevant. Hochschulintern verfügt die Universität Potsdam zusätzlich über geltende Rahmenregelungen für Lehre und Studium. Dazu gehören allgemeine Studien- und Prüfungsordnungen, eine Satzung zur Evaluation von Lehre und Studium, Zulassungsordnungen und weitere Verfahren zur Organisation von Lehrveranstaltungen und Prüfungen. All diese internen und externen Bedingungen beeinflussen selbstverständlich gleichermaßen das Qualitätsmanagement der Universität Potsdam.

Als Instrumente zur regelmäßigen Beurteilung der Qualität von Lehre und Studium werden an der Universität Potsdam die Lehrveranstaltungen evaluiert, um den Lehrenden bei der Selbstreflexion der Lehre zu unterstützen. Das Studierenden-Panel, als weiteres Instrument, ermöglicht es den Studierenden ihre Einschätzungen und Erfahrungen über das Studium zu äußern und gibt, ebenso wie

¹ Kommission für Lehre und Studium, die einzig an der Humanwissenschaftlichen Fakultät noch besteht

die zentral durch das ZfQ durchgeführte Absolventenbefragung, Auskunft über die Qualitätsbeurteilung der Studienprogramme. Ergänzt werden die Befragungsdaten durch die Studienverlaufsstatistik. Die Maßnahmen, die zur Sicherung der Lehr- und Studienqualität durchgeführt werden, bewegen sich auf mehreren Ebenen. So stehen hochschulweite Satzungen, Rahmenordnungen und Prozessbeschreibungen, technische Maßnahmen zur Sicherstellung der Überschneidungsfreiheit, Angebote zur Stärkung der Lehrkompetenz sowie eine auf den studentischen Lebenszyklus rekurrierende (Beratungs-)Infrastruktur zur Verfügung. Zur Überprüfung der Qualität von Lehre und Studium werden an der Universität Potsdam zwei Verfahren genutzt. Einerseits dient die interne Programmakkreditierung der Überprüfung fakultätsspezifischer Studienprogramme, andererseits werden im Verfahren der bereits erwähnten Metaevaluation die Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Fakultäten vergleichend überprüft.

Die Aufgaben und Fähigkeiten der Qualitätsbeauftragten der Fakultäten werden weitestgehend einheitlich formuliert, so erscheint eine *gute Vernetzung der Qualitätsbeauftragten* (E3) wichtig. Sie sind Ansprechpartner und *erste Anlaufstelle* (E2) für Verfahren zur Weiterentwicklung der Studienprogramme und *können bedarfsgesteuert auf Unterstützungsinstanzen verweisen* (E3). Die Prozesse zur internen Konzeptakkreditierung der Studiengänge erscheinen als einer der Haupttätigkeitsbereiche der Qualitätsmanagementbeauftragten, da diese als Steuerungselement auf Studiengangsebene genutzt werden und somit eine zentrale Stellung im Prozess der Qualitätssicherung und -steuerung einnehmen. Eine *effizientere Gestaltung der Verfahren* (E2) wird hier seitens des Qualitätsmanagements angestrebt, sodass aufgrund von vorbereiteten Konzepten eine *bessere Struktur für die Gremienarbeit* (E1) geschaffen wird. Für die Akkreditierung eines Studiengangs müssen zum einen die Beteiligungen sichergestellt werden und zum anderen muss die *Idee des Studiengangs zur Universität passen* (E1). Aus diesem Verfahren ergibt sich ein *langfristiges Projekt* (E3) mit *1,5 Jahren Vorlauf* (E2) bis zur internen Akkreditierung der Studiengänge. Die Kritik liegt dabei in der *fehlenden Flexibilität* (E3) innerhalb des Verfahrens. Begründet wird dies durch die *notwendige Zeit, die die intensiven Prüfungen in Anspruch nehmen* (E1) und die *im Sinne der Nachhaltigkeit und Langfristigkeit von Studiengängen* (E1) notwendig sind. Es wird jedoch auch konstatiert, dass die Akkreditierung eines Studiengangs an der Universität Potsdam *im Vergleich zu anderen Hochschulen* (E1) schnell vollzogen wird.

Die Qualitätsmanagementbeauftragten der Fakultäten können weiter als *Schnittstelle* (E2) oder *Prellball zwischen Verwaltung und Lehre* (E3) betrachtet werden, da ihnen die *Vermittlerposition* (E3) zugesprochen wird. Es sei daher wichtig *hier auch zwischen Verwaltung und Lehre die Kommunikation herzustellen* (E3). Das Qualitätsmanagement der Hochschule muss zudem den Spagat zwischen Überprüfung und Unterstützung lösen. Einerseits ist es *auch Sicherung, daher nicht nur freiwillig* (E1), andererseits erscheinen die Lehrenden schon *sehr froh, da Qualitätsbeauftragte sie in Prozessen begleiten*

ten (E1). In den Fakultäten ist das Qualitätsmanagement hoch angesehen (E3), da es immer Antworten auf dringende Fragen findet. Einen *schwereren Stand* (E3) hat das gesamte Qualitätsmanagementsystem bei Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter, die die entwickelten Qualitätssicherungsmaßnahmen insbesondere auf operativer Ebene um- bzw. durchsetzen müssen (E1). Ein wesentlicher Aspekt zur Schaffung von Akzeptanz auch bei unbeliebteren Maßnahmen ist die regelmäßige Kommunikation (E1). Bei der Sicherung der Qualität und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements der Fakultäten wird auf eine *enge Zusammenarbeit mit den Studierenden und Lehrenden* (E2) geachtet, da auch die Transparenz der Entscheidungsprozesse und der gleiche Zugang zu relevanten Informationen als Ziel des Qualitätsmanagements gesehen werden. Zwar bekommt man von der Bedeutung des Qualitätsmanagements *nicht alle überzeugt* (E3), jedoch ist es wichtig, dass die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter in die Prozesse des Qualitätsmanagements einbezogen werden.

Die wissenschaftliche Weiterbildung ist im Qualitätsmanagement der Universität Potsdam noch relativ unterrepräsentiert und als Thematik wenig betrachtet. Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät hat zwar eine Erhöhung der Partizipationsmöglichkeiten von Studierenden in Weiterbildungsstudiengängen in den Zielen und Maßnahmen aufgenommen und eine eigene Studienkommission initiiert, in den anderen Fakultäten findet sich hingegen in den Konzepten kein Bezug zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Einerseits wird von einem Experten das Ziel geäußert, die Weiterbildung *näher an das Qualitätsmanagement heranzuholen* (E3), ein anderer Experte sieht hingegen in der Weiterbildung einen Bereich, *für den etwas andere Standards gelten* (E2). Hier seien vornehmlich die Akteure des Weiterbildungsbereiches angehalten, in Anlehnung an das universitäre Qualitätsmanagement, strukturelle sowie prozessuale qualitätssichernde Systeme zu entwickeln und nachhaltig zu implementieren. Ein weiterer Experte gibt an, dass die Verbindung zwischen Weiterbildung und Universitätsstrukturen noch *einiges Optimierungspotenzial vor allem hinsichtlich der Einbindung in die Fakultätsstrukturen* (E1) birgt. Es handele sich eher um ein *Paralleluniversum* (E1), obwohl *der Anspruch der Gleiche sein sollte* (E1). In Zukunft müsse die Weiterbildung besser in das Qualitätsmanagement der Universität eingebunden werden, das sei *sinnvoll und wird auch nicht mehr zu umgehen sein* (E1). Die Art und der Umfang der Kooperation zwischen Universität Potsdam und der Tochtergesellschaft UP Transfer GmbH, werden in Zukunft zusätzlich diskutiert werden müssen. Durch gesetzliche Veränderungen, beispielsweise der *Musterrechtsverordnung* (E1) würden einerseits die *Anforderungen bei Weiterbildungsstudiengängen härter werden* (E1) und es müsse andererseits geklärt werden, *was die Universität an Aufgaben abgeben kann* (E1). Festzuhalten bleibt zuletzt, dass die Weiterbildungsangebote auch jetzt schon in Berührung mit dem Qualitätsmanagement kommen. Immer dann, wenn sie intern akkreditiert werden und geprüft wird, ob die benötigten Anforderungen umgesetzt werden.

Im Experteninterview mit zwei Verantwortlichen in Weiterbildungsstudiengängen der Universität, gekennzeichnet mit den Kürzeln (W1) und (W2), sollten die Verbindungen von wissenschaftlichen Weiterbildung und dem Qualitätsmanagement der Universität Potsdam hinterfragt werden. Zudem zielten die Gespräche darauf ab, die Abläufe und Strukturen in der Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung zu verstehen.

Die „Master of Business Administration“ (MBA) Weiterbildungsstudiengänge an der Universität Potsdam werden *organisatorisch getragen und angeboten von der UP Transfer GmbH (W1)*. Das MBA-Programm umfasst zurzeit fünf Vertiefungsrichtungen, wobei auch die Möglichkeit besteht, einzelne Module zu belegen. Die Studierenden sind an der Universität Potsdam eingeschrieben, die *auch den Titel verleiht (W1)*. Zur Studiengangorganisation ist eine Koordinationsstelle geschaffen worden, die von der UP Transfer GmbH getragen wird. In den Aufgabenbereich dieser Stelle fallen neben der *Zulassung von Studierenden (W1)* und deren fortlaufende Betreuung, die Dozierendenauswahl und -betreuung, sowie die *Betreuung von Präsenzveranstaltungen und Prüfungen (W1)*. Das Tagesgeschäft ist durch *eine relativ lose Verbindung zu Einrichtungen der Universität Potsdam gekennzeichnet (W1)*. Sehr viel stärker sind jedoch die *technischen, infrastrukturellen sowie koordinierenden und planerischen Schnittstellen ausgeprägt (W1)* sowie die gemeinsame Prozesskette *zur Immatrikulation der Studierenden in den Weiterbildungsstudiengängen (W1)* und die Prozedur zum Abschluss des Studiums, wo *die Zeugnisse mit Sigel und Unterschrift des Dekan (W1)* vergeben werden.

Vor dem Hintergrund der heterogenen Zusammensetzung der Studierenden im Bereich der berufsbegleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung mahnt eine Expertin, dass vor allem *starre Strukturen im Immatrikulationsprozess auch zu Problemen (W1)* führen können. Will man jedoch *einen hochqualifizierenden Studiengang anbieten (W1)*, dann *muss man der Heterogenität Rechnung tragen (W1)*, wird resümiert. Innerhalb einer relativ *wenig flexiblen (W1)* Umgebung sucht sich die wissenschaftliche Weiterbildung daher erfolgreich Lücken oder Handlungswege, um der Heterogenität der Studierenden gerecht zu werden. Eine weitere Problematik ist, dass *die Universität die Weiterbildung auf höheren Ebenen kaum wahrnimmt (W1)* und die *Ressourcenausstattung eher knapp bemessen ist (W2)*. Auf der einen Seite wäre beispielsweise durch *eine Internationalisierung der Weiterbildungsprogramme ein weitaus größerer Teilnehmerkreis (W2)* zu erschließen; auf der anderen Seite stößt dieses Vorhaben hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Kapazitäten gleichermaßen an *monetäre, infrastrukturelle als auch personale Belastungsgrenzen (W2)*.

Seitens der Universität sind keine strikten Vorgaben oder Auflagen an die Verantwortlichen der Weiterbildungsstudiengänge vorhanden. So gibt es beispielsweise *keine Evaluationsaufträge (W1)* deren Ergebnisse an die Universität übermittelt werden müssen. Evaluationen werden aber dennoch *für jede Veranstaltung durchgeführt (W1)*, um sowohl die Qualität zu sichern als auch eine Rückmeldung der Studierenden zu bekommen. Zudem können die Dozierenden ihre Lehrmethoden reflektieren

und gleichermaßen die Qualität der Lehre feststellen. Die *eigenen Ansprüche* (W1) an die Weiterbildung umfassen zudem, dass bei der Auswahl der Dozierenden auf eine *Mischung aus Theoretikern und Praktikern* (W1) geachtet wird und deren Lehrerfahrung umfangreich sein muss.

In Bezug auf die Wahrnehmung von Qualitätskriterien bei den Studierenden steht der Name der Universität Potsdam als *Qualitätsmerkmal für sich* (W1) und da gehört die wissenschaftliche Weiterbildung dazu. Zudem hilft die Akkreditierung bei der Vielzahl der Weiterbildungsmöglichkeiten den Überblick zu behalten. Für den Ruf der Weiterbildungsangebote wird *vor allem die Qualität der Lehre* (W1) als entscheidend angesehen, da insbesondere *durch die Weiterempfehlung der Absolventen* (W1) eine Verbreitung nach außen stattfindet. Die Studierenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung wollen *einen Karriereschritt* (W1) machen. Somit müssen auch die Angebote so gestaltet sein, dass sie inhaltlich und organisatorisch den Erwartungen gerecht werden. Die Betreuung der Studierenden in der Weiterbildung ist sehr eng und *persönlich* (W1) und hat, auch durch die erhobenen Gebühren, einen *Dienstleistungscharakter* (W1). *Man kennt die Studierenden* (W1).

Die Kernprozesse, wie die Bewerbung und Immatrikulation, die Durchführung der Präsenzveranstaltungen oder des Abschlusses, haben innerhalb des Studiengangs *einen festen Ablauf* (W1) und werden *vornehmlich parallel abgewickelt* (W1). Eine wesentliche Stärke der persönlichen Betreuung liegt darin, dass eine hohe *Kundenorientierung* (W1) vorliegt, die es ermöglicht *dringende und schnelle Handlungen* (W1) umzusetzen. Anfragen per Mail werden in den allermeisten Fällen *innerhalb von 24 Stunden beantwortet* (W1). *Präsenzveranstaltungen dürfen fast nicht ausfallen* (W1), da die Studierenden häufig für diese Termine anreisen und teilweise Urlaubstage nutzen. Im Gegensatz zur Universität, wo ein Ausfall in einem gesamten Semester *etwas weniger problematisch ist* (W1), sind die Präsenzveranstaltungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung wesentlich und somit haben die Dozenten hier auch eine hohe Verantwortung für die Qualität des Studiengangs. Die Dozierenden sind im Hinblick auf die heterogene Gruppe der Studierenden insgesamt *sehr frei in der Gestaltung* (W1) der Lehrveranstaltungen, wobei sie inhaltlich natürlich *an die Modulbeschreibungen gebunden* (W1) sind. Die Lehrkonzepte werden dann *anhand der Studierendenmeinungen überprüft* (W1) und gegebenenfalls angepasst. Obwohl, wie oben schon beschrieben, keine konkreten Auflagen seitens der Universität an die Qualitätssicherung in der wissenschaftlichen Weiterbildung gestellt werden, wird jedoch *ein internes Qualitätsmanagement* (W1) betrieben. Wichtig ist dies für die Akzeptanz der Weiterbildung innerhalb der Universität, da den Studierenden zwar *viel ermöglicht, aber nichts geschenkt* (W1) wird. Die/der StudiengangskoordinatorIn ist das Steuerungs- und Entscheidungsorgan des Weiterbildungsstudiengangs, dennoch wird hier ein *Vier-Augen-Prinzip gelebt* (W1). In den Weiterbildungsangeboten *sind häufig Personen mit höchster Ausbildung und Berufserfahrung* (W1) eingeschrieben.

2. Zusammenfassung und Ausblick

Die Universität Potsdam verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, das auf zentralen und dezentralen Strukturen beruht. Den Fakultäten werden eigene Entfaltungsmöglichkeiten zugestanden, um den fachspezifischen Anforderungen gerecht zu werden. Auf zentraler Ebene steuert das ZfQ die Maßnahmen des Qualitätsmanagements durch Metaevaluationen oder der Umsetzung der Akkreditierungsanforderungen. Die MBA-Weiterbildungsstudiengänge der UP Transfer GmbH, einer Tochtergesellschaft der Universität Potsdam, sind der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät zugeordnet und unterliegen somit den gleichen Anforderungen des Qualitätsmanagements wie alle anderen Studiengänge. Die tatsächliche Verbindung zwischen Weiterbildung und Universität scheint aktuell nicht über die organisatorische und infrastrukturelle Einbindung an einigen Stellen hinauszugehen. Die Heterogenität der Studierenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung erfordert einige Prozesse, die von denen der Regelstudierenden abweichen und somit beide Strukturen aufeinander abgestimmt werden müssen. Die Zusammenarbeit zwischen den zentralen Einrichtungen der Universität und der wissenschaftlichen Weiterbildung gestaltet sich meist problemlos, wobei jedoch vor allem die gute Kommunikation zwischen den Akteuren die Wege bereiten und weniger fest verankerte Prozesse.

Für die Aufnahme des Studiengangs „Demografieorientiertes Sport- und Gesundheitsmanagement“ in das Studienprogramm der Universität, wird es, den Ergebnissen der Befragung folgend, entscheidend sein, alle Akteure frühzeitig einzubinden, die Kommunikation zu fördern und die internen Akkreditierungsaufgaben zu berücksichtigen. Für eine nachhaltige Implementierung des Weiterbildungsangebots wird es zusätzlich zentral sein die Strukturen zwischen Universität und Studiengangkoordination so zu organisieren, dass ein verträgliches, konfliktarmes und für alle förderliches Zusammenwirken in Lehre und Verwaltung ermöglicht wird. Zur Qualitätssicherung und dem nachhaltigen Erfolg des Weiterbildungsstudiengangs wird der Dozierendenauswahl und Evaluation der Lehre hohe Priorität zugesprochen werden müssen. Es zeigte sich in den Auswertungen der Experteninterviews, dass die Qualität der Lehre für den Ruf des Angebots und die Weiterempfehlung ausschlaggebend ist. Da der Studiengang kostenpflichtig sein wird und von den Interessenten berufsbegleitend studiert werden soll, müssen sich auch die handelnden Personen als Dienstleister verstehen und flexibel auf die Heterogenität reagieren. Die Wahrung von Fristen bei Prüfungen oder die leistungsgerechte Bewertung der erbrachten Leistungen darf nicht vernachlässigt werden, da sich ansonsten die Akzeptanz des Studiengangs innerhalb der Universität zu verringern droht.

3. Literaturverzeichnis

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung (Lehrbuch). Wiesbaden: Springer VS.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch (Lehr- Und Handbuecher Der Soziologie, 4. erweiterte Aufl.). Oldenbourg: De Gruyter.

Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium. (2018). Qualitätsmanagement-Handbuch der Universität Potsdam.