

# Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

## Externe Qualitätssicherung

- QiW-Gespräch mit Professor Dr. Reinhold R. Grimm,  
Vorsitzender des Akkreditierungsrates
  - Externe Qualitätssicherungskonzepte:  
Zwischen Akkreditierung, Evaluation und Audit
- Quality Audit – Externe Qualitätssicherung an  
Schweizer Universitäten
  - Die Programmstichprobe im Rahmen  
der Systemakkreditierung
- Dezentrale Verantwortung und Autonomie.  
Entwicklung von Qualitätsmanagement  
im Verfahren der Systemakkreditierung  
an der Universität Potsdam

2  
2011

## Herausgeberkreis

*Doris Carstensen*, Dr. Mag., Vizerektorin für Qualitätsmanagement, Gender Mainstreaming und Personalentwicklung an der KunstUniversität Graz

*Hans-Dieter Daniel*, Dr., Professor für Sozialpsychologie und Hochschulforschung, ETH Zürich (CH), Leiter der Evaluationsstelle der Universität Zürich

*Michael Heger*, Dr., Evaluationsbeauftragter der Fachhochschule Aachen, Leiter des Bereichs Hochschuldidaktik und Evaluation in der zentralen Qualitätsentwicklung ZQE

*Achim Hopbach*, Dr., Geschäftsführer der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland, Bonn

*Stefan Hornbostel*, Dr., Leiter des Instituts für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (iFQ), Bonn, Professor für Soziologie (Wissenschaftsforschung), Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin

*René Krempkow*, Dr., Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (iFQ), Bonn

*Sandra Mittag*, Dr., Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München

*Philipp Pohlenz*, Dr., Geschäftsführer des Zentrums für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium an der Universität Potsdam

*Uwe Schmidt*, Dr., Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität Mainz, Geschäftsführer des Hochschulevaluationsverbundes Südwest

*Wolff-Dietrich Webler*, Dr., Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), Professor of Higher Education, University of Bergen (Norway); Staatliche Pädagogische Universität Jaroslavl/Wolga

*Don Westerheijden*, Dr., Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), University of Twente, Netherlands

*Lothar Zechlin*, Dr., ehem. Rektor der Universität Duisburg-Essen, Professor für Öffentliches Recht und Politikwissenschaft, Vertreter der Agenturen im Akkreditierungsrat

## Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage: „[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)“.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

## Impressum

### **Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnentenverwaltung**

UVW UniversitätsVerlagWebler  
Der Fachverlag für Hochschulthemen  
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld  
Tel.: 0521-92 36 10-12, Fax: 0521-92 36 10-22

**Satz:** UVW, [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

**Anzeigen:** Die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise sind der Homepage erhalten Sie auf Anfrage beim Verlag.

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 31.07.2011

**Umschlaggestaltung:** Wolff-Dietrich Webler, Bielefeld  
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

**Druck:** Sievert Druck & Service GmbH,  
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

### **Abonnement/Bezugspreis:**

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten  
Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

Abo-Bestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post oder Fax bzw. per E-Mail an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

### **Copyright:** UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

## Einführung der geschäftsführenden Herausgeber

29

## QiW-Gespräch

„Es geht nicht um weniger Qualitätssicherung, sondern es geht um besser geeignete und angemessene Verfahren.“

QiW im Gespräch mit Professor Dr. Reinhold R. Grimm, Vorsitzender des Akkreditierungsrates

30

## Forschung über Qualität in der Wissenschaft

Iris Haußmann, Daniela Heinze, Anna Pia Roch  
& Uwe Schmidt

Externe Qualitätssicherungskonzepte:  
Zwischen Akkreditierung, Evaluation und Audit

33

Christoph Grolimund  
Quality Audit – Externe Qualitätssicherung an  
Schweizer Universitäten

41

Anke Hanft & Andreas Kohler  
Quality Audits in Österreich

45

Sabine Fähndrich  
Die Programmstichprobe im Rahmen der System-  
akkreditierung

49

Philipp Pohlenz & Sylvi Mauermeister  
Dezentrale Verantwortung und Autonomie.  
Entwicklung von Qualitätsmanagement  
im Verfahren der Systemakkreditierung  
an der Universität Potsdam

57

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, HM, P-OE und ZBS

IV

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

Motivierendes Lehren und Lernen  
in Hochschulen: Praxisanregungen

**Christa Cremer-Renz & Bettina Jansen-Schulz (Hg.):**

### **Innovative Lehre – Grundsätze, Konzepte, Beispiele der Leuphana Universität Lüneburg**

Mit dem Wettbewerb „Leuphana-Lehrpreis“ sucht die Leuphana Universität Beispiele für innovative Lehrveranstaltungen mit überzeugenden Konzepten und lernmotivierenden Lehr- Lernarrangements, um mehr Studierende für Präsenzveranstaltungen zu begeistern und Lehrende zu gewinnen, ihrem Lehr-Lernkonzept stärkere Aufmerksamkeit entgegen zu bringen.

Nicht nur die Kunst der verbalen und visuellen Präsentation macht eine gute Lehrveranstaltung aus, sondern gerade auch die Darbietung des Fachwissens und die besondere Bedeutung der Aktivierung, Motivierung und Kompetenzentwicklung der Studierenden. Das Schaffen kompetenter Arbeitsbeziehungen sowie die Förderung der Selbstorganisation der Studierenden und ihre Befähigung zur verstärkten Verantwortungsübernahme für den eigenen Lernprozess zeichnen gute Lehre aus.

Mit dem Lehrpreis belohnt die Hochschule besonders herausragende innovative Lehrveranstaltungen der verschiedenen Disziplinen mit unterschiedlichsten innovativen Veranstaltungsformen: Vorlesung, Seminar, Kolloquium, Projekt und Übungen, Exkursionen. Alle stellen Grundmuster didaktischen Handelns dar, die oft in vielfacher Mischform und Kombinatorik den Lernenden ein Angebot unterbreiten, die vielfältigen Lernaufgaben optimaler zu bewältigen.

In diesem Band werden zehn prämierte Lehrveranstaltungen aus drei Jahren (2007, 2008, 2009) präsentiert. Umrahmt werden die Beispiele von Texten zu Grundlagen guter und genderorientierter Lehre, der Entwicklung von Hochschuldidaktik und in dem Zusammenhang der Lehrpreisentwicklung, zur hochschulpolitischen Position von Lehre im Wissenschaftsbetrieb und von Perspektiven von Studierenden und hochschuldidaktischer Forschung.

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22



ISBN 3-937026-62-2, Bielefeld 2010,  
ca. 325 Seiten, 39.80 Euro

**Peter Viebahn:**

### **Lernerverschiedenheit und soziale Vielfalt im Studium Differenzielle Hochschuldidaktik aus psychologischer Sicht**



Mit der Einführung der gestuften Studiengänge und der Internationalisierung der Ausbildung hat sich das Bildungsangebot von Hochschulen in hohem Maße ausdifferenziert und es werden zunehmend unterschiedliche Studierendengruppen angesprochen. Diese Entwicklung konfrontiert die Hochschuldidaktik in verschärfter Weise mit der grundsätzlichen Problematik: Wie kann die Lernumwelt Hochschule so gestaltet werden, dass dort ganz unterschiedliche Studierende ihr Lernpotential entfalten können? Eine Antwort auf diese Frage gibt diese Arbeit. Sie führt in das Konzept der Differenziellen Hochschuldidaktik ein. Im allgemeinen Teil werden hochschuldidaktisch relevante Modelle zur Individualität des Lernens (z.B. konstruktivistischer Ansatz) und die bedeutsamen psychischen und sozialen Dimensionen studentischer Unterschiedlichkeit in ihrer Bedeutung für das Lernen erläutert. Im angewandten Teil wird eine Vielzahl von konkreten Anregungen zur Optimierung des Lernens für die verschiedenen Lernergruppen geboten.

Ein Autoren- und ein Sachwortverzeichnis ermöglichen eine gezielte Orientierung.

Dieses Buch richtet sich an Hochschuldidaktiker, Studienplaner und Lehrende, die einen produktiven Zugang zur Problematik und Chance von Lernerheterogenität finden wollen.

ISBN 3-937026-57-6, Bielefeld 2008, 225 Seiten, 29.80 Euro

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Motivierendes Lehren und Lernen  
in Hochschulen: Praxisanregungen



Die das deutsche Akkreditierungssystem seit seiner Einrichtung Ende der 1990er Jahre begleitende Kritik und Diskussion um Fortentwicklungen hat in jüngster Zeit eine neue Richtung genommen. Bereits kurz nachdem im Jahr 2009 die Voraussetzungen für den neuen institutionell orientierten Ansatz der Systemakkreditierung geschaffen worden waren, wurden Forderungen nach einer Weiterentwicklung der Qualitätssicherung, weg von der Akkreditierung hin zu einem "Institutional Audit" erhoben.

Das vorliegende Heft versammelt Beiträge, die sich aus unterschiedlicher Warte mit dieser Forderung beschäftigen. Neben Berichten über erste Erfahrungen mit der Systemakkreditierung aus Hochschulsicht und einem Interview mit dem Vorsitzenden des Akkreditierungsrates werden internationale Beispiele für Audit-Verfahren exemplarisch und vergleichend vorgestellt und analysiert.

Im Gespräch mit QiW betont der Vorsitzende des Akkreditierungsrates, *Reinhold R. Grimm*, **"Es geht nicht um weniger Qualitätssicherung, sondern es geht um besser geeignete und angemessene Verfahren"**. Neben der Stärkung der Autonomie der Hochschule sei dies ein zentrales Anliegen der Systemakkreditierung. Dass bisher erst ein Verfahren der Systemakkreditierung abgeschlossen werden konnte, sei zwar bedauerlich aber nicht erstaunlich. Dies, liege zum einen an den unterschiedlich weit entwickelten hochschulinternen Qualitätssicherungssystemen, zum anderen hätten einige Verfahrensregeln prohibitiv gewirkt, weshalb der Akkreditierungsrat diese bereits angepasst habe. Im Zusammenhang mit der aktuellen Diskussion über Auditverfahren verweist Grimm auf den hohen Grad der Übereinstimmung in Verfahren und Begutachtungsstandards.

Seite 30

Einen vergleichenden Überblick zu ausgewählten Konzepten externer Qualitätssicherung in Form der Systemakkreditierung, des Institutional Audits, des Quality Audits sowie der Institutionellen Evaluation gibt der Beitrag **"Externe Qualitätssicherungskonzepte: Zwischen Akkreditierung, Evaluation und Audit"** von *Iris Haußmann, Daniela Heinze, Anna Pia Roch und Uwe Schmidt*. Entlang den Differenzierungskriterien des Gegenstandes, der Funktion, des Verpflichtungsgrades und der Konsequenzen, der Organisation und angewandten Methoden sowie der unterschiedlichen Analyseebenen, die durch die einzelnen Verfahren angesprochen werden, vergleichen sie diese Konzepte und bemühen sich - ausgehend von der Diagnose, dass die gegenwärtige Diskussion um alternative Verfahren zur Systemakkreditierung begrifflich undifferenziert geführt wird - um eine Klärung, welche genuinen Unterschiede und Gemeinsamkeiten bestehen.

Seite 33

Wie Auditverfahren ausgestaltet werden können, zeigt der Beitrag **"Quality Audit - Externe Qualitätssicherung an Schweizer Universitäten"** von *Christoph Grolimund*. Kernpunkte des darin beschriebenen Ansatzes des "Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung an Schweizer Hochschulen" (OAQ) sind die Prinzipien der Partnerschaftlichen Verantwortung und "Qualitätsentwicklung kommt vor Qualitätskontrolle". Die Betonung der Qualitätsentwicklung ist dabei besonders hervorzuheben, da es sich beim Schweizer Verfahren um ein verpflichtendes Verfahren handelt, das gleichwohl nicht auf eine Akkreditierungsentscheidung hinausläuft. Dass diese Verfahren auch ohne formelle Akkreditierungsentscheidung ganz er-

hebliche Bedeutung für die Universitäten besitzen, zeigt sich nicht zuletzt darin, dass die Finanzierung durch den Bund an diese Verfahren geknüpft ist.

Seite 41



Achim Hopbach



Uwe Schmidt

Im Unterschied zur Schweiz sind Auditverfahren an staatlichen österreichischen Universitäten freiwillig. Aus dem Beitrag **"Quality Audits in Österreich"** von *Anke Hanft und Andreas Kohler* wird deutlich, wie groß die Übereinstimmung zwischen den Verfahren und Begutachtungskriterien zwischen Österreich, der Schweiz und dem deutschen Systemakkreditierungsverfahren ist. Dennoch zeigt gerade das österreichische Beispiel, welche Bedeutung ein entwicklungsorientiertes Auditverfahren für die Fortentwicklung der hochschulinternen Steuerungs- und Qualitätssicherungssysteme haben kann, wenn es individuell auf einzelne Hochschulen zugeschnitten wird. Die ersten Quality Audits an österreichischen Universitäten wurden seit 2008 auf freiwilliger Basis durchgeführt. Die Aufgeschlossenheit der Universitäten ermöglichte einen offenen Dialog mit Gutachterinnen und Gutachtern im engsten Sinne der Peer Review, nämlich des Austauschs mit 'critical friends'. Mittlerweile haben sich alle österreichischen Universitäten im Rahmen ihrer Leistungsvereinbarungen mit dem Bund (2010-2012) verpflichtet, sich einem Quality Audit zu unterziehen.

Seite 45

Abschließend resümieren zwei Beiträge aus der Praxis die bisherigen Erfahrungen mit der Systemakkreditierung. *Sabine Fährndrich* widmet sich auf Grundlage der erfolgreich abgeschlossenen Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz in ihrem Beitrag **"Die Programmstichprobe im Rahmen der Systemakkreditierung"** der Frage, ob und inwieweit die Betrachtung einzelner Studienprogramme als ein aussagekräftiger Indikator für die Güte eines Qualitätssicherungssystems gewertet werden kann. Neben der häufig kritisierten und mittlerweile revidierten Anzahl der Programmstichproben fokussiert sie insbesondere auf die Koppelung der Programmstichproben zum Gesamtverfahren der Systemakkreditierung sowie auf die Rolle der Gutachterinnen und Gutachter in diesem Prozess.

Seite 49

*Philipp Pohlentz und Sylvi Mauermeister* beschreiben in ihrem Beitrag **"Dezentrale Verantwortung und Autonomie. Entwicklung von Qualitätsmanagement im Verfahren der Systemakkreditierung an der Universität Potsdam"** die bisherigen Erfahrungen auf dem Weg zur Systemakkreditierung. Das auf die Gleichzeitigkeit dezentraler Verantwortung und Ausbildung zentraler Kompetenzen sowie auf die fachübergreifende Unterstützung durch Serviceangebote ausgerichtete Modell lässt den Fächern und Fachbereichen eine weitreichende Autonomie im Hinblick auf die Entwicklung eines eigenen Qualitätsverständnisses bei gleichzeitiger Überprüfung der Umsetzungsschritte durch eine zentral durchgeführte Metaevaluation.

Seite 57

Achim Hopbach & Uwe Schmidt

**„Es geht nicht um weniger Qualitätssicherung, sondern es geht um besser geeignete und angemessene Verfahren.“**

**QiW im Gespräch mit Professor Dr. Reinhold R. Grimm,  
Vorsitzender des Akkreditierungsrates**



Reinhold R. Grimm

**QiW:** Das Akkreditierungssystem in Deutschland war in den vergangenen Jahren verschiedenen Veränderungen ausgesetzt. Als eine wesentliche Reform ist die Einführung der Systemakkreditierung zu sehen. Wie schätzen Sie die bisherigen Erfahrungen hiermit ein?

**Grimm:** So sehr viele Erfahrungen gibt es leider noch nicht; Die Systemakkreditierung der Universität Mainz vor einigen Wochen war ja die erste Entscheidung dieser Art. Die lange Übergangszeit ist deshalb bedauerlich, weil die Hochschulen zu Recht große Hoffnungen in das neue Verfahren der institutionellen Akkreditierung setzen. Die Systemakkreditierung soll zunächst den Aufwand der Akkreditierungsverfahren in jeder Hinsicht verringern. Darüber hinaus rücken, was mir noch wichtiger ist, die hochschulinternen Steuerungs- und Qualitätssicherungsverfahren in Studium und Lehre ins Zentrum der Begutachtung, die sich auf die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen konzentriert. Es ist schließlich nicht die Akkreditierung, die Qualität in den Studiengängen erzeugt; dies ist vielmehr die Aufgabe der Hochschulen, deren eigener Anspruch in der Akkreditierung überprüft wird. Wie die Hochschule ihre Studiengänge entwickelt, durchführt und ständig verbessert, wird in der Systemakkreditierung untersucht. Von solchen Begutachtungen lernen die Hochschulen institutionell viel mehr als von punktuellen Studiengangskreditierungen. Bedauerlich ist es also, dass noch nicht so viele Verfahren laufen. Die Autonomie der Hochschulen und ihre eigenverantwortliche Entwicklung innovativer Studiengänge wird auf die Dauer von der neuen Form institutioneller Akkreditierung entscheidend gestärkt werden.

Dass ihre Einführung und Erprobung zunächst nur langsam erfolgt, ist zwar bedauerlich, andererseits entstand bei der Einführung der Systemakkreditierung durch den Akkreditierungsrat zum Teil der Eindruck, die Systemakkreditierung wäre das Vehikel, um die ganzen Mühen der Qualitätssicherung loszuwerden. Alles würde billiger, schneller und leichter. Ich habe diese Diskussion damals mit Sorge verfolgt. Denn es ging ja darum, ein anderes Akkreditierungsverfahren einzuführen, von dem die Hochschulen stärker für die eigene Entwicklung profitieren, dessen Anforderungen aber nicht gering sind: Hochschulen müssen nachweisen, dass sie ein funktionierendes umfassendes internes Qualitätssicherungssystem in Studium und Lehre haben. Viele Hochschulen müssen solche umfassenden Systeme

erst entwickeln und einführen. Dass dies eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt, kann eigentlich nicht überraschen.

**QiW:** Wie sehen Sie den Entwicklungsstand der Hochschulen im Hinblick auf die Einführung oder Weiterentwicklung interner Qualitätssicherungssysteme?

**Grimm:** Viele Hochschulen informieren sich beim Akkreditierungsrat über die Bedingungen und Regeln der Systemakkreditierung. Diese Gespräche ergeben ein vielseitiges Bild. Es gibt Hochschulen, die schon einen hohen Entwicklungsstand in der systematischen und umfassenden internen Qualitätssicherung erreicht haben. Sehr viele Hochschulen, das ist der Eindruck, den ich aus solchen Gesprächen gewinne, haben sich in den letzten zwei oder zweieinhalb Jahren intensiv um den Ausbau ihrer hochschulinternen Qualitätssicherung gekümmert. Manche Hochschulen gehen noch nicht in ein Verfahren der Systemakkreditierung, weil die vorhandenen Verfahren der Qualitätssicherung noch nicht zu einem umfassenden System verbunden sind oder noch nicht in der ganzen Hochschule eingesetzt werden. Daran wird aber gearbeitet, und ich bin zuversichtlich, dass die Zahl der Verfahren in den kommenden Monaten deutlich steigen wird.

**QiW:** HRK und Wissenschaftsrat haben in den vergangenen Monaten Institutional Audits als Alternative zur Systemakkreditierung in die Diskussion eingebracht. Was unterscheidet Institutional Audits von dem Ansatz der Systemakkreditierung?

**Grimm:** Das ist eine gute Frage. Bisher habe ich noch keinen detaillierten Vorschlag gesehen. Daher kann ich nicht genau sagen, welche Vorstellungen solchen Überlegungen zugrunde liegen. Aber wenn man die bekanntesten Audit-Verfahren in Europa, das Quality Audit in der Schweiz, das Institutional Review in Großbritannien und das Audit in Finnland mit der Systemakkreditierung vergleicht und die Standards überprüft, die hochschulinterne Steuerungssysteme erfüllen müssen, fällt auf, wie ähnlich alle vier Verfahren sind. Das kann nicht überraschen, weil es überall um dieselben Fragen geht: Welche Ziele verfolgt die Hochschule in Studium und Lehre und stimmen diese mit den Vorgaben des Qualifikationsrahmens überein? Wie setzt sie die Ziele in den Studiengängen um? Hier geht es um Konzepti-

on. Wie stellt sie sicher, dass die Ziele erreicht werden? Hier geht es um Durchführung, nicht zuletzt um Ausstattung und Studienorganisation. Was tut sie, wenn sie feststellt, dass Ziele nicht erreicht werden? Hier geht es um Qualitätssicherung. Unterschiede gibt es bei der Durchführung: Die Begehungen in Deutschland dauern nicht so lange wie in England oder Finnland. Der Umfang dessen, was bei uns Programmstichprobe heißt, ist ebenfalls unterschiedlich.

Unterschiede gibt es auch bei den Konsequenzen aus den Verfahren. Diese Unterschiede hängen vor allem mit dem jeweiligen Hochschulsystem zusammen. Im Fall einer versagten Systemakkreditierung müsste in Deutschland eine Hochschule ihre Studiengänge weiterhin in einem herkömmlichen (Programmakkreditierungs-)Verfahren akkreditieren lassen. In Großbritannien, dessen System gerne als Gegenbeispiel für das formalistische und rigide deutsche System genommen wird, gibt es keine staatliche Genehmigung von Studiengängen, also auch keine entsprechende Rolle der Qualitätssicherung. Wenn die Qualitätssicherungsagentur als Ergebnis ihrer Begutachtung ein „no confidence“ ausspricht, hat das drastische Konsequenzen für die gesamte Finanzierung der Hochschule. Im Übrigen wäre es wohl selbstverständlich, dass der Rektor unverzüglich seine Stelle verliert.

Einen großen Vorteil der deutschen Systemakkreditierung gegenüber einem klassischen „Quality Audit“ sehe ich darin, dass wir in Deutschland über die Qualitätssicherung im engeren Sinne hinausgehen und das gesamte Steuerungssystem in Studium und Lehre in den Blick nehmen. Ein reines Quality Audit zu fordern, würde ich als daher Rückschritt sehen.

**QiW:** Ist eine Diskussion um Alternativen zur Systemakkreditierung zeitgemäß, wenn nicht einmal die ersten Verfahren abgeschlossen sind und entsprechende Erfahrungen gesammelt werden konnten?

**Grimm:** Es lohnt sich, die Kritik der letzten Monate differenziert zu betrachten. Da wird zunächst moniert, der Aufwand für die interne Qualitätssicherung sei noch höher als in der Programmakkreditierung. All jenen, die diese Kritik vorbringen, muss ich leider sagen, dass Systemakkreditierung nicht die Abkehr von der Qualitätssicherung bedeutet, sondern ihre Verlagerung in die Hochschulen hinein, um die Autonomie der Hochschulen und die Hauptverantwortung für Qualität in Studium und Lehre zu unterstützen. Es geht nicht um weniger Qualitätssicherung, sondern es geht um besser geeignete und angemessene Verfahren. Außerdem ist der personelle und sachliche Aufwand für die innere Qualitätssicherung ein dauerhafter Gewinn für die Hochschulen, der ihnen auch verbleibt.

Dann gab es Kritik, die sich auf die Zugangshürden und auf den Umfang der Stichproben bezieht. Hier hat der Akkreditierungsrat je bereits weitgehende Änderungen beschlossen und die Zugangshürden im Wesentlichen aufgehoben. Offensichtlich wirkte sich der Umfang der Programmstichprobe prohibitiv aus. Ich denke, der Akkreditierungsrat hat gut daran getan, die Programmstichprobe zu verkleinern. Wenn man sich ihren Zweck vor Augen führt, am einzelnen Studiengang zu überprüfen, ob das interne Steuerungs-

und Qualitätssicherungssystem auch funktioniert, lässt sich dies auch mit kleineren Stichproben erreichen.

Den Ansatz einer institutionellen Akkreditierung insgesamt in Frage zu stellen, ohne fundierte Erkenntnisse zu den Wirkungen der Systemakkreditierung zu besitzen, halte ich allerdings nicht für angemessen. Ich denke auch, dass wir in Deutschland eine Diskussion über Begrifflichkeiten vermeiden sollten. Wie ich schon sagte, habe ich noch keine Vorschläge gesehen, die deutlich vom Ansatz der Systemakkreditierung abweichen. Wenn dem so sein sollte, dann sollte man durch die Einführung neuer Begrifflichkeiten nicht den Eindruck erwecken, das Rad werde neu erfunden. Das führt nur zu Verwirrung und zu unrealistischen Erwartungen.

**QiW:** Das Akkreditierungssystem in Deutschland weist als eine Besonderheit im internationalen Vergleich auf, dass sie gleichzeitig ein Instrument zur Qualitätsentwicklung sein wie auch im Sinne einer behördlichen Entscheidung so genannte Mindeststandards sichern soll. Zerbricht das Akkreditierungssystem an diesem Spagat?

**Grimm:** Das ist keine Besonderheit des deutschen Akkreditierungssystems. Wenn Sie in die European Standards and Guidelines schauen, dann ist dort festgeschrieben, dass alle Verfahren der Qualitätssicherung auch der hochschulinternen Qualitätsentwicklung dienen sollen, also auch solche Verfahren, die stark die zweite Funktion der Qualitätssicherung, die Rechenschaftslegung, bedienen. Allerdings ist es richtig, dass Akkreditierungsverfahren die Funktion der Rechenschaftslegung stärker unterstützen. Aber gerade die Systemakkreditierung ist doch so angelegt, dass die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre im Zentrum steht. Die Hochschulen müssen nachweisen, dass sie geeignete Instrumentarien besitzen, um ihre Studiengänge weiterzuentwickeln. Es ist typisch, dass die Verfahren der Qualitätssicherung beiden Funktionen dienen, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung.

Zum anderen bin ich erstaunt darüber, dass auch zehn Jahre nach Beginn der Akkreditierung in Deutschland noch immer der Mythos vom zu überprüfenden Mindeststandard in der Diskussion herumgeistert. Welches der Kriterien für die Akkreditierung bezieht sich auf eine Mindestqualität? Mit welchem der Kriterien lässt sich die erreichte Qualität skalieren? Nehmen wir das vielleicht wichtigste, die Forderung nach geeigneten Qualifikationszielen. Die Qualifikationsziele müssen dem Profil nach sinnvoll sein und dem Niveau nach dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse entsprechen. Jetzt skalieren Sie das mal. Wie können Gutachterinnen und Gutachter zu dem Ergebnis kommen, dass ein Qualifikationsziel dem Profil nach sinnvoller ist, als das andere? Oder zum Niveau: Natürlich verbietet sich hier eine Skalierung ohnehin. Ein Bachelorstudiengang soll die Studierenden zum Bachelorniveau führen, nicht zum Master-niveau. Ich kann mir allenfalls beim Kriterium, das sich auf Ausstattung bezieht, eine Skalierung vorstellen. Neben dem Begutachtungsergebnis, dass die Ausstattung angemessen und ausreichend ist, könnte ein anderes Ergebnis lauten, die Hochschule stellt eine bessere Ausstattung in personeller und sächlicher Hinsicht zur Verfügung als für die den Studiengang erforderlich. Aber wir haben nur einige Qualitätskriterien, die sich quantitativ erfassen lassen.

Also: Ich denke nicht, dass das deutsche Akkreditierungssystem an diesem Spagat zerbricht. Dieser Spagat ist typisch für alle Qualitätssicherungsverfahren. Es kommt eher darauf an, sich selbst und der Öffentlichkeit den Zweck der Qualitätssicherungsverfahren transparent vor Augen zu führen und dann das am besten geeignete Verfahren zur Erreichung des Zwecks auszuwählen. Ich stelle fest, dass auch in der aktuellen Diskussion über die Weiterentwicklung der Akkreditierung allenthalben über Verfahrensfragen gesprochen wird, viel weniger aber über das Ziel, das die einzelnen Akteure verfolgen. Hier liegt eine Gefahr, nicht in dem von Ihnen genannten Spagat, die Gefahr nämlich, dass Ziel und Verfahrensgestaltung nicht zusammenpassen. Das führt unweigerlich zum Scheitern der Qualitätssicherung.

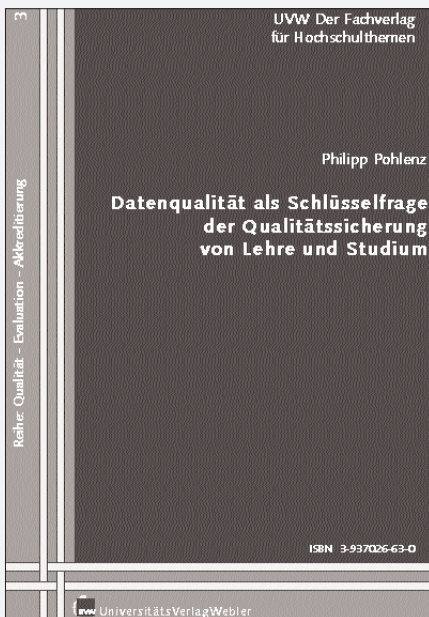
**QiW:** Verfolgt man die aktuelle Diskussion um den rechtlichen Status der Akkreditierung in Deutschland, so stellt sich unweigerlich die Frage, ob und in welcher Form die Akkreditierung eine Zukunft haben wird. Wie schätzen Sie diese ein?

**Grimm:** Das ist nicht in erster Linie eine rechtliche, sondern eine hochschulpolitische Frage. Die These, dass das deutsche Akkreditierungssystem, was seine rechtliche Fundierung angeht, Nachbesserungsbedarf hat, ist ja nicht neu. Wenn man die juristische Fachliteratur der letzten zwei Jahre betrachtet, so sind sich zwar nicht alle in jedem Punkt einig, aber es gibt einen Korridor von Meinungen, der be-

sagt, dass die derzeitige rechtliche Konstruktion des Akkreditierungsrates verbesserungsfähig ist, etwa durch einen Staatsvertrag. Außerdem ist die Frage zu klären, ob Akkreditierung, soweit die Agenturen betroffen sind, ein hoheitlicher Akt ist und also Verwaltungsrecht anzuwenden ist, oder ob es sich um ein privatrechtlich ausgestaltetes Verfahren handelt. Diese Frage zielt auf den Zusammenhang von Akkreditierung als Qualitätsbeurteilung und staatlicher Genehmigungsentscheidung ab. Beide Fragen sind nicht neu; die Länder können sie durch entsprechende Gesetze beantworten. Das sind aber alles Fragen der Ausgestaltung, deren Beantwortung lediglich eines politischen Willens bedarf. Ich habe nicht den Eindruck, dass die relevanten hochschulpolitischen Akteure grundsätzlich von der Idee einer staatsfernen Qualitätssicherung, die den europäischen Standards entspricht, abrücken wollen. Eine Ausnahme bildet sicherlich der Hochschulverband, der – ohne dies einzugestehen – eher zu einer staatlichen Detailsteuerung in die Hochschulen hinein zurück möchte. Würde sich Deutschland auf diesem Wege aus dem Bolognaprozess verabschieden, hätte dies äußerst negative Folgen für die internationale Anerkennung der deutschen Hochschulabschlüsse. Vielmehr müssen wir nun dringend die rechtlichen Detailfragen klären, damit wir uns der Aufgabe zuwenden können, die Akkreditierung so auszugestalten, dass sie den Studierenden, den Hochschulen und der Öffentlichkeit nützt.

Das Gespräch führte QiW Mitherausgeber Dr. Uwe Schmidt

**Philipp Pohlenz:  
Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium**



Hochschulen wandeln sich zunehmend zu Dienstleistungsunternehmen, die sich durch den Nachweis von Qualität und Exzellenz gegen ihre Wettbewerber durchsetzen müssen. Zum Vergleich ihrer Leistungen werden verschiedene Evaluationsverfahren herangezogen. Diese stehen jedoch vielfach in der Kritik, bezüglich ihrer Eignung, Leistungen der Hochschulen adäquat abzubilden. Verfahren der Evaluation von Lehre und Studium wird vorgeworfen, dass ihre Ergebnisse bspw. durch die Fehlinterpretation hochschulstatistischer Daten und durch die subjektive Färbung studentischer Qualitätsurteile verzerrt sind. Im Zentrum des vorliegenden Bandes steht daher die Untersuchung von potenziellen Bedrohungen der Aussagefähigkeit von Evaluationsdaten als Steuerungsinstrument für das Management von Hochschulen.

ISBN 3-937026-63-0, Bielefeld 2009,  
170 Seiten, 22.80 Euro

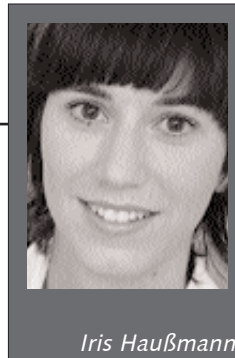
Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22



Iris Haußmann, Daniela Heinze,  
Anna Pia Roch & Uwe Schmidt

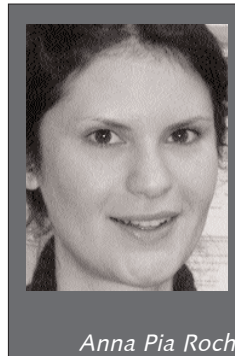
## Externe Qualitätssicherungskonzepte: Zwischen Akkreditierung, Evaluation und Audit



Iris Haußmann



Daniela Heinze



Anna Pia Roch



Uwe Schmidt

An deutschen Hochschulen stellt die Akkreditierung mittlerweile ein etabliertes externes Qualitätssicherungsinstrument für den Bereich Studium und Lehre dar. Mit ihrer Einführung vor rund einem Jahrzehnt waren drei zentrale Ziele verbunden: Erstens sollte die Akkreditierung die staatliche Anerkennung von Studienprogrammen über die bis dato geltenden Rahmenprüfungsordnungen ersetzen. Ermöglicht werden sollte zweitens eine größere inhaltliche Vielfalt und zeitliche Flexibilität bei der Ausgestaltung der reformierten Studiengänge. Schließlich sollte drittens ein System etabliert werden, das der expliziten Qualitätsüberprüfung und -entwicklung neu einzurichtender Studiengänge dient (Teichler 2006, S. 131f; Fähndrich 2009, S. 5f). Zunächst war eine Akkreditierung allein auf Ebene einzelner Studienprogramme möglich (Programmakkreditierung). Seit ca. drei Jahren besteht für Hochschulen darüber hinaus die Möglichkeit, die Qualität ihrer Studiengänge über eine Akkreditierung des internen Qualitätssicherungssystems zu demonstrieren (Systemakkreditierung). In diesem Kontext bewegt sich aktuell eine Diskussion, die unterschiedliche Konzepte externer Qualitätssicherung unter der Perspektive aufgreift, ob und inwieweit diese für den Hochschulkontext angemessen sind.

### 1. Einleitung

Ogleich im deutschen Hochschulraum derzeit erst ein Verfahren zur Systemakkreditierung abgeschlossen ist, mehrten sich in den vergangenen Monaten kritische Stimmen gegenüber diesem. Bemängelt wurde zunächst das eigentliche Akkreditierungsverfahren. Zum einen wurden die Voraussetzungen für die Zulassung zur Systemakkreditierung von einigen Hochschulen als zu große Hürde erachtet. So sahen die Zulassungskriterien zunächst den Nachweis einer Anzahl von bereits akkreditierten Studi-

engängen vor, die sich an je angefangenen 2.500 immatrikulierten Studierenden bemaß (Akkreditierungsrat 2008). Zum anderen erschien das Akkreditierungsprozedere mit zwei Vor-Ort-Begehungen, der Betrachtung von mindestens drei spezifischen Studiengangmerkmalen (Merkmalsstichprobe) und der Begutachtung von 15% aller Studiengänge (Programmstichprobe) insgesamt als zu langwierig und aufwändig. Schließlich wurden auch die Entscheidungsregeln der Systemakkreditierung kritisiert, die eine Akkreditierung unter Auflagen nicht vorsahen. Der Akkreditierungsrat hat zwischenzeitlich auf die genannten Monita reagiert: Die Zulassungsvoraussetzungen sehen nunmehr keinen Nachweis von bereits akkreditierten Studiengängen vor. Ebenso wurde die Zahl der Programmstichproben auf drei herabgesetzt und die Akkreditierung kann mittlerweile auch unter Auflagen ausgesprochen werden, sofern die festgestellten Mängel innerhalb von neun Monaten behebbar scheinen (vgl. Akkreditierungsrat 2010). Gerade durch diese letzte Neuerung wird auch solchen Hochschulen die Möglichkeit der Systemakkreditierung eröffnet, die derzeit über ein in Entwicklung begriffenes Qualitätssicherungssystem verfügen.

Die momentane Diskussion hat sich mittlerweile weg von den Verfahrensregeln hin zu der Grundsatzfrage bewegt, ob das *Qualitätsverständnis* von Akkreditierungen – welches in der Überprüfung von vorab definierten Mindeststandards zu sehen ist – den Bedürfnissen deutscher Hochschulen entspricht (Nickel/Rischke 2011, S. 45). Mit diesen Überlegungen gewinnen alternative externe Qualitätssicherungskonzepte, vornehmlich *Quality Audits* und *Institutionelle Audits*, an Präsenz. Augenfällig erscheint an dieser Debatte, dass über die verwendeten Begriffe kein gemeinsames Verständnis besteht. So arbeitet beispielsweise die Hochschulrektorenkonferenz (2010a/b) in ihren Pressemitteilungen mit drei unterschiedlichen Begriffen („Institutionelles

Audit“, „Qualitätsaudit“, „Institutionelles Qualitätsaudit“) und verwendet diese synonym. Diese Mehrdeutigkeiten erschweren jedoch eine tiefergehende Erörterung der Stärken und Schwächen der verschiedenen Konzepte. Der vorliegende Artikel soll zur Systematisierung der externen Qualitätssicherungsansätze auf institutioneller Ebene beitragen.

## 2. Differenzierungskriterien für externe Qualitätssicherungskonzepte

Gegenstand des vorliegenden Beitrags ist die vergleichende Betrachtung unterschiedlicher Qualitätssicherungsverfahren, die von hochschulexternen Akteuren an Hochschulen durchgeführt werden. Im Fokus stehen hierbei die Institutionelle Akkreditierung, die Systemakkreditierung, die Institutionelle Evaluation sowie Quality Audits und Institutional Audits. Partiiell wird eine ländervergleichende Perspektive eingenommen, die nicht systematisch, sondern beispielhaft zu verstehen ist und insbesondere solche Länder in die Betrachtung mit einbezieht, die als typische Vertreter für die unterschiedlichen Verfahren stehen.

Bevor nachfolgend auf die Beschreibung unterschiedlicher Qualitätssicherungsverfahren eingegangen wird, sollen an dieser Stelle Differenzierungskriterien beschrieben werden, die für die vergleichende Betrachtung leitend sein werden. Unterschieden wird hierbei nach **Gegenstand, Analyseebene, Funktion, Verpflichtungsgrad**, an das Verfahren anschließenden **Konsequenzen**, dem zugrunde liegenden Qualitätsverständnis, der **Verfahrensmethodik** und **Organisation**. Im Hinblick auf den Gegenstand von Qualitätssicherungsverfahren kann zum einen danach differenziert werden, ob sich die Verfahren auf Projekte, Programme oder Institutionen bzw. Organisationen beziehen. Die hier vorgestellten Verfahren fokussieren alle auf die institutionelle Ebene und sind in diesem Sinne bzgl. der methodischen Vorgehensweise, dem Zweck und möglicher Konsequenzen in der Regel deutlich anders ausgeprägt als bspw. Formen der Programmevaluation oder -akkreditierung. Der Gegenstand der Verfahren kann darüber hinaus nach dem Leistungsbereich unterschieden werden, auf den sich diese beziehen, d.h. mit Blick auf die Aufgaben der Universität, ob Forschung, Lehre oder auch Governance Berücksichtigung finden. Weiterhin lassen sich die Verfahren danach differenzieren, ob bzw. in welcher Intensität einzelne Analyseebenen angesprochen werden. Grundsätzlich lässt sich hierbei für den Bereich der Qualitätssicherung nach der Ziel-, der Struktur-, der Prozess- und Ergebnisqualität unterscheiden (vgl. Schmidt 2008). Daneben lassen sich in Anlehnung an Stockmann (2000) verschiedene Funktionen der Qualitätssicherung beschreiben, wobei im Kontext der hier vorgestellten Verfahren vor allem interessiert, inwieweit diese eher einem Kontroll- oder einem Entwicklungsparadigma folgen<sup>1</sup>. Schließlich – und dies scheint mit Blick auf die folgende Schilderung der Verfahren von besonderer Bedeutung – kann danach unterschieden werden, welches Qualitätsverständnis bzw. welcher Maßstab zugrunde liegt. Qualität lässt sich hierbei entweder als Maß der Zielerreichung, als Vergleich zwischen gleichartigen Programmen, Projekten oder Institutionen, als Fortschritt über die Zeit, als normative Setzung oder als Ableitung aus einem Mo-

dell gelingender Organisation bzw. gelingender Programme und Projekte ableiten (vgl. Schmidt 2010).

Neben den Fragen, inwieweit einzelne Verfahren verpflichtend vorgeschrieben sind und welche monetären oder rechtlichen Konsequenzen aus den Verfahren resultieren sind die vorgenannten Aspekte leitend für die folgende Betrachtung.

### 2.1 Institutionelle Akkreditierung / Systemakkreditierung

Der Begriff der „Akkreditierung“ geht auf das lateinische Verb *accredere* („Glauben schenken“) zurück und findet in verschiedenen Kontexten Verwendung. Während Akkreditierungen bspw. im Sportbereich einzelne Personen (Sportler, Journalisten) in den Blick nehmen und diesen den Zugang zu medialen Veranstaltungen ermöglichen bzw. verwehren, finden Akkreditierungen im Hochschulsystem auf der Ebene von **Programmen** und **Institutionen** Anwendung. Nach Vlasceanu, Grünberg und Parlea (2007, S. 25) rekurren Akkreditierungen auf vorab definierte Qualitätskriterien, bei denen es sich zumeist um Mindeststandards handelt und mit deren Überprüfung eine Ja/Nein-Entscheidung verbunden ist:

*„The process by which a (non-)governmental or private body evaluates the quality of a higher education institution as a whole or of a specific educational programme in order to formally recognize it as having met certain pre-determined minimal criteria or standards. The result of this process is usually the awarding of a status (a yes/no decision), of recognition, and sometimes of a license to operate within a time-limited validity.“*

Im europäischen Hochschulraum liegt die Entscheidungshoheit über die inhaltliche Ausgestaltung dieser Kriterien in der Regel auf Seiten des Staates bzw. bei Einrichtungen und Stiftungen, die zu eben diesem Zwecke einen staatlichen Auftrag erhalten. Demgegenüber wird das U.S.-amerikanische Akkreditierungssystem wesentlich staatsferner bzw. selbstorganisierter umschrieben (vgl. Harvey 2004, S. 5; Teichler 2006, S. 133; Heimer/Schneider 2000, S. 474).

Im Folgenden sollen die Systemakkreditierung<sup>2</sup> als deutsche Variante institutioneller Akkreditierung und die US-amerikanische Institutionelle Akkreditierung gegenübergestellt werden: In den Vereinigten Staaten (USA) hat das System der Akkreditierung eine mehr als 100-jährige Tradition. In etwa vergleichbar mit der **Organisation** des deutschen Akkreditierungssystems, besteht auch in den USA ein zweistufiges System, bestehend aus einer zentralen Instanz, dem sogenannten Council for Higher Education Accreditation (CHEA), und einer Vielzahl von Akkreditierungsagenturen auf der dezentralen Ebene (vgl. Eaton 2009). Im Jahre 2009 wurden 80 Akkreditierungsagenturen gezählt, die auf Ebene von Programmen und Institutionen (vornehmlich Colleges und Universitäten) in den 50 US-Bundesstaaten tätig waren.

<sup>1</sup> Die weiterhin von Stockmann angeführten Funktionen der Legitimation und Forschung spielen in dem hier dargestellten Zusammenhang zunächst eine zwar latente, jedoch für die Analyse nachgeordnete Rolle.

<sup>2</sup> In Deutschland existiert neben der Systemakkreditierung weiterhin die „Institutionellen Akkreditierung“, die seitens des Wissenschaftsrates erfolgt. Die Institutionelle Akkreditierung bildet die Grundlage für die staatliche Anerkennung von Hochschulen in nicht-staatlicher Trägerschaft (vgl. hierzu auch Wissenschaftsrat 2010). Sie soll im Folgenden jedoch keine nähere Betrachtung erfahren.

Unterschiede bestehen in zweierlei Hinsicht: Zum einen stehen die US-amerikanischen Akkreditierungsagenturen untereinander in keinem wettbewerblichen Verhältnis. Vielmehr sind die Hochschulen an die für Ihre Region zuständige Akkreditierungsagentur gebunden. Zum zweiten erfolgt die Anerkennung der Akkreditierungsagenturen (die sogenannte „recognition“) über zwei Institutionen, den CHEA und das Bildungsministerium der Vereinigten Staaten (United States Department of Education (USDE)). Den Anerkennungsverfahren von CHEA und USDE liegen unterschiedliche **Funktionen** zugrunde. So sind mit dem CHEA-Siegel in erster Linie Anerkennungsfragen innerhalb der akademischen Gemeinschaft verbunden (vgl. Althaus 2009). Im Fokus des Bildungsministeriums steht die Frage, in welcher Weise die Akkreditierungsagenturen die Solidität der Hochschulen in den Blick nehmen. Entsprechend sind mit der Akkreditierungsentscheidung in den USA und in Deutschland unterschiedliche **Konsequenzen** verbunden: Die Institutionelle Akkreditierung dient den Hochschulen in erster Linie dem Zugang zu Bundesmitteln und privaten Fördergeldern. Ebenso können die US-amerikanischen Studierenden nur an Hochschulen, die eine Institutionelle Akkreditierung durchlaufen haben, staatliche Stipendien beantragen. Systemakkreditierte Hochschulen in Deutschland haben hingegen mit keinerlei finanziellen Anreizen zu rechnen. Vielmehr erwirbt die Hochschule dadurch die Legitimation, Studiengänge selbst einrichten und weiterführen zu können (**Verpflichtungsgrad**). Gleiches gilt auch für die deutsche Programmakkreditierung, die den Hochschulen ermöglicht, die betrachteten Studiengänge starten zu lassen bzw. weiterzuführen. Entsprechend andersartig gelagert ist das Verhältnis der System- bzw. Institutionellen Akkreditierung zu Programmakkreditierungen: Während sich in Deutschland die System- und Programmakkreditierung als Alternativen gegenüber stehen, ist die Programmakkreditierung in den USA ein von der Institutionellen Akkreditierung unabhängiges Instrument. Dies kommt auch zum Ausdruck, wenn man den **Gegenstand** und die **Analyseebenen** der System- und Institutionellen Akkreditierung in den Blick nimmt. Die Systemakkreditierung betrachtet die Funktionsfähigkeit des Qualitätssicherungssystems in den Bereichen von Studium und Lehre und dessen Einbettung in das Steuerungssystem der Hochschule. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob die Hochschule über geeignete Prozesse und Strukturen verfügt, um die seitens des Akkreditierungsrates formulierten Ziele (Qualifikationsziele und Qualität von Studiengängen) zu erreichen. Der Fokus liegt des Weiteren in der Frage der Kompatibilität zwischen den normativ gesetzten Zielen und individuellen Zielen der Hochschule sowie in der Frage, ob die Hochschule geeignete Prozesse besitzt, um die Qualität der Studiengänge sicherzustellen. Die Institutionelle Akkreditierung betrachtet im Gegensatz zur Systemakkreditierung kaum das hochschulinterne Qualitätsmanagementsystem. Im Mittelpunkt stehen mehr die Leistungsbereiche der Hochschule, vornehmlich Studium und Lehre, Forschung und Administration. Hieraus lässt sich tendenziell auch eine stärkere Fokussierung des Verfahrens der Institutionellen Akkreditierung auf die Ebene der Ergebnisse beobachten (Eaton 2009), wogegen die Systemakkreditierung zumindest im Rahmen der Erstakkreditierung die Prozesse der Selbststeuerung betont.

Hinsichtlich der **Verfahrensschritte** arbeiten die Systemakkreditierung ebenso wie die Institutionelle Akkreditierung auf Grundlage eines Selbstberichts (Schritt 1), einem Begutachtungsverfahren durch Peers einschließlich einer bzw. mehrerer Begehungen (Schritt 2) und einer Entscheidung durch die Akkreditierungskommission (Schritt 3). Ein wesentlicher Unterschied beider Verfahren besteht in den Anforderungen nach der eigentlichen Akkreditierungsentscheidung. So sieht die Systemakkreditierung derzeit noch einen vierten Schritt vor, der sich in weiteren Programmbeurteilungen nach der Hälfte der Akkreditierungsfrist äußert (sogenannte Halbzeitstichprobe). Auch wird die Systemakkreditierung insgesamt für sechs bzw. bei Reakkreditierung für acht Jahre ausgesprochen, während die Institutionelle Akkreditierung einen Zeitraum von i.d.R. zehn Jahren umfasst (Eaton 2009).

Resümiert man die hier kurz vorgestellten Verfahren der Akkreditierung, so lässt sich als zentraler abgrenzender Aspekt insbesondere ein extern gesetztes, normatives Qualitätsverständnis nennen, was dieser Form der Qualitätssicherung zugrunde liegt.

## 2.2 Institutionelle Evaluation

Obwohl mehrheitlich angenommen wird, dass der Begriff „Evaluation“ aus dem Lateinischen stammt, sind seine Wurzeln in dem französischen Verb „evaluer“ zu suchen, womit eine „alltägliche Tätigkeit der Schätzung, Ermittlung oder Wertbestimmung“ (Beywl/Widmer 2009, S. 14) gemeint ist. Über das englische Wort value (=Wert, Nutzen) und evaluation (=Abschätzung, Bewertung) hat der Begriff seinen Weg in den deutschen Sprachgebrauch gefunden. Im Hochschul- und Bildungsbereich findet er seit Beginn der 1990er Jahre verstärkte Verbreitung. Lehrveranstaltungsfeedbacks an Hochschulen sowie Schülerleistungsmessungen und Schulvergleiche haben u.a. zu dieser Verbreitung beigetragen, wobei auffällt, dass der Begriff auf „nahezu alle Gegenstände angewendet werden und vieles (...) damit gemeint sein“ (Beywl/Widmer 2009, S. 14) kann. „Evaluation“ umschreibt die Bewertung und Begutachtung von Leistungen sowie die intendierten und nicht intendierten Wirkungen, d.h. den Erfolg und/oder die Effizienz und Wirtschaftlichkeit von Bildungs- oder anderen Prozessen, Projekten, Programmen, Institutionen oder Strategien. Eine Evaluation beinhaltet im Unterschied zur Akkreditierung oft eine beratende Funktion<sup>3</sup>.

In diesem Kontext interessiert vor allem die Institutionelle Evaluation an Hochschulen, die durch die Begutachtung der Qualität aller Aktivitäten innerhalb der jeweiligen Hochschule gekennzeichnet ist (vgl. Mittag 2006, S. 2). Der Ansatz der institutionellen Evaluation kann sich hierbei auf unterschiedliche Aggregatsebenen (ganze Hochschulen, einzelne Fachbereiche oder Fächer) und Fragstellungen beziehen, so u.a. auf Aspekte der Zielsetzung und Profilbildung von Einrichtungen, auf personelle, sächliche und Wissensressourcen, auf Prozesse der Kooperation und Kommunikation sowie auf Ergebnisse bzw. Leistungen im Bereich von Forschung, Studium und Lehre<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Vgl. u.a. <http://www.olev.de/e/evaluation.htm>, Aufruf: 22.05.2011.

<sup>4</sup> Vgl. <http://www.zq.uni-mainz.de/286.php>, Aufruf: 18.06.2011.



In Deutschland werden Institutionelle Evaluationen seit Mitte der 1990er Jahre zumeist von unabhängigen Evaluationsagenturen und -verbänden durchgeführt, die i.d.R. regional organisiert sind und partiell im Wettbewerb untereinander stehen. In diesem Zusammenhang sind z.B. die Zentrale Evaluationsagentur niedersächsischer Hochschulen (ZEVA), der Verbund norddeutscher Universitäten, der Hochschulevaluierungsverbund Südwest und die Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag) zu nennen. Daneben existieren Evaluationseinrichtungen an einzelnen Hochschulen (z.B. das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität Mainz oder das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung der Universität Duisburg Essen) und übergeordnete Einrichtungen (u.a. der Wissenschaftsrat, die Evaluationsstelle der Leibniz-Gemeinschaft oder auf europäischer Ebene die European University Association) (**Organisation**).

Nimmt man die Institutionelle Evaluation vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Kriterien in den Blick, lässt sich resümieren, dass ihr **Gegenstand** grundsätzlich alle Leistungsbereiche einer Hochschule (Forschung, Studium und Lehre sowie Administration) sein können (vgl. Mittag 2006, S. 3 und S. 10-11). Die primäre **Funktion** einer Institutionellen Evaluation ist die **Qualitätsentwicklung**. Sie soll den Ist-Zustand der zu evaluierenden Einrichtung sowie die Stärken und Schwächen herausarbeiten, um auf dieser Grundlage qualitätsverbessernde Vorschläge zu entwickeln. Sie grenzt sich damit insofern von Akkreditierungsansätzen ab, als die Orientierung für die Bewertung kein extern gesetzter, sondern ein durch die zu evaluierende Einrichtung definierter Qualitätsstandard ist:

*„Es geht in allen Phasen um die Herausarbeitung der Stärken und Schwächen der internen Steuerungs-, Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsverfahren der Hochschule mit dem Ziel, noch nicht ausgeschöpfte Potentiale zu ihrer Verbesserung und Weiterentwicklung und zur Optimierung der Organisationsstrukturen zu entwickeln. Ziel ist also die Verbesserung der Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule, nicht jedoch die Prüfung, ob vorgegebene Standards erfüllt werden.“* (ZEVA 2010, S. 10)

Mit Blick auf Qualitätssicherungssysteme ist damit das Ziel einer Institutionellen Evaluation im Gegensatz zur Systemakkreditierung die Begleitung und Unterstützung von Hochschulen beim Aufbau eines Qualitätssicherungssystems und nicht die Zertifizierung von bereits bestehenden Qualitätssicherungssystemen. Demzufolge geht das zugrunde liegende **Qualitätsverständnis** „(...) von der Erkenntnis aus, dass die nachhaltige Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Lehre und Studium nur möglich ist, wenn es gelingt, in allen hierfür direkt oder indirekt relevanten Bereichen Organisationsstrukturen und Verfahren zu etablieren, die eine wirksame Kontrolle und Steuerung der Lehr- und Studienqualität erlauben“ (Künzel 2008, S. 114).

Es besteht in der Regel für Hochschulen keine **Verpflichtung**, sich einer Institutionellen Evaluation zu unterziehen. Vielmehr handelt es sich um eine freiwillige Teilnahme im Rahmen der universitären Qualitätsentwicklungsprozesse. Aufgrund dessen lässt sich ableiten, dass die evaluierte Hochschule infolge von Nicht- oder Teilumsetzung der beschlossenen Maßnahmen in der Regel keine **Konsequenzen**

zu erwarten hat. Diese können sich Hochschule jedoch in Form von Selbstverpflichtungen selbst auferlegen (vgl. Mittag 2006, S. 9).

Das **Verfahren** ist bei allen Evaluationsagenturen und -verbänden in mehreren Stufen gestaltet und läuft unter dem Prinzip des Peer Review ab: Auf eine interne Evaluation (Selbstbericht der Hochschule) folgt eine externe Evaluation, welche eine Vor-Ort-Begehung der Gutachter mit anschließender Erstellung und der Veröffentlichung eines Gutachtens (Evaluationsbericht) beinhaltet. Meist enthält dieses Empfehlungen für Verbesserungen. Den Verfahrensabschluss bildet eine Stellungnahme der jeweiligen Hochschule mit den aus dem Evaluationsprozess gezogenen Schlussfolgerungen, die in ein Maßnahmenpaket münden (vgl. Mittag 2006, S. 2-3; Künzel 2008, S. 127). Meist, bzw. wenn gewünscht, schließt sich in zeitlichem Abstand an die Evaluation ein Follow-Up an, in dessen Mittelpunkt die Frage steht, ob und in welchem Ausmaß die im Rahmen der Evaluation ausgesprochenen Empfehlungen bereits in die Tat umgesetzt wurden. Institutionelle Evaluationsverfahren definieren sich in der Regel weniger über spezifische Kriterien als über das skizzierte Verfahren an sich, welches dahingehend angelegt ist, Hochschulen bei der Etablierung und Ausbildung einer Institutionellen Qualitätskultur zu begleiten.

So fokussiert auch das „*Institutional Evaluation Programme (IEP)*“ der European University Association (EUA)<sup>5</sup> auf die Entscheidungsprozesse, die interne Qualitätskultur sowie die Effektivität der Strategischen Hochschulentwicklung. *“The IEP evaluations have a formative orientation, i.e., they are aimed at contributing to the development and enhancement of the institutions. The IEP is not geared towards passing judgements, accrediting, ranking or comparing institutions.”* (IEP 2011, S. 15)

Das Konzept der institutionellen Evaluation rekurriert sowohl bei den deutschen Evaluationsagenturen und -verbänden als auch bei der international tätigen EUA auf alle vier beschriebenen **Analyse- bzw. Qualitätsebenen**. Im Rahmen eines solchen Verfahrens werden insbesondere die Stringenz der verschiedenen Zielqualitäten, sowie die Kompatibilität der Ziel- und Ergebnisqualität in den Blick genommen. Während die Strukturebene im Hinblick auf die vorhandene personale und materielle Ausstattung der Hochschule Berücksichtigung findet, werden Prozesse nur bzw. in erster Linie unter strategischer Perspektive betrachtet. Im Rahmen einer Institutionellen Evaluation wird damit die Zielqualität weitaus stärker als bei einer Akkreditierung in den Mittelpunkt des Verfahrens gerückt.

### 2.3 Quality Audit

Im Wirtschaftsbereich sind Audits<sup>6</sup> ein Bestandteil der systematischen Überprüfung, ob und inwieweit das Qua-

<sup>5</sup> Die EUA bietet weltweit Institutionelle Evaluationen an. Bislang wurden 260 Verfahren in 45 Ländern durchgeführt. Gegenstand des IEP ist in erster Linie die gesamte Institution. Die Funktion des IEP konzentriert sich auf die Entwicklung eines hochschuleigenen Qualitätssicherungssystems. Auch die Verfahren der EUA sind freiwillig und zeichnen sich insbesondere durch die konsequente internationale Zusammensetzung der Gutachter/innen-Gruppe und die obligatorische Möglichkeit eines Follow-Up nach zwei bis vier Jahren aus (vgl. IEP 2011, S. 5 und S. 30).

<sup>6</sup> Audit leitet sich vom lateinischen Wort *audire* (hören, zuhören) ab.



litätsmanagementsystem eines Unternehmens spezifischen, häufig branchenspezifisch definierten Normen entspricht (z.B. nach ISO 9001) und wie dieses im Unternehmen implementiert ist. Für den Hochschulbereich definiert die European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) Audit „as a method for evaluating the strengths and weaknesses of the quality assurance mechanisms, adopted by an institution for its own use in order to continuously monitor and improve the activities and services of a subject, a programme, the whole institution, or a theme.“ (ENQA 2009, S. 8)

Angeboten werden Quality Audits auf der institutionellen Ebene bislang nur von wenigen deutschen Agenturen (vgl. u.a. Nickel/Rischke 2011, S. 45). Im Unterschied dazu haben einige europäische Länder Audits „as part of their national framework of external quality assurance“ (Brink/Kohler 2009, S. 35; vgl. hierzu auch Mittag 2006, S. 5) etabliert.

Beispielhaft lässt sich **Norwegen** anführen, das bereits frühzeitig Quality Audits implementierte. Hierbei existiert ein duales System von Quality Audit und Akkreditierung<sup>7</sup> (Froestad 2009a, S. 32; Stensaker 2005, S. 219f). Bei einem Quality Audit wird das interne Qualitätssicherungssystem einer Hochschule bzw. dessen Effektivität evaluiert. Fokussiert wird auf das Qualitätssicherungssystem im Bereich Studium und Lehre (**Gegenstand**) (Brink/Kohler 2009, S. 40). Sowohl Akkreditierung als auch die Teilnahme an einem Quality Audit sind für alle norwegischen Hochschulen unabhängig vom Typus verpflichtend (**Verpflichtungsgrad**). Beide Formen der Qualitätssicherung gehören zu den zentralen Aufgaben der im Januar 2003 gegründeten unabhängigen Norwegischen Agentur für Qualitätssicherung im Bildungswesen (NOKUT<sup>8</sup>). Grundvoraussetzung sowohl für ein Quality Audit als auch für die Akkreditierung ist, dass die Hochschule über ein funktionierendes internes Qualitätssicherungssystem verfügt. Alle norwegischen Hochschulen waren gesetzlich verpflichtet bis Ende 2003 ein institutionelles Qualitätssicherungssystem einzurichten (Stensaker 2005, S. 227). Dabei wird erwartet, dass das institutionelle Qualitätssicherungssystem in der Lage ist, gute und schlechte Qualität zu identifizieren und positive Veränderungen zu bewirken. „The evaluation of the institutional quality assurance systems includes both the system's structure, the documentation it produces and the assessments of educational quality conducted by the institution itself.“ (Wahlén 2007, S. 16)

Im Unterschied zu Deutschland und anderen europäischen Ländern laufen Akkreditierungen in Norwegen im Prinzip nicht aus. Das wiederkehrende so genannte „cyclic“-Element im norwegischen System der externen Qualitätssicherung sind Quality Audits (Haakstad 2005, S. 1). Quality Audits müssen mindestens alle sechs Jahre durchgeführt werden und haben damit eine zentrale Bedeutung im System der externen Qualitätssicherung. Wenngleich das vorrangige Ziel des Quality Audits in der Entwicklung gut funktionierender Sicherungssysteme gesehen wird, haben Quality Audits auch eine kontrollierende **Funktion** (Brink/Kohler 2009, S. 49). Stensaker (2005, S. 228) resümiert, dass das norwegische Audit-Modell die Kontrollfunktion der Akkreditierungssysteme mit den eher an Qualitätsverbesserung orientierten Quality Audits verbindet.

Wenn das Qualitätssicherungssystem einer Hochschule eklatante Mängel aufweist und das Audit negativ ausfällt, erhält die Hochschule zunächst die Gelegenheit diese zu beheben. Wird das Audit auch sechs Monate später nicht erfolgreich durchlaufen, so verliert die Hochschule das durch die Akkreditierung erworbene Recht neue Studiengänge einzurichten und ist damit – bis zum Re-Audit nach frühestens einem Jahr – in der Profilbildung deutlich eingeschränkt (**Konsequenzen**). Eine norwegische Hochschule verliert durch ein negatives Audit zwar nicht den institutionellen Status und auch nicht die bereits erhaltenen Akkreditierungen für bestehende Studiengänge, auf Basis des Audit-Berichts kann NOKUT jedoch eine Revision von akkreditierten Studienprogrammen einleiten (Froestad 2009a, S. 33).

Hinsichtlich der Verfahrensabfolge und **Methodik** unterscheiden sich Quality Audits nicht wesentlich von den beiden bisher vorgestellten Ansätzen der externen Qualitätssicherung (Froestad 2009b, S. 78f).

#### 2.4 Institutional Audit

Institutional Audits bzw. Institutionelle Audits wenden sich primär an Hochschulen, erlauben aber auch die Betrachtung von Institutionen innerhalb der Hochschule (Fakultäten, Fachbereiche etc.). Gemäß des Leitbildes einer Hochschule werden im Rahmen des Institutional Audits die zentralen Leistungsbereiche einer Hochschule (Organisation und Verwaltung, Lehre und Studium, Forschung und Entwicklung, Qualitätsmanagement etc.) betrachtet (vgl. u.a. FIBBA 2011). Institutionelle Audits „focus on two levels: the HEI's QA system as a whole and the quality assurance related to the basis mission“ (FINHEEC 2008, S. 10).

Das **finnische Audit-Modell** – gelegentlich auch als Quality Audit bezeichnet – beurteilt, wie gut das QS-System zum einen die selbst gesteckten strategischen Ziele der Hochschule erfüllt und wie gut das hochschuleigene QS-System zum anderen in Relation zu den sieben nationalen Audit-Kriterien der unabhängigen finnischen Akkreditierungsagentur (FINHEEC)<sup>9</sup> arbeitet (Moitus/Seppälä 2009, S. 66). Diese sieben Audit-Ziele orientieren sich an den Standards and Guidelines for Quality Assurance in the Higher Education Area (ESG) und werden primär im Sinne eines Referenzpunktes zur Reflektion und Diskussion genutzt, sollten aber auch zu einem gewissen Grad erfüllt sein (Wahlén 2007, S. 15). Die FINHEEC beurteilt die Leistungsfähigkeit einer Hochschule anhand der Ziele und der jeweils erreichten Entwicklungsstufe: „absent, emerging, developing and advanced“ (FINHEEC 2008, S. 29ff). Dem finnischen Audit-Modell liegt damit ein **Qualitätsverständnis** zugrunde, das hohe Qualität am Grad der Erfüllung gesetzter Ziele definiert: „In the audits of QA system, quality refers to the appropriateness [...] of QA methods, processes and systems in relation to stated objectives or aims. Understood in this way, quality is a verified achievement of objectives.“ (FIN-

<sup>7</sup> In Norwegen finden Akkreditierungen auf der Ebene von Studienprogrammen sowie Akkreditierungen auf institutioneller Ebene statt, die über den Typus bzw. Status einer Hochschule (Universität, Universitäre Fachhochschule, Fachhochschule) entscheiden.

<sup>8</sup> Norwegian Agency for Quality Assurance in Education.

<sup>9</sup> Finnish Higher Education Evaluation Council.

HEEC 2008, S. 28). Während im Rahmen eines Quality Audits primär die Strukturen und Prozesse einer Hochschule betrachtet werden, steht die Ziel- und Ergebnisebene bei Institutional Audits stärker im Fokus (**Analyseebene**): Wird bei einem Quality Audit der Frage nachgegangen, wie die Hochschule gute Qualität sicherstellt, steht bei einem Institutional Audit die Frage im Vordergrund, ob die Hochschule eine hohe Lehr- und Forschungsqualität hat.

In beiden nordischen Ländern ist sowohl das kontrollierende Element als auch das auf Qualitätsverbesserung zielende Element vorhanden. „*It is not a question of either – or, but a matter of degree.*“ (Wahlén 2007, S. 17). Welche **Funktion** (qualitätsentwickelnd oder qualitätskontrollierend) stärker zum Tragen kommt, ist von Land zu Land verschieden. In Norwegen (Quality Audit) ist das kontrollierend-legitimierende Element jedoch stärker ausgeprägt als in Finnland (Institutional Audit).

Die Teilnahme an einem Institutional Audit ist freiwillig, jedoch haben sich alle finnischen Hochschulen selbst verpflichtet bis Ende 2011 an einem Audit teilzunehmen (**Verpflichtungsgrad**) (Moitus/Seppälä 2009, S. 66). Im Vergleich zum finnischen Audit-Modell haben norwegische Quality Audits hinsichtlich des Verpflichtungsgrades eine stärkere Nähe zur Akkreditierung.

In Finnland führt ein mangelhaftes Qualitätssicherungssystem dazu, dass ein Re-Audit nach zwei Jahren durchgeführt werden muss (Wahlén 2007, S. 17). Bei einem bestandenen Audit hat man hingegen sechs Jahre Zeit bis zum Re-Audit. Die **Konsequenzen** sind in Finnland damit für die Hochschule weniger einschneidend als in Norwegen. In beiden Ländern sind an das Audit keine Mittelzuweisungen geknüpft und es bestehen keine direkten finanziellen Konsequenzen (wie beispielsweise in der Schweiz, siehe Brink/Kohler 2009, S. 48ff). Generell lässt sich aber festhalten, dass Audits im Unterschied zu Evaluationen zumeist Konsequenzen nach sich ziehen und damit in Bezug auf dieses Unterscheidungskriterium eine stärkere Nähe zur Akkreditierung als zur Evaluation aufweisen.

Die deutsche Akkreditierungsagentur FIBAA<sup>10</sup> bietet auf institutioneller Ebene u.a. Institutional Audits an. Hierbei wird die Leistungsfähigkeit der gesamten Hochschulorganisation bewertet und nicht nur des Qualitätssicherungssystems (FIBAA 2011) wie beim Quality Audit. Deutliche Unterschiede in Bezug auf den **Gegenstand**, der evaluiert wird, zeigen sich damit zwischen Institutional Audits und Quality Audits, während der Gegenstandsbereich von Institutional Audits und Institutionellen Evaluationen gleich ist.

Entlang von vier Bewertungsstufen (Excellent, Qualitätsanforderungen übertroffen, Qualitätsanforderungen erfüllt, Qualitätsanforderungen nicht erfüllt) werden die rund 50 Qualitätskriterien nach dem Grad der Übereinstimmung klassifiziert (FIBAA 2011). Hohe Qualität wird am Erreichungsgrad der individuell definierten Ziele gemessen. Qualitätsentwicklung ist damit wie in Finnland das zentrale Ziel des Institutionellen Audits der FIBAA. Hinsichtlich der **Funktion** und des **Qualitätsverständnisses** unterscheiden sich Institutional Audits und Institutionelle Evaluationen (wie in Kapitel 2.2 beschrieben) nicht wesentlich voneinander, während bei Quality Audits der Controlling-Gedanke stärker ausgeprägt ist.

Hinsichtlich der **Methodik**, einer „*self-evaluation conducted by the institution is followed by a site visit of external*

*experts*“ (Wahlen 2007, S. 7); sind die Unterschiede zwischen allen Verfahren nur marginal. Unterschiede bei der Ausgestaltung des Selbstberichtes, der Dauer der Vor-Ort-Begehung, der Zusammensetzung des Panels usw. zeigen sich eher zwischen den einzelnen Ländern als zwischen den verschiedenen institutionellen Ansätzen der externen Qualitätssicherung.

Wie gezeigt werden konnte, lassen sich auch Institutional Audits und Quality Audits deutlich voneinander abgrenzen. Zur Unterscheidung der beiden Audit-Formen eignet sich insbesondere die Betrachtung des zu evaluierten Audit-Gegenstands, der betrachteten Analyseebenen sowie der Funktion und des Qualitätsverständnisses.

### 3. Zusammenführung und Fazit

Wie zu Beginn angedeutet, ist es in erster Linie das Qualitätsverständnis, das im Zentrum der aktuellen Diskussion um das deutsche Akkreditierungssystem steht. So wird bspw. seitens der Hochschulrektorenkonferenz (2010a/b) als Alternative zur Systemakkreditierung ein Institutionelles Audit gefordert, „*das beurteilt, ob die Strukturen und Prozesse einer Hochschule geeignet sind, die von ihr selbst gesteckten Qualitätsziele in Lehre und Studium zu erreichen. [...] Das Qualitätsaudit geht damit über das Abprüfen von Mindeststandards hinaus.*“ Fasst man die vorherigen Betrachtungen zusammen, so greift diese Perspektive jedoch zu kurz. Wirken auf den ersten Blick Quality Audits oder Institutional Audits aufgrund ihres an den Zielen der Hochschule orientierten Qualitätsverständnisses insofern angemessener, als sie den Kontext und die Entwicklung der Hochschulen besser in den Blick nehmen können als Verfahren, die an einem normativen Qualitätsverständnis orientiert sind, so zeigt die Praxis der Verfahren, dass es sich hierbei letztlich primär stärker um unterschiedliche Gewichtungen denn um substantielle Differenzen handelt. Dies wird in besonderer Weise deutlich, betrachtet man die Konsequenzen der jeweiligen Verfahren, die in der Regel landesspezifisch variieren. Unterscheidet man grob zwischen Konsequenzen, die sich auf den (rechtlichen) Status bspw. von Studienprogrammen beziehen oder monetäre Konsequenzen haben, und jenen, die primär den Charakter einer Selbstverpflichtung haben, so lassen sich – wie die folgende Zusammenstellung zeigt – spürbare Unterschiede wesentlich an der Grenze zwischen Evaluations- und Akkreditierungsverfahren ausmachen. Dabei weisen die hier beschriebenen Institutional Audits eher den Charakter von Evaluationen, Quality Audits jenen von Akkreditierungen auf. Der Begriff des Institutionellen Audits findet allerdings in der Praxis unterschiedlich und in der Regel wenig trennscharf Verwendung, so dass er unseres Erachtens für die aktuelle Diskussion zum Teil wenig zielführend ist.

Zusammenfassend lässt sich resümieren, dass die Differenzierung der unterschiedlichen, zurzeit diskutierten externen Qualitätssicherungsverfahren im Hochschulsystem entlang der genannten Kriterien insofern zu mehr Klarheit führt, als sich zum einen zeigt, dass die Konzepte sich in mancher Hinsicht nur in Nuancen unterscheiden, und dass zum anderen vor allem im Hinblick auf die Funktionen der Verfahren und die anschließenden Konsequenzen die aktuelle

<sup>10</sup> Foundation for International Business Administration Accreditation.

	Institutionelle Akkreditierung/Systemakkreditierung	Quality Audit (am Beispiel Norwegens)	Institutional Audit	Institutionelle Evaluation
<b>Qualitätsverständnis</b>	Extern gesetzte Mindeststandards	Extern gesetzte Kriterien	Ziel - Zielerreichung	Ziel - Zielerreichung
<b>Funktion</b>	Legitimation und Kontrolle	Kontrolle und abgeschwächt Qualitätsentwicklung	Qualitätsentwicklung und abgeschwächt Kontrolle	Qualitätsentwicklung
<b>Gegenstand</b>	Qualitätssicherungssystem in Studium und Lehre (D); alle Leistungsbereiche (USA)	Qualitätssicherungssystem in Studium und Lehre	Alle Leistungsbe-reiche	Alle oder ausgewählte Leistungsbe-reiche
<b>Konsequenzen</b>	Rechtliche Konsequenzen (D); Finanzielle Konsequenzen (USA)	Eingeschränkte Hochschulautonomie bei der Einrichtung von Studiengängen	Re-Audit (FI); keine direkten finanziellen Konsequenzen	Keine zwingenden Konsequenzen (ZEvA, EUA)
<b>Verpflichtungsgrad</b>	Verpflichtend für alle Hochschulen	Verpflichtend für alle Hochschulen	Selbstverpflichtung der Hochschulen (FI)	Selbstverpflichtung der Hochschulen
<b>Analyseebenen</b>	Alle vier Ebenen	Prozess- und Strukturqualität	Ziel- und Ergebnisqualität stärker im Fokus als Prozesse und Strukturen	Alle vier Ebenen
<b>Methodik/Verfahren</b>	Mehrstufiges Verfahren (Selbstbericht, Peer-Review)	Mehrstufiges Verfahren (Selbstbericht, Peer-Review)	Mehrstufiges Verfahren (Selbstbericht, Peer-Review)	Mehrstufiges Verfahren (Selbstbericht, Peer-Review)
<b>Organisation</b>	Zentral & dezentral (D, USA); Wettbewerb (D); konkrete Zuständigkeiten (USA)	Unabhängige nationale Qualitätssicherungsagentur NOKUT	Unabhängige nationale Qualitätssicherungs-agentur FINHEEC; FIBBA im Wettbewerb	Unabhängige, i.d.R. regional organisierte Agenturen und Verbände, partiell im Wettbewerb

Diskussion um die Differenzen zwischen Systemakkreditierung, Quality Audits und Institutional Audits zu kurz greift. Vielmehr lässt sich grundsätzlich zwischen Akkreditierung (mit einem hohen externen Verpflichtungsgrad der anschließenden monetären oder rechtlichen Maßnahmen) und Evaluation (mit einem primären Selbstverpflichtungscharakter bzgl. der Umsetzung) differenzieren.

**Literatur:**

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

*Akkreditierungsrat (2008):* Kriterien für die Systemakkreditierung; Drs. AR 11/2008; beschlossen auf der 54. Sitzung am 08.10.2007, geändert am 29.02.2008.

*Althaus, M. (2009):* Die Anti-Harvards. Wie Bildungskonzerne Amerikas Hochschulwesen revolutionieren. 1. Auflage, Münster: LIT., Serie Bildungsökonomie.

*Beywl, W./Widmer, T. (2009):* Evaluation in Expansion. Ausgangslage für den intersektoralen Dreiländer-Vergleich. In: Widmer, T., Beywl W., Fabian C. (Hg.): Evaluation. Ein systematisches Handbuch. Wiesbaden, S. 13-23.

*Brink, C./Kohler, A. (AQA) (2009):* Audit Approches – Features for a common Understanding. In: AQA: Trends of Quality Assurance and Quality Management in Higher Education Systems. Vienna, S. 35-55.

*Costes, N. (ENQA)/Hopbach, A. (German Accreditation Council) (2009):* Introduction. In: Amourgis, S./Costes, N./Froestad, W./Frykholm, C. U./Harris, N./Hopbach, A./Lillis, D./Ryan, T./Wahlén, S.: Programme-oriented and institutional-oriented approaches to quality assurance.

New developments and mixed approaches. EnQA Workshop report 9. Helsinki, S. 6-8.

*Eaton, J. (2009):* Overview of US Accreditation. [http://www.chea.org/pdf/2009.06\\_Overview\\_of\\_US\\_Accreditation.pdf](http://www.chea.org/pdf/2009.06_Overview_of_US_Accreditation.pdf) (Aufruf: 22.05.2011).

*ENQA (2009):* Glossary. In: Costes, N./Crozier, F./Cullen, P./Grifoll, J./Harris, N./Helle, E./Hopbach, A./Kekäläinen, H./Knezevic, B./Sits, T./Sohm, K.: Quality Procedures in the European Higher Education: Area and Beyond – Second ENQA Survey. ENQA Occasional papers 14. Helsinki.

*Fähndrich, S. (2009):* Das Modellprojekt an der Johannes Gutenberg Universität Mainz. In: Fähndrich, S./Schmidt U. (Hg.): Das Modellprojekt Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität. Mainz: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Band 15, S. 5-42.

*FIBAA (2011):* Institutional Audit durch die FIBAA <http://www.fibaa.org/de/institutional-audit.html> (Aufruf: 22.05.2011).

*Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC):* <http://www.kka.fi> (Aufruf: 22.05.2011).

*Finnish Higher Education Evaluation Council (2008):* Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2008-2011. Tampere. [www.kka.fi/files/147/KKA\\_1007.pdf](http://www.kka.fi/files/147/KKA_1007.pdf) (Aufruf: 22.05.2011).

*Froestad, W. (NOKUT) (2009b):* Norway. In: AQA. Trends of Quality Assurance and Quality Management in Higher Education Systems. Vienna, S. 76-82.

*Froestad, W. (NOKUT) (2009a):* The Norwegian model of external quality assurance of higher education. In: Amourgis, S./Costes, N./Froestad, W./Frykholm, C. U./Harris, N./Hopbach, A./Lillis, D./Ryan, T./Wahlén, S.: Programme-oriented and institutional-oriented approaches to quality assurance: new developments and mixed approaches. EnQA Workshop report 9. Helsinki, S. 31-36.

*Haakstad, J. (2005):* Quality Audits in Norway. Outline of speech given to a seminar hosted by the Finnish Quality Assurance Agency for Higher Education. Helsinki. [http://www.nokut.no/Documents/NOKUT/ Artikelbibliotek/Generell/Foredrag/Haakstad\\_NOKUTs\\_quality\\_audits.pdf](http://www.nokut.no/Documents/NOKUT/Artikelbibliotek/Generell/Foredrag/Haakstad_NOKUTs_quality_audits.pdf) (Aufruf: 22.05.2011).

*Harvey, L. (2004):* The Power of Accreditation: Views of Academics. In: Di Nauta, P./Omar, P.-S./Schade, A./Scheele, J.P. (eds.): Accreditation Models in Higher Education. Experiences and Perspectives. ENQA Workshop Reports 3, S. 5-19.

*Heimer, T./Schneider, J. (2000):* Akkreditierung und Evaluation an deutschen Hochschulen – Ein Königsweg für die Reform deutscher Hochschulen? In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, Heft 2, 69. Jg., S. 468-480.

*Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2010):* HRK-Mitgliederversammlung fordert „Institutionelles Qualitätsaudit“ für Hochschulen. Verschlinkte Systemakkreditierung soll den Weg dahin bahnen. Pressemitteilung vom 24.11.2010.

*Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2010b):* HRK-Mitgliederversammlung fordert „Institutionelles Qualitätsaudit“ für Hochschulen. Verschlinkte Systemakkreditierung soll den Weg dahin bahnen. Pressemitteilung vom 24.11.2010.

*Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2010a):* Grundlegend neue Strukturen für die Akkreditierung: HRK fordert „Institutionelles Audit“ für Hochschulen. Pressemitteilung vom 19.7.2010.

*Institutional Evaluation Programme (2005):* 10 Years On: Lessons Learned From The Institutional Evaluation Programme. [http://www.eua.be/ea/jsp/en/upload/Stefanie\\_Hofmann\\_final\\_EN.1129216136676.pdf](http://www.eua.be/ea/jsp/en/upload/Stefanie_Hofmann_final_EN.1129216136676.pdf) (Aufruf: 22.05.2011).

*Institutional Evaluation Programme (2011):* Guidelines for institutions. <http://www.eua.be/iep/activities.aspx> (Aufruf: 22.05.2011).

*Institutional Evaluation Programme:* <http://www.eua.be/iep/Home.aspx> (Aufruf: 22.05.2011).



Künzel, R. (2008): Das institutionelle Evaluationsverfahren der zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA): Hintergrund, Ansatz und Vorgehen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1, 30. S. 112-130.

Lange, J. (2005): Evaluation und Akkreditierung. Anforderungen aus Sicht der Länder. In: Akkreditierung und Evaluation. Zwei Ziele, ein Verfahren? Expertengespräch „Akkreditierung und Evaluation – Zwei Ziele, ein Verfahren?“ Wissenschaftszentrum Bonn, 19./20. April 2004. Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2005, Bonn, S. 15-26.

Mittag, S. (2006): Qualitätssicherung an Hochschulen. Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre. Münster.

Moitus, S./Seppälä, H. (FINHEEC) (2009): Audits of Quality Assurance Systems of Finnish higher Educations. In: AQA: Trends of Quality Assurance and Quality Management in Higher Education Systems. Vienna, S. 66-71.

Nickel, S./Rischke, M (2011): Quality Audit. Eine Alternative zur Systemakkreditierung. In: Wissenschaftsmanagement, Heft 1, 17. Jg, S.45-46. OLEV: <http://www.olev.de/e/evaluation.htm> (Aufruf: 22.05.2011).

Schmidt, U. (2008): Aufbau, Funktionsweisen, Effekte und Wirkungsgrenzen einer systematischen hochschuleigenen Qualitätssicherung. In: Handbuch Qualität in Studium und Lehre (19. Ergänzungslieferung 2008), E 9.5, S. 1-22.

Schmidt, U. (2010): Wir wird Qualität definiert. In: Winde (Hg.): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Essen, S. 10-17.

Stensaker, B. (2005): Norwegen: Fließende Grenzen zwischen Akkreditierung und Audit. In: Schwarz, S./Westerheijden, D. F./Rehburg, M. (Hg.): Akkreditierung im Hochschulraum Europa. Bielefeld.

Stockmann, Reinhard 2000: Evaluation in Deutschland. In: ders. (Hg): Evaluationsforschung. Grundlage und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen, S. 11-40.

Teichler, U. (2006): Akkreditierung in Europa. In: Simonis, G./Walter T. (Hg.): Lernort Universität. Umbruch durch Internationalisierung und Multimedia. Wiesbaden, S. 131-152.

Vlasceanu, L./Grünberg, L./Parlea, D. (2004): Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions. Bukarest.

Wahlén, S. (ed.) (2007): Quality Audit in Nordic Countries. Report prepared for the Nordic Quality Assurance Network in Higher Education (NOQA). Stockholm. [http://www.nokut.no/Documents/NOQA/Reports/Quality\\_Audit\\_in\\_the\\_Nordic\\_Countries.pdf](http://www.nokut.no/Documents/NOQA/Reports/Quality_Audit_in_the_Nordic_Countries.pdf) (Aufruf: 22.05.2011).

Wissenschaftsrat (2010): Leitfaden der »Institutionellen Akkreditierung«. Drs. 9886-10.

Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA) (Hg.) (2010): Qualitätssicherung in Lehre und Studium. Handbuch zur externen Evaluation an Hochschulen. Schriftenreihe „Lehre an Hochschulen“ 69/10. Hannover.

- **Iris Haußmann**, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, E-Mail: [Iris.Hausmann@zq.uni-mainz.de](mailto:Iris.Hausmann@zq.uni-mainz.de)
- **Daniela Heinze**, M.Sc., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, E-Mail: [Daniela.Heinze@zq.uni-mainz.de](mailto:Daniela.Heinze@zq.uni-mainz.de)
- **Anna Pia Roch**, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, E-Mail: [Anna.Roch@zq.uni-mainz.de](mailto:Anna.Roch@zq.uni-mainz.de)
- **Dr. Uwe Schmidt**, Leiter, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, E-Mail: [Uwe.Schmidt@zq.uni-mainz.de](mailto:Uwe.Schmidt@zq.uni-mainz.de)

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Peter Viebahn:**  
**Hochschullehrerpsychologie**  
**Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre**

ISBN 3-937026-31-2, Bielefeld 2004, 298 Seiten, 29.50 Euro

**Wolff-Dietrich Webler**  
**Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit**

ISBN 3-937026-27-4, Bielefeld 2004, 45 Seiten, 9.95 Euro

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Gestaltung  
 motivierender Lehre  
 in Hochschulen:  
 Praxisanregungen



Christoph Grolimund



## Quality Audit – Externe Qualitätssicherung an Schweizer Universitäten

In Umsetzung des *Universitätsförderungsgesetzes* von 1999 entstand das *Quality Audit* als obligatorische Form der externen Qualitätssicherung an öffentlich-rechtlichen Universitäten der Schweiz, ergänzt durch fakultative institutionelle Akkreditierung und Programmakkreditierung. Das *Quality Audit* hat sich als Instrument der Qualitätsentwicklung in zwei Zyklen 2003/2004 und 2007/2008 bewährt. Gegenwärtig ist ein Entwurf für ein *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und Koordination im Hochschulbereich* in der parlamentarischen Diskussion. Das neue Gesetz wird das Bezeichnungsrecht, den Titelschutz und den Zugang zu Bundesbeiträgen für alle Hochschultypen regeln. Voraussetzung wird eine institutionelle Akkreditierung sein. Für die externe Qualitätssicherung besteht die Herausforderung darin, jene Aspekte des *Quality Audits* in die institutionelle Akkreditierung zu integrieren, die sich in den vergangenen 10 Jahren bewährt haben.

### 1. Quality Audit als „pièce de résistance“ der externen Qualitätssicherung

Das *Universitätsförderungsgesetz* von 1999 (UFG) führte für die öffentlich-rechtlichen Universitäten bzw. für jene Universitäten und universitären Institutionen, die Bundesbeiträge erhalten, das Konzept der externen Qualitätssicherung ein. Das UFG postuliert, dass der Bund (als Geldgeber), die Universitätskantone (als Träger der Universitäten) und die universitären Hochschulen die Qualität von Lehre und Forschung sichern und fördern (Art. 7 Abs. 1 UFG). Die externe Qualitätssicherung wird an ein unabhängiges Organ delegiert, welches die Anforderungen an die Qualitätssicherung umschreibt und regelmässig prüft, ob sie erfüllt werden (Art. 7 Abs. 2 UFG). Weiter führte das UFG die fakultative institutionelle Akkreditierung und Programmakkreditierung ein. Der Geltungsbereich des UFG beschränkt sich auf die Universitäten und universitären Institutionen. Für die Fachhochschulen gelten in der Schweiz andere Regeln: Sie müssen als Teil eines genehmigungsrechtlichen Verfahrens sowohl auf Stufe Institution als auch auf Stufe Studiengang Akkreditierungsverfahren absolvieren. Mit den genannten Normen des UFG sind zwei zentrale Prinzipien der externen Qualitätssicherung der Schweizer Universitäten bereits auf Gesetzesstufe verankert:

#### 1. *Partnerschaftliche Verantwortung:*

Das Gesetz nimmt die Träger und Hochschulen gleichermaßen in die Verantwortung und verankert damit

das Prinzip der Partnerschaft in der externen Qualitätssicherung.

#### 2. *Qualitätsentwicklung kommt vor Qualitätskontrolle:*

Das Gesetz unterscheidet zwischen Akkreditierung, im Sinne der Qualitätskontrolle mit Wirkung nach aussen und der Qualitätsentwicklung (Audit) mit Wirkung nach innen. Akkreditierung wird den Hochschulen als Dienstleistung angeboten, u.a. um sich im internationalen Wettbewerb positionieren zu können, bleibt aber fakultativ. Die Sicherung der Qualität erfolgt über das *Quality Audit*, das für öffentlich-rechtliche Universitäten obligatorisch ist, um die so genannte Beitragsberechtigung, d.h. das Recht auf Bundessubventionen, aufrecht zu erhalten.

Diese zwei Prinzipien sind in der Folge auch im Instrument *Quality Audit* umgesetzt worden. Die Resultate aus zwei Zyklen sind durchaus bemerkenswert. Der Weg allerdings war dornenvoll, weil es galt, alle Interessensnehmer mit ein zu beziehen. Dabei sind die Interessen der Hochschulen und deren Träger qua natura unterschiedlich. In diesem Spannungsfeld ist es die Aufgabe der Agentur zu vermitteln, dass externe Qualitätssicherung, insbesondere in der Form des *Quality Audit*, nicht eine unbotmässige Einmischung in die Angelegenheiten einer Hochschule darstellt, sondern deren Autonomie stärkt.

### 2. Konzept, Durchführung und Resultate der *Quality Audits*

Das Verfahren des *Quality Audit* wurde gemeinsam zwischen Schweizerischer Universitätskonferenz SUK (Konferenz der Bildungsdirektoren der Universitätskantone), Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF (vollziehende eidgenössische Behörde), Universitäten (vertreten durch die Konferenz der Rektoren – CRUS) und dem OAQ entwickelt. 2003/2004 wurde der erste Zyklus von *Quality Audits* an allen kantonalen Universitäten durchgeführt. Die Resultate und Erfahrungen wurden in einem Synthesebericht zusammengefasst und publiziert (Synthesebericht 2005) sowie das Verfahren überarbeitet. Eine vertiefte Darstellung des Konzeptes der *Quality Audits* bietet Heusser/Felder/Gerber 2007. Die Resultate des zweiten Zyklus wurden für jede Hochschule separat in einem Schlussbericht des OAQ auf der Website des OAQ veröffentlicht. Mit dem Synthesebericht 2011 wurden die Vorbereitung und Durchführung des zweiten Zyklus 2007/2008 durch

das OAQ kritisch reflektiert und aufgezeigt, wo Prozess und Instrumente noch optimiert werden können.

**Reichweite der Qualitätsstandards**

Neben kleineren prozeduralen Anpassungen galt die wichtigste Weiterentwicklung nach dem ersten Zyklus der Definition der Qualitätsanforderungen. Diese wurden aufgrund der Erfahrungen aus der ersten Runde in einer Richtlinie der SUK kodifiziert und publiziert. Die Richtlinien für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen (Qualitätssicherungs-Richtlinien) umfassen sieben Standards zu den Bereichen: Qualitätssicherungsstrategie, Prozesse und Verantwortungsbereiche, Evaluationen, Personalentwicklung, Verwendung von Informationen und Entscheidungsfindung sowie Kommunikation. Die sieben Standards sind so konzipiert, dass sie sowohl das interne Qualitätssicherungssystem auf der institutionellen Ebene als auch die Umsetzung von Qualitätssicherungsmaßnahmen auf der Ebene Studiengang erfassen.

Die Qualitätssicherungs-Richtlinien sind vollständig kompatibel mit den European Standards and Guidelines (ESG 2009). Kommentare zu jedem Standard bieten den Hochschulen eine gewisse Hilfestellung bei der Selbstbeurteilung und stärken die Konsistenz der Anwendung der Standards durch die Expertinnen und Experten.

**Ablauf der Quality Audits**

Konzept und Ablauf der Quality Audits wurden schon verschiedentlich ausführlich dargestellt (Heusser/Felder/Gerber 2007, Synthesebericht 2011). Die folgenden Ausführungen bleiben deshalb auf die wesentlichen Verfahrensschritte beschränkt.

Quality Audits finden alle vier Jahre statt, d.h. im Rhythmus mit der Legislaturperiode im Allgemeinen und der Bildungspolitik der Eidgenossenschaft im Speziellen. Die Quality Audits werden durch das SBF initiiert und formell durch den Beschluss über die Beitragsberechtigung durch den Bundesrat beendet.

Quality Audits kennen keinen Entscheid: es gibt kein Bestehen bzw. Nicht-Bestehen der Audits. Der Bundesrat entscheidet auf Antrag des SBF und aufgrund eigener Erwägungen über die Beitragsberechtigung. Das Quality Audit ist deshalb als zweistufiges Verfahren bestehend aus Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung im Rahmen einer Vor-Ort-Visite aufgebaut. Quality Audits dauern neun bis zwölf Monate von der ersten Sitzung bis zur Abgabe des Schlussberichtes durch das OAQ.

Nach dem formellen Beginn eines Verfahrens hat die Hochschule rund vier Monate Zeit für einen Selbstbeurteilungsbericht, der einen Monat vor der Vor-Ort-Visite den Experten zugestellt werden muss. Die Expertengruppe besteht aus

Abbildung 1: Vergleich der Resultate der Audits 2003/4 und 2007/8

	Standard 1		Standard 2		Standard 3		Standard 4		Standard 5		Standard 6		Standard 7	
	2003-4	2007-8	2003-4	2007-8	2003-4	2007-8	2003-4	2007-8	2003-4	2007-8	2003-4	2007-8	2003-4	2007-8
HS 1		+++		++		+++	+	+	++	++	-	++		++
HS 2		+++		++		+++	+	+	++	++	++	++		+
HS 3		+++		++		+++	++	+++	++	+++	-	+++		+++
HS 4		+++		+++		+++	+++	+++	+++	+++	++	++		+++
HS 5		+++		+++		+++	++	+++	++	+++	++	+++		++
HS 6		-		++		++	+	+	+++	+++	++	++		+++
HS 7		+++		+++		+++	++	+++	+++	+++	++	+++		++
HS 8		+++		++		++	+	++	++	++	-	++		++
HS 9		+		++		++	+	++	-	+++	-	++		+
HS 10		+++		++		++	++	++	++	++	++	++		++
HS 11		+++		++		+	+	++	-	++	++	++		++
HS 12		+++		+++		++	++	+++	++	+++	++	+++		++
Legende	-		+		++		+++							
	Nicht erfüllt		Teilweise erfüllt		Mehrheitlich erfüllt		Erfüllt							

vier internationalen Mitgliedern, die ausgewiesene Spezialistinnen und Spezialisten im Bereich von Führung von Hochschulen und akademischer Qualitätssicherung sind. Als fünftes Mitglied nimmt ein studentischer Experte oder eine studentische Expertin teil. Um die Konsistenz der Beurteilung zu erhöhen, wird darauf geachtet, Expertinnen und Experten idealerweise für mehrere Verfahren zu gewinnen.

Nach der Vor-Ort-Visite haben die Hochschulen Gelegenheit, zum Expertenbericht Stellung zu nehmen. Im Anschluss verfasst das OAQ – gestützt auf Selbstbeurteilung und Expertenbericht – einen Schlussbericht. Dieser Schlussbericht erlaubt es der Agentur allfällige Unterschiede in der Anwendung der Qualitätsstandards zwischen den Expertengruppen auszugleichen und so am Ende des Prozesses bei Bedarf die Konsistenz der Verfahren sicherzustellen.

Selbstbeurteilung, Expertenbericht, Stellungnahme der Hochschule und Schlussbericht OAQ gehen an das SBF, welches den politischen Entscheid über die Beitragsberechtigung durch den Bundesrat vorbereitet.

### Die Resultate

Quality Audits liefern zuerst einmal auf der gleichen Ebene Resultate wie Akkreditierungsverfahren: Expertenbericht und Schlussbericht des OAQ geben wieder, zu welchen Schlüssen die Expertengruppe und das OAQ gestützt auf die Selbstbeurteilung und die Interviews an der Vor-Ort-Visite gekommen sind. Aufgrund der im Vergleich zur Akkreditierung höheren Kadenz der Quality Audits wird auf einer zweiten Ebene die Entwicklung des Qualitätsmanagements von einem Audit zum nächsten sichtbar. Abbildung 1 zeigt auf eindrückliche Weise die Entwicklung an den Schweizer Universitäten vom Zyklus 2003/4 zum Zyklus 2007/8: So befanden die Experten im ersten Zyklus für die Standards „Personalentwicklung“ sowie „Verwendung von Informationen und Entscheidungsfindung“ zum Teil als „nicht erfüllt“. Im zweiten Zyklus waren diese Defizite behoben. Für eine ausführlichere Darstellung der Resultate sei auf den Synthesebericht 2011 verwiesen.

Mit Blick auf das Verfahrenskonzept ist festzuhalten, dass Empfehlungen ohne Entscheide i.e.S. durchaus nachhaltige Wirkung in der Qualitätsentwicklung entfalten, denn die Hochschulpartner entwickeln gerade wegen der Abwesenheit des Kontrollaspektes ein intrinsisches Interesse an der Qualitätssicherung.

## 3. Erfolgsfaktoren des Quality Audits und Ausblick auf die Entwicklung der externen Qualitätssicherung in der Schweiz

Nach zehn Jahren externer Qualitätssicherung und zwei Zyklen darf das Quality Audit als Erfolg bezeichnet werden. Zum einen hat die Qualitätssicherung der Hochschulen eine nachhaltige Entwicklung erfahren. Zum anderen ist das Zusammenwirken von Politik, Hochschulen und Agentur unbelasteter als in anderen Ländern Europas.

Die Frage, ob das OAQ als Qualitätssicherungsagentur eine „buffer organisation“ zwischen Ministerium und Hochschule darstellt, stellt sich in der Schweiz so nicht. Das Verhältnis zwischen Agentur und Hochschulen ist zwar nicht ohne Belastungen; diese ergeben sich aber aus den unterschied-

lichen Interessen sowie aus persönlichen Konstellationen und nicht weil die Agentur als verlängerter Arm der Bildungspolitik wahrgenommen wird.

Wesentliche Faktoren für Akzeptanz und Erfolg der Quality Audits als Instrument der externen Qualitätssicherung sind in der Einschätzung des OAQ die Autonomie, welche den Universitäten durch die Politik gewährt wurde, und die Kodifizierung der Qualitätsstandards als Richtlinien der SUK.

### Autonomie der Universitäten steht am Anfang allen Erfolgs

Alle Interessensvertreterinnen und -vertreter akzeptieren gleichermaßen, dass Autonomie der Universitäten die erste und wichtigste Grundlage für den Erfolg in Lehre, Forschung und Dienstleistung ist. Die Bildungspolitik des Bundes macht zwar den Zugang der Universitäten zu Subventionen abhängig von bestimmten Leistungen in der externen Qualitätssicherung, konkret von der Teilnahme an Quality Audits. Indem ein Quality Audit aber nicht mit einem Entscheid endet, werden alle Elemente der Kontrolle aus dem Verfahren herausgehalten. Gemäss dem jeweiligen Rollenverständnis von Hochschule, Subventionsgeber und Agentur arbeiten die verschiedenen Akteure partnerschaftlich an der Qualitätsentwicklung zusammen.

Diese Entwicklung war aufgrund der Neugestaltung der politischen Führung der Universitäten auf der kantonalen Ebene möglich: Unabhängige Universitätsräte übernahmen die strategischen Aufsicht von den Bildungsdirektionen. Das stärkte einerseits die Autonomie der Universitäten. Andererseits wurden auch die Anforderungen an die Rechenschaftspflicht gegenüber den Universitätsräten griffiger formuliert.

### Qualitätssicherungs-Richtlinien der SUK verleihen den Standards das notwendige Gewicht

Dass die Qualitätsstandards als Richtlinien der SUK kodifiziert und publiziert wurden, verleiht den Standards ein angemessenes Gewicht und verschafft dem Prinzip der externen Qualitätssicherung Visibilität. In diesem Sinne präsentieren sich die Qualitätssicherungs-Richtlinien der SUK als nationale Umsetzung der European Standards and Guidelines.

Die Kodifizierung der Qualitätsstandards als Richtlinien der SUK schafft darüber hinaus Rechtssicherheit für die Universitäten wie auch für die Qualitätssicherungsagentur. Denn Änderungen von Rechtserlassen eines Gremiums wie der SUK sind mit grossem argumentativem und prozeduralem Aufwand verbunden. Beständigkeit aber schafft im Gegensatz zur ständigen Anpassung des Regelwerks erst die Voraussetzung für Qualitätsentwicklung.

Im Zusammenhang mit den Qualitätssicherungs-Richtlinien ist noch einmal auf die Bedeutung des Einbezugs der Universitäten in die Erarbeitung der Standards hinzuweisen. Solange die Rollenverteilung zwischen Politik (Federführung), Agentur (Fachexpertise) und Universitäten (Auditierte) klar ist, entsteht durch den Einbezug der Universitäten Vertrauen, das wiederum eine Grundlage für die Akzeptanz der Verfahren schafft.

Wenn dann noch Expertinnen und Experten berufen werden, die von den Universitäten als „peers“ wahrgenommen werden, dann wird mit einem Quality Audit auch ohne Entscheid und ohne Auflagen eine Entwicklung im Sinne der externen Qualitätssicherung in Gang gesetzt.



**Vom Quality Audit zur institutionellen Akkreditierung**

Das Universitätsförderungsgesetz wurde vom Gesetzgeber als zu wenig innovativ bewertet und auf 10 Jahre befristet. Die Arbeiten an einem Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im Hochschulbereich HFKG laufen deshalb seit mehreren Jahren. Der aktuelle und bezüglich Akkreditierung unbestrittene Entwurf sieht neu eine obligatorische institutionelle Akkreditierung für alle Hochschultypen (Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen) unabhängig vom Träger (öffentlich oder privat) sowie die fakultative Programmakkreditierung durch einen zu schaffenden unabhängigen Akkreditierungsrat vor. Die institutionelle Akkreditierung soll Voraussetzung sein, dass eine Institution die Bezeichnung Hochschule oder Universität führen kann und dass für die verliehenen Abschlüsse Titelschutz besteht. Für die öffentlich-rechtlichen Hochschulen ist die institutionelle Akkreditierung weitere Bedingung für den Erhalt von Bundessubventionen.

Bezeichnungsschutz und Titelschutz machen es nötig, dass die externe Qualitätssicherung die gesamte Institution einbezieht. Die Öffnung vom Qualitätsmanagement hin zu allen Prozessen, die eine Hochschule ausmachen, ist auf dem Hintergrund des HFKG angezeigt und richtig. Spielraum besteht aber in der Ausgestaltung des Verfahrens. Auch wenn neu die Verfahren mit einem Entscheidenden müssen, können jene Faktoren, die den Erfolg der Quality Audits ausmachen, mitberücksichtigt werden: Autonomie der Universitäten, Zusammenarbeit bei klarem

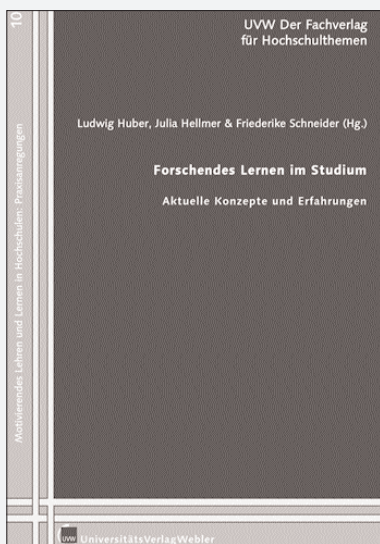
Rollenverständnis und Definition der Qualitätsstandards als Rechtserlass. Dass die Zusammenarbeit von Bund und Kantonen mit expliziter Nennung der Qualitätssicherung inzwischen auf Stufe Verfassung (Art. 63a Abs. 3 Bundesverfassung) verankert worden ist, wird einer guten Lösung nur förderlich sein.

**Literaturverzeichnis**

*Bundesverfassung:* Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (SR 101, [www.admin.ch/ch/d/sr/101/index](http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/index))  
*ESG 2009:* European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki 2009.  
*Heusser/Felder/Gerber 2007:* Quality Audit – Definition und Anwendung in der externen Qualitätssicherung von Hochschulen. In: Handbuch Qualität, Raabe Verlag.  
*HFGK:* Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im Hochschulbereich ([www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/hls\\_de.html](http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/hls_de.html))  
*Synthesebericht 2005:* Summarische Qualitätsprüfungen nach UFG – Synthesebericht OAQ, Bern, Januar 2005 ([www.oaq.ch](http://www.oaq.ch))  
*Synthesebericht 2011:* Quality Audits 2007/8 – Synthesebericht, Bern Januar 2011 ([www.oaq.ch](http://www.oaq.ch)).  
*Universitätsförderungsgesetz:* Bundesgesetz vom 8. Oktober 1999 über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (SR 414.20, [www.admin.ch/ch/d/sr/c414\\_20](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c414_20)).  
*Qualitätssicherungs-Richtlinien:* Richtlinien für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen vom 7. Dezember 2006 ([www.cus.ch](http://www.cus.ch)).

■ **Dr. Christoph Grolimund**, Direktor des Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung an Schweizer Hochschulen OAQ, Bern,  
 E-Mail: [christoph.grolimund@oaq.ch](mailto:christoph.grolimund@oaq.ch)

**Ludwig Huber, Julia Hellmer & Friederike Schneider (Hg.):  
 Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen**



ISBN 3-937026-66-5,  
 Bielefeld 2009, 227 Seiten,  
 29.60 Euro

Das Konzept des Forschenden Lernens, das vor 40 Jahren von der Bundesassistentenkonferenz ausgearbeitet wurde und weithin großes Echo fand, gewinnt gegenwärtig erneut an Aktualität. Im Zusammenhang mit dem „Bologna-Prozess“ werden Anforderungen an die Entwicklung allgemeiner Kompetenzen der Studierenden gestellt, zu deren Erfüllung viel größeres Gewicht auf aktives, problemorientiertes, selbstständiges und kooperatives Arbeiten gelegt werden muss; Forschendes Lernen bietet dafür die einem wissenschaftlichen Studium gemäße Form.

Lehrenden und Studierenden aller Fächer und Hochschularten, die Forschendes Lernen in ihren Veranstaltungen oder Modulen verwirklichen wollen, soll dieser Band dienen. Er bietet im ersten Teil Antworten auf grundsätzliche Fragen nach der hochschuldidaktischen Berechtigung und den lerntheoretischen Gründen für Forschendes Lernen auch schon im Bachelor-Studium. Im zweiten Teil wird über praktische Versuche und Erfahrungen aus Projekten Forschenden Lernens grobenteils aus Hamburger Hochschulen berichtet. In ihnen sind die wichtigsten Typen und alle großen Fächerbereiche der Hochschulen durch Beispiele repräsentiert. Die Projekte lassen in ihrer Verschiedenartigkeit die unterschiedlichen Formen und Ausprägungsgrade erkennen, die Forschendes Lernen je nach Fach annehmen kann (und auch muss); zugleich zeigen sie die reizvolle Vielfalt möglicher Themen und Formen. Im dritten Teil werden in einer übergreifenden Betrachtung von Projekten zum Forschenden Lernen Prozesse, Gelingensbedingungen, Schwierigkeiten und Chancen systematisch zusammengeführt.

Insgesamt soll und kann dieses Buch zu immer weiteren und immer vielfältigeren Versuchen mit Forschendem Lernen anregen, ermutigen und helfen.

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen  
 in Hochschulen: Praxisanregungen

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

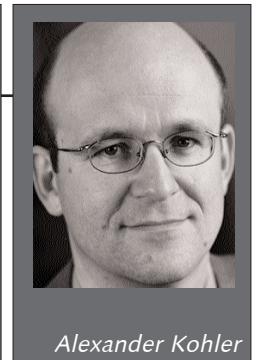


Anke Hanft & Alexander Kohler

## Quality Audits in Österreich



Anke Hanft



Alexander Kohler

Quality Audits werden seit 2008 an österreichischen Universitäten durchgeführt, wobei deren Einführung als Prozess gestaltet war, der drei Phasen mit einem sukzessiv höher werdenden Verbindlichkeitsgrad für die Hochschulen umfasste. In der ersten Phase konzentrierten sich die Hochschulen auf die Integration der relativ unverbunden nebeneinander stehenden Instrumente der Qualitätssicherung in ein Qualitätsmanagementsystem. Mit dem Abschluss dieser durch Workshops und Beratung begleiteten Phase fand eine erste Runde von freiwilligen Quality Audits statt. Die dort gewonnenen Erfahrungen fließen aktuell in die Weiterentwicklung des Verfahrens innerhalb eines künftigen Qualitätssicherungsrahmengesetzes ein und leiten die dritte Phase mit einer verbindlichen externen Qualitätssicherung ein. Auf europäischer Ebene setzte die AQA gemeinsam mit anderen Agenturen die Initiative zu einer stärkeren Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch zu Quality Audits. Neben der System- und der Programmakkreditierung bietet die AQA auch den deutschen Hochschulen Quality Audits an.

### 1. Quality Audits im österreichischen Hochschulsystem

Qualitätssicherung und Akkreditierung waren im österreichischen Hochschulwesen bislang sektorenspezifisch geregelt. Eine gesetzliche Verpflichtung zur Akkreditierung von Institutionen und Studienprogrammen bestanden für den Fachhochschulsektor (FHStG 1993), den Sektor der Privatuniversitäten (UniAkkG 1999) und private Pädagogische Hochschulen. Als ex lege eingerichtete und mit weitreichender Autonomie ausgestattete Einrichtungen (UG 2002) unterlagen die öffentlichen Universitäten in der Vergangenheit keiner verbindlichen externen Qualitätssicherung, waren aber gesetzlich zum Aufbau von internen Qualitätsmanagementsystemen verpflichtet.

Bislang machten die bestehenden Gesetze keine Vorgaben zur Ausgestaltung von Qualitätsmanagementsystemen. Die Universitäten entwickelten daher verschiedenste Maßnahmen und Instrumente der internen Qualitätssicherung, die in der ersten Phase jedoch sehr unverbunden nebeneinander standen. Insbesondere die vielfach eingeführten – gesetzlich verankerten – Maßnahmen zur Lehrevaluation waren erst in Ansätzen in institutionalisierte Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung eingebunden. In dieser Phase benötigten – und erwarteten – die Universitäten in erster Linie professionelle Unterstüt-

zung und Begleitung für die Entwicklung ihres internen Qualitätsmanagements.

Die AQA entsprach diesem Bedarf durch die Organisation und Moderation von Workshops und Beratungsgesprächen, die gezielte Impulse in Form externer Expertise gaben und die Verbindlichkeit des Entwicklungsprozesses erhöhen sollten. Diese Form der Begleitung entband die Universitäten nicht von der Verpflichtung, eigenständig an der Etablierung von QM-Prozessen und -Strukturen zu arbeiten. Insofern stand diese Form der Beratung auch nicht in einem Konflikt mit später durchgeführten Quality Audits, da diese über den Themenkreis der Workshops weit hinausgingen. Die beratende Expertise der AQA wurde in weiterer Folge nicht nur von öffentlichen Universitäten, sondern auch von Fachhochschulen, Privatuniversitäten und Pädagogischen Hochschulen genutzt.

Es blieb der einzelnen Hochschule überlassen, welche Instrumente oder Verfahren des Qualitätsmanagements sie einsetzte, auf welchen Organisationsebenen Qualitätsmanagementprozesse implementiert und mit welchen Kompetenzen Organisationseinheiten der internen Qualitätssicherung ausgestattet werden.

Damit konnten die Hochschulen ihre Systeme und Prozesse in enger Übereinstimmung mit den eigenen Zielen und Anforderungen entwickeln und hierfür je nach Bedarf externe Begleitung einbeziehen, die in spezifischen Projekten durch das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung gefördert wurde. Parallel verpflichteten sich die öffentlichen Universitäten im Rahmen von Leistungsvereinbarungen, ihr internes Qualitätsmanagement mittelfristig über Quality Audits einer externen Prüfung zu unterziehen.

#### 1.1 Das österreichische Quality Audit-Modell

Ziel des österreichischen Quality Audits ist eine Beurteilung der Funktionsfähigkeit und der Wirksamkeit des hochschulinternen Qualitätsmanagements. Diese Beurteilung erfolgt auf zwei Betrachtungsebenen: der Organisation des Qualitätsmanagements und dem Wirkungsnachweis anhand exemplarischer QM-Prozesse. Im Gegensatz zur Akkreditierung dient das Audit nicht unmittelbar der Zulassung von Studienprogrammen oder Institutionen, sondern dem Nachweis, dass eine Hochschule in der Lage ist, die Qualität ihrer Leistungen eigenverantwortlich zu sichern und zu entwickeln. Im österreichischen Kontext belegen die Universitäten und künftig auch die Fachhochschulen, dass sie der gesetzlichen Verpflichtung zum Aufbau eines

hochschulinternen Qualitätsmanagements nachkommen. Neben dem erfolgreichen Nachweis in Form einer Zertifizierung soll das Audit auch Entwicklungspotentiale aufzeigen und Impulse für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements geben. Dem Audit liegt somit die Auffassung zugrunde, dass ein Qualitätsmanagementsystem in der Praxis nie vollendet ist, sondern gelebt werden muss und sich kontinuierlich weiterentwickelt.

Das Quality Audit-Modell folgt dabei der Annahme, dass viele Hochschulen ihre internen QM-Systeme erst schrittweise und mit unterschiedlichen Akzenten entwickeln konnten. Der Aufbau eines umfassenden QM-Systems stellt vor allem für größere Hochschulen eine besondere Herausforderung dar. Vor diesem Hintergrund wurden zwei Audit-Varianten entwickelt, mit Fokus auf unterschiedliche Leistungsbereiche einer Hochschule. Abgeleitet wurden diese Bereiche aus den Leistungsvereinbarungen der Universitäten, im Bewusstsein um die engen Bezüge zwischen den Leistungsbereichen.

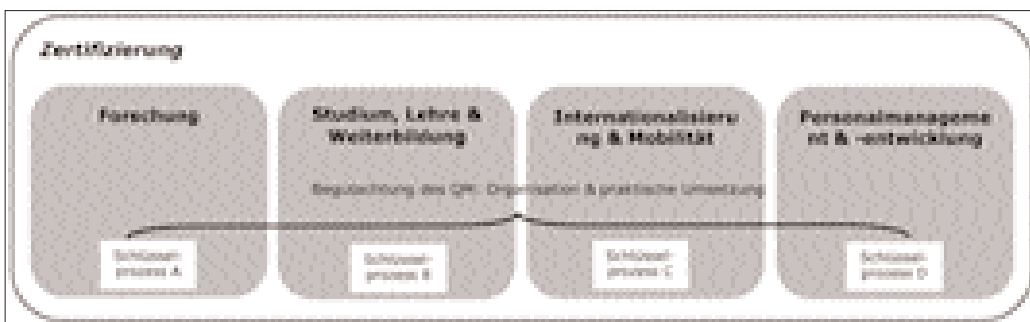
Im FOCUS Audit wird das Qualitätsmanagement eines Leistungsbereichs der Hochschule beurteilt, wobei zwei Schlüsselprozesse einer ausführlichen Prüfung unterzogen werden.

Abbildung 1: FOCUS Audit des Qualitätsmanagements im Leistungsbereich „Studium, Lehre und Weiterbildung“



Im ADVANCED Audit wird das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule in vier Leistungsbereichen begutachtet und hinsichtlich seiner Funktionsfähigkeit für vier Schlüsselprozesse aus den jeweiligen Leistungsbereichen überprüft.

Abbildung 2: ADVANCED Audit des Qualitätsmanagements IN ALLEN Leistungsbereichen



Die Begutachtung erfolgt durch ein Peer-Review-Verfahren: Entlang von sechs Auditstandards prüft ein externes GutachterInnenteam (Peers) eine von der Hochschule erstellte Qualitätsdokumentation und führt zwei Besuche an der Hochschule durch. Während der erste Besuch vornehmlich

Informationscharakter hat, ist der zweite Besuch der ausführlichen Begutachtung gewidmet. Auf Basis der gewonnenen Informationen erstellen die GutachterInnen einen Bericht mit einer Einschätzung des Reifegrades des Qualitätsmanagements der Hochschule und geben eine Empfehlung hinsichtlich der Zertifizierung ab. Die Zertifizierungsentscheidung wird von der international besetzten Zertifizierungs- und Akkreditierungskommission der AQA getroffen.

**1.2 Quality Audit-Standards**

Die Begutachtung erfolgt anhand von sechs Auditstandards, die die wesentlichen Anforderungen an interne Qualitätsmanagementsysteme beschreiben:

1. Die Hochschule verfügt über eine Qualitätsstrategie und hat diese in die Steuerungsinstrumente integriert.
2. Qualitätssicherung und -entwicklung werden als Leistungsverantwortung wahrgenommen.
3. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Hochschulorganisation sind klar geregelt und der Zugang zu Informationen ist gegeben.
4. Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt Kernleistungen der Hochschule und verfügt über Verfahren der internen Qualitätssicherung.
5. Monitoring und Informationssysteme sind integraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems und erleichtern die regelmäßige Berichterstattung.
6. Das Qualitätsmanagementsystem sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Anspruchsgruppen vor.

Die Auditstandards leiten sich ab aus den Europäischen Standards und Leitlinien zur Qualitätssicherung im Hochschulwesen (ESG), nationalen gesetzlichen Erfordernissen zur Entwicklung von QM-Systemen (öff. Universitäten: § 14 Abs 1 UnivG; Fachhochschulen: § 2 Abs 3 FHStG; Privatuniversitäten:

§ 4 Abs 4 UniAkkG; Pädagogische Hochschulen: § 33 Hochschulgesetz) sowie aus internationalen Erfahrungen des Hochschulmanagements und der Audit-Praxis ab. Sie weisen einen universellen Charakter auf, d.h. sie gelten für alle Leistungsbereiche einer Hochschule gleichermaßen.

## 2. Ansprüche des Quality Audits

Das AQA Quality Audit wurde mit dem Anspruch entwickelt, die Hochschulen in ihrer Eigenverantwortung für die Sicherung von Qualität in Lehre und Forschung zu stärken, sie bei der Sicherung und Entwicklung ihrer Qualität zu fördern und den Aufwand der externen Qualitätssicherung zu begrenzen.

### Autonomie als Voraussetzung für internes QM

Einen Bezugspunkt bildete das Universitätsgesetz 2002 und die damit geschaffene Autonomie der öffentlichen Universitäten. Während die Einführung der Bologna-Studienstruktur in verschiedenen Ländern durch Akkreditierungen gesichert werden sollte, hätte dieser Ansatz dem Geist der Organisationsreform der öffentlichen Universitäten in Österreich widersprochen. Entsprechend wehrten sich die Universitäten auch gegen Versuche zur Einführung von Akkreditierungspflichten. Diese Position der Universitäten wurde gleichzeitig durch den Bologna-Prozess unterstützt: Die Europäischen Standards und Leitlinien der Qualitätssicherung (ESG) betonen die Verantwortung der Hochschulen für die Qualitätssicherung in der Lehre, die durch die externe Qualitätssicherung anerkannt werden soll.

Entsprechend wurde der Aufbau der externen Qualitätssicherung als Prozess angelegt, der den jeweiligen Entwicklungsstand der Hochschulen berücksichtigen sollte. Die dialogische Ausrichtung der begleitenden Maßnahmen stärkte das Vertrauensverhältnis zwischen der Agentur und den Hochschulen und war somit auch eine gute Voraussetzung für die Einführung der Quality Audits.

### Freiwilligkeit fördert Akzeptanz

Die ersten Quality Audits an österreichischen Universitäten wurden seit 2008 auf freiwilliger Basis durchgeführt. Beteiligt waren Universitäten, die bereits über hochschulinterne Prozesse und Strukturen verfügten, die sich in einem Quality Audit erfassen ließen. Diese Freiwilligkeit förderte die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Agentur, ohne zugleich die Ansprüche des Audits zu mindern. Die Aufgeschlossenheit der Universitäten ermöglichte einen offenen Dialog mit Gutachterinnen und Gutachtern im engsten Sinne der Peer Review, nämlich des Austauschs mit ‚critical friends‘.

Mittlerweile haben sich alle österreichischen Universitäten im Rahmen ihrer Leistungsvereinbarungen mit dem Bund (2010-2012) zur Durchführung eines Quality Audits verpflichtet. Jedoch sind sie dabei nicht an die österreichische Agentur gebunden, sondern können auch eine andere in EQAR registrierte Qualitätssicherungsagentur beauftragen. Die AQA sieht in dieser Wahlfreiheit, so sie unter transparenten und fairen Bedingungen erfolgt, einen Gewinn, da Hochschulen jene Agentur wählen können, die ihrem Profil am besten entspricht.

### Reduktion des Aufwands für externe Qualitätssicherung

Mit einem hohen Maß an Vertrauen in die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen sollte der Aufwand der externen Qualitätssicherung begrenzt werden. Dies bedeutet im Gegenzug jedoch einen entsprechend hohen – auch finanziellen – Aufwand, den die Hochschulen für die Etablierung ei-

gener QM-Systeme zu leisten haben. Der von den Hochschulen zu leistende Aufwand sollte weniger in die Erfüllung externer Rechenschaftsverpflichtungen als vielmehr in die Implementierung von Qualitätskreisläufen fließen und daher von ihnen als nutzenstiftend empfunden werden.

Um aber ‚auditierungsfähig‘ zu sein, müssen Qualitätsmanagement-Systeme nicht nur effektiv sein, sondern sie müssen sich auch darstellen lassen. Im Quality Audit sollte den Hochschulen ein ausreichend großer Freiraum für die Dokumentation gegeben werden. Sie sollten möglichst auf bereits verfügbare Materialien und Belege zurückgreifen und ihr Qualitätsmanagement im Zuge der Vor-Ort-Besuche selbst vorstellen können. Hochschulen sind daher gut beraten, den Aufbau ihres Qualitätsmanagements in Dokumenten und Materialien sichtbar zu machen.

## 3. Erkenntnisse aus den durchgeführten Audits für die Weiterentwicklung des Verfahrens

Der Abschluss der ersten Quality Audits ermöglichte eine Auswertung und Schlussfolgerungen für deren Weiterentwicklung innerhalb des künftigen Qualitätssicherungsrahmens für die österreichischen Hochschulen. Neben den Erkenntnissen der ProjektkoordinatorInnen und der Expertengremien der AQA waren auch die Erfahrungen der begutachteten Universitäten und der beteiligten GutachterInnen maßgeblich. Hinzu kam das Feedback, das aus der beobachtenden Teilnahme anderer europäischer Qualitätssicherungsagenturen an Vor-Ort-Besuchen gewonnen werden konnte.

### Formativer vs. normativer Charakter des Quality Audits

Im Verständnis der AQA unterstützen Quality Audits die Hochschulen in deren Qualitätsentwicklung (formativer Charakter), treffen aber auch ein Urteil über den Reifegrad des QM (normativer Charakter). Wichtig sind daher einerseits die klare Definition der Mindeststandards und andererseits Freiraum für Empfehlungen der GutachterInnen. Die Entwicklungsorientierung des Audits kommt schließlich auch durch die unterschiedlichen Profile eines erstmaligen Quality Audits und eines Folge-Audits zum Ausdruck: Sind im erstmaligen Audit zunächst Mindeststandards nachzuweisen, so wären im Folge-Audit auch Entwicklungsfortschritte zu belegen.

### Profil der Gutachter/innen

Quality Audits erfordern ein spezifisches Gutachterprofil, geprägt durch Expertise in Hochschulmanagement und -organisation. Personen mit Leitungserfahrung sind für Quality Audits unerlässlich, äußerst bewährt hat sich aber auch die Mitwirkung von StudierendenvertreterInnen. Die Vorbereitung der GutachterInnen nimmt in den Quality Audits einen besonders hohen Stellenwert ein: Die GutachterInnen müssen in der Lage sein, sich anhand ausführlicher Dokumentationen in zeitlich begrenzten Gesprächen ein umfassendes Bild zu machen. Erwartet wird, dass sie in der Rolle der ‚critical friends‘ mögliche Mängel rasch erkennen und der Hochschule empfehlend zur Seite stehen.

### Nachweis eines funktionierenden QM-Systems

Allgemein gültige Modelle für die Sicherung von Qualität in Lehre und Forschung gibt es nicht. Die Praxis zeigt, dass



Hochschulen mit sehr unterschiedlichen QM-Modellen arbeiten – und damit erfolgreich sind. Dieser Gestaltungsfreiraum muss im Quality Audit geachtet werden, sodass die Ergebnisqualität in den Vordergrund der Begutachtung rückt. Um dem gerecht zu werden, ist ein stärker analytischer Zugang in der Selbstdokumentation erforderlich. So müssen die Hochschulen selbst in der Lage sein, die Stärken und Schwächen ihres Systems zu erkennen und im Audit darzulegen.

Eine besondere Herausforderung lag in den bisherigen Quality Audits darin, geschlossene Qualitätskreisläufe darzustellen, die qualitätsgeleitete Entscheidungen auf allen Organisationsebenen erkennen lassen. Viele Qualitätskreisläufe bestehen implizit und müssen im Audit entsprechend dargestellt bzw. anerkannt werden.

#### Umfassendes Qualitätsmanagement

Die Fokussierung des Quality Audits auf ausgewählte Leistungsbereiche ermöglichte die sanfte Einführung des Modells, bildete die Realität der Hochschulen jedoch nicht hinreichend ab. Zu sehr stehen die einzelnen Leistungsbereiche in Verbindung zueinander. Quality Audits sollten sich daher nicht auf das QM in der Lehre oder in der Forschung fokussieren, sondern zusammenhängende QM-Systeme in den Blick nehmen und dabei auch administrative Anteile berücksichtigen.

#### Rolle der Agentur im Audit-Verfahren

Ebenso wie das Selbstverständnis der GutachterInnen, muss die Rolle der Agentur im Audit-Verfahren eindeutig definiert sein. Ihr kommt eine entscheidende Funktion bei der Auswahl und der Vorbereitung der GutachterInnen zu, aber auch in der Begleitung der Hochschule während des Audits (z.B. noch stärker in der Phase der Selbstanalyse). Mehr Offenheit der Audits gegenüber unterschiedlichen QM-Modellen erfordert schließlich besondere Aufmerksamkeit auf die Vergleichbarkeit der Audits.

#### 4. Quality Audits im künftigen Qualitätssicherungsrahmengesetz

Mit einem sektorenübergreifenden Qualitätssicherungsrahmengesetz werden ab 2012 vergleichbare Qualitätssicherungsverfahren und Standards für die österreichischen Hochschulen eingeführt und damit die dritte Phase der Etablierung von Audits eingeleitet werden. Das Gesetz löst die bisherigen sektorenspezifischen Regelungen ab und bildet die Grundlage für die neue sektorenübergreifende Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung AQA.Austria. Quality Audits werden als verpflichtende Verfahren etabliert, denen sich öffentliche Universitäten und Fachhochschulen alle sieben Jahre zu unterziehen haben. Den Universitäten und Fachhochschulen steht es frei, die AQA.Austria oder andere anerkannte Qualitätssicherungsagenturen mit dem Verfahren zu beauftragen.

Das Gesetz beschreibt Prüfbereiche, die im Rahmen der Audits spezifiziert werden. Konsequenzen wird das Quality Audit für die öffentlichen Universitäten weiterhin im Rahmen der Leistungsvereinbarungen mit dem Bund entfalten. Für die Fachhochschulen wird das Quality Audit eine Bedingung für den Fortbestand ihrer institutionellen Akkreditierung bilden.

- **Dr. Anke Hanft**, Professorin für Weiterbildung, Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung, Leiterin der Wissenschaftlichen Steuerungsgruppe der Österreichischen Qualitätssicherungsagentur (AQA); Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, E-Mail: [Anke.Hanft@uni-oldenburg.de](mailto:Anke.Hanft@uni-oldenburg.de)
- **Alexander Kohler**, Geschäftsführer der Österreichischen Qualitätssicherungsagentur (AQA); E-Mail: [alexander.kohler@aqa.ac.at](mailto:alexander.kohler@aqa.ac.at)

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Christina Reinhardt/Renate Kerbst/Max Dorando (Hg.):  
Coaching und Beratung an Hochschulen**

*ISBN 3-937026-48-7, Bielefeld 2006, 144 Seiten, 19.80 Euro*

**Christina Reinhardt (Hg.):  
Verborgene Bilder - große Wirkung.  
Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt**

*ISBN 3-937026-28-2, Bielefeld 2004, 104 Seiten, 15 Euro*

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Sabine Fährdrich



Sabine Fährdrich

## Die Programmstichprobe im Rahmen der Systemakkreditierung

Gemäß den Vorgaben des Akkreditierungsrates<sup>1</sup> haben Hochschulen im Rahmen des Verfahrens einer Systemakkreditierung unterschiedliche Verfahrensschritte zu bewältigen. Im Wesentlichen sind dies zwei Vor-Ort-Begehungen im Peer-Review-Verfahren zum Qualitätssicherungssystem, eine Stichprobe zu drei Merkmalen ihrer Studiengänge (sog. Merkmalsstichprobe), sowie sogenannte Programmstichproben, die darauf zielen, aus der Qualität von Studienprogrammen Aussagen über das Funktionieren des Qualitätssicherungssystems der gesamten Hochschule abzuleiten. Der Programmstichprobe liegt demnach die Prämisse zugrunde, dass der Programmqualität auf Ebene der Studiengänge eine Indikatorfunktion für das Qualitätssicherungssystem der Hochschule zugewiesen werden kann. Durchgeführt wird diese Stichprobe in Form einer Programmakkreditierung entsprechend den Vorgaben der zuständigen Agentur und ebenfalls mithilfe von externen Peers. Im Folgenden geht es - auch unter Bezugnahme auf die Erfahrungen mit der Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) - in erster Linie darum, den Verfahrensschritt der Programmstichprobe mit seinen praktischen und theoretischen Implikationen näher zu betrachten.

### 1. Einführung

Versucht man mit Blick auf die angestrebte Bewertung des hochschulinternen Qualitätssicherungssystems eine Analyse, inwieweit der Verfahrensschritt der Programmakkreditierung tatsächlich eine Klammer zwischen den unterschiedlichen und miteinander in Wechselwirkung stehenden qualitativen Ebenen des Hochschulsystems bilden kann, präsentiert sich die Programmstichprobe als hochgradig komplexer Teilschritt eines Systemakkreditierungsverfahrens. Vor diesem Hintergrund hat die Stichprobe methodisch-konzeptionell wie auch in der Durchführung höchsten Ansprüchen zu genügen.

Bei näherer Betrachtung scheint die Stichprobe jedoch in mancher Hinsicht auf Basis nicht immer übereinstimmender Voraussetzungen und Zielvorstellungen konzipiert, und es wird deutlich, dass die bisherige Durchführung in Form einer Programmakkreditierung kaum den Erwartungen gerecht zu werden vermag.

In diesem Zusammenhang gilt es, die divergierenden Erwartungen und Positionen im Spannungsfeld zwischen den betroffenen Interessengruppen aufzuzeigen, zu denen

neben Fächern, welche die Programme betreiben, und Vertretern/innen der Hochschule im Bereich der Qualitätssicherung vor allem auch die Systemakkreditierungsagenturen sowie der Akkreditierungsrat zählen. Um eine kontextangemessene Bewertung der aktuellen Programmstichprobenverfahren vornehmen zu können, soll abschließend ferner die Konzeption des Peer-Review-Verfahrens sowohl auf der Programm- als auch auf der Systemebene betrachtet werden.

### 2. Die Programmstichprobe im Rahmen der Systemakkreditierung

Gemäß den Beschlüssen des Akkreditierungsrates umfasste die Programmstichprobe zur Zeit der Systemakkreditierung der JGU (s. Drs. AR 93/2009, S. 18ff.) noch eine *"vertiefte Begutachtung von 15% der Studiengänge, mindestens aber drei Studiengängen (Programmstichprobe)"*, wobei anzumerken ist, dass in der aktuellen Version des Beschlusses (Drs. AR 85/2010) der Stichprobenumfang bereits auf insgesamt maximal drei Studiengänge verringert wurde<sup>2</sup>. Der Akkreditierungsrat hat damals wie auch heute festgelegt, dass Programmstichproben im Ergebnis nicht zu erneuten Akkreditierungsentscheidungen führen. Die Resultate sollen vielmehr in einen abschließenden Bericht der Gutachter/innen einfließen, aus welchem sich die Beschlussempfehlung zur Systemakkreditierung der Einrichtung ableitet. Diese schriftliche Darlegung soll - so die Vorgaben - *"unter Berücksichtigung der Gutachten aus den Programmstichproben und unter Beteiligung der Vorsitzenden der Gutachtergruppen aus den Programmstichproben"* angefertigt werden. Von den Gutachter/innen der Systemebene wird erwartet, *"zu bewerten, ob in den Merkmals- und den Programmstichproben festgestellte Qualitätsmängel eine systemische Ursache haben"* (Drs. AR 93/2009, S. 20 sowie aktuell Drs. AR 85/2010, S. 20), woran sich letztlich eine Entscheidung über die Systemakkreditierung der Hochschule durch die Akkreditierungsagentur anschließt.

In der Regel wird die Stichprobe eingeleitet, nachdem eine Hochschule den zweiten Begehungstermin der Systemakkreditierung durch die Gutachtergruppe absolviert hat. In

<sup>1</sup> Zur Zeit der Systemakkreditierung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz s. Drs. AR 93/2009, S. 19f.; aktuell bereits modifiziert durch Drs. AR 85/2010.

<sup>2</sup> Ferner ist hinsichtlich der Auswahl der Programme die Passage gestrichen worden, dass die Agentur in diesem Rahmen die Ergebnisse der Systembegutachtung und der Merkmalsstichprobe zu berücksichtigen habe.

diesem Abschnitt des Verfahrens soll die Peer-Gruppe einen angemessenen Überblick über das Qualitätssicherungssystem der Hochschule im Bereich Studium und Lehre wie auch über deren Steuerungsmechanismen gewonnen haben.

Die den Programmstichproben vorgeschalteten ersten beiden Vor-Ort-Begehungen zur Systemakkreditierung der Hochschule verfolgen, durchgeführt von einem Team von mindestens fünf Peers, das Ziel, das gesamte Qualitätssicherungssystem der Hochschule zu analysieren. Die Gutachter/innen<sup>3</sup> sollten über *"Erfahrung in der Hochschulleitung, in der Studiengestaltung und in der Qualitätssicherung von Studium und Lehre verfügen"* (Drs. AR 93/2009, S. 17f. und aktuell Drs. AR 85/2010, S. 17f.). Im Rahmen dieser Begehung treten sie in Kontakt mit der Hochschulleitung, dem Verwaltungspersonal, den Gleichstellungsbeauftragten, den Verantwortlichen für Qualitätssicherung sowie Vertreter/innen der Lehrenden und Studierenden.

Auf einer anderen Ebene setzt die Programmstichprobe an, welche sich entsprechend einer Programmakkreditierung als Peer-Review-Verfahren auf die einzelnen Studiengänge der Hochschule bezieht. Die Peers entstammen den Fachkreisen des zu begutachtenden Studienprogramms<sup>4</sup>. Daher können von ihnen nicht unbedingt besondere Kenntnisse im Bereich des Qualitätsmanagements von Hochschulen erwartet werden, und sie sind auf eine theorie-geleitete Bewertung unterschiedlicher Qualitätsebenen von Studienprogrammen und Qualitätssicherungsprozessen vergleichsweise wenig vorbereitet.

Der Ablaufplan des Akkreditierungsrates sieht vor, dass die Systemgutachter/innen im Anschluss an die zweite Begehung bereits den o.g. Bericht zum Qualitätssicherungssystem der begutachteten Hochschule in vorläufiger Form erstellen. Dieser Berichtsentwurf wird über die Agentur auch den Gutachtern/innen der geplanten Programmstichproben zur Verfügung gestellt; wie ausführlich ein solcher Bericht ausfällt und ob die Hochschule zu diesem Zeitpunkt Einblick in das Dokument erhält, wird vermutlich von Agentur zu Agentur unterschiedlich entschieden werden.

Dieses Verfahrenselement legt nahe, dass nicht nur von den Systemgutachtern/innen erwartet wird, Rückschlüsse aus den Ergebnissen von Merkmals- und Programmstichproben zu ziehen, sondern auch von den Gutachter/innen der Stichproben, über die Programmebene hinaus die Einbettung des Studiengangs in das Qualitätssicherungssystem der Hochschule zu betrachten. Die Bewertungen aus den Programmstichproben gehen schließlich auch den Gutachtern/innen der Systemebene zu.

### 3. Die Programmstichprobe an der JGU

Mit über 35.000 Studierenden aus mehr als 130 Nationen zählt die JGU zu einer der größten deutschen Hochschulen. Im Wintersemester 2008/2009 wurde bereits die Mehrzahl der Mainzer Studiengänge auf Bachelor- und Masterabschlüsse umgestellt und im Rahmen eines Modellversuchs zur Systemakkreditierung (hierzu s. Fähndrich/Schmidt (Hg.) 2009) zunächst intern zertifiziert. Das Ende des Jahres 2008 begonnene 'offizielle' Verfahren zur Systemakkredi-

tierung konnte Ende März 2011 erfolgreich abgeschlossen werden.

Am Beispiel der Mainzer Hochschule mit ihrem sehr breiten Spektrum von Studiengängen wird deutlich, dass die Forderung des Akkreditierungsrates von 2009, 15% der Studiengänge einer erneuten Programmakkreditierung zu unterziehen, eine enorm hohe Anzahl betreffen kann. In Mainz kamen zum Zeitpunkt des Verfahrensbeginns dafür rund 70 reformierte Studiengänge in Frage. Im Rahmen der Programmstichprobe der JGU ermittelte die Fachkommission der Akkreditierungsagentur insgesamt 14 Studiengänge aus den verschiedenen Fachbereichen, die z.T. im Umlaufverfahren sowie in Form von Vor-Ort-Begehungen begutachtet wurden.

Die entsprechenden Studiengänge an der Mainzer Universität waren sämtlich bereits in zahlreiche Maßnahmen der Qualitätssicherung sowie in das kontinuierliche Qualitätsmonitoring an der JGU einbezogen: Entweder wurden sie im Rahmen von mehrtägigen Programmakkreditierungsverfahren durch unterschiedliche Akkreditierungsagenturen bewertet oder die Programme waren in aufwändige Einrichtungs- und Zertifizierungsverfahren an der JGU eingebunden<sup>5</sup>.

An der Mainzer Hochschule starten die Verfahren der Zertifizierung mit der Erstellung von Studiengangsunterlagen durch die Fächer, die ihre Konzepte anhand eines Leitfadens zur Einrichtung bzw. zur Weiterführung von Studiengängen erarbeiten. Angelehnt an Fragebögen zur Selbstdokumentation von Akkreditierungsagenturen folgen die Leitfäden der JGU jenen der Agenturen jedoch nicht im Detail, da das Verfahren der Zertifizierung an der JGU im Unterschied zu einem Akkreditierungsverfahren einer Agentur im Kern darauf abstellt, Gutachter/innen bereits in der Konzeptphase von Studiengängen einzubeziehen, so dass deren Anmerkungen zu einem frühen Zeitpunkt gewinnbringend in die Weiterentwicklung der Studiengänge einfließen können. Auf diesem Wege ist die Ausarbeitung und fortwährende Weiterentwicklung der Studiengangsunterlagen stärker als bei Agenturverfahren Teil eines eng verzahnten Qualitätssicherungsprozesses. In diesen Zyklus eingebunden ist konsequenterweise ein stetiges Qualitätsmonitoring, welches die JGU den Fächern über das breite Spektrum von Qualitätssicherungsinstrumenten des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) (Lehrveranstaltungsbefragungen, Workloaderhebungen, Absolventenstudien, kumulative Gruppengespräche etc.) zur Verfügung stellt.

<sup>3</sup> Diese sind gemäß den Vorgaben aus Experten/innen "mit Erfahrung auf dem Gebiet der Hochschulsteuerung und der hochschulinternen Qualitätssicherung", aus einem studentischen Mitglied mit Erfahrungen in der Hochschulselbstverwaltung und Akkreditierung und einem/r Vertreter/in der Berufspraxis zusammengesetzt.

<sup>4</sup> Im Falle der Mainzer Verfahren handelt es sich demnach je nach Stichprobe um Archäologen, Slavisten, Jazzmusiker etc.

<sup>5</sup> Darauf hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang, dass auch bei den hochschulintern durchgeführten Erstzertifizierungen von Studiengängen standardmäßig eine Begutachtung des Programms durch externe Peers erfolgt (Fähndrich, Sabine in: Fähndrich/Schmidt (Hg.) 2009, S. 75ff.). Die Begutachtungsgruppen bestehen jeweils aus mehreren Experten/innen der Fachrichtungen sowie der Berufspraxis und Studierenden. Begutachtungsverfahren werden entweder auf Basis der Akten oder häufig auch im Rahmen einer ein- bis zweitägigen Vor-Ort-Begehung vorgenommen.



#### 4. Rahmenbedingungen von Programmstichproben

Richtet man seinen Blick auf die aktuell absolvierte Programmstichprobe an der JGU, lassen sich neben methodischen Fragen, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird, auch Problemstellungen bei den Rahmenbedingungen identifizieren. Zwei Aspekte seien an dieser Stelle angeführt:

Der eine betrifft die für Fächer und Hochschule aufwändige Erstellung der Unterlagen sowie die Organisation der Verfahren, da diese sich insofern doppelten, als sie einmal mit hohem Aufwand hochschulintern durchgeführt werden und schließlich von einer Agentur entsprechend wiederholt werden<sup>6</sup>.

Der zweite Punkt stellt die von den Verfahren abhängige lange zeitliche Dauer des Systemakkreditierungsverfahrens an großen Hochschulen dar, die im Falle der JGU nicht zuletzt auch den Ratsvorgaben des Jahres 2009 und damit der seinerzeit noch umfänglichen Programmstichprobe geschuldet waren.

Hinsichtlich der Auswirkungen auf die Gesamtdauer eines Verfahrens zur Systemakkreditierung ist anzumerken, dass bereits die erste Phase bis zum Abschluss der ersten beiden Begehungen der Hochschulen in der Regel eineinhalb Jahre in Anspruch nimmt. Die Abwicklung von zusätzlichen - im Falle der JGU 14 - Programmstichproben sowie eine adäquate Auswertung der Ergebnisse verlängert die Spanne um mindestens ein weiteres Jahr, vorausgesetzt, eine Agentur ist in der Lage, die Verfahren parallel durchzuführen. Es lässt sich daher festhalten, dass Verfahren zur Systemakkreditierung an großen Hochschulen und unter den damaligen Rahmenbedingungen kaum unterhalb einer Zeitspanne von zwei bis eher drei Jahren Laufzeit zum Abschluss zu bringen sind. Nachteile einer entsprechend zeitaufwändigen Systemakkreditierungsphase liegen neben Aspekten der Belastung vor allem auch in einer Unsicherheit mit Blick auf den Akkreditierungsstatus. Zwar sind sie Teil der internen Qualitätssicherungsverfahren, ggf. auch intern zertifiziert, jedoch tragen sie für einige Jahre kein Siegel einer Agentur bzw. des Akkreditierungsrates mit der Folge, dass diese Studiengänge auch nicht in den relevanten Datenbanken der HRK und des Akkreditierungsrates entsprechend gekennzeichnet bzw. aufgeführt sind<sup>7</sup>.

#### 5. Methodische Grundlagen von Programmstichproben

Im Hinblick auf eine künftige erfolgreiche Durchführung von Programmstichproben scheint es nach den Erfahrungen an der JGU von Bedeutung, sich einigen wesentlichen methodischen Fragestellungen zu nähern.

Desiderate, die bereits aus dem Mainzer Modellversuch zur Systemakkreditierung resultieren<sup>8</sup> und sich mit den Erfahrungen aus den Programmstichproben an der JGU decken, sind vielfältig, sollen hier aber auf folgende relevante Gesichtspunkte beschränkt werden:

Zunächst wurde erkannt, dass im Vorfeld einer Programmstichprobe deutlich werden muss, worauf sie abzielt, d.h. welche Inhalte an einem zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten begutachteten Studienprogramm über die Akkre-

ditierungseinrichtungen hinaus konkret zu bewerten sind. Hochschulen sollte rechtzeitig vermittelt werden, ob eine rein punktuelle Betrachtung der Ergebnisebene eines Studienprogramms zu einem gegenüber dem ersten Verfahren veränderten Zeitpunkt intendiert ist oder die Entwicklung eines Programms über die gesamte Laufzeit im Fokus der Bewertung stehen sollte. Letztere umfassendere Analyse würde von den Hochschulen eine veränderte Art der Präsentation des Studienprogramms erfordern, da mit dieser Fragestellung vielmehr die Einbettung eines Studienprogramms in das Qualitätssicherungssystem einer Hochschule angesprochen wäre und Studiengänge sowie damit verbundene Prozesse auf der Ebene von Studium und Lehre bspw. anhand von Qualitätsregelkreisen zu beschreiben wären<sup>9</sup>. Die von den Agenturen im Rahmen einer Programmstichprobe durchgeführte Programmakkreditierung fokussiert jedoch eher auf den aktuellen Status quo eines Studiengangs und stellt somit prioritär auf die Ergebnisebene ab. Bei der aktuellen Konzeption der Programmstichprobe zeigt sich, dass die Durchführung in Form von ‚einfachen‘ Programmakkreditierungen nur wenig der Dynamik der Prozesse an einer Hochschule Rechnung tragen kann<sup>10</sup>.

Eng mit der Frage der genauen Zielausrichtung der Programmstichprobe verknüpft ist die noch immer ausstehende Diskussion, auf welcher methodischen Basis überhaupt eine Verbindung zwischen Programmebene und der übergeordneten Ziel-/Systemebene im Bereich der Studienprogramme einer komplexen Organisation und vice versa hergestellt werden kann bzw. ob eine Programmakkreditierung hierfür die geeignete Basis bildet. So stellt bereits Hopbach im Jahre 2006 im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems in Richtung einer Systemakkreditierung zu Recht die Fragen: *„Wie muss ein eher institutionell orientiertes oder auf die Begutachtung des internen Qualitätsmanagements ausgerichtetes Verfahren*

<sup>6</sup> Sämtliche Studienfächer einer Programmstichprobe finden sich - unabhängig davon, wie lange die letzte Begutachtung des Studiengangs zurückliegt -, mit der Situation konfrontiert, erneut sämtliche Studienangangsunterlagen in mehrfacher Ausfertigung erstellen zu müssen.

<sup>7</sup> s.u.: <http://www.hochschulkompass.de/> u. <http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=4&L=0&size=title%3D%C3%96ffnet>.

<sup>8</sup> Bereits zu Beginn des Modellprojektes war gemeinsam mit der begleitenden Agentur die Durchführung von einigen Test- bzw. Stichprobenakkreditierungen vereinbart worden (hierzu s. Fährdrich/Schmidt (Hg.) 2009, 30ff.). Durch diesen Verfahrensschritt sollte ähnlich wie bei den Programmstichproben überprüft werden, inwieweit das interne Qualitätssicherungssystem von Hochschulen auf der Ebene von Studiengangskonzeptionen zu einer Programmqualität führt, die mit jener vergleichbar ist, wie sie im Rahmen von herkömmlichen Verfahren der Programmakkreditierung sichergestellt werden kann wie auch - seit 2008 - das Interesse darauf lag, erste Schlussfolgerungen zur methodischen Angemessenheit entsprechender Programmstichproben zu erzielen. Im WS 10/11 folgten schließlich die Verfahren der Programmstichprobe im Rahmen der Systemakkreditierung.

<sup>9</sup> Da den Gutachtern/innen der Programmstichprobe in der Regel umfassende Kenntnisse des Qualitätssicherungssystems der betroffenen Hochschule fehlen dürften, stehen die Organisationsteams der Hochschulen vor der Aufgabe, nicht nur Unterlagen zu den einzelnen Studiengängen zur Verfügung zu stellen, sondern das Qualitätssicherungssystem auch für diese Akteure angemessen darzustellen.

<sup>10</sup> So befanden sich beispielsweise an der JGU zum Zeitpunkt der Programmstichprobe einige Studiengänge noch in einem hausinternen Verfahren zur Rezertifizierung, bei anderen war unklar, ob sie aufgrund von Strukturentscheidungen in dieser Form weiterlaufen, wie auch die Strukturentwicklungsplanung von Fachbereichen - etwa bei der Ausprägung neuer Forschungsschwerpunkte oder die Ergebnisse vorangegangener Evaluationsverfahren - nur marginal einbezogen werden können.

*ausgestaltet werden, wenn es außerdem so weit als möglich "verlässliche" und zwar unmittelbare Informationen über die Güte einzelner Studiengänge bieten soll? Wie lässt sich die Begutachtung von institutioneller und von Programmqualität operational verbinden? Lassen sie sich überhaupt sinnvoll verbinden?" (Hopbach 2006, S. 8).*

Bezogen auf die vom Akkreditierungsrat intendierte inhaltliche Verbindung der Peer Reviews auf der System- und der Programmebene ist also generell zu fragen, inwieweit dieses Vorhaben methodisch sinnvoll ist und sich daraus verwertbare Ergebnisse im Hinblick auf eine Systemakkreditierung ableiten lassen.

Dementsprechend geht es nun zum einen darum zu ermitteln, inwieweit eine Konkretisierung der Zielsetzung einer Stichprobe erfolgen kann, sowie andererseits, das Instrument der Programmakkreditierung in der Form, in der diese aktuell in der Systemakkreditierung zum Einsatz kommt, kritisch zu betrachten. Darüber hinaus sind Fragen nach Möglichkeiten einer adäquaten Ausrichtung und Auswertung von Peer-Review-Verfahren mit Blick auf ihre Validität zu beantworten.

Nach dem bisherigen Stand der Systemakkreditierungsverfahren in Deutschland bleibt es an den Akkreditierungseinrichtungen zu bestimmen, auf welches Ziel hin die jeweiligen Auswertungen vorzunehmen sind. Hierzu benötigt man zunächst Verfahren oder theoretische Modelle über die methodische Tragfähigkeit einer Verbindung zwischen unterschiedlichen Qualitätsebenen. In einem weiteren Schritt ist mit Blick auf die Programmstichprobe operational zu definieren, welche Indikatoren eine hohe Qualität von Studienprogrammen repräsentieren.

Nicht nur an Hochschulen, sondern gerade auch im Bereich des Akkreditierungswesens stellt der theoretisch geleitete Diskurs um eine inhaltliche Ausgestaltung des Qualitätsverständnisses jedoch noch weitgehend ein Desiderat dar<sup>11</sup>. Die Debatte um Fragen der Qualitätssicherung wird hier häufig anhand bestehender Verfahren diskutiert. Neue Beschlüsse leiten sich in der Regel nicht aus Ergebnisanalysen des Zusammenspiels unterschiedlicher Qualitätsdimensionen ab, sondern fokussieren meist stark prozessorientiert die Festlegung von Verfahrensschritten und zielen auf die Definition von Mindeststandards. Auf diese Weise wird häufig die Dimension einer übergeordneten Zielebene, auf welche die Prozesse abgestimmt werden sollten, außer Acht gelassen.

Im Zusammenhang mit der "Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems in Deutschland" bemerkt etwa auch Hopbach (Hopbach 2006, S. 5) kritisch, dass insbesondere die übergeordnete und zentrale Frage nach dem "Zweck" von Akkreditierung zunehmend aus dem Blick der aktuellen Hochschuldebatten geraten sei.

Den Akkreditierungseinrichtungen, gleichermaßen dem Akkreditierungsrat, scheint es an explizierten, ggf. theoriegeleiteten Modellen zu fehlen, nach denen sich Verfahrensschritte - insbesondere solche im Rahmen einer Systemakkreditierung von Hochschulen - ausrichten ließen. Mit Blick auf die Komplexität des Qualitätsbegriffes im Hochschulbe-

reich ist dies selbstverständlich nicht verwunderlich, da Wege, die in Bezug auf eine Annäherung an eine Definition beschränkt werden könnten, bekanntermaßen vielfältig sind: neben einer Orientierung an theoretischen Modellen "guter" Organisationen sind auch Ausrichtungen anhand von Leitbildern oder ein Verfahren des Benchmarkings denkbar (s. Schmidt 2010, S. 10ff.).

Unabhängig davon, welche Begrifflichkeit von Qualität bzw. welches Qualitätsmodell letztlich zugrunde gelegt wird, erscheint es - dies zeigen die Erfahrungen mit der Programm- wie auch der Systemakkreditierung - wesentlich, die Diskussion der Akkreditierungskriterien zu intensivieren bzw. wieder aufleben zu lassen. Aus Perspektive der Hochschule unerlässlich hierbei ist eine stärkere wissenschaftliche Ausrichtung dieser Debatte. Komplexe Zusammenhänge zu erklären, die zum Studienerfolg beitragen, ist voraussetzungsvoll und bedarf entsprechender Erklärungsmodelle - in der Regel aus sehr unterschiedlichen Perspektiven und Disziplinen. Das an der JGU im Kontext der Qualitätssicherung verwendete Modell im Anschluss an Donabedian sowie Parsons stellt nur einen denkbaren Ansatz dar, der den Vorteil hat, quasi als Metatheorie einen Rahmen für eine Fülle von Erklärungsansätzen für einzelne Phänomene zu bieten (vgl. Schmidt in: Fährdrich/Schmidt 2009, S. 43ff.; ferner: Schmidt 2010, S. 10ff.). Bezieht man diesen Ansatz auf die aktuelle Ausrichtung von Programmstichproben, ist festzustellen, dass diese auf ungeeigneten Prämissen beruhen. Ihre Konzeption eignet sich nicht, eine Verbindung von Programmqualität und dem Qualitätsmanagement einer Hochschule herzustellen und wechselseitige Bewertungen daraus abzuleiten, sondern sie stellt lediglich auf die Qualität einzelner Studiengänge, d.h. mit Blick auf das Qualitätsmanagementsystem einer Hochschule lediglich auf die Ergebnisebene ab, ohne hinreichend deutlich machen zu können, welche kausale Koppelung zu anderen Systemebenen besteht. Qualitativ gute Studiengänge können auch unabhängig vom System der Qualitätssicherung bestehen.

Es kann also resümiert werden, dass hinsichtlich der Verbindung der unterschiedlichen Ebenen derzeit weiterführende (Meta-)Analysen und Modelle zur methodischen Anpassung dieses Programmschrittes ausstehen.

Ein ebenfalls bereits zuvor angesprochener Gesichtspunkt bezieht sich auf die beiden Peer Reviews im Rahmen der Systemakkreditierung. Während die Verknüpfung der Begutachtungen auf Programm- und Systemebene bereits methodisch nicht einwandfrei herzustellen ist, stellt sich auch die Frage, inwieweit wiederholte Akkreditierungsverfahren, etwa zwei unterschiedliche Peer Reviews zur Ermittlung der Qualität ein und desselben Studienprogramms zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten, valide ausgewertet

<sup>11</sup> Einen Ansatz in diese Richtung unternahm das Modellvorhaben "Prozessqualität für Lehre und Studium - Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung". Hier ging es 2004-2006 darum, erste Projektansätze zu alternativen Akkreditierungsmethoden bzw. ein Verfahren zur Akkreditierung der Qualitätssicherungssysteme zu entwickeln (HRK, ACQUIN 2007). Das Projekt fokussierte vor allem darauf, jene Prozesse zu strukturieren, mittels derer Hochschulen die Qualität von Studium und Lehre gewährleisten. Hierbei setzte man als Prämisse voraus, dass Prozessqualität die notwendige Programmqualität erzeugt.

werden können<sup>12</sup>. Dieser Sachverhalt ist insbesondere in dem Fall zu berücksichtigen, in dem Hochschulen ihre Studienprogramme unabhängig von der Programmstichprobe regelhaft von externen Experten/innen begutachten lassen. Während in ersterem Fall die Verbindung der Peer-Review-Verfahren auf zwei unterschiedlichen Ebenen fraglich bleibt, fällt auf der Programmebene besonders ins Gewicht, dass es sich - wie im Falle der JGU - um ‚wiederholte‘ Peer Reviews handelt. Dies ist umso kritischer zu werten, als das Peer-Review-Verfahren zunehmender Skepsis begegnet. Zwar lässt sich mit Hornbostel und Olbrecht (Hornbostel/Olbrecht 2007, S. 5 ff.) konstatieren, dass das Peer-Review-Verfahren als Begutachtungsinstrument nach wie vor einen allgemein akzeptierten Standard für die Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen darstellt (vgl. Bornmann 2004, S. 12); doch zeigen sich gerade mit Blick auf die Programmstichprobe, wie sie aktuell als Teil der Systemakkreditierung verwendet wird, spezifische Probleme, welche die Validität der Verfahren zumindest teilweise in Frage stellen. Auffallend ist zunächst, dass Gegenstand, Verfahrenseinbindung, Funktion und Bedeutung von Gutachter/innen je nach Evaluationsfeld und -hintergrund sehr unterschiedlich sein können.

Gutknecht-Gmeiner (Gutknecht-Gmeiner 2008, S. 19ff.) macht entsprechend darauf aufmerksam, dass unter dem Begriff des Peer Review sehr unterschiedliche Formen von Bewertung und Begutachtung subsumiert werden, die sich auf verschiedenste Gegenstände und Zielsetzungen beziehen können<sup>13</sup>.

Das Peer Review im Hochschulbereich (Gutknecht-Gmeiner 2008, S. 49f., S. 79ff.) wird zwar in der Regel als Form der externen Evaluierung klassifiziert<sup>14</sup>, jedoch kommen auch hier vor allem mit Blick auf bestimmte Evaluierungsziele und -zwecke zahlreiche Variationen vor (Gutknecht-Gmeiner 2008, S. 94ff.)<sup>15</sup>.

Gerade vor dem Hintergrund des breiten Spektrums dieses Instruments scheint zunächst eine Definition des Verfahrens bezogen auf den Anwendungskontext wie auch eine angemessene und operationalisierbare Zielexplication im Vorfeld von Verfahren, d.h. hier konkret mit Blick auf Begutachtungsverfahren auf Ebene von Programmen als auch von Systemen zwingend, wenn verlässliche und nachvollziehbare Verfahren für die Hochschulen zur Verfügung stehen sollen (vgl. u.a. Müller 2008, S. 71ff.).

Die Bestimmung der Zielsetzung und entsprechender Kriterien erfordert allerdings wissenschaftliche Ansätze, die zu diesem Themenfeld bislang kaum existieren.

Richtet man seinen Blick auf die Forschungslandschaft, so ist mit Olbrecht (Olbrecht 2009) festzustellen, dass bisher generell nur wenige Studien zum Peer Review existieren. Fragen, wie etwa Entscheidungsverläufe in Panelsitzungen getroffen werden bzw. welche spezifischen Effekte dort wirken, sind im Rahmen der Forschung noch kaum untersucht<sup>16</sup>. Im Zuge der Weiterentwicklung der Systemakkreditierung sollten auch diese Aspekte nicht aus dem Blickfeld geraten.

Hinsichtlich der von Akkreditierungseinrichtungen zu Grunde gelegten Prämisse, valide Aussagen im Zusammenhang mit Review-Verfahren herleiten zu können, sei zudem auf einige weitere, häufig geäußerte Kritikpunkte<sup>17</sup> hingewie-

sen, die einen Einsatz dieser Methode gerade in einer verdoppelten Form in der Systemakkreditierung fraglich erscheinen lassen. In der Forschung wird beispielsweise angemerkt, dass die Beurteilung der Qualität eines Projektes oder Programmes von Angehörigen der jeweiligen Scientific Community wegen ihres hohen Subjektivitätsgrades und mangelnder Reliabilität nur schwer überprüft werden kann (Daniel 2006, S. 166). In diesem Zusammenhang verweist Daniel u.a. auf die Befunde von Bornstein (Bornstein 1991, S. 139), dass

- die Urteile der Peers nur eine geringe Übereinstimmung aufweisen (Vorwurf der geringen Reliabilität des Begutachtungsverfahrens),
- in die Urteile der Peers vielfach sachfremde Erwägungen einfließen, die die Fairness der Beurteilung beeinträchtigen (Vorwurf, die Urteile der Gutachter/innen unterliegen einem ‚Bias‘) und
- die Bedeutung einer wissenschaftlichen Arbeit oder eines wissenschaftlichen Vorhabens von den Peers häufig falsch eingeschätzt wird (Vorwurf der geringen prädiktiven Validität der gutachterlichen Empfehlungen).

Zudem ist bekannt, dass Entscheidungen auf Ebene von Programmakkreditierungen einen erheblichen Interpretationsspielraum gestatten. Hiermit verbunden ist eine breite Streuung im Hinblick auf die Anforderungen an Studiengänge, die im Rahmen einer Akkreditierung zu erfüllen sind (vgl. Schmidt/Horstmeyer 2008, S. 43), was eine Vergleichbarkeit zwischen wiederholten Akkreditierungsverfahren ebenfalls erschwert.

## 6. Folgerungen

Im Folgenden sollen die divergierenden Erwartungen und Ansprüche resümiert werden, die sich für bzw. an die einzelnen Interessengruppen aus einer Programmstichprobe ergeben.

<sup>12</sup> So bestimmt die Validität in diesem Sinne das allgemeine Maß an Übereinstimmung zwischen dem Ergebnis eines Peer-Review-Verfahrens und der ‚tatsächlichen‘ Qualität des Qualitätssicherungssystems einer Hochschule.

<sup>13</sup> S. 51ff.: "Bei 'Peer Review' handelt es sich der wörtlichen Bedeutung nach um eine Überprüfung und Bewertung, d.h. Evaluierung, durch 'Gleichgestellte', d.h. im professionellen Kontext in der Regel durch Fachkolleginnen und Fachkollegen. Die Einordnung von Peer Review als Evaluierungsverfahren ist komplex. Gewöhnlich ist mit Peer Review eine externe Evaluierung gemeint in dem Sinne, dass die Peers einer anderen Organisation angehören." Zentrales Element des Peer Reviews ist für gewöhnlich ein Vor-Ort-Besuch durch die Peers. Das Verfahren wird mit einem Bericht abgeschlossen.

<sup>14</sup> Zu den auch im Hochschulbereich vorkommenden Variationen, die vor allem mit Blick auf bestimmte Evaluierungsziele und -zwecke zurückzuführen sind s. Gutknecht-Gmeiner 2008, S. 83ff.

<sup>15</sup> S. 94; es kann etwa zwischen Akkreditierungsverfahren, in denen Mindeststandards überprüft werden, Evaluierungsverfahren, die auch zur Qualitätsentwicklung beitragen sollen und Meta-Evaluationen unterschieden werden; ferner ist zu fragen: auf welche Ebene bezieht sich die Evaluation (Studienprogramme/die gesamte Einrichtung? Ist die evaluierte Einrichtung eher forschungs- oder praxisorientiert?).

<sup>16</sup> Als Gründe für die geringe Zahl empirischer Studien im Bereich der Panelbegutachtung sind methodische Schwierigkeiten und problematische Feldzugänge zu vermuten. Olbrecht konstatiert daher, dass die Untersuchung von Entscheidungsfindungsprozessen in Panelsitzungen methodisch insofern als Herausforderung zu bezeichnen ist, als sie ein Erhebungsinstrumentarium erfordert, welches einerseits valide und reliabel ist, andererseits jedoch störende Einflüsse auf den Beurteilungsprozess so weit wie möglich minimiert.

<sup>17</sup> s. auch Reinhart 2006.



### Fächer und Fachbereiche

Die mit einer Programmstichprobe konfrontierten Fachbereiche sind - zumal nach den älteren Ratsvorgaben des Jahres 2009 - im Rahmen einer Systemakkreditierung einer enormen Mehrfachbelastung ausgesetzt, die aus deren Sicht die Sinnhaftigkeit von Qualitätssicherungsmaßnahmen an Hochschulen in Frage stellt. Zu erwarten ist, dass sich in geringem zeitlichen Abstand erfolgende Vor-Ort-Begehungen und Beurteilungen unterschiedlicher oder gar identischer Expertenpanels weder den betroffenen Fächern selbst noch den zuständigen internen Abteilungen als Mehrwert entsprechender Verfahrensschritte darstellen, zumal weder für die Fächer noch für die Gutachter/innen neue Ergebnisse zu erwarten sind. Qualitätssicherung wird aus dieser Perspektive leicht als Selbstzweck und nicht als unterstützendes Monitoring wahrgenommen. Die Durchführung der Programmstichprobe nach dem früheren, umfassenderen Modell zeitigt eindeutig negative Auswirkungen auf die Akzeptanz von Qualitätssicherungsprozessen auch für die Fortführung interner Qualitätssicherungsverfahren an Hochschulen. Selbst wenn dieser Aufwand durch die Verringerung der Programmstichprobe gemäß aktuellem Ratsbeschluss künftig reduziert wird, so stellt sich das Problem noch immer im Rahmen der Halbzeitstichprobe, welche anhand von Studierendenzahlen (je 2.500 im letzten Wintersemester Immatrikulierte) gemessen wird und damit für große Hochschulen bereits nach der Hälfte der Akkreditierungsfrist erneut einen erheblichen Aufwand bedeutet (s. Drs. AR 85/2010, 21). Dies gilt insbesondere für eine Hochschule wie die JGU, die bereits die umfangliche Variante der Programmstichprobe durchlaufen hat.

### Hochschulen

Den Hochschulen entstehen durch gedoppelte Bewertungen neben den aufwändigen Begleitungen der Verfahren und den finanziellen Aufwendungen für das Systemakkreditierungsverfahren noch zusätzliche Kosten (jeweils in Höhe des üblichen Tarifs einer Programmakkreditierung). Akkreditierungseinrichtungen sollten Hochschulen zudem rechtzeitig und hinreichend über das Ziel von Testverfahren bzw. Programmstichproben informieren, d.h. welche Inhalte des Studienprogramms konkret bewertet werden sollen, damit Unterlagen in zielführender Weise erstellt werden können. In diesem Zusammenhang sei auch darauf hingewiesen, dass aus Sicht der Hochschule der Zeitplanung von Programmstichproben künftig eine stärkere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte, u.a. um eine angemessene Aufbereitung der Studiengangunterlagen zu ermöglichen. Wünschenswert wäre z.B., dass Begutachtungen von Agenturen nicht losgelöst vom aktuellen Stand des Studiengangsverlaufes terminiert werden<sup>18</sup>. In diesem Kontext erscheint eine größere Flexibilisierung der Verfahren in Abstimmung auf die Bedingungen vor Ort sinnvoll.

### Akkreditierungsagenturen

Mit Blick auf die Akkreditierungsagenturen kann angemerkt werden, dass diese in einem noch wenig definierten Bereich zwischen den Vorgaben des Akkreditierungsrates und den Vertretern/innen der Hochschulen agieren, was sich auf formaler Ebene bisweilen als nachteilig im Hinblick auf eine flexible Ausgestaltung der Prozesse auswirkt. Da Hochschulen stark unterschiedlichen Voraussetzungen und

Strukturen unterliegen und auch die von einer Programmstichprobe betroffenen Verfahren eine individuelle Vorgesichte von bereits erfolgten Begutachtungen und Evaluationen aufweisen, scheint es aus Sicht der Hochschule häufig sinnvoll, Verfahren an die jeweiligen institutionellen Bedingungen anpassen zu können. Während Hochschulen also bestimmte Vorstellungen zu einer aus ihrer Sicht sinnhaften Ausgestaltung und Verbindung der Prozesse entwickeln, die ggf. auch von den Agenturen geteilt werden, ist für diese häufig der Spielraum, der sich im Hinblick auf die Ratsvorgaben ggf. eröffnet, noch nicht erkennbar mit der Konsequenz von im Zweifelsfall eher überproportionierten Forderungen etwa in Bezug auf den Umfang an Unterlagen und Nachreichungen. Es wäre daher hilfreich, seitens der Agenturen und in Abstimmung mit dem Akkreditierungsrat eine flexiblere - und damit oftmals auch für Hochschulen und Fächer gewinnbringendere - Handhabung der Verfahren zu ermöglichen.

Auf inhaltlicher Ebene bleibt von den Agenturen wie auch vom Akkreditierungsrat zu fordern, im Vorfeld klare Ziele zu benennen und transparente Kriterien zu entwickeln, nach denen die einzelnen Auswertungsschritte erfolgen und diese den Hochschulen rechtzeitig zu kommunizieren. Bislang zeichnet sich ab, dass Hochschulen wegen der nicht immer deutlichen Zielausrichtung der Verfahrensschritte aufgefordert sind, Unterlagen zur Verfügung zu stellen, die wiederkehrend Sachverhalte aus neuen Blickwinkeln abbilden und dokumentieren. Dies betrifft sowohl die Präsentation des Qualitätsmanagementsystems wie auch die Darstellung der Studiengänge auf Programmebene, sämtlich Programmschritte, welche häufig unverbunden scheinen. Der damaligen Intention der Systemakkreditierung, nämlich einer Verlagerung der Analyse von der Programm- auf die Systemebene, steht dieser Sachverhalt entgegen und generiert einen gegenüber den früheren Programmakkreditierungen immensen Mehraufwand, ohne einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung der Einrichtungen zu leisten.

Seitens der Agenturen ist ferner im Blick zu behalten, dass Gutachter/innen ausgesprochen komplexe Aufgaben zu bewältigen haben, unabhängig davon, ob sie auf der Systemebene oder im Rahmen der Programmstichproben tätig sind. Während die Gutachter/innen der Systemebene im besten Falle durch die Agenturen hinreichend auf ihre Aufgabe vorbereitet werden, stellt sich in Bezug auf jene der Programmstichprobe die Frage, inwieweit von ihnen über die fachlichen Bewertungen hinaus auch eine Analyse der Systemebene erwartet werden kann<sup>19</sup>.

So ist im Hinblick auf die von den Agenturen zu organisierenden Peer-Review-Verfahren zu konstatieren, dass der Auswahl und Qualifizierung geeigneter Gutachter/innen im

<sup>18</sup> Ungünstig stellen sich etwa Konstellationen dar, bei denen Verfahren mit geringem zeitlichen Abstand vor eine interne Reakkreditierung platziert werden, ohne dass diesem Faktor bei Erstellung der Dokumente im Vorfeld Rechnung getragen werden kann und den Fachvertretern/innen bzw. der Hochschule aus den Ergebnissen kaum Mehrwert im Hinblick auf die weitere Planung erwächst.

<sup>19</sup> Wie bereits eingangs erwähnt, legt die Agentur den Gutachtern/innen der Programmstichprobe gemäß den Vorgaben nicht nur umfangreiche Unterlagen zum Studiengang vor, sondern auch den vorläufigen Bericht der Gutachter/innen aus den beiden Begehungen der Systemakkreditierung.

Vorfeld der Verfahren eine herausragende Rolle zukommt. Dies bestätigen nicht nur die Erfahrungen im Zusammenhang mit dem HRK-Modellprojekt von 2006<sup>20</sup>, sondern auch die Ergebnisse von Müller, der diesen Aspekt als kritischen Erfolgsfaktor für die Güte von Peer-Review-Verfahren insgesamt betont (Müller 2008, S. 77). Auch die Qualität der Gutachten dient laut Müller als Indikator für die Güte eines Begutachtungsverfahrens und besitzt somit Einfluss auf die Effektivität und Validität von Peer-Review-Verfahren (Müller 2008, S. 77)<sup>21</sup>.

### Akkreditierungsrat

Hinsichtlich der Vorgaben des Akkreditierungsrates ist zu empfehlen, das Zusammenspiel der einzelnen Verfahrensschritte vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Modelle kritisch zu hinterfragen und ggf. in veränderter Form aufeinander abzustimmen. Es gilt also, die Verfahrensschritte darauf hin zu kontrollieren, ob sie die Überprüfung von Qualität auf einer übergeordneten Ebene leisten können. Anwendungen auf der Programmebene eignen sich methodisch dazu nicht. Monitum der Programmakkreditierung bleibt, dass es sich nach wie vor um ein Verfahren handelt, das sich an sogenannten Mindeststandards ausrichtet, zugleich aber die Erwartung besteht, darüber im Rahmen der Systemakkreditierung einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung leisten zu können.

Zu überdenken ist zudem, ob die Vorgaben der Systemakkreditierung im Hinblick auf die sehr unterschiedlichen Profile der deutschen Hochschulen hinreichend ausdifferenziert sind, da Anforderungen, die Systemakkreditierungsverfahren an große bzw. kleine Hochschulen stellen, sehr verschieden sein können.

Wesentlich erscheint ferner, dass die Diskussion um ein Verständnis von Qualität gerade durch den Akkreditierungsrat auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse und nicht als Ergebnis von für Hochschulen nicht zu durchschauenden Aushandlungsprozessen geführt wird.

Im Zusammenhang mit der Ausgestaltung künftiger Qualitätssicherungssysteme in Hochschulen wie auch im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems gilt es zu bedenken, dass eine Formalisierung von Verfahren und Strukturen vielleicht dazu führt, ein hinreichendes Kontroll-, nicht aber ein Qualitätsentwicklungssystem zu implementieren. Der Gefahr einer Bürokratisierung und Erstarrung der Verfahren sollte entgegengewirkt werden, um die Potenziale angemessen zu nutzen.

### Gutachter-Peers

Erfahrungsgestützt zeichnet sich bereits jetzt ab, dass Gutachter/innen der Systemakkreditierungsverfahren wie auch jene der Programmstichprobe immens hohen Ansprüchen genügen müssen.

Im Zuge der Systemakkreditierung erwartet Gutachter/innen die Aufgabe, nicht nur sämtliche Qualitätsdimensionen einer Hochschule im Bereich Studium und Lehre zu beurteilen sowie entsprechende Schlussfolgerungen aus der Merkmals- und Programmstichprobe zu ziehen, sondern vorausgesetzt werden auch einschlägige methodische Kenntnisse über Verfahren und Instrumente universitärer Qualitätssicherung. Neben umfassenden Erfahrungen im Bereich der Qualitätssicherung<sup>22</sup> scheint es darüber hinaus relevant, dass Gutachter/innen mit der Kom-

plexität und der Größe einer von ihnen zu bewertenden Einrichtung vertraut sind.

Mit Blick auf die Systemakkreditierung von Hochschulen bleibt in Bezug auf die Systemebene wie auch die Programmebene zu fordern, zunächst das jeweils dort zugrunde gelegte Peer Review sachgerecht zu definieren und gegenüber anderen Erscheinungsformen dieses Instrumentes abzugrenzen; diese Ergebnisse sollten in die weitere Ausarbeitung des Verfahrens einfließen.

Bezogen auf die Peer-Groups aus Fachgutachtern/innen im Rahmen der Programmstichprobe stellt sich heraus, dass diese, um sich der Vielgestaltigkeit von Aspekten der unterschiedlichen Ebenen von Qualitätsmanagementsystemen der Hochschulen zu nähern, eine explizite theoretische Vorbereitung benötigen, die von den Agenturen kaum zu leisten ist.

Zudem sollte hinsichtlich der Gutachter/innen im Rahmen der Programmstichprobe in jedem Fall ein politischer Aspekt bedacht werden: Gutachter/innen erwarten nach bisherigen Erfahrungen bei Akkreditierungsverfahren, dass ihre Voten zu konkreten Auflagen für die Fächer führen. Es wird im Vorfeld einer Programmstichprobe schwierig zu vermitteln sein, dass Beratungsgespräche bei einem Vor-Ort-Besuch erst auf einer aus deren Sicht abstrakten Ebene Wirkung zeigen, die sich nicht jedem/r Fachvertreter/in erschließen wird. Mit ihrer nicht unbedingt transparenten Zielausrichtung könnten Programmstichproben bzw. die aktuell geplante Form der Halbzeitstichprobe somit zu einer hohen Unzufriedenheit und ggf. zu einer weiteren Akkreditierungs"-ermüdung" führen.

Abschließend ist zu resümieren, dass die anhaltende Diskussion um unterschiedliche Verfahren, seien es Institutional Audits<sup>23</sup>, Quality Audits oder eben Systemakkreditierungen, bestenfalls indirekt zu einer Qualitätssteigerung des Akkreditierungssystems beiträgt. Viel wichtiger erscheint eine intensive Auseinandersetzung um Funktion, Qualitätsverständnis, Erklärungskraft der eingesetzten Methoden und Wirkungen von Qualitätssicherungsverfahren, um die Akkreditierung in Deutschland in den Worten von Schwarz (Schwarz 2006) nicht zu einem "Ritual" werden zu lassen, deren Sinnhaftigkeit sich einzig aus ihrer Existenz an sich ableitet.

### Literaturverzeichnis:

Bornmann, L./Daniel, H.-D. (2003): Begutachtung durch Fachkollegen in der Wissenschaft, 207-226 in: Stefanie Schwarz und Ulrich Teichler (Hg.), Universität auf dem Prüfstand. Konzepte und Befunde der Hochschulforschung. Frankfurt.

<sup>20</sup> s. Hochschulrektorenkonferenz, ACQUIN 2007, S. 12.

<sup>21</sup> Darüber hinaus steht diese in einer Beziehung zu weiteren Anforderungen wie der Voreingenommenheit und der Objektivität sowie der Zuverlässigkeit.

<sup>22</sup> Zur Frage, wer die Steuerungsprozesse beurteilen kann und über welche Kompetenzen die externen Gutachter/innen verfügen sollten, s. Webler 2007, S. 63 ff.

<sup>23</sup> In diese Richtung zielen etwa die von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) geäußerten Vorschläge zur Reformierung der bisherigen Akkreditierungspraktiken in Richtung „Institutioneller Audits“ (Empfehlung des HRK-Senats vom 29.6.2010 und Pressemitteilung der HRK vom 19.7.2010).

Bornstein, R. F. (1991): The predictive validity of peer-review - a neglected issue. Behavioral and Brain Sciences, 14 (1), S. 138-138.

Daniel, H.-D. (2006): Pro und Contra: Peer Review; 5 Thesen, in: Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band 1.

Fähndrich, S./Schmidt, U. (Hg.) (2009): Das Modellprojekt Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität. (= Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 15. Herausgegeben vom Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, ZQ). Mainz.

Gutknecht-Gmeiner, M. (2008): Externe Evaluierung durch Peer Review, Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Erstausbildung. Wiesbaden.

Hochschulrektorenkonferenz, ACQUIN (2007): Pilotprojekt Prozessqualität für Lehre und Studium. Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung (policy paper). Bonn.

Hopbach, A. (2006): evaNet-Position 08/2006, Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems in Deutschland. [http://www.hrk.de/de/download/dateien/08-2006\\_-\\_Weiterentwicklung\\_des\\_Akkreditierungssystems\\_in\\_Deutschland\\_-\\_Hopbach.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/08-2006_-_Weiterentwicklung_des_Akkreditierungssystems_in_Deutschland_-_Hopbach.pdf) (Aufruf: 9.3.2011).

Hornbostel, S./Olbrecht, M. (2007): Peer-Review in der DFG. Die Fachkollegiaten; iQ-Working Paper No. 2.

Müller, U.T. (2008): Peer-Review-Verfahren zur Qualitätssicherung von Open-Access-Zeitschriften - Systematische Klassifikation und empirische Untersuchung (Berlin) s. unter: <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/mueller-uwe-thomas-2008-12-17/PDF/mueller.pdf>.

Olbrecht, M. (2009): Bewertung wissenschaftlicher Qualität durch Gutachtergruppen. Ein Problemaufriss. iQ-Beitrag.

Reinhart, M. (2006): Peer Review. iQ-Beitrag.

Schmidt, U. (2010): Wie wird Qualität definiert. S. 10ff. in: Mathias Winde (Hrsg.), Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Essen.

Schmidt, U. (2008): Aufbau, Funktionsweisen, Effekte und Wirkungsgrenzen einer systematischen hochschuleigenen Qualitätssicherung. In: Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Systemqualität am Beispiel der Universität Mainz. Stuttgart.

Schmidt, U./ Horstmeyer, J. (2008): Systemakkreditierung: Voraussetzungen, Erfahrungen, Chancen am Beispiel der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In: Beiträge zur Hochschulforschung 1/2008, S. 40-59.

Schwarz, C. (2006): Evaluation als modernes Ritual: Zur Ambivalenz gesellschaftlicher Rationalisierung am Beispiel virtueller Universitätsprojekte. Münster.

Webler, W. (2007): System- bzw. Prozessakkreditierung - Ausweg aus den Dilemmata der Programmakkreditierung? Teil 2. S. 62-71 in: Qualität in der Wissenschaft, Vol. 1, Heft 3.

**Beschlüsse und Leitlinien AR, HRK**

Akkreditierungsrat, Drs. AR 93/2009, S. 17ff.: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung, Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009.

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

Empfehlung des HRK-Senats vom 29.6.2010 zur Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems.

Pressemitteilung HRK, Berlin, 30. Juni 2010 - 49/2010: "Die Stimme der Hochschulen": HRK-Senat initiiert Weiterentwicklung der Akkreditierung in Deutschland [http://www.hrk.de/de/presse/95\\_5623.php](http://www.hrk.de/de/presse/95_5623.php) (Aufruf am: 09. 03.2011).

■ Dr. Sabine Fähndrich, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, E-Mail: [Sabine.Faehndrich@zq.uni-mainz.de](mailto:Sabine.Faehndrich@zq.uni-mainz.de)

**Anke Hanft (Hg.):  
Grundbegriffe des Hochschulmanagements**



Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmals werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt.

Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass der Leser schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen kann.

ISBN 3-937026-17-7, Bielefeld 2004, 2. Auflage, 525 Seiten, 34.20 Euro

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis



*Philipp Pohlenz & Sylvi Mauermeister*

## Dezentrale Verantwortung und Autonomie.

### Entwicklung von Qualitätsmanagement im Verfahren der Systemakkreditierung an der Universität Potsdam



Philipp Pohlenz



Sylvi Mauermeister

Die Systemakkreditierung zielt mehr als die Programmakkreditierung auf die Entwicklung von Selbststeuerungskräften der Hochschulen. An Stelle der Zertifizierung einzelner Studienprogramme, wird in der Systemakkreditierung die Fähigkeit der Hochschulen begutachtet, aus eigener Kraft die Qualität der Lehrangebote zu sichern und zu entwickeln. Entscheidendes Kriterium für die „Systemakkreditierungsfähigkeit“ ist das Vorliegen eines wirksamen hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems für den Bereich Lehre und Studium. Der Artikel beschreibt am Beispiel der Universität Potsdam einen Ansatz für die Verfahrensgestaltung der Systemakkreditierung. Entsprechend dem durch die Balance zwischen Autonomie und Rechenschaftspflicht gekennzeichneten Verhältnis zwischen Staat und Hochschule, gestaltet sich auch das Verhältnis zwischen der Hochschulleitung und den hochschulinternen Leitungsebenen. Maßnahmen zur Institutionalisierung von Qualitätsmanagement auf den verschiedenen Leitungsebenen werden beschrieben.

#### 1. Einleitung

Mit der Systemakkreditierung ist ein Verfahrensstrang der externen Qualitätssicherung von Studienangeboten eingeführt worden, der in höherem Maße als die programmbezogene Akkreditierung auf die Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit von Hochschulen zielt. Beurteilungsgegenstand der Systemakkreditierung ist das hochschulinterne Qualitätsmanagementsystem und die Frage, inwieweit die Hochschule in der Lage ist, die Qualität ihrer Lehr- und Studienangebote in eigener Regie und gemäß den Qualitätskriterien des europäischen Hochschulraums zu sichern (Akkreditierungsrat 2010). Die Prüfkriterien der Systemakkreditierung unterscheiden sich entsprechend von denen der Programmakkreditierung und beziehen sich hauptsächlich auf die Prozessqualität von Lehre und Studium. Die Inputqualität (Ressourcenausstattung für die Durchführung der angebotenen Programme, inhaltsbezogene Details der einzelnen Curricula, etc.) sowie die Ergebnisqualität (Ergebnisse von Lehre und Studium, beispielsweise im Sinne von Absolventenzahlen einzelner Studiengänge) stehen dagegen deutlich weniger im Fokus der Beurteilung. Dieser Ansatz entspricht dem an der Universität vorhandenen Steuerungsleitbild einer autonom agierenden und wettbewerblich organisierten Hochschule in höherem Maße, zielt er doch auf die Übernahme von Eigenverantwortung für die Qualität der angebotenen Studienprogramme. Insbesondere aus diesem Grund hat sich die Universität

Potsdam als eine der ersten Hochschulen bundesweit entschieden, den Weg der Systemakkreditierung zu gehen und in der Folge ein leistungsstarkes Qualitätsmanagementsystem für Lehre und Studium auf- bzw. auszubauen.

#### 2. Steuerungsverständnis der Universität Potsdam

Da die Systemakkreditierung noch nicht in der Breite des deutschen Hochschulsystems etabliert ist, bestehen in nur sehr geringem Maße Erfahrungen mit ihrer Durchführung. Die Hochschulen, die sich im Verfahren befinden, bewegen sich entsprechend noch auf vergleichsweise unsicherem Terrain. Dies bedeutet aber auch, dass es Gestaltungsspielräume und die Offenheit für verschiedene Herangehensweisen an das Verfahren bzw. die Ausgestaltung von Ansätzen für das institutionelle Qualitätsmanagement in Lehre und Studium gibt. Gemachte Erfahrungen sollten nach vorliegender Auffassung systemweit diskutiert werden, um mittelfristig einen Beitrag für die Entwicklung von Standards für „gutes“ bzw. „akkreditierungsfähiges“ Qualitätsmanagement zu leisten.

Die Entwicklungsziele der Universität für den Bereich Lehre und Studium wurden im Hochschulentwicklungsplan definiert. In ihnen stellt sich die Universität die Aufgabe, Lehre und Studium gemäß der durch den Bologna Prozess formulierten Ziele zu entwickeln. Im Rahmen dieser Entwicklungsstrategie konzentriert sich die Universität Potsdam sich auf die folgenden Handlungsfelder:

1. Forschungsbasierung in der Lehre,
2. Kompetenzorientierung der Lehre,
3. Weiterentwicklung eines gut strukturierten Studiums in studierbaren Curricula,
4. Anwendung von wissenschaftsadäquaten Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung,
5. Aufbau einer dialogorientierten Qualitätskultur, verstanden sowohl als dialogorientiertes Leitungshandeln, als auch im Sinne der oben beschriebenen Dezentralität und Fakultätsautonomie bei der Entwicklung kontextspezifischer Ansätze.

Da sich Qualitätsprobleme stets am besten dort lösen lassen, wo sie bestehen (vgl. z.B. Pellert 2002), entwickeln die Fakultäten jeweils spezifische Strategien zur Erreichung der gesamtuniversitären Qualitätsziele und gestalten ihr Qualitätsmanagement entsprechend ihrer Bedarfe aus. Die Erfahrungen und Kenntnisse lokaler Akteure über Verbesserungsbedarfe und Optimierungspotenziale sind entschei-

dend für eine kontextsensible Entwicklung der Qualität von Lehre und Studium. Diese grundlegende Erkenntnis hat die Universität Potsdam bei der Entwicklung ihres Qualitätsmanagementansatzes geleitet. Die Schlussfolgerung bestand darin, den Fakultäten ein möglichst hohes Maß an Autonomie bei der Gestaltung von Verfahren der Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium zuzugestehen. Im Gegenzug dazu haben sich die Fakultäten gemeinsam mit der Hochschulleitung darauf verständigt, dass diese Verantwortung dezentral wahrgenommen und in konkreten Handlungsstrategien umgesetzt wird. Die fakultätsspezifischen Strategien werden durch die Hochschulleitung mit geeigneten Verfahren und Instrumenten vergleichend überprüft. Dass die Fakultäten die Verantwortung für die Entwicklung "ihres Qualitätsmanagements" tatsächlich wahr und ernst nehmen, drückt sich nicht zuletzt in einer deutlichen Verstärkung der Investitionen aus. Mittlerweile haben sich die Fakultäten personell auf dem Aufgabengebiet Qualitätsmanagement in Lehre und Studium deutlich verstärkt. Zur Unterstützung der Fakultäten, wurde auf zentraler Ebene Ende 2009 das Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (ZfQ) als Stabsstelle des Präsidiums, in der Verantwortung des zuständigen Vizepräsidenten für Lehre und Studium eingerichtet. Dieses Zentrum versteht sich als Dienstleister für die Fakultäten, beispielsweise im Bereich der Durchführung von Evaluationen. In enger Abstimmung zwischen dezentralen und zentralen Akteuren werden die Strategien der Fakultäten zur Qualitätsentwicklung umgesetzt (s.u.). Im Qualitätsmanagementansatz der Universität Potsdam wird auf diese Weise das durch die Balance zwischen Autonomie und Rechenschaftspflicht gekennzeichnete Steuerungsverhältnis zwischen Staat und Hochschule auf die hochschulinterne Ebene übertragen. Dieses Kennzeichen des gewählten Steuerungsansatzes spiegelt sich nach vorliegender Auffassung deutlich besser in der Logik der Systemakkreditierung wider. Diese zielt wie bereits ausgeführt auf die Aktivierung von lokalen Selbststeuerungsfähigkeiten, in der auf äußere Eingriffe in die Verfahrenshoheit der dezentralen Akteure weitgehend verzichtet wird. Demgegenüber kann die Programmakkreditierung unter Umständen als externe Detailsteuerung wahrgenommen werden, die möglicherweise eher in Autonomieverlusten resultiert (vgl. Künzel 2008). Dies würde dem Anspruch, durch die Gewährung von lokaler Entscheidungs- und Gestaltungsautonomie zur Profilierung und wettbewerblichen Organisation von Hochschulen beizutragen, eher widersprechen. Neben der Gewährung von lokaler Entscheidungs- und Planungsautonomie, besteht in der Rechenschaftspflicht gegenüber der zentralen Leitungsebene wie gesagt ein zentrales Merkmal des beschriebenen Steuerungsansatzes. Der Erfordernis, die dezentrale Verantwortungsübernahme auf der zentralen Leitungsebene überprüfbar zu machen, wird im Fall der Universität Potsdam durch den Verfahrensstrang der Metaevaluation Rechnung getragen. Auf diese Weise wird dem potenziellen Risiko begegnet, dass die Fakultäten die gewährte Autonomie nutzen, um mit Verweis auf ihre Verfahrenshoheit, Vermeidungsstrategien zu entwickeln. In der Metaevaluation werden im Peer Review Verfahren die Qualitätsmanagementansätze der Fakultäten vergleichend begutachtet. Wichtigster Prüfgegenstand dabei ist die Effizienz der gewählten Qualitätsmanagementverfahren

vor dem Hintergrund der je spezifischen Kontexte und Qualitätsverständnisse. Weit weniger zentral ist dagegen die Frage des Einzelergebnisses in Lehre und Studium: Die Fakultäten werden in der Metaevaluation gerade nicht hinsichtlich quantitativer Leistungsparameter (Absolventenzahlen etc.) beurteilt. Vielmehr soll begutachtet werden, welche Verfahren die Fakultäten mit welchem Nachdruck zur handlungsautonomen Durchführung ihrer Qualitätsentwicklungsstrategien einsetzen.

Auf diese Weise wird überprüft, inwieweit durch die fakultätsspezifisch eingesetzten Verfahren gewährleistet ist, dass die Fakultäten die gesetzten Qualitätsentwicklungsziele in Lehre und Studium erreichen und im Falle von Abweichungen Nachsteuerungen vornehmen. Damit ist ein wichtiger Hinweis auf künftige Standards für die Ausgestaltung von Qualitätssicherungssystemen gegeben. In diesen sind in Regelkreisläufen (i) Qualitätsziele definiert, (ii) Ressourcen und Prozesse zu deren Erreichung projiziert, (iii) Mechanismen der Informationssammlung bezüglich des Grades der Zielerreichung etabliert sowie (iv) Verfahren der Nachsteuerung im Fall einer Zielverfehlung routinisiert. Durch dieses Herangehen wird der Logik einer kontinuierlichen Qualitätssicherungsarbeit in Regelkreisläufen (PDCA-Zyklus: plan – do – check – act) entsprochen.

Diese Nachsteuerung kann sich dabei auf die Prozesse und (quantitativen sowie qualitativen) Ergebnisse der Leistungserbringung beziehen („fitness for purpose“) sowie auf die formulierten Ziele, die hinsichtlich ihrer Validität kontinuierlich zu reflektieren und zu überprüfen sind („fitness of purpose“). So stellt bspw. die Arbeitsmarkt-gängigkeit der Studienabschlüsse ein vielfach gefordertes Qualitätskriterium von Lehre und Studium dar. Im Sinne einer Validierung der entsprechenden Qualitätsziele ist kontinuierlich zu prüfen, ob die Lernziele und Lehrmethoden sowie die Studieninhalte mit der veränderlichen Realität und den Ansprüchen der adressierten Arbeitsmarktsegmente Schritt halten (vgl. Pohlenz 2010).

Ein erster Durchführungszyklus der Metaevaluation steht vor dem Abschluss. Im Juni 2011 werden die Vor-Ort Begehungen an den Fakultäten durchgeführt, so dass im Herbst die Gutachten zu den Fakultätsansätzen vorliegen. Diese werden wiederum auch den Gutachtern im Verfahren der Systemakkreditierung zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise ist das auf Dezentralität ausgerichtete Grundprinzip der Qualitätssicherungsarbeit an der Universität Potsdam auch Gegenstand der Begutachtung der hochschulweiten Qualitätsstrategie.

### 3. Verfahrensstand der Systemakkreditierung an der Universität Potsdam

Seit der Antragstellung der Universität auf Zulassung zum Verfahren der Systemakkreditierung ist der Ausbau des Qualitätssicherungssystems weiter voran getrieben worden und die ersten Verfahrensschritte wurden abgeschlossen. Gegenwärtig bereitet sich die Universität auf die Merkmalsstichprobe vor.

Die eingeleiteten Maßnahmen zur Erreichung der „Systemakkreditierungsfähigkeit“ bestanden neben der Durchführung eines ersten Zyklus des Verfahrens der Metaevaluation sowie der Etablierung von hochschulweiten Dia-

logveranstaltungen zur Entwicklung der Qualitätskultur insbesondere in

- dem Ausbau zentraler und dezentraler institutioneller Strukturen für das Qualitätsmanagement (Gründung des Zentrums für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium – ZfQ; Besetzung von Stellen für das Qualitätsmanagement auf FakultätsEbene),
- dem Ausbau des Prozessmanagements für die Orientierung der Qualitätsentwicklungsarbeit auf die Prozesslogik von Lehre und Studium.

Bereits abgeschlossene Verfahrensschritte nach der Zulassung zur Systemakkreditierung durch die Akkreditierungsagentur ACQUIN bestanden in der Einreichung der Selbstdokumentation (Qualitätsmanagementhandbuch für den Bereich Lehre und Studium) und der Durchführung der ersten von zwei Begehungen im Rahmen der Systemakkreditierung durch die Gutachter sowie der Vorbereitung der Selbstdokumentation im Rahmen der Merkmalsstichprobe.

### 3.1 Ausbau zentraler und dezentraler Strukturen für das Qualitätsmanagement

Das Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (ZfQ) versteht sich als wissenschaftlicher Dienstleister für die Fakultäten und die an der Lehre beteiligten Zentralen Einrichtungen der Universität. Bereits in der Gründungsphase des Zentrums wurden entsprechend die Studiendekane und Fakultätsbeauftragten für Qualitätsmanagement aktiv einbezogen. Das Dienstleistungsangebot besteht in der Unterstützung bei der Konzeption und Durchführung von Ansätzen und Verfahren zur Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium. Konkret geht es um

- die Kooperation mit den Fakultätsverantwortlichen bei der Durchführung von Evaluationen und bei der Nutzung von entsprechenden Ergebnissen für Entwicklungsstrategien (bspw. mit Blick auf die Modularisierung, die Bedarfsformulierung hinsichtlich hochschuldidaktischer Weiterbildungsangebote, etc.),
- die Beratung der Fakultäten bei der Weiterentwicklung von Studiengängen mit Blick auf die Anforderungen der (Re-)Akkreditierung von Studienprogrammen
- inhaltliche Aspekte der Qualitätsentwicklung, etwa hinsichtlich der Employability von Absolventinnen und Absolventen und der curricularen Einbindung digitaler Lehr-/Lernmedien.

Auch die Verortung des Zentrums in der Organisationsstruktur der Universität spiegelt das Selbstverständnis des Zentrums als wissenschaftlich tätige und auf Entwicklungsarbeit beruhende Einrichtung wider. Gegründet wurde es auf der Basis eines Beschlusses des akademischen Senats als Stabsstelle des Präsidiums. Die Gründung als Stabsstelle verdeutlicht zugleich den hohen Stellenwert, den das Thema der Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium auf der Agenda der Hochschulleitung einnimmt. Das Zentrum ist dem Vizepräsidenten für Lehre und Studium zugeordnet und untersteht seiner fachlichen Aufsicht. Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium wird als Managementaufgabe der Leitung verstanden und bewusst nicht im Bereich der klassischen Verwaltungsdezernate angesiedelt (vgl. Fischer-Bluhm 2010).

Zur externen Begutachtung der Arbeit des Zentrums, insbesondere hinsichtlich der Kopplung mit den Erwartungen und Anforderungen seiner Umwelt, und zur Beurteilung des Ausbaustandes des Qualitätssicherungssystems setzt die Hochschulleitung einen Qualitätsbeirat ein. Der Beirat besteht aus Hochschulmitgliedern und externen Interessengruppen (z.B. Vertreter regionaler Arbeitsmärkte) sowie Experten aus dem Bereich der Hochschulentwicklung. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Arbeit des Zentrums nicht zum Selbstzweck wird und dass gewählte methodische Ansätze in Einklang mit den Erwartungen und Anforderungen der Fakultäten stehen. Diesem Zweck dient auch die Vertretung der Studiendekane im Beirat des Zentrums.

Durch die organisatorische Nähe zur Hochschulleitung und damit zu den einschlägigen Verwaltungsabteilungen (Dezernate für Studienangelegenheiten und Strategische Planung) ist das Zentrum gleichzeitig aber auch an veraltungstechnischen Abläufen im Bereich von Lehre und Studium beteiligt. Diese beziehen sich insbesondere auf Genehmigungsverfahren zur Einführung neuer Studiengänge und die Überarbeitung von Studienprogrammen. Während durch die Dezernate die formale Prüfung auf Rechtsformigkeit und die Kapazitätsberechnung erfolgt, hat das das Zentrum, vertreten durch seinen Geschäftsbereich Akkreditierung, mittlerweile die Funktion, Studienprogramme hinsichtlich der rechtsverbindlichen Akkreditierungskriterien zu prüfen.

Dem „Dreiklang“ aus dezentraler FakultätsEbene, zentraler Hochschulleitung und zentraler Universitätsverwaltung entspricht auch die Allokation der Ressourcen. Gemäß der Formel „3 x 5“ ist in den Fakultäten jeweils eine Person thematisch mit dem Aufgabenfeld "Qualitätsmanagement" befasst. Im Zentrum für Qualitätsentwicklung sind fünf Personen mit den verschiedenen Schwerpunkten, von der Lehrevaluation bis zur Akkreditierung beschäftigt. Weitere fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern auf der Ebene der zentralen Universitätsverwaltung Abläufe ab, die einen unmittelbaren Bezug zur Qualität von Lehre und Studium haben (z.B. die Administration des Campusmanagementsystems). Diese Größenordnung ist das Ergebnis einer mehrjährigen Auf- und Ausbauarbeit sowie der Neustrukturierung bereits bestehender Bereiche. Bezogen auf die Größe der Universität Potsdam mit mittlerweile über 20.000 Studierenden ist aus vorliegender Sicht eine Ausstattung erreicht, in der sich der Stellenwert des Themas durch die Universität in angemessener Weise widerspiegelt.

### 3.2 Prozessmanagement in Lehre und Studium

Für die Abbildung der durch die Systemakkreditierung angesprochenen Prozesslogik von Lehre und Studium wurde das Prozessmanagement ausgebaut. Dafür wurden zentrale Abläufe im Leistungsbereich Lehre und Studium beschrieben und als Prozesse modelliert. Gemeinsam mit jeweils verantwortlichen Stellen, sowohl aus dem Wissenschaftsbereich, wie auch aus der Verwaltung wurden Prozessschritte beschrieben und Probleme in den Prozessabläufen identifiziert. Ergebnis ist eine idealtypische Darstellung von Prozessabläufen zu den zentralen Themen von der Einrichtung und Änderung von Studiengängen bis zur Durchführung von Berufungsverfahren. Die entsprechenden Pro-



zessdarstellungen sind öffentlich im Internet zugänglich<sup>1</sup>. Ziel der Prozessdarstellungen ist es, Prozessverantwortlichen Orientierung bei der Durchführung zentraler Prozesse zu geben. Gleichzeitig ist nicht beabsichtigt, zu einer mechanistischen Standardisierung des Handelns der Beteiligten beizutragen. Nichtsdestotrotz ist eine Benennung von Verantwortlichkeiten, aber auch von ggf. zu konsultierenden Ansprechpartnern und Unterstützung Leistenden insbesondere für neue Mitglieder der Universität hilfreich. Die Prozessdarstellungen werden auch in diesem Sinne verstanden und von den Hochschulmitgliedern als Orientierungsangebot angenommen.

### 3.3 Weitere Verfahrensschritte in der Systemakkreditierung

Im Nachgang zur ersten Begehung wurde mittlerweile die Auswahl bezüglich der in der Merkmalstichprobe begutachteten Kriterien vorgenommen. Die entsprechende Selbstdokumentation ist bereits eingereicht und die darauf bezogene zweite Begehung vorbereitet. Die Darstellung detaillierter Informationen zu den Ergebnissen sowie zu den Einzelheiten des Ablaufs dieser Verfahrensschritte muss hier noch zurückgestellt werden, um das laufende Verfahren nicht zu beeinflussen.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Universität Potsdam hat sich für das Verfahren der Systemakkreditierung entschieden, weil deren Prüfgegenstand dem Verständnis der Universität von einem autonomen und eigenverantwortlichen Herangehen an die Frage der Qualitätsentwicklung besser entspricht. Vielfach wurde mit der Einführung der Systemakkreditierung die Erwartung verbunden, dass die mit der externen Qualitätssicherung insgesamt verbundenen organisatorischen und ressourcenmäßigen Aufwendungen und Belastungen der Hochschulen zurückgehen würden. Die vorliegenden Erfahrungen können dies nicht bestätigen. Mit der hochschulautonomen Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen gehen im Gegenteil deutliche Anstrengungen bei der internen Entwicklung geeigneter und kontextsensibler Verfahren sowie bei deren nachhaltiger Institutionalisierung einher. Nichtsdestotrotz ist das Prinzip der Stärkung von Selbststeuerungsfähigkeit und Autonomie nicht hoch genug einzuschätzen. Schon nachdem die ersten Schritte gegangen wurden, besteht eine wichtige Erfahrung darin, dass sich die Lerneffekte bezüglich der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems auf Entwicklungsbedarfe bezie-

hen, die oberhalb der Ebene einzelner Studiengänge angesiedelt sind. Im Sinne der Nutzung von organisationalen Lernprozessen ist daher zu konstatieren, dass die Wirkungen der Systemakkreditierung auf die Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium weiter reichen als auf die einzelnen Studienprogramme.

### Literatur

- Akkreditierungsrat (2010)*: Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 10.12.2010. Drs. AR 85/2010; [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/Beschluss\\_Regeln\\_Studiengaenge\\_Systemakkreditierung\\_10122010.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/Beschluss_Regeln_Studiengaenge_Systemakkreditierung_10122010.pdf)
- Fischer-Bluhm, K. (2010)*: Überlegungen zur Rolle und Position von „Qualitätsreferenten“ in Hochschulen. In: Philipp Pohlenz und Antje Oppermann (Hrsg.): Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation? S. 55-72. Bielefeld.
- Künzel, R. (2008)*: Von der Programm- zur Systemakkreditierung. [https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/agfortbildung/ku\\_nzel\\_ulm\\_04.08.pdf](https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/agfortbildung/ku_nzel_ulm_04.08.pdf) (Aufruf: 14. Juni 2011)
- Pellert, A. (2002)*: Hochschule und Qualität. In: Thomas Winter (Hrsg.): Qualitätssicherung an Hochschulen. Theorie und Praxis. S. 21-31. Bielefeld.
- Pohlenz, P. (2010a)*: Fakultätsautonome Qualitätssicherung und dezentraler Qualitätswettbewerb: Die Universität auf dem Weg zur Systemakkreditierung. In Britta Krahn und Christian Rietz (Hrsg.): Erste Gehversuche mit der Systemakkreditierung. Erfahrungen und Perspektiven. Schriftenreihe „Hochschulen im Fokus“, Bd. 3, S. 37-46. Bonn.
- Pohlenz, P. (2010b)*: „Agenten des Wandels“ - Institutionalisierung von Qualitätsentwicklung auf Hochschulebene. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 5, Nr. 4, S. 94-103. <http://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/21>; Aufruf: 16.6.2011
- Universität Potsdam (2008)*: Hochschulentwicklungsplan im Senat verabschiedet. Presseinformation der Universität Potsdam Nr. 183/08 vom 17.07.2008. [http://www.uni-potsdam.de/pressmitt/2008/pm183\\_08.htm](http://www.uni-potsdam.de/pressmitt/2008/pm183_08.htm) (Aufruf: 16.6.2011)

<sup>1</sup>URL: <http://www.uni-potsdam.de/zfq/arbeitsbereiche/akkreditierung/qualitaetsmanagement.html>; Aufruf: 16.6.2011

■ **Dr. Philipp Pohlenz**, Geschäftsführer Zentrum für Qualitätsentwicklung, Leiter der Service-stelle für Lehrevaluation, Universität Potsdam, E-Mail: [philipp.pohlenz@uni-potsdam.de](mailto:philipp.pohlenz@uni-potsdam.de)

■ **Sylvi Mauermeister**, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Qualitätsentwicklung, Universität Potsdam, E-Mail: [mauermei@uni-potsdam.de](mailto:mauermei@uni-potsdam.de)



im Verlagsprogramm erhältlich:

**Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften**

*ISBN 3-937026-00-2, Bielefeld 2003, 142 Seiten, 18.70 Euro*

**Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften**

*ISBN 3-937026-01-0, Bielefeld 2003, 98 Seiten, 14.00 Euro*

**Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen – und wie man sie richtig macht**

*ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009, 138 Seiten, 19.80 Euro*

**Wim Görts (Hg.): Tutoreneinsatz und Tutorenausbildung Studierende als Tutoren, Übungsleiter, Mentoren, Trainer, Begleiter und Coaches – Analysen und Anleitung für die Praxis**

*ISBN 3-937026-70-3, Bielefeld 2011, 247 Seiten, 27.90 Euro*

Bestellung - Fax: 0521/ 923 610-22, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

## Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autor/in. Wenn das Konzept der „Qualität in der Wissenschaft“ Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Qualitätsforschung,
- Qualitätsentwicklung/-politik,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen,
- Tagungsberichte,
- Interviews.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

## Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“

**Die Anzeigenpreise:** auf Anfrage beim Verlag

**Format der Anzeige:** JPEG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

**UVW UniversitätsVerlagWebler**, Der Fachverlag für Hochschulthemen, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld, Fax: 0521 - 92 36 10-22

**Kontakt:** [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

## Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, P-OE und ZBS

Auf unserer Homepage [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1+2/2011

Erfahrungen aus der britischen Forschungsförderpolitik

Fo-Gespräch mit Jürgen Schlegel zur Deutschen Forschungspolitik seit der deutschen Vereinigung

*Reinhard F. Hüttel & Adreas Möller*  
Nachhaltiges Wachstum im Mittelpunkt: Die acatech Innovationsberatung

*Jürgen Schlegel*  
Lohnt sich Grundlagenforschung in kleineren Ländern überhaupt?

*Oliver Locker-Grütjen*  
Keine Zeit mehr für die Forschung? Zunehmende Belastung durch forschungsferne Aufgaben – Rahmenbedingungen und Ansätze

Vorstellung des Wissenschaftsforschers Ben R. Martin (Sussex)

*Wolff-Dietrich Webler*  
Konzepte und Prozesse britischer Forschungsförderung (1986-2014)  
Teil I: Bisherige Bewertung der Qualität der Forschung in Großbritannien  
Bericht über den Forschungsstand zum Research Assessment Exercise (RAE)

*Wolff-Dietrich Webler*  
Konzepte und Prozesse britischer Forschungsförderung (1986-2014)  
Teil II: Künftige Forschungsbewertung in Großbritannien ab 2014.  
Vorbereitung und Übergang zum Research Excellence Framework (REF)

Dokumentation: Einige Schlaglichter der Einführung des REF in der britischen Öffentlichkeit

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW3/2011

Hochschulentwicklung/-politik

*Olaf Zawacki-Richter, Anna Kourotchikina & Eva Maria Bäcker*  
Zur Entwicklung des Fernstudiums im Hochschulwesen der Russischen Föderation

*Aristotelis Zmas & Vassilios Pantazis*  
Hochschulrankings und Qualitätsmessung

Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte

*Christina vom Brocke*  
Bedarfsanalysen für maßgeschneidertes eLearning an Hochschulen:  
Das Fallbeispiel der Universität Liechtenstein

*Tobias Pukrop, Tobias Raupach, Christine Bäumler, Jörg Wendorff & Claudia Binder*  
Pilotstudie zum Einsatz „Aktivierender Lehrmethoden“ in einem Seminar

### HM

#### Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

HM 2/2011

Hochschul-IT-Management

Anregungen für die Praxis/  
empirische Studien

*Matthias Klumpp & Katrin Kriebel*  
Berufswertigkeit zur Studienevaluation und Studieneinstufung

*Wolff-Dietrich Webler*  
Wege in den Beruf – Historische Anmerkungen zur Berufswertigkeit von Bildungswegen

*Markus Eurich, Sadri Tahar & Roman Boutellier*  
Effizienzdruck und technologische Innovation im Hochschul-IT-Management: Strukturwandel der ETH-IT

*Kathrin Börgmann & Markus Bick*  
IT-Governance in deutschen Hochschulen – eine qualitative Untersuchung

*Christoph Biester*  
Die Bürokratisierung der leistungsorientierten Vergütung in der W-Besoldung am Beispiel der Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge

**P-OE**

**Personal- und Organisationsentwicklung**  
in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

POE 1/2011

Beispiele akademischer Personalentwicklung

P-OE-Gespräch

P-OE-Gespräch mit Dr. Edith Kröber, Leiterin des Zentrums für Lehre und Weiterbildung der Universität Stuttgart

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

*Renate Petersen*  
Wissenschaftliche Personalentwicklung in der Universitätsmedizin von der Promotion bis zur Habilitation

*Jasmin Döhling-Wölm*  
Karrieren werden in Netzwerken gemacht - Strategisches Netzwerken als Förderinstrument der akademischen Personalentwicklung

*Wolff-Dietrich Webler*  
Strategien zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz als Teil der Personalentwicklung

**ZBS**

**Zeitschrift für Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 2/2011

Beispiele zu Entwicklung und Stand der Studien- und Studierendenberatung im europäischen Vergleich

*Othmar Kürsteiner*  
Wie ist die Studienberatung in der Schweiz aufgestellt?

*Markus Diem*  
Gedanken zur Entwicklung der Studienberatung in der Schweiz

*Francesca Nardin*  
Studienberatung an einer mehrsprachigen Universität am Beispiel der Freien Universität Bozen

*Andrzej Stolarczyk*  
Student counselling in Poland

*Franz Rudolf Menne*  
Ex occidente lux – Das flankierende Beratungssystem Luxemburgs als vielfältige Unterstützung in jeder (Aus-)Bildungsphase

*Ruth Williams & Raegan Hiles*  
The changing face of services that support students in the UK

*Ellen Katja Jaeckel*  
Studieninformation und -beratung als Angebot in schwieriger Zeit

*Thea Rau, Andrea Kliemann, Jörg M. Fegert & Marc Allroggen*  
Vorstellung und Evaluation eines Curriculums zur Wahrnehmung von und zum Umgang mit Gefährdungspotentialen bei Studierenden

Rezension:  
Ruth Großmaß & Edith Püschel:  
Beratung in der Praxis – Konzepte und Fallbeispiele aus der Hochschulberatung (Hans-Werner Rückert)



Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

Telefon:  
0521/ 923 610-12

Fax:  
0521/ 923 610-22

Postanschrift:  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld

Judith Ricken (Hg.):  
lehrreich – Ausgezeichnete Lehrideen zum Nachmachen

„lehrreich“ – so hieß ein Wettbewerb um innovative Lehrideen, der im Wintersemester 2008/09 an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wurde.

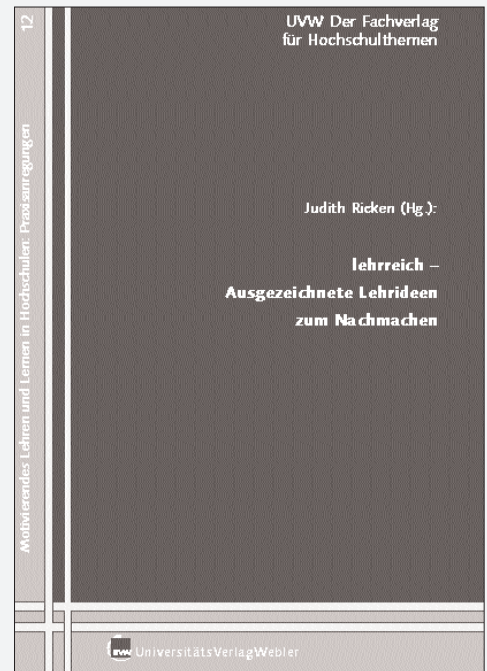
Lehrreich waren die in seinem Rahmen geförderten Projekte an der Ruhr-Universität, erdacht und umgesetzt von Projektgruppen aus Studierenden und Lehrenden.

Um die guten Ideen und gewonnenen Erfahrungen auch für andere nutzbar zu machen, werden sie in diesem Sammelband dokumentiert.

Mit Simulationspatienten üben, schlechte Nachrichten zu überbringen, in kleinen Teams frei, aber begleitet forschen oder mit einem Planungsbüro ein Gutachten für den Bau einer Straße anfertigen – diese und andere Ideen wurden durch die Wettbewerbsförderung umgesetzt.

Die Beiträge in diesem Sammelband beschreiben diese Projekte nicht nur, sie reflektieren auch den Projektverlauf und geben konkrete Hinweise, beispielsweise zu Besonderheiten der Methodik, Vorlaufzeiten, Zeitaufwand oder Kosten.

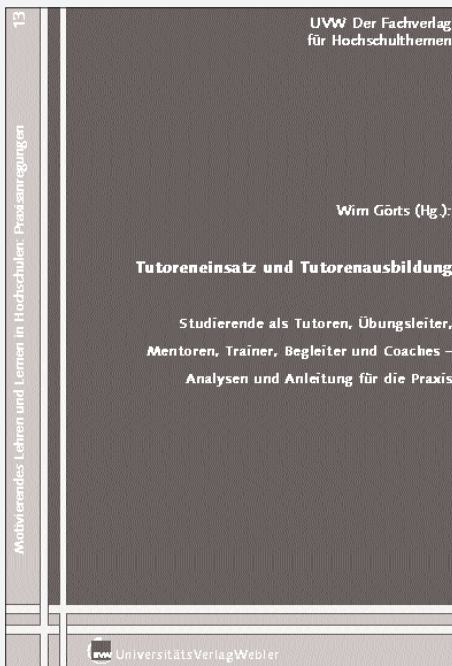
Denn Nachmachen ist ausdrücklich erwünscht!



ISBN 3-937026-71-1, Bielefeld 2011,  
105 Seiten, 14.90 Euro

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Wim Görts (Hg.): Tutoreinsatz und Tutorenausbildung  
Studierende als Tutoren, Übungsleiter, Mentoren, Trainer, Begleiter und Coaches –  
Analysen und Anleitung für die Praxis



ISBN 3-937026-70-3, Bielefeld 2011,  
247 Seiten, 27.90 Euro

Wie können Tutorien Lernen fördern? Im Mittelpunkt dieses Bandes stehen Konzepte für Tutorien, Übungen und andere Lehr- und Beratungssituationen, in denen Studierende andere Studierende begleiten. Die Akteure heißen Tutoren und Tutorinnen, aber manchmal auch - je nach Einsatzgebiet - Übungsleiter, Trainer, Coaches, Schreibbegleiter und Mentoren. Zehn Autorinnen und Autoren, allesamt wissenschaftlich Lehrende, zeigen, in welcher Art und Weise sie Studierende dabei unterstützen, einen eigenen Zugang zur Wissenschaft zu bekommen.

Dieser Zugang bezieht sich z.T. auf ein Studium, das sich dem Diktat einer ausschließlichen Orientierung auf die (behaupteten) Bedürfnisse des Arbeitsmarktes entzieht.

Dabei werden studentische Tutoren hinzugezogen, die sorgfältig geschult sind. Besonderes Gewicht hat die Frage, wie die Tutoren eine gemeinsame Vertrauensbasis mit den Studierenden schaffen können, damit diese sich ermutigt fühlen, vorgegebene Studienmuster und -inhalte in Frage zu stellen, urteilsfähig zu werden und eigene Wege zu gehen.

Daneben geht es um die Feststellung des Erfolges von Tutorien, um Hindernisse und Grenzen sowie um Auswertungen, die es erlauben, auf eine Veränderung der Ausbildung zu schließen.

Lehrende, Tutorenausbilder, Bildungsexperten und Hochschuldidaktiker finden Analysen zu Zielen, Aufgabenbereichen und Arbeitsweisen von Tutoren und daraus entwickelte Schulungsprogramme für die Tutoren oder vorausgeschickt für eine Ausbildung der Ausbilder solcher Tutoren.

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22