

Anna Sophie Beise / Imke Jungermann / Klaus Wannemacher
(Hrsg.)

Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung

Neue Herausforderungen für Hochschulsteuerung und
Organisationsentwicklung

Forum Hochschule

1 | 2014

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung Anna Sophie Beise, Imke Jungermann, Klaus Wannemacher, HIS-Hochschulentwicklung im DZHW	III
Generelle Entwicklungslinien in Qualitätsmanagement und Akkreditierung	
Qualitätsmanagement an Hochschulen zwischen Kontrolle und Vertrauen Martin Winter, Institut für Hochschulforschung (HoF), Universität Halle-Wittenberg.....	3
Programmakkreditierung – Lessons Learned. Handlungsmuster und Dynamiken in Hochschulen Benedict Kaufmann, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)	15
Wenn Hochschulmanager von Systemen sprechen. Zur Umstellung des Akkreditierungs- verfahrens an Universitäten und Fachhochschulen Stefan Kühl, Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld	23
Zentrale und dezentrale Verfahren zur Entwicklung und Revision von Studienprogrammen Katrin Thumser-Dauth, Stabsstelle Qualitätsentwicklung, Universität Stuttgart.....	31
Einbindung von Peers und externen Expert(inn)en in die Evaluation von Studiengängen – Anforderungen der Systemakkreditierung Hermann Reuke, Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEVA)	37
Praxisberichte	
Verfahren der Internen Akkreditierung und Reakkreditierung im Rahmen der System- akkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz Sabine Fähndrich & Daniela Heinze, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ), Johannes Gutenberg-Universität Mainz	45
Externe Evaluation durch Beiräte. Das Modell der Fachhochschule Münster Annika Boentert, Wandelwerk. Zentrum für Qualitätsentwicklung, Fachhochschule Münster...	57
Hochschulinterne Akkreditierung von Studiengängen an der Universität Potsdam. Qualitätsmanagement zur Verwirklichung der Hochschulautonomie Philipp Pohlenz, Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (ZfQ), Universität Potsdam	67
Interne Audits an der Hochschule der Medien Luz-Maria Linder, Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement, Hochschule der Medien in Stuttgart	73
Anhang	
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	93

Interne Audits an der Hochschule der Medien

Luz-Maria Linder, Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement, Hochschule der Medien in Stuttgart

Das interne Audit an der Hochschule der Medien in Stuttgart ist ein Peer-Review-Verfahren zur Evaluation und Beratung von Studienprogrammen. Im Mittelpunkt des zentral verankerten Instruments zur Qualitätssicherung stehen das Profil und die wesentlichen Leitgedanken des Studienprogramms ebenso wie die internen Prozesse zur Durchführung und Qualitätsentwicklung. In einem fünf- bis sechsjährigen Zyklus werden alle Studienprogramme der Hochschule von jeweils individuell zusammengesetzten, intern und extern besetzten Kommissionen begutachtet. Die Begutachtung geschieht auf Basis einer Selbstdokumentation und zweier Vor-Ort-Gespräche mit allen Studiengangmitgliedern. Die Abschlussberichte enthalten verbindliche Auflagen und Empfehlungen, deren Umsetzung vom Senat beaufsichtigt wird. Wesentlich für die Akzeptanz des Verfahrens ist das Selbstverständnis der Gutachter(innen) als „critical friends“. Seit Einführung im Jahr 2010 hat etwa die Hälfte der Studienprogramme das Review-Verfahren durchlaufen. Für die Hochschule der Medien hat es sich als sehr wirksames und geeignetes Instrument zur Hochschul- und Qualitätsentwicklung erwiesen.

1 Kurzporträt der Hochschule der Medien

Die Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart ist eine Hochschule für Angewandte Wissenschaften mit thematischem Fokus auf den Medien. Ihr Ausbildungsspektrum reicht vom Druck über die Verpackung, das Verlagswesen, die Informatik, die Audiovisuellen Medien, die Werbung, Betriebswirtschaft und Design bis zum Bibliothekswesen. Das qualitativ hochwertige, an den Anforderungen der Berufswelt orientierte Studienangebot ist in 15 Bachelor- und 7 Masterstudiengängen untergliedert. Im Jahr 2013 verfügte die Medienhochschule mit Sitz in Baden-Württemberg über etwa 4.500 Studierende, 130 Professor(inn)en, 220 akademische und Verwaltungsmitarbeiter(innen) und ein Jahresbudget von etwa 23 Mio. Euro.

Im Jahr 2008 fing die Hochschule der Medien mit dem zielgerichteten Auf- und Ausbau ihres Qualitätsmanagementsystems an. Zu den Kernelementen zählen Leitbild und Struktur- und Entwicklungspläne, Strategie- und Budgetgespräche zwischen Rektorat und Dekanaten, hochschulweit einheitliche Dokumentationen zu den Studienprogrammen und deren Entwicklungsprozessen, hochschulweit einheitliche Beschreibungen der Module und Lehrveranstaltungen, regelmäßig stattfindende Evaluationsverfahren auf Studiengangs-, Modul- und Lehrveranstaltungsebene, umfangreiche Prozessdokumentationen, durchgängige Studierenden- und Absolventenumfragen, Fachbeiräte und Alumni-Vereinigungen.

In den Jahren 2009 und 2010 führte die Hochschule ein Audit zur institutionellen Qualitätssicherung mit der Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag) durch. Daraufhin absolvierte sie von 2011 bis 2013 ein Systemakkreditierungsverfahren mit der Akkreditierungsagentur ACQUIN.

2 Interne Audits an der Hochschule der Medien

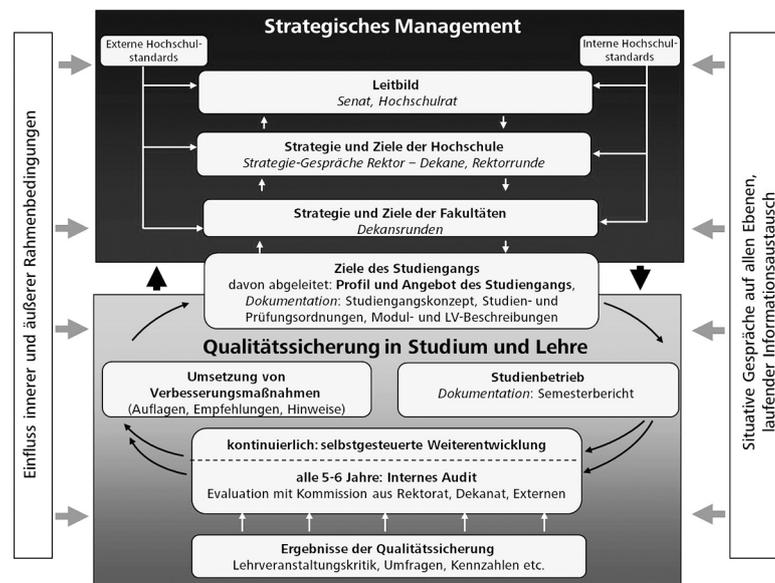
2.1 Allgemeines

2.1.1 Definition und Zielsetzung

Die Revision von Studiengängen kann auf vielfältige Art und Weise geschehen. Hochschulen, die ihre Studiengänge nicht im Rahmen von Programmakkreditierungen überprüfen und zertifizieren lassen, müssen entsprechend den Richtlinien des Akkreditierungsrates über interne Mechanismen zur Qualitätssicherung verfügen, die das Erreichen von Qualifikationszielen und die Einhaltung von Qualitätsstandards in den Studiengängen gewährleisten.¹

Die HdM in Stuttgart hat sich 2010 für die Einführung von internen Audits entschieden. Diese Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von Studiengängen sind das besondere Merkmal des hochschulweiten Managementsystems.² Die nachfolgende Grafik veranschaulicht das Zusammenspiel von strategischem Management und Qualitätssicherung in der Lehre sowie die institutionelle Verankerung des internen Audits.

Abb. 1: Das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule der Medien



Die internen Audits an der Hochschule der Medien verbinden Eigenschaften von klassischen Peer-Review-Verfahren ebenso wie von Qualitätsaudits.

1 Vgl. dazu die Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung, S. 18.
 2 Die Entwicklung und Implementierung wurde vor allem durch das Rektorat und die Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement vorangetrieben.

Peer-Review

Zum einen sind die internen Audits an der HdM Beispiele für Peer-Review, das klassische Element zur Selbststeuerung in der Wissenschaft. Bei Peer-Review geht es „um den Versuch, Qualitätskontrollen in der Wissenschaft professionell und konstruktiv zu gestalten“ (Neidhardt 2010, S. 280 f.). Das Verfahren soll die wissenschaftlich kompetente Einschätzung von wissenschaftlicher Qualität innerhalb geregelter Verfahren durch Fachkolleg(inn)en sicherstellen und ist mittlerweile auch für den Bereich Lehre und Studium an vielen Hochschulen institutionalisiert (vgl. ebd., S. 280). Daneben findet Peer-Review traditionsgemäß auch bei der Evaluation von Forschungsanträgen, Manuskripten, Bewerbungen auf Professuren und Preise Anwendung.

Das Verfahren an der Hochschule der Medien stellt aufgrund der Einbeziehung von Wirtschaftsvertreter(inne)n und Studierenden in die Kommission eine Variante zum klassischen, nur durch Professor(inn)en besetzten Peer-Review dar. Die Mehrheit der Merkmale und Verfahrensschritte sind allerdings typisch für dieses etablierte Selbststeuerungselement in der Wissenschaft (vgl. Gutknecht-Gmeiner 2006, S. 189 ff.).

Qualitätsaudits

Darüber hinaus orientiert sich das Qualitätssicherungsverfahren der Hochschule der Medien am Typus des Qualitätsaudits. Merkmale und Vorzüge dieses Formats sind von der Betriebs- und Qualitätswissenschaft vor allem in Hinblick auf den unternehmerischen Sektor beschrieben worden, lassen sich aber auch auf den wissenschaftlichen Bereich übertragen. Demnach ist ein Audit „die systematische, unabhängige Untersuchung einer Aktivität und deren Ergebnisse, durch die Vorhandensein und sachgerechte Anwendung spezifizierter Anforderungen beurteilt und dokumentiert werden.“ Mit ihnen kommt man „zu einem bewerteten Bild über Wirksamkeit und Problemangemessenheit von qualitätssichernden Aktivitäten. Es sollen Schwachstellen aufgezeigt, Verbesserungsmaßnahmen angeregt und deren Wirkungen überwacht werden“ (Kaminske 2008, S. 5). Genau diesen Zielen wollen auch die internen Audits an der Hochschule der Medien gerecht werden.

Produkt-, Prozess- und Systemaudit

Interne Audits an der Hochschule der Medien vereinen Merkmale des Produktaudits und des Verfahrens- oder Prozessaudits; auch Züge des Systemaudits sind enthalten. Im Sinne des Produktaudits dient das Audit an der HdM der Überprüfung des Studienprogramms bzw. Studiengangs. In diesem Rahmen können Fehler, Fehlerschwerpunkte und langfristige Qualitätstrends aufgedeckt werden (vgl. ebd., S. 5 ff.). An der Hochschule der Medien werden vor allem die wesentlichen inhaltlichen Aspekte eines Studiengangs behandelt: Profil und Weiterentwicklung des Studiengangs, Bildungs- und Arbeitsmarktsituation, Forschung, Entwicklung, Produktion und Internationalisierung müssen Gegenstand des Audits bzw. des Abschlussberichts sein. Formale Aspekte, etwa die Regeln des Akkreditierungsrats und die länderspezifischen Vorgaben der Kultusministerkonferenz, sind dagegen Gegenstand der Vorprüfung.³

Als Verfahrens- oder Prozessaudit untersucht ein Audit die Wirksamkeit einzelner Prozesse, Tätigkeiten und Abläufe, beleuchtet die Zweckmäßigkeit von Anforderungen und beurteilt Fortschritte in der Qualitätsentwicklung (vgl. ebd.). Es wird ebenfalls als Instrument zur Qualitätsverbesserung genutzt. So geschieht es auch an der HdM.⁴

In der Praxis stellt sich ohnehin ein gleitender Übergang zwischen produkt- und prozessorientierten Fragen ein. So löst zum Beispiel die Diskussion über aktuelle Schwerpunkte in Lehre und

³ Zum Ablauf des Audits siehe Kapitel 5.2.

⁴ Siehe dazu Kapitel 2.2.

Forschung die Frage nach den Formaten, dem Rhythmus und den Partizipationsmöglichkeiten für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Studiengangs aus.

Im Sinne eines Systemaudits dienen interne Audits an der HdM dem Nachweis über die Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems der gesamten Hochschule vgl. ebd.). Denn sowohl auditierte Personen als auch Gutachter(innen) sind berechtigt, zu der Leistungsfähigkeit des gesamten Qualitätsmanagementsystems Stellung zu beziehen und Verbesserungsvorschläge vorzubringen.

2.1.2 Institutionelle Verankerung

Die internen Audits sind in der Zentrale der HdM verankert. Der Kommissionsvorsitzende ist stets ein Mitglied des Rektorats, die Verfahrensabwicklung liegt in Händen der Stabsstelle des Rektorats für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement, Eröffnung und Abschluss der Verfahren obliegen dem Senat. Pro Semester findet ein Audit statt. Auditiert werden können einzelne Studiengänge oder fachaffine Studiengangscluster. Die Begutachtung aller Studiengänge der Hochschule erstreckt sich insgesamt über eine Zeitspanne von fünf bis sechs Jahren. Die Inhalte der Audits verantworten die Gutachter(innen).⁵

Dass das interne Audit zentral und hochschulweit verortet ist, ist typischen Strukturen und Prozessen geschuldet: Aufgrund der überschaubaren Größe und der formalen Homogenität der Fakultäten werden zahlreiche administrative Prozesse an der Medienhochschule, etwa die Verfahren zur Immatrikulation und Zulassung sowie das Prüfungswesen (Durchführung von Klausuren), seit jeher zentral abgewickelt. Auch die Lehrveranstaltungskritik, das zweite hochschulweite Instrument zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre, ist zentral verankert. Für die Dezentrale bedeutet diese Verortung eine Entlastung von administrativen Aufgaben und die Möglichkeit, sich auf Lehre und Forschung zu konzentrieren.

In Abstimmung von Rektorat und Dekanaten erfolgt die Auswahl des zu auditierenden Studiengangs. Zwischen den drei Fakultäten der Hochschule ist zwar ein fester Turnus etabliert, allerdings gibt es unter den Studiengängen keine feste Reihenfolge. Bei Auffälligkeiten oder besonderen Defiziten kann man den Turnus durchbrechen und einzelne Studiengänge vorziehen.

Regelkreise zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten

An der HdM sind die internen Audits fest in die Prozesse zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten eingebunden.⁶ Die kontinuierliche, selbstgesteuerte Diskussion der Professor(inn)en, akademischen Mitarbeiter(innen), Studierenden, Absolvent(inn)en und Vertreter(innen) der Berufspraxis über Stärken und Schwächen, Gefahren und Entwicklungschancen des Studiengangs mündet alle fünf bis sechs Jahre im internen Audit. Strukturell betrachtet haben wir es also mit zwei Regelkreisen zu tun, die ineinander greifen.⁷ Nach Abschluss des Reviews geht die Verantwortung für das Follow-up wieder in die Dezentrale über.

2.2 Funktionen

Als Hintergrund für die Analyse der Funktionen, die das interne Audit an der Hochschule der Medien übernimmt, sind die Überlegungen der Evaluationsforschung hilfreich. Thomas Widmer hat zwei konträre Typen von Peer-Review-Verfahren herauskristallisiert:

⁵ Siehe Kapitel 3.

⁶ Beide Prozesse sind detailliert auf dem Prozessportal der Hochschule dokumentiert.

⁷ Siehe dazu die Grafik in Kapitel 1.1.

Die formative Evaluation (*Verbesserungsevaluation*) setzt sich zum Ziel, Ansatzpunkte zur Verbesserung aufzuzeigen und damit systeminterne Lernprozesse auszulösen. Die primären Adressaten einer formativen Evaluation sind demzufolge innerhalb des Systems zu finden. Die summative Evaluation (*Bilanzevaluation*) hingegen ist eher auf Adressaten außerhalb der Systemgrenzen ausgerichtet. Sie soll *Verantwortlichkeit* gegenüber Außenstehenden erzeugen, Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stellen oder zur Systemlegitimation beitragen.⁸

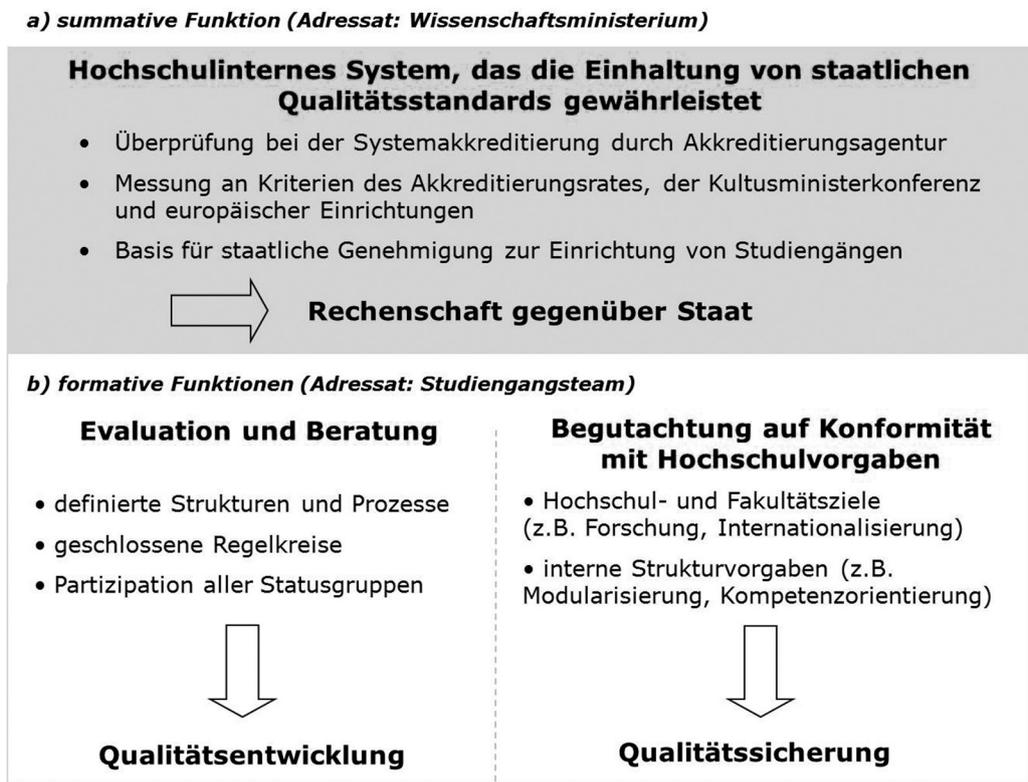
Wie Maria Gutknecht-Gmeiner bestätigt, sind formative Verfahren in der Regel begleitend, konstruktiv und kommunikationsfördernd, ihr Ziel ist die selbstgesteuerte Qualitätsentwicklung (vgl. Gutknecht-Gmeiner 2008, S. 197 ff.). „AdressatInnen der Evaluierung sind primär die Einrichtungen selbst, die Evaluationsergebnisse für die interne Orientierung und Selbstvergewisserung sowie für die Weiterentwicklung ihrer Praxis nutzen sollen“ (vgl. ebd., S. 199). Summative Verfahren dienen hingegen staatlichen Inspektions- bzw. Regulierungszwecken, sie sind vornehmlich verpflichtend, kontrollorientiert und summativ und stehen unter dem Vorzeichen der Fehler- und Defizitbereinigung. Adressat(inn)en sind externe, hierarchisch übergeordnete Aufsichtsbehörden, von ihnen geht auch der Anstoß für die Beseitigung von Mängeln aus, in der Regel die Einhaltung von staatlich vorgeschriebenen Mindeststandards (vgl. ebd.).

Interessanterweise beschreibt Gutknecht-Gmeiner auch die Zwischenpositionen zwischen den oben genannten Review-Typen, nämlich entwicklungsorientierte, formative Peer-Review, die zugleich als Grundlage für summative Evaluierungen im Rahmen staatlicher Qualitätskontrolle dienen können (vgl. ebd., S. 239). Hintergrund für solche Mischformen kann die Vereinbarungskultur des New Public Management sein, wonach Bildungseinrichtungen zur eigenverantwortlichen Durchführung von Peer-Review angehalten werden, ohne die Qualitätsbereiche und Indikatoren von staatlicher Seite aus verbindlich festzulegen (vgl. ebd., S. 242).

In Analogie zu diesem Ergebnis aus der Evaluationsforschung lässt sich das interne Audit an der HdM als Mischform betrachten, das Aspekte des formativen und des summativen Audits verbindet und folglich verschiedene Funktionen innehat.

8 Widmer (2004), S. 93 f.

Abb. 2: Funktionen des internen Audits



2.2.1 Summative Funktionen

Mit dem internen Audit hat die HdM ein verbindliches, zentral verankertes Instrument zur Qualitätssicherung im Bereich von Studium und Lehre eingeführt. Es stellt das Herzstück des hochschulinternen Managementsystems dar, mit dem die Hochschule das Erreichen von Qualifikationszielen und die Einhaltung von staatlichen Qualitätsstandards in Lehre und Studium im Sinne des Akkreditierungsrates gewährleistet. Die Eignung und Wirksamkeit ihres Qualitätsmanagements wurde der HdM im Juni 2013 durch eine erfolgreiche Systemakkreditierung bestätigt.

Das hochschulinterne Review-System übernimmt damit die Qualitätssicherungsfunktion, die bis 2008 ausschließlich von hochschulexternen Programmakkreditierungen ausgeübt werden konnte. Externer Adressat ist das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, in dessen Hand nach wie vor die Vergabe von Einrichtungsgenehmigungen für die Studienangebote liegt. Somit erfüllt das Qualitätsmanagementsystem der HdM im Allgemeinen und das interne Audit im Besonderen die summative Funktion der Rechenschaftslegung gegenüber einer staatlichen Aufsichtsbehörde.

Die Akkreditierungsagenturen erfüllen dabei hoheitliche Aufgaben im Dienste der Wissenschaftsministerien. Sie überprüfen, inwiefern die Kriterien des Akkreditierungsrates, der Kultusministerkonferenz und der europäischen Einrichtungen zur Qualitätssicherung von den Hochschulen in ggf. angepasster Form eingehalten wurden.

2.2.2 Formative Funktionen

Nutzen für das Studiengangsteam

Das interne Audit stellt eine wichtige Plattform für den regelmäßigen Austausch zwischen Mitgliedern des Rektorats, des Dekanats und des auditierten Studiengangs, zwischen Hochschul-, Wissenschafts-, und Wirtschaftsvertreter(inne)n, zwischen Professor(inn)en, akademischen Mitarbeiter(inne)n und Studierenden dar. Es ergänzt die vielfältigen hochschulspezifischen Kommunikationswege um einen weiteren Kanal zwischen Zentrale und Dezentrale. Über diesen Weg gelangen signifikante Verbesserungsvorschläge aus den Studiengängen in das Rektorat und die Dekanate.

Evaluation und Beratung

Evaluation und Beratung zu den Strukturen und Prozessen innerhalb eines Studiengangs gehen Hand in Hand. Mit dem Ziel, den Programmverantwortlichen konstruktive Hilfe zur eigenverantwortlichen Qualitätsentwicklung zu geben, hinterfragen die Gutachter(innen) nicht nur bestehende Strukturen und Prozesse, sie formulieren auch Zukunftsperspektiven und bieten Lösungen für die Behebung von Defiziten an. So kombiniert das Verfahren Selbstreflexion und Außensicht und unterstützt die Identitäts- und Profilbildung des Studiengangs.

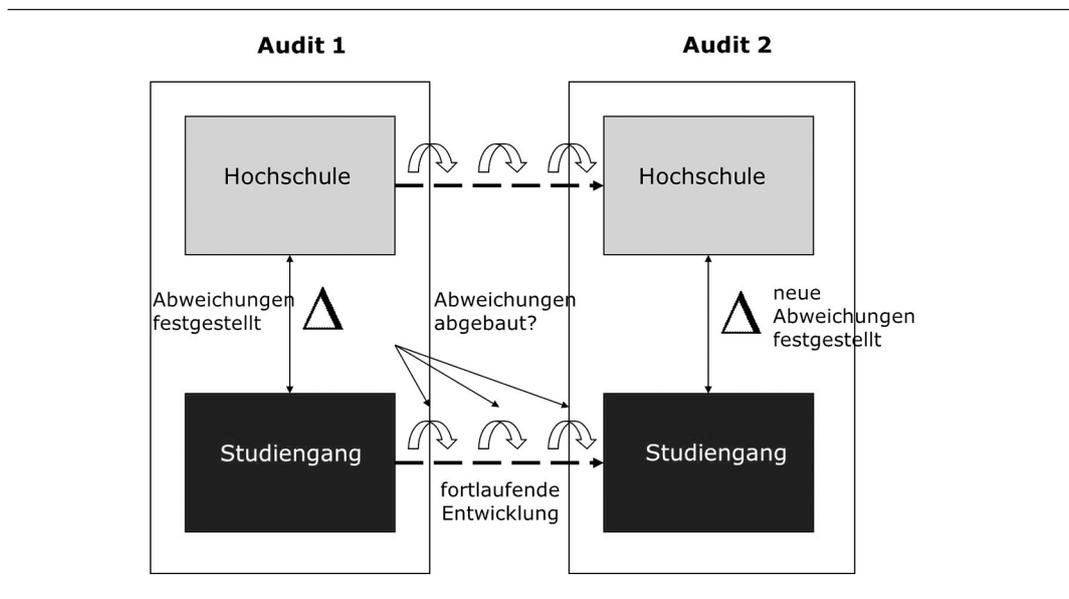
Während der Gespräche ist ein gleitender Übergang zwischen programm- und prozessorientierten Fragen zu beobachten. Von besonderem Interesse für die Gutachter(innen) ist die Fähigkeit der Studiengangmitglieder, Abweichungen von den Zielvorstellungen zu erkennen, zu analysieren und durch entsprechende Maßnahmen zu beheben.

Begutachtung auf Konformität mit Hochschulvorgaben

Gegenstand des Audits ist darüber hinaus die Konformität der Studiengangziele mit den hochschul- und fakultätsspezifischen Rahmenvorgaben. Die Kommission überprüft, ob sich der Studiengang am Leitbild, an den Strategiepapieren von Rektorat und Dekanat und an internen Strukturvorgaben zur Modularisierung, Kompetenzorientierung etc. orientiert.⁹ Zu der Evaluations- und Beratungsfunktion kommt also, wengleich mit untergeordneter Bedeutung, eine qualitätssichernde Funktion hinzu.

⁹ Für die Qualitätssicherung in der Lehre hat die Hochschulleitung ausschließlich qualitative Kriterien formuliert. Überprüft werden also nicht quantitativen Zielgrößen (Kennzahlen).

Abb. 3: Überprüfung der Studienprogramme auf Konformität mit den Rahmenvorgaben von Rektorat und Dekanat



Nutzen für die Hochschule

Über den allgemeinen Austausch hinaus können sowohl Gutachter(innen) als auch Studiengangsmitglieder konkrete Vorschläge zur Verbesserung bzw. Weiterentwicklung der Hochschule und ihres Qualitätsmanagementsystems vorbringen. Diese Vorschläge sind an die Zentrale adressiert, namentlich an Rektorat, Dekanate und Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement.

Aus systemischer Sicht ergänzen diese Vorschläge das interne Audit um eine wesentliche bottom-up-Strategie. So tragen sie zur Schließung des hochschulweiten Qualitätsregelkreises bei.

2.3 Themen

Für die Audit-Gespräche sind vier Qualitätsbereiche obligatorisch vorgesehen: die Ziele des Studiengangs, der Bildungs- und Arbeitsmarkt, Forschung – Entwicklung – Produktion sowie die Initiativen des Studiengangs zur Internationalisierung.

Zu diesen strategischen Themenfeldern müssen die Gutachter(innen) in ihrem Abschlussbericht Stellung beziehen. Falls die Ausführungen des Studiengangs in der Selbstdokumentation umfassend genug sind, muss man in den Audit-Gesprächen nicht darauf eingehen. Erfahrungsgemäß ist dies aber selten der Fall.

Außerdem steht es den Gutachter(innen) frei, den Studiengang zu allen weiteren Themen zu befragen, z. B. Studienstruktur und Studienorganisation, Workload, kompetenzorientiertes Lehren und Prüfen, Ressourceneinsatz, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

Ein Leitfaden erläutert die obligatorischen sowie die fakultativen Themenfelder und führt Beispielfragen auf.¹⁰ In der Verantwortung der Kommission liegt es, die obligatorischen Themenberei-

¹⁰ Die erste Version wurde 2010 aufgesetzt. Seitdem wird der Leitfaden kontinuierlich überarbeitet.

che auf angemessene Art und Weise zu konkretisieren und weitere geeignete Fragen zusammenzustellen. Dafür wird im Rahmen des Vorgesprächs ein spezifischer Fragebogen zusammengestellt.¹¹

Dass das interne Audit den Gutachter(innen) relativ große Freiräume bei der Gestaltung des Dialogs mit dem Studiengangsteam bietet, ist Chance und Gefahr zugleich. Eine Chance, weil die Kommission sehr gezielt auf die spezifische Situation des Studiengangs eingehen kann. Je profundere die Kenntnisse der Gutachter(innen) über die realen Stärken und Schwächen des Studiengangs, desto effizienter das Audit.¹² Eine Gefahr stellt die Freiheit vor allem dann dar, wenn die Kommissionsmitglieder kein gemeinsames Verständnis für die Funktion des Audits oder die Rolle des Expertengremiums entwickeln können.¹³ Sind diese grundlegenden Fragen innerhalb der Kommission nicht zur Genüge geklärt, kann sich das Potenzial des Audits nicht entfalten.

2.4 Kommission

2.4.1 Zusammensetzung

Die Qualität und Effektivität der internen Audits wird wesentlich von Auswahl, Expertise, Rollenverständnis und Motivation der Gutachter(innen) regiert. Daher muss der Bildung der Kommission besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dies geschieht als partizipativer Prozess unter Beteiligung von Rektorat, zu auditierendem Studiengang und Stabsstelle.

Folgende Besetzung wird in den Richtlinien zum Audit vorgeschrieben:

- mind. ein Mitglied des Rektorats (Vorsitzender)
- ein Mitglied des zuständigen Dekanats
- ein Dozent(in) aus anderer Fakultät oder Hochschule
- mind. ein Externe(r) aus Industriebeirat oder Berufsumfeld
- mind. ein studentisches Mitglied
- Gleichstellungsbeauftragte oder von ihr ernannte Vertreterin

Um dem externen Evaluationscharakter des Verfahrens gerecht zu werden, muss ein(e) Dozent(in) von einer anderen Hochschule eingebunden sein, sofern im Fachbeirat des zu auditierenden Studiengangs kein(e) externe(r) Wissenschaftsvertreter(in) vorgesehen ist.

Die Richtlinien zur Zusammensetzung der Kommission resultieren aus dem Desiderat, Repräsentanten aller Statusgruppen und Vertreter(innen) verschiedener Perspektiven einzubinden. So finden im Expertengremium hochschulinterne Vertreter(innen) der Lehrenden und der Studierenden, hochschulexterne Vertreter(innen) aus Wissenschaft und Wirtschaft, Peers mit fachlicher Expertise und Führungskräfte mit Erfahrung im Wissenschafts- und/oder Qualitätsmanagement zusammen. Das Kollegium der Hochschule der Medien ist mit Repräsentanten der Zentrale und der Dezentrale vertreten, d. h. mit Mitgliedern des Rektorats und des Dekanats sowie mit Lehrenden ohne Führungsaufgaben. Durch das Zusammenspiel dieser Persönlichkeiten soll eine möglichst große Bandbreite an Zugängen zu fachlichen, administrativen, personellen, finanziellen und sonstigen Aspekten des Studiengangs ermöglicht werden. Da die Medienhochschule von ihrer Größe her überschaubar ist und die Studiengänge fachlich nicht weit auseinanderliegen, verfügen interne Kommissionsmitglieder in der Regel über gute fachliche Kenntnisse und sonstiges

¹¹ Vgl. dazu Kapitel 5.2.

¹² Vgl. dazu Kapitel 4.

¹³ Vgl. dazu Kapitel 4.

Insiderwissen zum Studiengang. Dies erleichtert ihnen das Eintauchen in die Welt des Studiengangs, kann aber auch zu Vorurteilen oder Befangenheit führen.

Vor allem das Hinterfragen von Prozessen erfordert von den Gutachter(innen) eine relativ hohe Vertrautheit mit der Theorie des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Denn diese Fragen betreffen nicht das Was, sondern das Wie und das Warum, blicken also hinter den aktuellen Status quo. Ohne die Beteiligung von Gutachter(innen) mit Expertise im Qualitätsmanagement bliebe das Audit auf der Ebene eines Produktaudits, könnte also die vorgesehene Verknüpfung mit der Funktion eines Prozessaudits nicht erfüllen.

2.4.2 Rollenverständnis und Motivation

Außer der Provenienz und Expertise sind das Rollenverständnis und die Motivation der Kommissionsmitglieder von herausragender Bedeutung. Die Gutachter(innen) müssen sich als „critical friends“ betrachten. Als solche sollen sie einerseits das Studienprogramm mit wissenschaftlicher Objektivität und Akribie begutachten, andererseits bei den Programmverantwortlichen Vertrauen und Akzeptanz durch Kollegialität und Empathie hervorrufen können. Gerade dieser Spagat ist entscheidend für das Gelingen des Audits und muss im Rahmen der Vorbereitung für die Kommissionsmitglieder mit großem Nachdruck vermittelt werden.

Aus den unterschiedlichen Provenienzen und Funktionen resultieren auch unterschiedliche Blickwinkel der Gutachter(innen). Welche Schwerpunkte von welchem Kommissionsmitglied im Visier behalten werden sollen, kann den Schulungsunterlagen zum Audit entnommen werden. Die Aufteilung lässt Parallelen zu den Funktionszuweisungen an Gutachter(innen) in Akkreditierungsverfahren erkennen.

2.5 Verfahrensablauf

Die internen Audits der Hochschule der Medien gliedern sich in insgesamt fünf Phasen: Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung, Follow-up und Monitoring. In der Regel findet die Vorbereitung im Vorsemester, die Nachbereitung im Nachsemester statt. Das Follow-up geht in der Regel über zwei Jahre, das abschließende Monitoring findet erst bei der Re-Auditierung nach fünf bis sechs Jahren statt.

2.5.1 Vorbereitung

Eröffnung

An der Hochschule der Medien liegt die Aufsicht über das Verfahren zur internen Qualitätssicherung in Händen des Senats als oberstem Gremium für Studium und Lehre. Dies bedeutet, dass sowohl die Eröffnung eines Verfahrens, der Abschluss eines Verfahrens sowie die erfolgreiche Umsetzung von Auflagen durch den Senat genehmigt werden müssen. Die Bestimmung des zu auditierenden Studiengangs geschieht durch Rektorat und Dekanat.¹⁴ Die Besetzung der Kommission ist als partizipativer Prozess unter Beteiligung des Rektorats, des Dekanats, des zu auditierenden Studiengangs und der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement angelegt.¹⁵ Die Abwicklung des Verfahrens liegt in der Hand der Stabsstelle.

¹⁴ Siehe dazu Kapitel 1.2.

¹⁵ Siehe dazu Kapitel 4.1.

Selbstdokumentation

Wie in externen Akkreditierungsverfahren erfolgt die Begutachtung des Studiengangs auf Basis einer Selbstdokumentation. Der Logik der Systemakkreditierung folgend muss diese durch den zu auditierenden Studiengang nicht erst aufgesetzt werden. Vielmehr sind eine Reihe von Studiengangdokumenten fester Bestandteil der regulären Prozesse zur Qualitätssicherung und liegen deshalb vollständig vor. Allerdings kommt es vor, dass Studiengänge vor dem Audit nochmals Korrekturen oder Aktualisierungen eintragen. Danach werden die Papiere der Stabsstelle zur Weiterleitung an die Kommission zugestellt.

Zu den obligatorischen Grundlagen für die Begutachtung zählen laut Richtlinien zum internen Audit folgende Dokumente:

- Studiengangskonzept ¹⁶
- Semesterberichte der letzten beiden Semester ¹⁷
- Studien- und Prüfungsordnung
- Beschreibungen der Module und Lehrveranstaltungen ¹⁸
- Ergebnisse der Studiengangsevaluation ¹⁹
- Ergebnisse von Absolventenumfragen ²⁰
- Ergebnisse von Rankings ²¹

Fakultativ können die Studiengänge auch eigene SWOT-Analysen, Kennzahlen, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Checklisten, Studien, Umfragen etc. beisteuern.

Schulungen

Sowohl die Gutachter(innen) wie die Mitglieder des zu auditierenden Studiengangs werden von der Stabsstelle bei der Vorbereitung auf die Begehungen unterstützt.

Studiengangsmitglieder werden über den Ablauf informiert, bei der Ausarbeitung der Selbstdokumentation unterstützt und auf mögliche Fragen der Kommission vorbereitet. Damit werden auch Vorbehalte zur Begutachtung ausgeräumt. Von großem Nutzen ist dafür der Leitfaden zum internen Audit mit einem umfangreichen Katalog potentieller Fragen. Für den Studiengang ist es in der Regel hilfreich, wichtige Entwicklungsprozesse der letzten Monate bewusst zu rekapitulieren und strategische Planungen zu konkretisieren. Zu möglichen Schwachstellen sollte der Stu-

¹⁶ Hochschulweit einheitliche Studiengangdokumentation mit Angaben zu Profil und Selbstverständnis, Qualifikationszielen, Strukturen, Ressourcen, Schwerpunkten in Lehre und Forschung, Entwicklungspotenzialen etc. Das Studiengangskonzept ist hochschulöffentlich und größtenteils stabil; es muss insbesondere bei strategischen Veränderungen überarbeitet werden.

¹⁷ Hochschulweit einheitliche Studiengangdokumentation zu operativen Veränderungsprozessen im Vorsemester

¹⁸ Die Profile sämtlicher Module und Lehrveranstaltungen werden nach einem einheitlichen Schema im elektronischen Vorlesungsverzeichnis der Hochschule dokumentiert. Das öffentlich zugängliche System enthält Informationen über angestrebte Lernergebnisse, Lehrinhalte, SWS/ECTS, Zulassungsbedingungen, Prüfungsformen, Workload, Fachliteratur etc.

¹⁹ Die Evaluation der Studiengänge und Module ist zentral verankert und findet semesterweise als Online-Umfrage statt. Hinsichtlich des Studiengangs werden die Studierenden zum Lehrangebot und zur Studien- und Prüfungsorganisation befragt.

²⁰ Die Hochschule der Medien beteiligt sich seit einigen Jahren an den Absolventenumfragen des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg. Ergänzend zur landesweiten Auswertung des Landesamtes setzt die Stabsstelle eine hochschulbezogene Studie und mehrere studiengangsspezifische Auswertungen auf.

²¹ Bis 2012 hat sich die HdM an den Umfragen des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) beteiligt. Aufgrund der von Berufsverbänden geäußerten Methodenkritik hat die HdM ihre Beteiligung gegenwärtig ausgesetzt.

diengang im Audit offen stehen. Außerdem ist es sinnvoll, die zu erwartenden Fragen unter den Studiengangsmitgliedern aufzuteilen.

Die Mitglieder des Expertengremiums werden ebenfalls von der Stabsstelle über Funktion, Ablauf und Themen des Audits informiert. Von besonderer Bedeutung ist es, über die Funktionen des Audits als Instrument der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowie über die Rolle der Gutachter(innen) als „critical friends“ aufzuklären.²² In der Eigenverantwortung des Expertengremiums liegt das gewissenhafte Studium der Selbstdokumentation. Falls die Gutachter(innen) noch weitere Informationen benötigen, können sie auf die Stabsstelle zugehen.

2.5.2 Durchführung

Gesprächstermine

Für das Audit werden zwei Gesprächstermine zu je zwei Stunden angesetzt. Sie finden innerhalb eines Semesters in einem Abstand von ca. zwei Monaten statt. Den ersten Termin bestreitet vonseiten des Studiengangs eine Gruppe von etwa fünf Programmverantwortlichen. In der Regel handelt es sich dabei um den Studiendekan (Studiengangsleiter) und weitere Lehrende mit besonderen Aufgaben (z. B. Praktikantenamtsleiter) oder starker Einbindung in das Studiengangsmanagement (z. B. Mitgliedschaft in der Studienkommission). Doch auch akademische Mitarbeiter(innen) oder Verwaltungsangestellte des Studiengangs können in die Gruppe aufgenommen werden.

Das zweite Gespräch führt die Audit-Kommission mit sämtlichen Studiengangmitgliedern, d. h. mit allen Lehrenden, akademischen und technischen Mitarbeiter(innen) sowie den studentischen Mitgliedern der Studienkommission. Im Rahmen des zweiten Audit-Gesprächs werden in der Regel ergänzende, erweiternde oder vertiefende Fragen gestellt, die sich aus der Nachbetrachtung des ersten Termins ergeben. Doch auch die Partizipation der akademischen und technischen Mitarbeiter(innen) sowie der studentischen Mitglieder der Studienkommission ist Gegenstand des zweiten Termins.

Gesprächsphasen

Jeder Audit-Termin gliedert sich in drei Phasen: Ein Vorgespräch, das die Kommission zur Vorbereitung der Begutachtung gemeinsam mit der Stabsstelle führt, das eigentliche Audit-Gespräch und ein abschließendes Blitzlicht, das ebenfalls nur von der Kommission und Stabsstelle bestritten wird. Im Rahmen des Vorgesprächs tauschen sich die Kommissionsmitglieder über den Studiengang aus und stellen offene Punkte und kritische Fragen zusammen. Eine wichtige Rolle spielt dabei der schon erwähnte Leitfaden.

Im Vorgespräch zum zweiten Auditgespräch muss der Diskussionsstand aus dem ersten Treffen mithilfe des Protokolls rekapituliert werden. Die Stabsstelle unterstützt den Themenfindungsprozess durch Mindmaps oder Stichwortsammlungen. Nach der Zusammenstellung teilen die Kommissionsmitglieder die Fragenblöcke untereinander auf.

Vorprüfung

Im Rahmen der Vorprüfung zu Beginn des ersten Audit-Termins bestätigt die Kommission zunächst einmal die Vollständigkeit, Aktualität und Angemessenheit der Selbstdokumentation sowie deren rechtmäßige Verabschiedung durch die Gremien. Dieser Akt ist nur kurz, aus zwei Gründen aber wichtig: Auf der einen Seite kann ein verlässliches Audit nur auf Basis einer verlässlichen Dokumentation stattfinden. Ist die Selbstdokumentation unvollständig, veraltet oder lückenhaft, kann das

²² Siehe dazu Kapitel 4.

Audit nicht ordnungsgemäß stattfinden. Der Kommissionsvorsitzende ist dann gut beraten, das Audit zu strecken oder zu verlängern und den Zeitgewinn an die Auflage zu knüpfen, die Selbstdokumentation zu überarbeiten und danach wieder von den Gremien verabschieden zu lassen.²³

Auf der anderen Seite überprüft bzw. bestätigt die Kommission mit der Vorprüfung die Einhaltung formaler Kriterien bei der Studiengangsentwicklung, z. B. der Regeln des Akkreditierungsrats und der ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz. Denn Studiengangskonzept und Studien- und Prüfungsordnung müssen sich bei der Ausarbeitung an hochschulinternen Richtlinien bzw. Strukturvorgaben orientieren, die ihrerseits auf den Anforderungen des Akkreditierungsrats und der Kultusministerkonferenz beruhen. Die Hauptprüfung des Audits wird damit von formalen Fragen entlastet und kann sich auf inhaltliche Fragestellungen konzentrieren.

Hauptprüfung

Nach der Vorprüfung folgt die eigentliche Hauptprüfung. Ihre Struktur ist durch den studiengangsspezifischen Fragebogen und die Aufteilung der Fragen unter den Kommissionsmitgliedern vorgegeben. Situative Erweiterungen oder Vertiefungen sind durchaus erwünscht. Der Charakter der Begutachtung wird durch die Performanz des Studiengangs ebenso wie durch das Selbstverständnis und die Fragetechnik des Expertengremiums als „critical friends“ geprägt.

Blitzlicht

Direkt im Anschluss an das Audit-Gespräch findet ein Blitzlicht unter den Kommissionsmitgliedern statt. In diesem Rahmen können sich die Gutachter(innen) spontan über den Diskussionsverlauf und ihre Eindrücke austauschen. Zum Teil werden auch schon Ideen für Auflagen, Empfehlungen und Hinweise formuliert. Das Blitzlicht stellt damit den Übergang zur Nachbereitung dar.

Die Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement setzt die Protokolle zu den beiden Audit-Gesprächen auf und stellt sie sowohl der Kommission wie dem Studiengang zur Verfügung.

2.5.3 Nachbereitung

Abschlussbericht

Auf Basis der Eindrücke und Erkenntnisse aus dem Audit formulieren die Kommissionsmitglieder eine allgemeine Beurteilung zu den Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken des Studiengangs sowie begründete und mit Fristen versehene Auflagen („muss“), Empfehlungen („soll“) und Hinweise („kann“) zu dessen Weiterentwicklung. Die Kapitelfolge des Abschlussberichts ist vorgegeben.

Die Aufträge der Kommission an den Studiengang können durch Aufträge an das Rektorat und dessen Stabsstelle ergänzt werden, die die Weiterentwicklung der Hochschule bzw. des Qualitätsmanagementsystems betreffen. So wird die top-down-Strategie des Peer-Reviews durch eine bottom-up-Strategie ergänzt.

Bei der Ausarbeitung des Abschlussberichts werden die Gutachter(innen) von der Stabsstelle unterstützt.

²³ Siehe dazu Kapitel 6.

Arten von Vereinbarungen

Die drei Arten von Vereinbarungen haben unterschiedliche Relevanz- bzw. Prioritätsstufen:

- Auflagen besitzen einen hohen Relevanz- und Verbindlichkeitsgrad, sie sind an einen festen Termin zur Überprüfung gebunden. Zu Auflagen führen Schwächen in den strategischen Kernbereichen (z. B. Profil, Qualifikationsziele, Internationalisierung, Forschung), formale oder strukturelle Mängel (z. B. Modularisierung, Workload, Abschlussgrad) oder gravierende Schwächen in den operativen Bereichen.
- Empfehlungen besitzen einen mittleren Relevanz- und Verbindlichkeitsgrad, sie sind ebenfalls an einen festen Termin zur Überprüfung gebunden. Zu Auflagen führen mittlere Schwächen in operativen Bereichen.
- Hinweise besitzen einen geringen Relevanz- und Verbindlichkeitsgrad, sie sind an keinen festen Termin zur Überprüfung gebunden. Zu den Hinweisen zählen allgemeine Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge ohne unmittelbare Dringlichkeit.
Abschlussgespräch

Der Kommissionsvorsitzende übergibt den Bericht im Rahmen eines Abschlussgesprächs oder einer Studienkommissionsitzung an den Studiengang. Bei dieser Gelegenheit haben beide Parteien noch Gelegenheit, die Aufträge der Gutachter(innen) auf ihre prinzipielle Berechtigung und Realisierbarkeit hin zu prüfen. Sieht der Studiengang in Einzelfällen aus berechtigten Gründen keine Chance, eine Auflage zu erfüllen (z. B. aufgrund eines unverschuldeten Struktur- oder Ressourcenproblems), so sollte der Kommissionsvorsitzende erwägen, ob er sie in Abstimmung mit der Kommission modifiziert.

Abschluss

Mit der Entgegennahme des Abschlussberichts durch den Senat ist das Audit formal abgeschlossen. Dies geschieht in der Regel am Anfang des Folgesemesters. Zur Information der Hochschulangehörigen wird eine Kurzfassung des Abschlussberichts auf dem QM-Portal im Intranet bereitgestellt. Damit wird Transparenz über das Verfahren hergestellt – eine Voraussetzung für die nachhaltige Verankerung des Instruments in der Qualitätskultur des Hauses. Studiengängen, die in den folgenden Jahren auditiert werden, dient die Kurzfassung als Vorbereitung für die eigene Begutachtung.

2.5.4 Follow-up

Seine Funktion als Instrument der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung erfüllt das interne Audit erst dann, wenn die Auflagen, Empfehlungen und Hinweise der Kommission von dem auditierten Studiengang als berechtigte Aufträge akzeptiert und in den fortlaufenden internen Entwicklungsprozess eingespeist werden. Systemisch betrachtet geht der zentral verankerte Regelkreis zur externen Studiengangsevaluation damit wieder in den dezentralen Regelkreis zur selbstgesteuerten Weiterentwicklung über.²⁴ Aus diesem Grund ist es auch erforderlich, dass der Studiengang die Auflagenerfüllung in seinem Semesterbericht dokumentiert.²⁵

Die Aufträge können von eigens gebildeten Arbeitsgruppen oder innerhalb der regulären Formate zum kontinuierlichen Austausch zwischen den verschiedenen Statusgruppen bearbeitet werden. Die Bearbeitung setzt natürlich den Einsatz von personellen Ressourcen voraus. Eine

²⁴ Siehe Abbildung 1 in Kapitel 1.1

²⁵ Zur Funktion des Semesterberichts siehe Fußnote Nr. 9.

besondere koordinierende Funktion kommt dabei dem Studiendekan (Studiengangsleiter) zu. Auf Wunsch kann die Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement den Follow-up-Prozess moderieren oder zusätzliche Beratung für die Umsetzung einzelner Aufträge anbieten. Die von der Kommission formulierten Aufträge rechtfertigen oder gar modifizieren kann die Stabsstelle allerdings nicht.

2.5.5 Monitoring

Das Monitoring zur Auflagenerfüllung gemäß Abgabefristen geschieht in einem zweistufigen Verfahren. Zunächst überprüft die Stabsstelle die Erfüllung der Auflagen und Empfehlungen anhand einer schriftlichen Stellungnahme des Studiengangs sowie der eingereichten Dokumente.²⁶ Ist der Papierform nicht zu entnehmen, ob die Aufträge im Sinne des Gutachtens umgesetzt wurden, so konsultiert die Stabsstelle den damaligen Kommissionsvorsitzenden. Gegebenenfalls bitten Kommissionsvorsitzender und Stabsstelle den Studiendekan um ein klärendes Gespräch.

Auf Basis aller Informationen setzt die Stabsstelle eine Beschlussvorlage für den Senat auf. Der Senat bestätigt oder verneint die Auflagenerfüllung. Trifft letzteres ein, so kann das Gremium

- die Nicht-Erfüllung der Auflage oder Empfehlung konstatieren²⁷
- eine Veränderung der Auflage oder Empfehlung erwirken
- die Frist verlängern²⁸ oder
- in berechtigten Ausnahmefällen die Auflage oder Empfehlung aufheben.

Bei der Re-Auditierung des Studiengangs prüft die Kommission nicht nur die korrekte Umsetzung aller Auflagen und Empfehlungen, sondern betrachtet die wesentlichen Meilensteine in der Weiterentwicklung des Studiengangs.

2.6 Eskalation

Die akademischen Prinzipien der Hochschuldemokratie und Hochschulautonomie, verdichtet im Leitgedanken der Freiheit von Forschung und Lehre, führen unweigerlich zu Konflikten innerhalb der Hochschule. Denn der Gedanke der zentralen Hochschulsteuerung im Sinne des New Public Managements ist nicht immer mit den Prinzipien traditioneller akademischer Selbstverwaltung in Einklang zu bringen. Obendrein führen Qualitätsmanagement und Systemakkreditierung zur Internalisierung von Konflikten, die bei externer Qualitätssicherung, etwa durch Programmakkreditierungen, zwischen der externen Akkreditierungskommission und der Hochschule ausgefochten worden wären. Für die Institution sind Konflikte mit externen Stakeholdern immer weniger belastend als interne Konflikte. Aus diesen Gründen hat die Hochschule der Medien für den Fall, dass ein einvernehmlicher Abschluss des Audits ausgeschlossen ist, verschiedene Exit-Strategien definiert.

2.6.1 Verlängerung des Audits

Wird im Audit eine Fragestellung aufgeworfen, die im Studiengang noch diskutiert werden muss oder ist die Studiengangsdokumentation aus Sicht der Kommission unvollständig, nicht aktuell oder nicht angemessen, so können Studiengang und Kommission für das Audit einen weiteren Audittermin vereinbaren, der die Dauer des Audits um zwei Monate verlängert. Die Zeit bis

²⁶ Die Umsetzung von Hinweisen muss nicht nachgewiesen werden.

²⁷ Zu dieser Option gibt es an der Hochschule der Medien augenblicklich keinen Präzedenzfall, daher auch keine Verfahrensrichtlinie.

²⁸ Der Studiendekan kann auch aus eigener Initiative heraus einen Antrag auf Verlängerung der Abgabefrist stellen.

zu dem weiteren Audittermin wird vom Studiengang genutzt, um die Dokumentation (Studiengangskonzept, Semesterbericht, SPO etc.) zu ergänzen, zu überarbeiten oder bislang nicht vorgelegte Dokumente nachzureichen. Zu dem für die Fortführung abgestimmten Termin können Kommission und Studiengang die bereits eröffnete Diskussion auf einer verbesserten Dokumenten- bzw. Faktenbasis wiederaufnehmen.

2.6.2 Aussetzen des Audits

Treten im Audit gravierende inhaltliche Unstimmigkeiten zwischen Kommission und Studiengang zu Tage, so kann das Audit auf Wunsch der Kommission oder des Studiengangs für bis zu zwölf Monate ausgesetzt werden. Die Frist bis zur Wiederaufnahme des Verfahrens wird vom Studiengang genutzt, um die aufgeworfenen inhaltlichen Fragen grundlegend zu diskutieren und seine Konzeption und Inhalte zu reflektieren. Die Ergebnisse müssen Eingang in die Studiengangsdokumentation (Studiengangskonzept, Semesterbericht, SPO etc.) finden. Gegebenenfalls muss die Studiengangsdokumentation neu aufgesetzt werden. Die neue Begehung findet auf Wunsch der Kommission oder des Studiengangs entweder mit der gleichen Gutachtergruppe oder mit einer erweiterten Gutachtergruppe statt.

2.6.3 Programmakkreditierung

Sind die vorliegenden Konflikte über die beiden oben genannten Eskalationsstufen nicht zu lösen, so können sowohl die Kommission als auch der Studiengang eine Programmakkreditierung beantragen. Diese Eskalationsstufe erfordert einen Beschluss des Senats.

3 Erfahrungen

Mit Erreichen des Sommersemesters 2013 hat die Hochschule der Medien elf ihrer 22 Bachelor- und Masterstudiengänge auditiert, teils in Einzel-, teils in Clusterverfahren. Damit hat die Hälfte der Studienprogramme das interne Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung durchlaufen. Mit dem hochschulweit verankerten Mechanismus hat die Medienhochschule fast durchweg positive Erfahrung gemacht. Trotzdem lassen sich einige Probleme und Herausforderungen identifizieren.

3.1 Probleme und Herausforderungen

Zeitliche Belastung

Zum einen ist die hohe zeitliche Belastung zu nennen, die das zweistufige Audit-Verfahren für Kommission, auditierten Studiengang und Stabsstelle mit sich bringt. Evaluationen auf Basis von quantitativen Daten ebenso wie Peer-Reviews ohne Begehungen lassen sich mit geringerem zeitlichen und administrativen Aufwand realisieren. Dafür gestattet die individuelle, qualitativ ausgerichtete Betrachtung des Studienprogramms mit allen Studiengangsangehörigen eine weit nachhaltigere Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Konflikte zwischen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Systemisch bedingte Probleme können durch die Kombination von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auftreten. Vor allem Rektorats- und Dekanatsmitglieder müssen bisweilen eine

Doppelrolle einnehmen: Im Rahmen der kollegialen Beratung zum Zwecke der Qualitätsentwicklung agieren sie überwiegend als Peers. Geht es um die Qualitätssicherung, sind sie gezwungen, in die Rolle von Führungskräften zu schlüpfen. Dieser Spagat spiegelt den Dualismus von traditioneller akademischer Selbstverwaltung nach dem Kollegialitätsprinzip und moderner Hochschulsteuerung im Sinne des New Public Managements (vgl. Neidhardt 2012, S. 280 f.). Es liegt in der persönlichen Verantwortung der Rektorats- und Dekanatsmitglieder, dieser Doppelrolle mit Augenmaß gerecht zu werden. Dies erfordert eine hohe gutachterliche Kompetenz.

Konflikte zwischen Hochschulleitung und Studiengang

Mit Auflagen zur Behebung von schweren strategischen Defiziten innerhalb des Studiengangs oder mangelnder Ausrichtung an den Rahmenvorgaben der Zentrale können ernste Konflikte zwischen Hochschulleitung und Studiengang aufbrechen. Davon sind vor allem Rektorats- und Dekanatsmitglieder betroffen. Studiengangsprobleme, die während der Begutachtung identifiziert wurden und die der Studiengang nicht im Sinne des Kommissionsauftrags lösen kann oder will, können auch nach Abschluss des Audits zu Schuldzuweisungen oder Zerwürfnissen führen, die das Klima an einer Hochschule negativ beeinträchtigen. Hier ist die Managementkompetenz der Zentrale gefordert.

Grundsätzliche Widerstände gegen Instrumente der Qualitätssicherung

Letztlich ist ein Problemfeld zu benennen, mit dem jedes Instrument zur Qualitätssicherung im Hochschulbereich zu kämpfen hat. Fällt das Urteil der Prüfer(innen) über Strukturen, Prozesse oder Dokumente eines Studiengangs kritisch aus, kann die methodische Berechtigung und institutionelle Verankerung des Verfahrens in Zweifel gezogen werden. Die auditierten Personen versuchen, die negativen Resultate durch Aushebelung des ganzen Verfahrens zu neutralisieren. In diesem Fall obliegt es dem Rektor, sich für die Legitimation des Qualitätssicherungsinstrumentes einzusetzen.

3.2 Legitimation und Akzeptanz

Legitimation und Akzeptanz von Audit-Verfahren lassen sich trotz der oben beschriebenen Konflikte und Widerstände langfristig und nachhaltig etablieren. An der Hochschule der Medien haben sich vier Prinzipien als wichtige Eckpfeiler erwiesen.

Beratung statt Kontrolle

Die hohe Akzeptanz des internen Audits beruht auf der Betonung, die den Evaluations- und Beratungsaspekten zur Qualitätsentwicklung gegenüber den Qualitätssicherungsaspekten beigegeben wird. Dadurch akzeptieren die Studiengänge das Verfahren als sinnvollen Impuls für eine nachhaltige, eigenverantwortliche Weiterentwicklung.

Angestrebt wird eine individuelle Studiengangbetrachtung unter Berücksichtigung realer Stärken und Schwächen. Das Verfahren fokussiert wesentliche Leitfragen und Entwicklungsperspektiven. Damit korrespondiert, dass die Autonomie des Studiengangs in untergeordneten Gestaltungsfragen respektiert wird.

Kollegialität und Konfliktbereitschaft

Eine entscheidende Voraussetzung für den konstruktiven Dialog ist das Selbstverständnis der Gutachter(innen) als „critical friends“. Leitgedanken sind das Kollegialitätsprinzip, Engagement, Empathie und Vertrauen. In Krisensituationen, z. B. bei Eskalationen oder Konflikten während des Follow-ups, ist aber auch Selbstbewusstsein, Konfliktbereitschaft und Managementkompetenz gefragt.

Gegenseitigkeit

Ein weiterer Grund für die Akzeptanz des Verfahrens liegt im Prinzip der Gegenseitigkeit. Denn der Abschlussbericht sieht neben den Auflagen, Empfehlungen und Hinweisen an den Studiengang auch Aufträge an das Rektorat und dessen Stabsstelle zur Weiterentwicklung der Hochschule und ihres Qualitätsmanagementsystems vor.

Verfahrenssicherheit

Sorgfalt und Transparenz bei Vorbereitung und Abwicklung des Verfahrens befördern ebenfalls die Akzeptanz des Verfahrens. Für diesen Aspekt trägt die Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement Verantwortung. So ist zum Beispiel darauf zu achten, dass die Bildung der Kommission transparent und einvernehmlich geschieht, die Selbstberichte des Studiengangs rechtzeitig bereitgestellt und alle Teilnehmer(innen) umfänglich über den Ablauf des Verfahrens informiert werden.

Leitgedanken für die interne Revision – eine Annäherung

Beratung, Kollegialität, Gegenseitigkeit, Verfahrenssicherheit: Diese Prinzipien lassen sich aus Sicht der Hochschule der Medien als Leitgedanken für eine erfolgreiche interne Revision festhalten. An der Stuttgarter Medienhochschule hat sich das an diesen Prinzipien orientierte interne Audit als sehr geeignetes und wirksames Instrument zur Hochschul- und Qualitätsentwicklung sowie zur allgemeinen Förderung der Qualitätskultur behauptet.

Literatur

Akkreditierungsrat (2013): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009 i.d.F. vom 20.02.2013 (Drs. AR 20/2013).

URL: http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR_Regeln_Studiengaenge_aktuell.pdf (Zugriff am 18.06.2013).

Gutknecht-Gmeiner, Maria (2006): Externe Evaluation durch Peer Review. Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Erstausbildung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Das interne Audit an der Hochschule der Medien. Ein Leitfaden für Gutachter(innen) und Studiengangsmitglieder (2013). Hg. von der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement der Hochschule der Medien, Stuttgart.

Kaminske, Gerd F./Brauer, Jörg-Peter (Hg.)(2008): Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. Carl Hanser Verlag, München.

Neidhardt, Friedhelm (2010): Selbststeuerung der Wissenschaft: Peer Review. In: Simon, Dagmar/Knie, Andreas/Hornbostel, Stefan (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 280-292.

Widmer, Thomas (2004): Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird. In: Stockmann, Reinhard (Hg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Leske + Budrich, Opladen, S. 93-109.