

# Systemakkreditierung – Entscheidungsfindung und Vorbereitung am Beispiel der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart

Workshop der evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)  
Mannheim, 13. März 2013

Dr. Luz-Maria Linder, Leiterin der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und  
Qualitätsmanagement



## **A Kriterien zur Entscheidungsfindung**

- Ideelle Kriterien: Vorteile der Systemakkreditierung
- Kulturelle Kriterien: Gelebte Qualitätskultur
- Formale Kriterien: Wirksamkeit und Eignung des QMS

## **B Ausbauphasen**

## **C Verfahrensschritte zur Systemakkreditierung**

## **D Durchführung der Systemakkreditierung**

- Selbstdokumentation
- Vorbereitung auf Begehungen
- Ablauf der Begehungen
- vorläufiges Fazit

Kriterium	Programmakkreditierung	Systemakkreditierung
Leitgedanke	extern organisierte Überprüfung der Qualitätsstandards eines Studiengangs [z.T. gekoppelt mit Zertifikaten von Berufsverbänden]	Überprüfung der auf Studium und Lehre gerichteten Steuerungs- und Qualitätssicherungssysteme einer Hochschule auf Eignung und Wirksamkeit, um die Qualität der Studiengänge sicherzustellen
Fokus	fachlich-inhaltliche Qualität eines Studiengangs	Steuerungs- und Qualitätssicherungssystem einer Hochschule
Qualitätsverständnis	punktueller (nachträglicher) Beurteilung des erreichten Qualitätsstands	kontinuierliche Qualitätsentwicklung

Kriterium	Programmakkreditierung	Systemakkreditierung
Verantwortung	Studiengang (Dezentrale)	Rektorat, zentrale QM-Verantwortliche (Zentrale)
Bewertungskriterien	externe Kriterien (ESG, KMK etc.)	eigene Qualitätsziele unter Berücksichtigung externer Kriterien
Konsequenzen	geringe Autonomie und Selbstverantwortung, aber auch geringes internes Konfliktpotential	höhere Autonomie, aber auch höhere Selbstverantwortung für die HS; im Idealfall dauerhafte und nachhaltige Qualitätsverbesserung, allerdings höheres internes Konfliktpotential
Eignung	adäquate Form bei punktueller, dezentraler Qualitätssicherung, geringe Verbindlichkeit	adäquate Form bei hochschulweitem QM-System, hohe Verbindlichkeit

# Ideelle Kriterien: Vorteile der Systemakkreditierung

Kriterium	Programmakkreditierung	Systemakkreditierung
Verfahren: Kosten	hoch, durch Cluster reduzierbar	relativ gering
Verfahren: Belastung	gering (aufgrund Bekanntheit der Programmakkreditierung)	hoch (aufgrund Neuigkeit der Systemakkreditierung)
QM-Aufbau: Personalkosten	gering	hoch (um Akkreditierungsfähigkeit zu erreichen)
QM-Aufbau: Belastung	gering	hoch (aufgrund der Organisationsentwicklung)
Renommee	eher gering	eher hoch (wegen Neuigkeit des Verfahrens)

### Ausgangsposition im Jahr 2008

- zweistufiges Studiensystem seit WS 2004/2005
- komplette Cluster-Akkreditierung 2005/2006 durch die Agentur ACQUIN
- Auslastung des Lehr- und Forschungspersonals durch den regulären Hochschulbetrieb
- stabile Führungsspitze (keine Wechsel im Rektoramt), stabiler Haushalt
- stabile Hochschulsituation (keine Belastung durch andere Strukturwechsel)
- stabiles QM-Team (Prorektor Lehre, QM-Stabsstelle)
- zahlreiche Instrumente der Qualitätssicherung, doch kein konsistentes Qualitätsmanagementsystem

### Erfahrungen aus der Programmakkreditierung

- ideelles Defizit: rein punktuelle Betrachtung des Qualitätsstands
- verfahrensspezifisches Defizit: hohe Abhängigkeit von der personellen Besetzung der Kommissionen, externe Sicht teilweise subjektiv, unberechtigte Auflagen

### Überlegungen zur Systemakkreditierung

Grundsatzentscheidung 2009 zugunsten des neuen Verfahrens aufgrund

- ideeller Prinzipien: höhere Autonomie, dauerhafte und nachhaltige Qualitätsverbesserung in Studium und Lehre
- verfahrensspezifischer Erfahrungen (s.o.)
- des Kostenfaktors: Auslaufen aller Programmakkreditierungen und Einrichtung neuer Studiengänge (durch Verlängerung der Regelstudienzeiten) im Jahr 2011

## Definition

- gemeinsame Hochschulwerte
- Bewusstsein für die Notwendigkeit einer fortlaufenden Qualitätsentwicklung in Lehre, Forschung, Management und Dienstleistung
- Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Qualitätsmanagementsystems, d.h. einer systematischen Orientierung an Normen und Prozessen



### Aspekte einer gelebten Qualitätskultur

- Legitimation durch
  - Selbstverpflichtung (Commitment) des Rektorats
  - Priorisierung gegenüber anderen Struktur- und Entwicklungsmaßnahmen
  - Gremienbeschlüsse
- Partizipation durch
  - Einbeziehung und Beteiligung aller Hochschulmitglieder
  - regelmäßige Kommunikation über Veränderungsprozesse
- Transparenz durch
  - Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsprozessen
- Akzeptanz durch
  - das Beispiel von Vorbildern und Multiplikatoren
  - den Dienstleistungscharakter des QMS (Orientierung an den Bedürfnissen der Professoren
  - persönlichen Gewinn (Erleichterung von Abläufen, Verringerung von Fehlerquellen etc.)

### Widerstände auf dem Weg zu einer gelebten Qualitätskultur

- sehr hohe Belastung der Organisation durch Implementierung eines QMS (Maßnahme zur Organisationsentwicklung)
- Angst vor Kontrolle
- Angst vor unzumutbarer bürokratischer Belastung
- Angst vor dem Verlust von Privilegien
- Notwendigkeit von Vorbildern, Multiplikatoren und Erfolgsgeschichten, um Akzeptanz zu erlangen

## Kulturelle Kriterien: Gelebte Qualitätskultur (4)

### Praxisbeispiel HdM Stuttgart

Kriterium	Umsetzung an der HdM
Legitimation	Gremienbeschlüsse (Senat 2009, Hochschulrat 2010) hohes Commitment von Rektor und Prorektor Lehre hohe Priorisierung
Partizipation	Einbindung aller HS-Mitglieder über reguläre Kommunikationsstrukturen (keine Parallelstrukturen: QM der Verwaltung, QM der QM-Abteilungen etc.)
Transparenz	hochschulweite Strategie-Tagungen 2008 und 2009 regelmäßige Workshops mit Dekanen und Studiendekanen seit 2010 intensive persönliche Gespräche von Rektor und Prorektor Lehre mit allen Professoren in Planung: Workshops und Einzel-Coachings für Professoren durch QM-Stabsstelle
Akzeptanz	Schlankes QMS: wenige Instrumente, keine unnötigen Formalismen, in Planung: Automatisierungen bewusste Einbindung von Meinungsmachern und Multiplikatoren, vor allem bei Pilotprojekten

### Definition

- Funktionsfähigkeit

### Kriterien zur Überprüfung der Wirksamkeit des QMS

hochschulweit realisierte bzw. implementierte Kriterien und Merkmale gemäß Beschluss des Akkreditierungsrats vom 08.1.2009, zuletzt geändert am 20.02.2013

- Kriterien: Qualifikationsziele, System der Steuerung in Studium und Lehre, Verfahren der internen Qualitätssicherung, Berichtssystem und Datenerhebung, Zuständigkeiten, Dokumentation, Kooperationen
- Merkmale: Qualifikationsziele, Modularisierung von Studiengängen, Definition von Zugangsvoraussetzungen, Anrechnung extern erbrachter Leistungen und Auswahlverfahren, studentische Arbeitsbelastung, sächliche, räumliche und personelle Ausstattung, Prüfungssystem (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen), fachliche und überfachliche Studienberatung

### Probleme

- keine hinreichende Definition der Kriterien und Merkmale
- wenige Praxisbeispiele
- Auslegung bzw. Konkretisierung erforderlich bezüglich
  - der Bedeutung der Kriterien und Merkmale des Akkreditierungsrats
  - dem erforderlichen Grad der Reife bzw. der Verankerung der Kriterien an der Hochschule (Akkreditierungsfähigkeit)

### **Aufbau eines akkreditierungsfähigen QMS**

- intensive Aufbauarbeit über mehrere Jahre (Kernphase: 2008-2010)
- in der Verantwortung: Rektor/Prorektor Lehre und zentrale QM-Stabsstelle (1 Person, ab 2010 2 Personen)
- Verknüpfung und Erweiterung bestehender Instrumente der Qualitätssicherung zu einem konsistenten Qualitätsmanagementsystem
- Auslegung bzw. Übertragung der Kriterien der KMK und des Akkreditierungsrates in
  - verbindliche hochschuleigene Rahmenkonzepte
  - Formulare und Online-Masken
- sukzessive Implementierung neuer bzw. erweiterter Instrumente mit Pilotprojekten

# Formale Kriterien: Wirksamkeit des QMS (4)

## Praxisbeispiel HdM Stuttgart

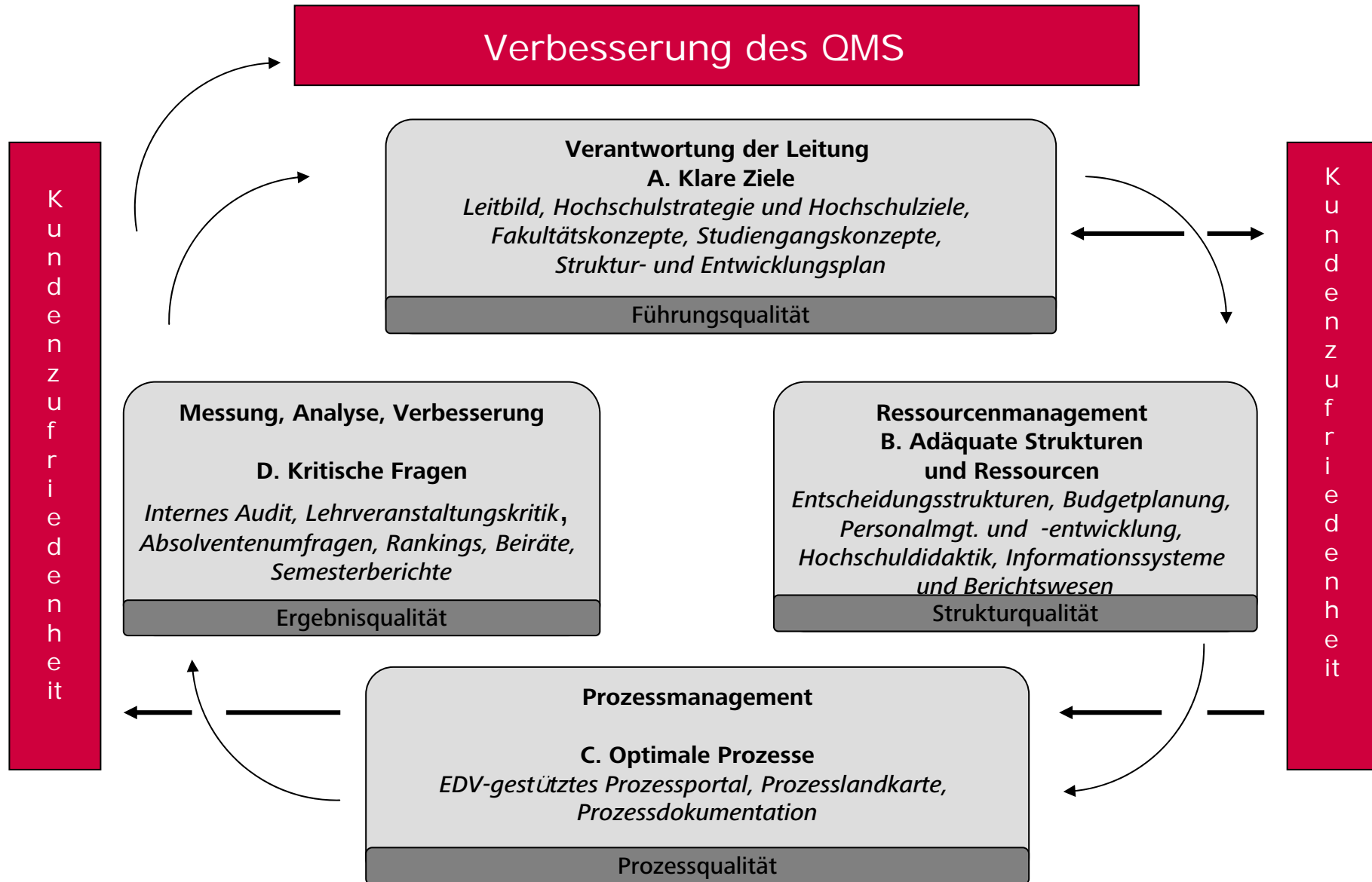
Kriterium	Umsetzung an HdM Stuttgart
Ausbildungsprofil, Qualifikationsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leitbild, Strategie-Folien</li> <li>▪ <b>Fakultätskonzepte</b></li> <li>▪ <b>Studiengangskonzepte</b> (inkl. Qualifikationsziele)</li> <li>▪ Modul- und LV-Beschreibungen</li> <li>▪ <b>Handreichung zur Beschreibung von Qualifikationszielen</b></li> </ul>
System der Steuerung in Studium u. Lehre <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualifikationsziele</li> <li>▪ studierbare Studiengangskonzepte,</li> <li>▪ hinreichende Ressourcen,</li> <li>▪ Personalentwicklung und -qualifizierung</li> <li>▪ Qualifikationsrahmen, KMK-Vorgaben</li> <li>▪ Beteiligung aller Stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studiengangskonzepte (inkl. Qualifikationsziele)</li> <li>▪ <b>Modularisierungskonzept</b>, SPO, <b>Workload-Auswertungen</b>, <b>Prozessbeschreibungen</b></li> <li>▪ Haushalt, Projektmittel, Drittmittel</li> <li>▪ Fortbildungen, Nachlässe, Preise, FFGs, Dienstvereinbarungen</li> <li>▪ DQR-Matrix, Modularisierungskonzept</li> <li>▪ Fachbeiräte, Absolvententreffen, Vernetzung</li> </ul>

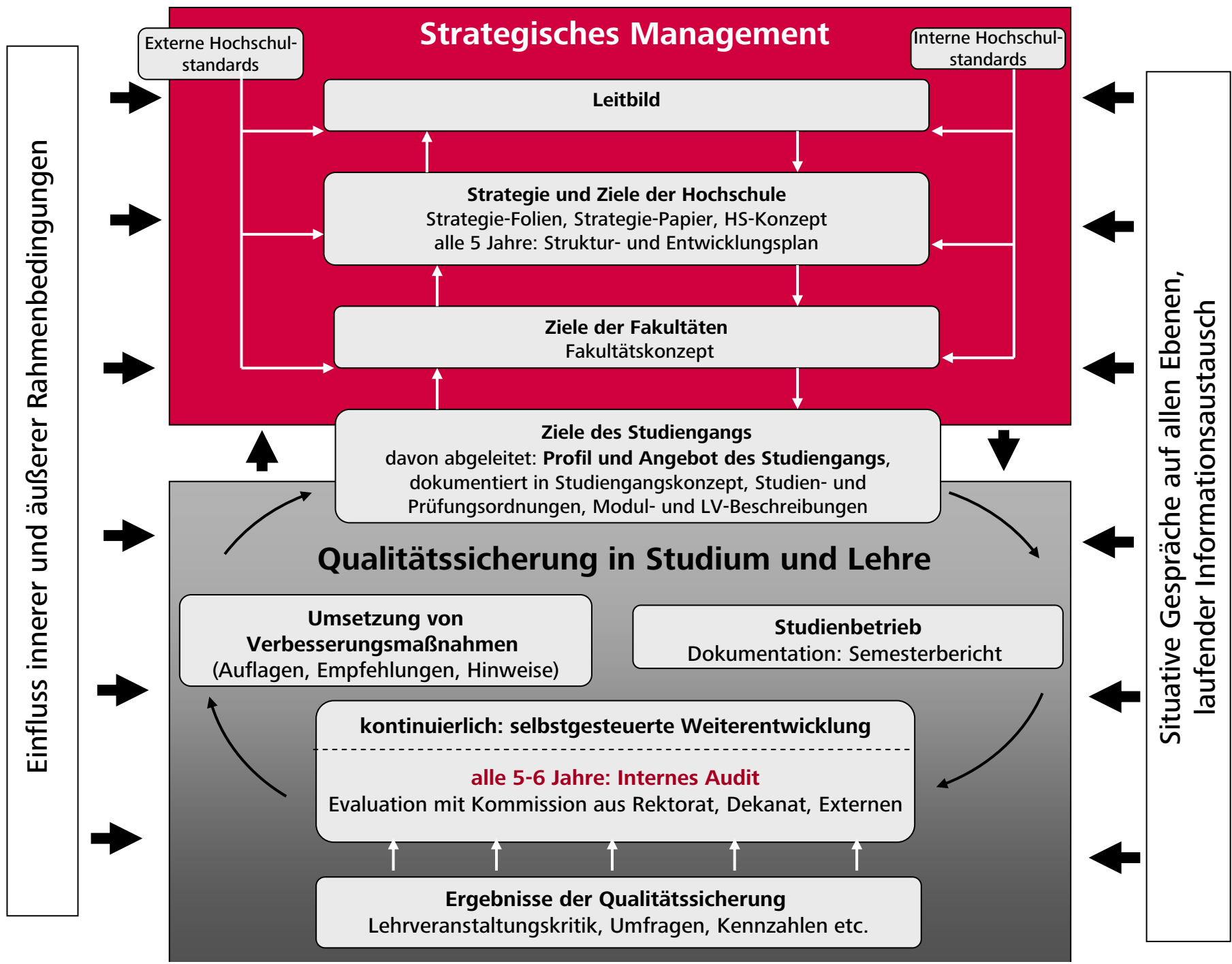
# Formale Kriterien: Wirksamkeit des QMS (5)

## Praxisbeispiel HdM Stuttgart

Kriterium	Umsetzung an HdM Stuttgart
Verfahren der internen Qualitätssicherung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interne und externe Evaluation</li> <li>▪ Beurteilung von Lehrveranstaltungen</li> <li>▪ Überprüfung Kompetenz Lehrende</li> <li>▪ Vorgaben KMK und Akkreditierungsrat</li> <li>▪ Anreizsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>internes Audit</b></li> <li>▪ Evaluation, Fachbeiräte, Abs.-studien</li> <li>▪ Beurteilung nach Abschluss der Probezeit, Leistungszulagen</li> <li>▪ Modularisierungskonzept</li> <li>▪ Bonuspunkte, leist.orientierte Kriterien</li> </ul>
Berichtssystem und Datenerhebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fakultätskonzepte, Stg.konzepte, Semesterberichte</b></li> <li>▪ Jahres- und Forschungsberichte</li> <li>▪ Abschlussberichte zu internen Audits</li> <li>▪ Protokolle Studienkommissionen etc.</li> <li>▪ Elektronisches Vorlesungsverzeichnis</li> <li>▪ <b>QM-Portal, MISFS-Kennzahlen, Super X, Finanzsystem</b></li> </ul>
Definition der Zuständigkeiten	QM-Dokumentation
Dokumentation	Jahres- und Forschungsberichte, Broschüren, HdM-Webseite, QM-Portal







## Praxisbeispiel HdM Stuttgart: das interne Audit (1)

Modell	Prozessaudit (Peer Review) auf Basis einer Selbstdokumentation
Fokus	Prozesse des Studiengangs zur kontinuierlichen Weiterentwicklung (keine Studieninhalte)
Teilnehmer	Professor(innen), akad. Mitarbeiter(innen), Studierende StuKo
Kommission	interne und externe Gutachter(innen) aus HS und Berufspraxis
Ergebnis	Abschlussbericht mit Auflagen, Empfehlungen, Hinweisen (Frist)
Ablauf	2 Gespräche (1. QM-Gruppe, 2. alle Stg.-Mitglieder)

## Praxisbeispiel HdM Stuttgart: das interne Audit (2)

Aufsicht	Senat (Eröffnung und Abschluss; Monitoring Auflagenerfüllung)
Follow-up	Arbeitsprogramm, Nachweis Auflagenerfüllung
Eskalation	Verlängerung oder Aussetzen des Audits, Progr.-Akkreditierung
Rhythmus	ca. 5-6 Jahre (HS organisiert 1 Audit pro Semester)

# Praxisbeispiel HdM Stuttgart: Funktionen des internen Audits

## a) Hochschulexterne Funktion

### Rechenschaft gegenüber dem MWK

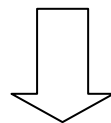
- Hochschuleigene Verfahren zur Steuerung und Qualitätssicherung in Studium und Lehre
- Ersatz für die Programmakkreditierung, Nachweis durch Systemakkreditierung

### Zertifizierung

## b) Hochschulinterne Funktionen

### Betrachtung der Studiengangsentwicklung

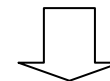
- definierte Strukturen und Prozesse
- geschlossene Regelkreise
- Partizipation aller Statusgruppen



**Evaluation und Beratung**

### Überprüfung auf Konformität mit Rahmenvorgaben

- Hochschul- und Fakultätsziele (z.B. Forschung, Internationalisierung)
- interne Strukturvorgaben (z.B. Modularisierung, Kompetenzorientierung)



**Steuerung**

### **Audit zur institutionellen Qualitätssicherung mit der evalag (2009-2010)**

- Funktionen: Analyse des IST-Zustandes des QMS, Vorprüfung bezüglich
  - der Auslegung der Kriterien und Merkmale
  - dem Grad der Verankerung der Kriterien und Merkmale an der HdM
- Resultat: QMS der HdM ist akkreditierungsfähig
- Follow-up an der HdM:
  - kritische Durchsicht des Abschlussberichts der evalag
  - Aufarbeitung identifizierter Defizite nach Relevanz für die Systemakkreditierung
- Im Anschluss: Anmeldung zur Systemakkreditierung bei der ACQUIN (Februar 2011)

## Definition

- Passgenauigkeit des QMS mit dem Profil einer Hochschule

## Kriterien für die Klassifikation eines QMS

- Ausprägung verschiedener Dimensionen
  - Prozessorientierung
  - Kommunikation
  - Nutzung von Kennzahlen
- Merkmale der QM-Instrumente
  - Verortung (Zentrale vs. Dezentrale)
  - Funktion (Beratung vs. Steuerung)
  - Rhythmus (punktuell vs. durchgängig)

### Probleme

- Modellierung eines Gesamtsystems beruht zu Beginn auf intuitivem Wissen (heuristisches Vorgehen)
- Weiterentwicklung sollte auf Erfahrungswerten und fundierter Reflexion beruhen
- Eignung und Wirksamkeit des QMS zeigen sich erst nach einiger Zeit, z.B. durch
  - bewirkte Veränderungen
  - überwundene Widerstände
  - bestandene Problemsituationen



## Formale Kriterien: Eignung des QMS (3)

### Praxisbeispiel HdM Stuttgart - Dimensionen

Kriterium	Profil der HdM	QMS der HdM
Prozessorientierung	Medienhochschule mit Lehrangebot in den Bereichen Technik, Wirtschaft, Content und Design	mittlere Ausprägung (Prozessbeschreibungen, aber keine Workflows)
Kommunikation	Lehrpersonal bestehend aus Ingenieuren, Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern, Kreativen	hohe Dialogbereitschaft (internes Audit)
Kennzahlen	Steuerung der Hochschule anhand von qualitativen Kriterien	geringe Nutzung von Kennzahlen

## Formale Kriterien: Eignung des QMS (3)

### Praxisbeispiel HdM Stuttgart - Merkmale

Kriterium	Profil der HdM	Merkmale der QM-Instrumente der HdM
Verortung (zentral vs. dezentral)	zentrale Verankerung administrativer Prozesse (Immatrikulation, Zulassung, Prüfungswesen etc.)	zentrale Verankerung des internen Audits und der Lehrveranstaltungskritik
Funktion (Steuerung vs. Beratung)	Strategische Ziele der Zentrale, autonome Umsetzung von Lehre und Forschung durch die Studiengänge	Internes Audit: Evaluation, der Studiengänge (top down), Empfehlungen an die Zentrale (bottom up)
Rhythmus (semesterweise vs. in größeren Abständen)		Lehrveranstaltungskritik semesterweise; internes Audit im 5/6-Jahres-Zyklus

## Formale Kriterien: Eignung des QMS (4)

### Praxisbeispiel HdM Stuttgart

#### Erfahrungen mit dem internen Audit

- hohe Akzeptanz unter den Professoren durch Einsicht in die Vorteile eines hochschuleigenen Evaluationsverfahrens (Eignung gegenüber anderen QS-Verfahren wie Programmakkreditierungen)
- hohe Eignung und Wirksamkeit für das Aufdecken von Defiziten und Sensibilisieren von Professoren für die Notwendigkeit von Veränderungen

#### Weiterentwicklung (ab 2012)

- Bessere Verknüpfung mit den strategischen Zielen und Strukturvorgaben der Hochschule: gezielte Betrachtung von Forschung, Internationalisierung, Kompetenzorientierung
- Verbesserung des Verfahrensablaufs: gezieltere Schulung der Gutachter, bessere Vorbereitung der Studiengänge, intensivere Betreuung während des Follow-ups

## **B Ausbauphasen**

## **C Verfahrensschritte zur Systemakkreditierung**

## **D Durchführung der Systemakkreditierung**

- Selbstdokumentation
- Vorbereitung auf Begehungen
- Ablauf der Begehungen
- vorläufiges Fazit

### **Ausbau des Qualitätsmanagementsystems**

- Konzeption (ab WS 2008/2009)
- Information, Kommunikation, Partizipation (ab SoSe 2009)
- Implementierung neuer Instrumente (ab WS 2009/2010)

### **Evaluation des Qualitätsmanagementsystems**

- Audit zur institutionellen Qualitätssicherung (SoSe 2009 bis SoSe 2010)

### **Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems**

- Systemakkreditierung (Februar 2011 bis voraussichtlich Juni 2013)

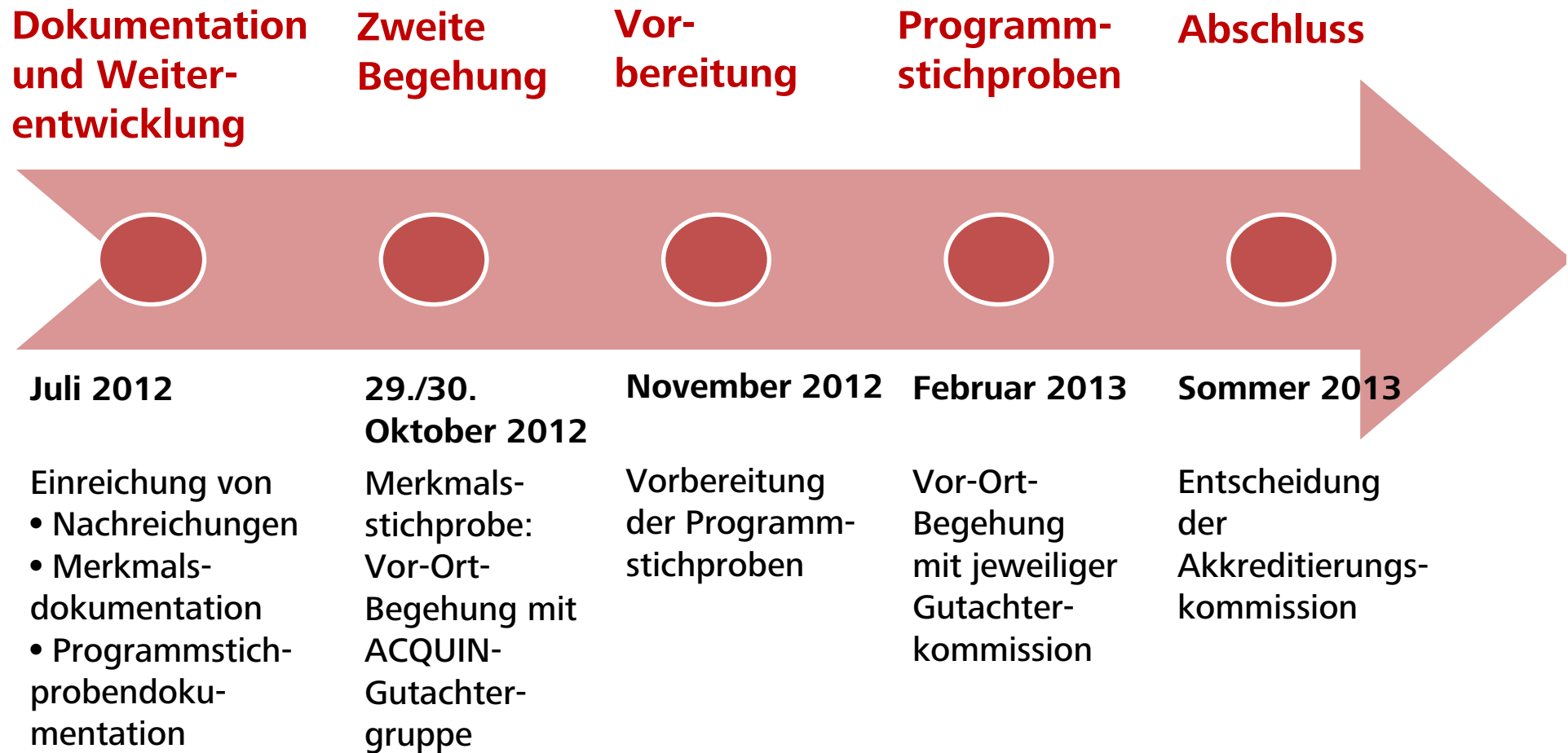
# Verfahrensschritte zur Systemakkreditierung (1)

## Praxisbeispiel HdM Stuttgart



# Verfahrensschritte zur Systemakkreditierung (2)

## Praxisbeispiel HdM Stuttgart



### **„Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an der HdM“**

- hochschuleigenes Positionspapier
- Struktur *nicht* an Kriterien des Akkreditierungsrats oder Vorgaben der Agentur orientiert, sondern nach eigenem Ermessen
- hoher Arbeitsaufwand, fast vollständig bei der QM-Stabsstelle angesiedelt
- Update im Januar 2012

### **Statusbericht**

- Stand der praktischen Umsetzung mit Links auf QM-Portal
- Update im Januar 2012

### **Anlagen**

- Hochschuldokumente, Jahresberichte, Satzungen, QM-Richtlinien (komplett)
- Studiengangsdokumente, Dokumente zum internen Audit, Evaluationsergebnisse, Absolventenstudien (repräsentative Auswahl)
- Online-gestützte Dokumente, z.B. Prozessdokumentationen (Ausdruck)



### 7 Nachreichungen und Dokumentationen zu Merkmalen

- „Studienorganisation und –koordination“
- „Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem“
- „Studentische Arbeitsbelastung“

### Ausarbeitung der Dokumente

- hoher Arbeitsaufwand, angesiedelt beim Prorektor Lehre und der QM-Stabsstelle
- Form der Darstellung, Gliederung und Umfang nach eigenem Ermessen
- Zusammentragen weiterer Informationen durch Umfragen, Einzelgespräche mit Professoren etc.
- zum Teil Verschriftlichung impliziten Wissens, Einführung neuer Definitionen
- kritische Durchsicht und Schlussredaktion innerhalb der Projektgruppe
- Beispiele anderer Hochschulen wenig hilfreich

- Bereitstellung der kompletten Selbstdokumentation auf QM-Portal
- Bereitstellung von Informationen zur SysAkkred auf QM-Portal
- Vorbereitende Gespräche mit Professoren und Mitarbeitern
  - Kurzfassung zum QMS der HdM
  - Kurzfassung zu Nachreichungen und Merkmalsdokumentationen
  - Informationen über Verfahrensablauf
  - Übersicht zu potentiellen Fragen
- Simulation mit Frau Dr. Jakubowicz von der evalag
  - Fallstricke:
    - Ungenügendes Verständnis der Lehrenden über Funktionsweise des QMS
    - vorausgesetztes Wissen zu Hochschulstrukturen und -prozessen
    - Auftreten als Repräsentanten einzelner Fakultäten/Studiengänge
    - Unstrukturiertes Erzählen über Alltagserfahrungen
- Information der Studierenden über Verfahrensablauf

# Ablauf der Begehungen (inklusive Merkmalstichprobe)

## Praxisbeispiel HdM Stuttgart

- Funktion der Begehungen
  - 1. Begehung: Betrachtung des QMS in der Breite
  - 2. Begehung: vertiefte Analyse des QMS, Betrachtung einzelner Merkmale
- Rollenverteilung
  - Beschreibung des Systems durch Rektorat, Dekane, QM-Verantwortliche
  - Kontrolle der Umsetzung durch Lehrende und Studierende
  - Nachhaken bei Lehrenden zu studentischen Kritikpunkten
- Probleme
  - 1. Begehung: viele Themen kurz abgehandelt, wenig Vertiefung
  - 2. Begehung: Nachreichungen nicht angesprochen, Merkmale nur sporadisch
  - Ausgangspunkt der Gutachter ist eigene (subjektive) Hochschulerfahrung
  - Behandlung von Steckenpferden
- Zwischenberichte nach beiden Begehungen (Entscheidung der Gutachter)

### Vorbereitung auf Programmstichproben

- Abgabe der Studiengangskonzepte als Selbstdokumentationen (keine neuen Dokumentationen)
- Briefing der Studiengangsmitglieder über
  - Verfahrensablauf
  - Inhalte der zweiten Begehung (Zwischenbericht)
  - potentielle Fragen
- Unterstützung bei Vorbereitung (Überblick über eigene Prozesse)
- Simulationen mit Frau Dr. Jakubowicz von der evalag

### Umsetzung der Programmstichproben

- wie Programm-Reakkreditierungen (wenig Bezug auf Einbindung der Studiengänge in das QMS der HdM)

### Effekte der Systemakkreditierung

- Maßnahme zur stärkeren Verankerung des QMS an der HdM, damit auch zur Organisationsentwicklung
- Steigerung der Identifikation mit der Hochschule, stärkeres Involvement an der Basis
- hohe Zufriedenheit mit Prozess-Begehungen bezüglich
  - Vorbereitung der Kommission
  - Ablauf der Gesprächsrunden
- Impuls zur Weiterentwicklung einiger Strukturelemente (Kompetenzorientierung in Lehre und Prüfungswesen)

### Abschluss der Systemakkreditierung

- voraussichtlich Juni 2013

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Luz-Maria Linder

[linder@hdm-stuttgart.de](mailto:linder@hdm-stuttgart.de)

(0711) 8923 2006

Leiterin der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement  
der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart