

# Qualitätskultur und Qualitätsmanagement im Rahmen des Bologna-Prozesses am Beispiel der Universität Bayreuth

Gabriele Sandfuchs

Ein wesentliches Ziel des Bologna-Prozesses ist die Qualitätssicherung im Bereich der europäischen Hochschulen. In Bayern strebte die Universität Bayreuth eine Vorreiterrolle bei der Umsetzung des Bologna-Prozesses und insbesondere bei der Förderung und Sicherung der Studienqualität an. Das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung griff den Vorschlag der Universität auf, deren Maßnahmen und Entwicklungsschritte auf dem Weg zu einem tragfähigen Qualitätsmanagementmodell zu beobachten und darzustellen.

*„Die systematische Entwicklung und Sicherung von Qualität an Hochschulen ist eine Schlüsselfrage der Hochschulreform im In- und Ausland. Qualitätssicherung ist aber nicht nur Gegenstand von hochschulpolitischen Programmen oder einer breiten internationalen Fachdiskussion. Längst spielen Qualitätsentwicklung und -sicherung eine zentrale Rolle in den strategischen Planungen und der täglichen Arbeit der Hochschulen.“ (HRK 2004, S. 178)*

## 1 Der Bologna-Prozess

### 1.1 Die Entwicklung des Ziels „Qualität“ im Bologna-Prozess

Der Bologna-Prozess hat seine Wurzeln im „Übereinkommen über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der europäischen Region“ von Lissabon (11. April 1997), mit dem die UNESCO und der Europarat Vergleichbarkeit und Transparenz im europäischen Bildungsraum anstrebten und zu dessen Unterzeichnung sie die europäischen Staaten einluden. Ein Jahr später (25. Mai 1998) verabschiedeten die zuständigen Minister<sup>1</sup> Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und Italiens in Paris die als Sorbonne-Erklärung bekannt gewordene „Gemeinsame Erklärung zur Harmonisierung der Architektur der europäischen Hochschulbildung“. Sie bezweckt die Förderung der Anerkennung akademischer Abschlüsse im Ausland, der Mobilität der Studierenden sowie ihrer Vermittel-

<sup>1</sup> Auf die Verwendung weiblicher Personenbezeichnungen/Endungen wird verzichtet, wo dies im Interesse der besseren Lesbarkeit des Textes geboten erscheint. Gruppenbezeichnungen beziehen sich somit auf weibliche und männliche Personen, soweit nichts anderes vermerkt ist.

barkeit am Arbeitsmarkt. Zur Verbesserung der internationalen Anerkennung und Attraktivität wird ein Zwei-Zyken-System (Studium und Postgraduiertenstudium) skizziert, das Anrechnungen von Studienleistungen, multidisziplinäre Studien sowie den Erwerb von Kenntnissen in Fremdsprachen und Informationstechnologien ermöglichen soll.

Am 19. Juni 1999 unterzeichneten 29 europäische Minister in Bologna jene „*Gemeinsame Erklärung der Europäischen Bildungsminister: Der Europäische Hochschulraum*“, die dem Prozess künftig seinen Namen geben sollte. Sie zieht ein erstes Resümee der bisherigen Bemühungen um ein „Europa des Wissens“. Die Koordinierung der Maßnahmen zur kurzfristigen Erreichung weiterer Ziele wird vereinbart, darunter die europäische Zusammenarbeit bei der Qualitätssicherung. Zugleich wird der Prozess soweit institutionalisiert, dass ein Folgetreffen in zwei Jahren vereinbart wird.

Das Folgetreffen in Prag endete am 19. Mai 2001 mit dem bereits von 32 Ländern unterzeichneten Kommuniqué „*Auf dem Weg zum europäischen Hochschulraum*“. Darin stellen die Minister zunächst fest, dass die in der Bologna-Erklärung festgelegten Ziele breite Akzeptanz gefunden hätten und auch bereits Arbeiten zur Qualitätssicherung geleistet worden seien. Sie legen weitere Maßnahmen nach den Zielen des Bologna-Prozesses fest und heben unter anderem den Punkt „Erhöhung der weltweit leichten Verständlichkeit und Vergleichbarkeit europäischer Hochschulabschlüsse durch Entwicklung eines gemeinsamen Qualifikationsrahmens und in sich geschlossener Mechanismen zur Qualitätssicherung und Akkreditierung/Zertifizierung sowie durch mehr Information“ hervor. Eine Follow-up-Gruppe wird eingerichtet und eine weitere Nachfolgekongferenz für 2003 in Berlin vorgesehen.

Das Kommuniqué der Konferenz von (inzwischen 40) europäischen Hochschulministern in Berlin vom 19. September 2003 trägt den Titel „*Den Europäischen Hochschulraum verwirklichen*“. Es betont die soziale Dimension und die Bedeutung aller Elemente des Bologna-Prozesses und zieht Bilanz über die seit der Prager Konferenz erzielten Fortschritte. Dabei wird festgehalten, dass „die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung ... bei jeder Hochschule selbst liegt“. Das European Network for Quality Assurance (ENQA) wird gebeten, in Zusammenarbeit mit EUA (European University Association), EURASHE (European Association of Institutions in Higher Education) und ESIB (European Student Information Bureau)<sup>2</sup>, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* zu entwickeln.

<sup>2</sup> EUA, ENQA, EURASHE, ESIB (bis 2007; jetzt: European Students' Association (ESU)): zusammen die „E4 Group“

Die Bergen-Konferenz leitete die „zweite Halbzeit“ des Bologna-Prozesses ein. Das Kommuniqué vom 20. Mai 2005 „*The European Higher Education Area – Achieving the Goals*“ zieht Bilanz der „ersten Halbzeit“ und setzt Ziele und Prioritäten bis 2010. Bei der Qualitätssicherung wird noch großer Handlungsbedarf gesehen, dem mithilfe der ESG Rechnung getragen werden soll. Die Minister sprechen sich für ein *Register of European Higher Education Quality Assurance Agencies* aus und bitten ENQA, EUA, EURASHE und ESIB um Vorschläge und einen Bericht zur Weiterentwicklung der praktischen Aspekte der Umsetzung.

Im Kommuniqué der Konferenz von London vom 18. Mai 2007 sind die Entwicklungen der beiden abgelaufenen Jahre abgebildet. Es stellt fest, dass die beteiligten Länder (inzwischen 46) die Implementierung der ESG begonnen haben und besonders die externe Qualitätssicherung sich gut entwickelt hat. Dabei wird die Verantwortung der Hochschulen für die Qualität betont und sie werden zum weiteren Ausbau ihrer Qualitätssicherungssysteme aufgefordert. Zudem regt das Kommuniqué weitere Europäische Foren zur Qualitätssicherung an, wie erstmals von den vier großen europäischen Zusammenschlüssen im Hochschulbereich (E4 Group) im Jahr 2006 abgehalten. Die Minister danken der E4 Group für die Vorlage eines Vorschlags zum *Register of European Higher Education Quality Assurance Agencies*. Der Zweck („to further the development of the European Higher Education Area by creating and managing a Register that will provide clear and reliable information about reliable and trustworthy quality assurance agencies operating in Europe“)<sup>3</sup> und die Bedeutung des Registers („... an objective information tool and should not serve any other purpose“)<sup>4</sup> werden betont sowie eine externe Evaluation nach zwei Jahren gefordert.

## 1.2 Aktuelle Inhalte und Ziele des Bologna-Prozesses

Seit der Bergen-Konferenz im Sommer 2005 umfasst der Zielkatalog des Bologna-Prozesses folgende Punkte:<sup>5</sup>

- Förderung der Qualitätssicherung („Quality Assurance“) auf institutioneller, nationaler und europäischer Ebene unter Einführung von Standards und Richtlinien,
- Einführung der Bachelor- und Master-Studienstruktur,

<sup>3</sup> E4 Group 2007, S. 3

<sup>4</sup> E4 Group 2007, S. 3

<sup>5</sup> Zielkatalog teilweise übernommen von *Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2005, S. 2*

- Definition eines Rahmens vergleichbarer und kompatibler Hochschulabschlüsse auf nationaler und europäischer Ebene (Qualifikationsrahmen),
- Förderung der Mobilität und Abbau von Mobilitätshindernissen,
- Einführung eines Leistungspunktsystems (ECTS),
- Verbesserung der Anerkennung von Abschlüssen,
- zentrale Rolle der Hochschulen,
- Beteiligung der Studierenden an der Gestaltung des europäischen Hochschulraums und am Bologna-Prozess,
- Förderung der europäischen Dimension im Hochschulbereich,
- Steigerung der Attraktivität des Europäischen Hochschulraums im globalen Maßstab,
- Einbettung in das Konzept des lebenslangen Lernens,
- Einbeziehung der Doktorandenausbildung in den Bologna-Prozess als dritte Stufe,
- Betonung einer sozialen Komponente (insbesondere gleichberechtigter Zugang zu qualitativ hochwertiger Hochschulbildung für Personen jeder Herkunft),
- Einführung eines gemeinsamen sowie von nationalen Qualifikationsrahmen,
- Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten für Bachelor-Absolventen, auch im Öffentlichen Dienst,
- Vergabe und Anerkennung von „Joint degrees“, auch auf der Doktoratsebene,
- Ermöglichung flexibler Lernwege in der Hochschulbildung, einschließlich der Anerkennung früheren Lernens.

### 1.3 Qualität als zentraler Begriff

In allen Kommunikés des Bologna-Prozesses findet sich durchgängig der Begriff „Quality Assurance“, der in den deutschen Übersetzungen mit „Qualitätssicherung“ wiedergegeben wird. Von einer Definition dieses Begriffs, wie auch des Begriffs „Qualität“ selbst oder weiterer Zusammensetzungen damit, haben die Mitglieder des Prozesses abgesehen. Insgesamt erweist sie sich als äußerst schwierig.

Ursprünglich im Auftrag des INQAAHE<sup>6</sup> und der EAIR<sup>7</sup> Special Interest Group on Quality wurde daher von Professor Lee Harvey 2004 das „Analytic Quality Glossary“ (Harvey 2004–08) im Internet ins Leben gerufen. Darin heißt es: „Site 95% complete... Some information to be inserted, thus some links are dead ends.“ Einige dieser „dead ends“

<sup>6</sup> International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education

<sup>7</sup> European Higher Education Society

finden sich unter dem Buchstaben „Q“, darunter „Quality culture“ und „Quality management“, also die beiden Aufgaben, die im Zentrum der Anstrengungen der Universität Bayreuth stehen. Zu „Quality Assurance“ gibt das Glossary folgende Definition: *„Assurance of quality in higher education is a process of establishing stakeholder confidence that provision (input, process and outcomes) fulfils expectations or measures up to threshold minimum requirements.“* Doch wird hier weniger eine aktive Sicherung durch bestimmte Maßnahmen beschrieben als die Herstellung einer bestimmten Außenwirkung.<sup>8</sup> Die OECD (2004) stellt dagegen die Ansätze der Sicherung und deren Messung in den Vordergrund: *„Quality assurance refers to a set of approaches and procedures regarding the measurement, monitoring, guaranteeing, maintenance or enhancement of the quality of higher education institutions/providers and programmes, or the processes by which the achievement of education programme standards, as established by institutions, professional organisations, government and other standard-setting bodies, is measured.“* Die ESG, die ENQA in Vollzug des Berliner Kommuniqués von 2003 erarbeitete, betrachten die Frage schließlich pragmatisch: *„‘Quality assurance’ is a generic term in higher education which lends itself to many interpretations: It is not possible to use one definition to cover all circumstances.“* (ENQA 2007, S. 12)

So verwundert es nicht, dass die Diskussion der Teilnehmer am Workshop zur „Terminology of Quality Assurance“ im Rahmen der Herbsttagung 2007 des Projekts Qualitätsmanagement der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) für keinen der dort angesprochenen Begriffe auch nur innerhalb des deutschsprachigen, geschweige denn des internationalen Raums eine allgemein akzeptierte Definition ergab. Die Zusammenfassung der Tagungsergebnisse schließt mit folgenden Worten: *„Die Bedeutung von Terminologie, Sprache und Begriffen ist an beiden Tagen überaus deutlich geworden. Es bleibt eine dringende Aufgabe für die Zukunft, zum größeren Verständnis aller mit Qualität befassten untereinander, hier größere Klarheit herzustellen.“* (HRK 2007)

## 2 Qualitätskultur und Qualitätsmanagement an der Universität Bayreuth

### 2.1 Frühzeitige Orientierung auf den Bologna-Prozess

Die Universität Bayreuth strebte eine Vorreiterrolle bei der Umsetzung des Bologna-Prozesses in Bayern an. Nachdem sowohl das Hochschulrahmengesetz (HRG) als auch das Bayerische Hochschulgesetz (BayHSchG) 1998 die Möglichkeit eröffnet hatten, Bachelor-

<sup>8</sup> In Deutschland dürfte im Übrigen der Zusammenhang zwischen Qualitätssicherung und „Minimalanforderungen“ auf verbreitetes Unverständnis stoßen.

und Masterstudiengänge zur Erprobung einzuführen, richtete sie die ersten entsprechenden Studienmöglichkeiten im Bereich der Geisteswissenschaften zum Wintersemester 1999/2000 ein, also nur wenige Monate nach der Bologna-Konferenz. Die Umstellung auf die Bachelor- und Masterstudiengänge vollzog sich auf Initiative der jeweiligen Fächer, zunächst vor allem solcher aus der Sprach- und Literaturwissenschaftlichen Fakultät sowie aus der Kulturwissenschaftlichen Fakultät.<sup>9</sup> Die Implementierung des Bologna-Prozesses und die damit verbundene Neustrukturierung der Studiengänge wurden an der Universität Bayreuth von Anfang an als Teil des übergreifenden Qualitätsmanagements und der Profilbildung gesehen und als eine einmalige Chance verstanden, innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne das gesamte Studienangebot unter die Lupe zu nehmen, es gegebenenfalls stärker zu profilieren und dabei eine interne Qualitätssicherung zu etablieren. Der *Hochschulentwicklungsplan 2000 bis 2004*<sup>10</sup> sah bereits eine ganze Reihe weiterer Bachelor- und Masterstudiengänge vor, auch außerhalb der Geisteswissenschaften. Die Universität Bayreuth sieht, auch im Bereich der Masterstudiengänge, fächerübergreifende Angebote als Profil bildend an. Ab Wintersemester 2004/2005 wurden die Magisterstudiengänge der Kulturwissenschaftlichen Fakultät sukzessive eingestellt. Mit Ausnahme des LL.M. (legum magister, eine besondere Art des aus dem angelsächsischen Raum stammenden Master-of-Laws-Abschlusses, als Aufbaustudiengang für ausländische Studierende) sind inzwischen keine Einschreibungen in Magisterstudiengänge mehr möglich. Auch die meisten Diplomstudiengänge wurden eingestellt. Die Lehramtsstudiengänge müssen nach den Vorgaben des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus weiter mit Staatsexamina abgeschlossen werden, die Universität Bayreuth führt inzwischen aber die naturwissenschaftlichen Lehramtsstudiengänge im gestuften Bachelor-/Mastersystem durch. Dabei werden neben dem Staatsexamen auch die Abschlüsse BA Sc. Education und MA Sc. Education erworben. Im Wintersemester 2007/2008 bot die Universität 32 Bachelor- und 17 Masterstudiengänge im Hauptfach sowie zahlreiche Kombinationsfächer an. All diese Studiengänge wurden inhaltlich neu konzipiert, einige davon zwischenzeitlich erneut überarbeitet (so wurde z. B. der Bachelor-Studiengang Theater

---

<sup>9</sup> Diese beiden Fakultäten vereinigen circa ein Drittel der Bayreuther Studierenden auf sich, darunter etwa die Hälfte Lehramtsstudierende. Daneben bestehen die Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche als (im Hinblick auf die Studierendenzahl) größte Fakultät, die Fakultät für Mathematik, Physik und Informatik, die Fakultät für Biologie, Chemie und Geowissenschaften sowie die Fakultät für Angewandte Naturwissenschaften. Quelle: Eigene Berechnungen nach *Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2007, S. 42–47*. Die drei letztgenannten Fakultäten verkörpern den naturwissenschaftlichen Schwerpunkt der Universität Bayreuth.

<sup>10</sup> Früher abrufbar unter <http://www.uni-bayreuth.de/hochschulentwicklungsplan>, zwischenzeitlich nicht mehr im Netz

und Medien im Vergleich zu seiner ursprünglichen Ausrichtung im Jahre 2001 durch eine deutlichere Gewichtung des Bereichs „Medien“ den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts stärker angenähert). Die interdisziplinäre und praxisnahe Ausrichtung der Studiengänge soll im Laufe der Umstellung konsequent fortgesetzt werden.

Die Universität betont weiterhin entschlossen ihr Ziel, ein qualitativ hochwertiges Studienangebot zu entwickeln und dauerhaft zu sichern, das deutschland- und weltweit Studierende anzieht. Bereits jetzt kommen ca. drei Viertel der Studierenden nicht aus dem engeren Einzugsbereich der Hochschule und sieben bis acht Prozent aus dem Ausland. Die Tendenz ist steigend.

## 2.2 Programmatische Qualitätsorientierung der Universität Bayreuth

### 2.2.1 Begriffe

Wegen des oben dargestellten Fehlens eindeutiger Definitionen musste die Universität Bayreuth die zentralen Begriffe operationalisieren, um so zu einer verbindlichen Orientierungslinie für ihre Bemühungen um Qualität zu gelangen. Die aktuell maßgeblichen Definitionen wurden im Jahre 2006 von der Steuerungsgruppe<sup>11</sup> des Projekts „Prozessqualität in Lehre und Studium“ (vgl. 2.3.2)<sup>12</sup> wie folgt verabschiedet:

*Qualität* wird als laufende Verbesserung der Studienangebote hinsichtlich ihrer Zielorientierung und ihres Inhalts gesehen. Bei der Studiengangsentwicklung und -durchführung werden eigene Qualitätskriterien zugrunde gelegt, die bei der Konzipierung und Umsetzung von Studienangeboten den Maßstab für Qualität bilden. Sie werden, bezogen auf Qualität im Ablaufprozess und auf Qualität auf der Gegenstandsseite (Programmqualität), differenziert definiert. Qualitätskriterien zur Sicherung von Programmqualität sind solche, die die Einhaltung von Mindeststandards sichern, wie sie bislang im Rahmen jeder Programmakkreditierung abgeprüft werden. Hier geht es zum einen um quantitative Daten – etwa bezüglich vorhandener Ressourcen und Kapazitäten – und zum anderen um den Nachweis, dass elementare Standards eingehalten sind (z. B. Modularisierung, ECTS-Kompatibilität, workload-Berechnung etc.). Diese formalen Qualitätskriterien sind an den folgenden Kategorien zu messen: Ziele (1), Konzeption (2) und Implementierung (3) und Sicherung der Programmqualität (4) des Studiengangs.

<sup>11</sup> Präsident, zwei Vizepräsidenten, Kanzler, Vizerektorin, Dekane und Studiendekane, je zwei Vertreter des akademischen Mittelbaus und der Studierenden

<sup>12</sup> Unveröffentlichtes Dokument

Das *Qualitätsmanagement* soll vor allem auf die Bedingungen achten, die zur Erzeugung möglichst hoher Qualität in den Studienprogrammen notwendig sind. Es soll einen breiten Akteurskreis einschließen, der in der Lage ist, in verschiedenen Situationen und Bereichen Schwächen in den Strukturen zu erkennen sowie Verbesserungen zu bewirken. Somit ist eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten auf allen Entscheidungsebenen in Hinblick auf die Qualitätssicherung wichtig. Das Qualitätsmanagement-System soll auch seinerseits einer kontinuierlichen Selbstevaluierung und Überprüfung eigener Standards, Ziele und der Zielerreichung unterzogen werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang seine Fähigkeit zum Wandel und zur Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen.

*Qualitätskultur* ist nach dem Verständnis der Universität Bayreuth das Vorhandensein eines Qualitätsbewusstseins bei allen Hochschulangehörigen. Qualitätsbewusstsein bedeutet ein aktives Interesse an den Entwicklungen an der Hochschule, eine aktive Beteiligung an den demokratischen Entscheidungsprozessen sowie die Übernahme von Verantwortung für den eigenen Aufgabenbereich. Eine hochschulweite Qualitätskultur setzt einen kontinuierlichen und transparenten Diskussionsprozess innerhalb der Universität und die Beteiligung der Mitarbeiter und der Studierenden auf allen wichtigen Entscheidungsebenen voraus. Eine laufende Verbesserung der Programmangebote und der internen Prozesse des Qualitätsmanagements trägt zur Stärkung der hochschulinternen Qualitätskultur bei. Dies geschieht durch regelmäßige Optimierung und Kontrolle der Qualitätssicherungsmaßnahmen.

### 2.2.2 Ziele

Vor dem Hintergrund der oben bestimmten Begriffe strebt die Universität Bayreuth eine hohe programm- sowie prozessbezogene Qualität an.<sup>13</sup> Mit der Etablierung eines institutionalisierten flexiblen Qualitätsmanagementsystems soll die Qualität in Lehre und Studium dauerhaft gesichert werden. Dafür wurden intern folgende übergeordnete Qualitätskriterien angestrebt:

- Klares Rollenverständnis von Hochschulleitung und Fakultäten (konsensuales System): Abstimmung zwischen Gesamtverantwortung der Hochschulleitung und der operativen Verantwortung der Fakultäten,

<sup>13</sup> gem. Schreiben der Universität Bayreuth an das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung vom 8. Mai 2005



- Institutionalisierung des Qualitätsmanagementsystems in der gesamten Universität: Beteiligung aller Akteure am QM-System gemäß den ihnen zugewiesenen Aufgaben,
- reibungsloser Kommunikationsfluss: alle Akteure sollen über den gleichen Informationsstand verfügen,
- aktive Studierendenbeteiligung<sup>14</sup> auf allen Entscheidungsebenen.

### 2.2.3 Schritte auf dem Weg zur Qualitätsorientierung

Bereits mit Beschluss des Senats vom 23. Februar 2000 hatte sich die Universität Bayreuth ein *Leitbild* gegeben, in dem zwar nicht explizit auf die Bologna-Erklärung Bezug genommen wurde, in dem aber bereits einige Ziele der Erklärung anklingen, wie z. B. Internationalität und Berücksichtigung der Qualifikationsanforderungen des Arbeitsmarkts. Insbesondere fand auch die Qualitätssicherung Eingang: „Die Universität Bayreuth ist eine international operierende, kooperations- und schwerpunktorientierte Forschungsuniversität mit innovationsfähigen interdisziplinären Strukturen ... Im Rahmen ihrer Forschungs- und Lehraufgaben widmet sie sich der Qualitätssicherung und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ... Lehre und Studium an der Universität Bayreuth orientieren sich einerseits an der wissenschaftlichen Entwicklung und andererseits an der Berücksichtigung von Qualifikationsanforderungen des Arbeitsmarktes. Das interdisziplinäre Konzept der Forschung mündet auch in entsprechende Studiengänge. Die vorhandenen Studiengänge werden ständig auf die Verbesserung ihrer Aktualität und Effizienz überprüft. Die Einführung neuer Studiengänge kann nur auf der Grundlage einer guten fachlichen Grundlagen- und/oder Anwendungsforschung erfolgen. Die hohe Qualität der Lehre wird in vertrauensvoller Kooperation von Hochschullehrern, Studiendekanen und Studierenden realisiert und gesichert ...“ (*Universität Bayreuth 2000*)

Der *Hochschulentwicklungsplan 2000-2004* enthält folgende Passage: „Als Leitlinie ihrer Entwicklung setzt sich die Universität Bayreuth fachübergreifende und fachverbindende Ziele, die mit problemlösungsbezogenen und innovationsfördernden Ansätzen verbunden sind. Sie sind mit einer ständigen Qualitätssicherung und der bestmöglichen Nutzung regionaler und internationaler Potentiale verbunden.“

Im Herbst 2003 initiierte die Universität ein Projekt „*Universitätsweite Qualitätskultur und Qualitätsmanagement: Die Implementierung des Bologna-Prozesses an der Universität*“

---

<sup>14</sup> vgl. Fn. 19

Bayreuth". Etwa zur selben Zeit wurde erstmals eine Funktionseinheit im Bereich der Abteilung *Akademische Angelegenheiten* etabliert, die der Umsetzung des Bologna-Prozesses und der Qualitätssicherung dienen sollte und jetzt die Bezeichnung „Referat Q“ trägt. Referat Q verfügt derzeit über eine ganze Stelle für einen wissenschaftlichen Mitarbeiter, soll aber um eine zweite Stelle erweitert werden.

Die Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Konzepts mit dem Schwerpunkt auf interner und externer Evaluation sowie daraus resultierende Veränderungsprozesse im Bereich der Lehre wurden auch in die *Zielvereinbarung* zwischen der Universität und dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst ausdrücklich aufgenommen. (*Universität Bayreuth 2006b, Ziffer 5.2*)

Für eine bereits in den Jahren vor der formalisierten Qualitätsorientierung vorhandene überdurchschnittliche Qualität von Studium und Lehre an der Universität Bayreuth sprechen im Übrigen die Ergebnisse der Erstbefragung des Absolventenjahrgangs 2003/2004 an der Universität Bayreuth durch das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung im Rahmen des Bayerischen Absolventenpanels (BAP). Die Bayreuther Absolventen<sup>15</sup> gaben signifikant häufiger als der Durchschnitt der Absolventen der übrigen bayerischen Universitäten zu folgenden Indikatoren das Urteil „sehr gut“ oder „gut“ ab:

- Praxisbezug der Lehre,
- Studienorganisation,
- wissenschaftliche Qualität des Studiums,
- Kontakt zu Lehrenden und Kommilitonen,
- Fremdsprachenvermittlung.

Es wird interessant sein zu beobachten, ob sich die Ergebnisse der Befragungen späterer Absolventenjahrgänge (insbesondere der Bachelor- und Masterabsolventen) hinsichtlich der Bewertung verschiedener Aspekte des Studiums im Vergleich zu diesen Ergebnissen an der Universität Bayreuth und auch im landesweiten Vergleich unterscheiden werden.

---

<sup>15</sup> Noch keine Bachelor-Absolventen. Berücksichtigte Fächer: Germanistik, Anglistik/Englisch, Politikwissenschaften/Politologie, Betriebswirtschaftslehre, Spezialgebiete der Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Geografie/Erdkunde, Physik, Mathematik, Chemie, Biologie

## 2.3 Qualitätssicherung und Akkreditierung

### 2.3.1 Akkreditierung von Studiengängen

Als ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung betrachtete die Universität Bayreuth schon frühzeitig die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Auf der Ebene der einzelnen Studienprogramme setzte sie sich als Mindestmaßstab die Vorgaben des Akkreditierungsrats und der Akkreditierungsagenturen zur Erfüllung von formalen Kriterien und allgemeinen Qualitätsstandards. Eine wichtige Rolle spielte dabei der sogenannte Qualitätszirkel in Anlehnung an den Vorschlag von Jürgen Kohler:<sup>16</sup>

- Definition von Bildungszielen, die den zuvor erarbeiteten Qualifikationsprofilen und der Profilbildung der Hochschule entsprechen,
- eine zu diesen Zielen führende inhaltliche und pädagogische Konzeptionierung von Studienprogrammen,
- anschließende konsequente Realisierung eines solchen Konzepts und Bestandsaufnahme des Erreichten,
- seine Bewertung und erforderlichenfalls Nachsteuerung.<sup>17</sup>

Über die Erfüllung der Mindeststandards hinaus strebt die Universität eine überdurchschnittliche Qualität des Studienangebots an, die unter anderem in einer hohen Studierendenzufriedenheit sowie im Erfolg der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt ihren Niederschlag finden soll. Als Beispiel hierfür seien die neuartigen, interdisziplinären Bachelor- und Masterstudiengänge „Philosophy and Economics“ angeführt, die bereits 2004 durch das Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut ACQUIN akkreditiert wurden und sich eines großen Zuspruchs sowie einer erstklassigen Reputation erfreuen. So wurde das Studienprogramm vom DAAD für mehrere Jahre mit einer Professur gefördert und vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft als Reformstudiengang ausgezeichnet. Mit Blick auf die beruflichen Perspektiven und die curriculare Weiterentwicklung wurde dem Studiengang ein prominent besetztes beratendes Kuratorium an die Seite gestellt.

Seit 2004 wurden insgesamt zehn Bayreuther Bachelor- und Masterstudiengänge von ACQUIN akkreditiert, die meisten davon im Bereich der Geisteswissenschaften. Soweit die Akkreditierungen zunächst mit Auflagen erfolgten, konnten diese fristgerecht erfüllt

<sup>16</sup> Vgl. Kohler (2004), S. 15

<sup>17</sup> Die inhaltliche Struktur dieses sogenannten Qualitätszirkels griff die Universität Bayreuth auch in ihrer Definition des Begriffs „Qualität“ vom Jahr 2006 wieder auf, vgl. oben Ziffer 2.2.1, sowie in ihrer Darstellung des „Qualitätsregelkreises“, vgl. unten Ziffer 2.4.

werden. Das Akkreditierungsverfahren für die Bachelor- und Masterstudiengänge Angewandte Informatik wurde bei der Agentur ASIIN erfolgreich durchgeführt. Akkreditierungsanträge für zahlreiche weitere Studiengänge sind in Planung.

Auf Dauer wird das derzeitige Konzept der Programmakkreditierung allerdings als eher schwerfällig angesehen, unter anderem deshalb, weil die Akkreditierungen für die Hochschulen mit hohen Kosten und großem Zeit- und Arbeitsaufwand für das wissenschaftliche Personal verbunden sind. Außerdem werden zunehmende Schwierigkeiten befürchtet, für eine stark steigende Zahl an Akkreditierungsverfahren geeignete Sachverständige zu finden.

### 2.3.2 Pilotprojekt „Prozessqualität in Lehre und Studium“

Vor diesem Hintergrund beteiligte sich die Universität Bayreuth mit Unterstützung von ACQUIN – zusammen mit drei weiteren, außerbayerischen Hochschulen (Universität Bremen sowie Fachhochschulen Erfurt und Münster) – am Pilotprojekt *„Prozessqualität in Lehre und Studium – Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung“* der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde.

Erstes Ziel des Pilotprojekts war, „einen Qualitätsansatz für die konzeptionelle Entwicklung, Einführung, Durchführung, Überprüfung und Weiterentwicklung von Studienangeboten zu entwickeln und zu fördern, der das Qualitätsbewusstsein in den Hochschulen stärkt, die internen Organisations- und Entscheidungsstrukturen qualitätsorientiert optimiert (Qualitätsmanagement), zur Förderung einer Qualitätskultur und damit zu einer Stärkung der Autonomiefähigkeit der Hochschulen beiträgt. Eines der Ergebnisse des Pilotprojekts sollte damit in der Optimierung von Prozessen bestehen, die zu einem gleichermaßen effizienten und effektiven Mitteleinsatz führen. Das zweite Ziel und eigentlicher Kern des Pilotprojekts war darüber hinaus, Kriterien und ein Verfahren zur Akkreditierung dieses prozessbezogenen Qualitätsansatzes zu entwickeln.“ (HRK/ACQUIN 2007, S. 10) Der Fokus sollte so von der Programmqualität, d. h. der Qualität des Studiengangs zum Zeitpunkt der Akkreditierung, auf die Prozessqualität verschoben werden. Die beteiligten Projektpartner sollten im vorgegebenen Zeitrahmen hochschulinterne prozessorientierte Qualitätsmanagementmodelle für Studium und Lehre sowie Kriterien und Verfahren für eine studiengangübergreifende Überprüfung der Qualitätssicherung konzipieren und testen. Das Modell zielte darauf ab, den bisher praktizierten Programmakkreditierungen ein neues Verfahren der Prozessakkreditierung zur Seite zu stellen, das

den Bedingungen von Studium und Lehre in den Hochschulen besser Rechnung tragen sollte. Hochschulen, die eine Prozessakkreditierung erfolgreich durchlaufen haben, sollten nach den seinerzeitigen Vorstellungen der HRK damit die Anforderungen an die Einzelakkreditierung all ihrer Studienangebote erfüllen. (Vgl. HRK 2005)

Neben der Skepsis gegenüber der Programmakkreditierung waren folgende Motive für die Teilnahme der Universität Bayreuth an dem Pilotprojekt ausschlaggebend: ihr Selbstverständnis, bereits über eine ausgeprägte Qualitätsstruktur zu verfügen, der Aufbau eines hochschulweiten Qualitätsmanagements, das auch nach dem Projektende weitergeführt werden kann, sowie die Möglichkeit, das neue Verfahren der Prozessakkreditierung konzeptionell mitzuentwickeln und zu testen.<sup>18</sup> Sie sah die Teilnahme auch als Chance, eine Vorreiterrolle bei den neuen Entwicklungen zu spielen. Schon die Auswahl der Universität Bayreuth für das Pilotprojekt als eine von deutschlandweit nur vier Hochschulen kann als Indikator für ihre Qualitätskultur gedeutet werden. Dieses Pilotprojekt, das die Universität in Zusammenarbeit mit ACQUIN von Januar 2005 bis Dezember 2006 durchführte, überlagerte das oben erwähnte Projekt von 2003.

Der Bayreuther Ansatz basiert auf den vorhandenen Strukturen und betont die Autonomie der Fakultäten in ihrer Selbstorganisation. Er beruht auf einer klaren Verteilung von Verantwortlichkeiten sowohl auf der zentralen als auch auf der dezentralen Ebene. Wichtig sind dabei oft die informellen Prozesse in den Fakultäten und Studiengängen, die alltagsnah und unbürokratisch verlaufen. Das Modell setzt in erster Linie auf die bereits vorhandene Qualitätskultur auf der Basis eines „Qualitätswollens“ aller Universitätsangehörigen. Somit waren das Erreichen eines möglichst hochschulweiten Konsenses und die Gewinnung der Akzeptanz der Hochschulmitglieder die ersten Ziele bei der Implementierung des Qualitätsmanagementkonzepts. Im Rahmen des Projekts wurden hochschulinterne Qualitätssicherungsmechanismen entwickelt, die einen reibungslosen Ablauf der internen Prozesse und in der Folge Qualität der einzelnen Programme gewährleisten sollen.

Diese im Rahmen des Projekts entstandenen Qualitätsmanagementsysteme der Universität Bayreuth werden auf den Seiten 13 ff. des Policy Papers (HRK/ACQUIN 2007) beschrieben: So wurden die übergreifenden Ziele für das Qualitätsmanagement der Universität und die Kriterien für die Prozess- und Programmqualität in einem hochschulinternen Handbuch „Prozessqualität für Lehre und Studium“ festgelegt, das von den

---

<sup>18</sup> Vgl. Ruppert (2006).

Projektmitarbeitern erstellt wurde und derzeit überarbeitet wird. Darin werden exemplarische Verfahren für die Entwicklung und Durchführung der Bachelor- und Masterstudiengänge beschrieben. Parallel dazu wurden die einzelnen Instrumente der Qualitätssicherung in der Verwaltung und in den Fakultäten systematisch ermittelt. Anschließend wurden die existierenden Prozesse einer internen Stärken-Schwächen-Analyse unterzogen. Das auf dieser Grundlage entstandene Modell bündelt, systematisiert und dokumentiert die vorhandenen Mechanismen durch Einführung einiger weniger zentraler Instrumente. Betont wird dabei die Autonomie der Fakultäten, die – eingebettet in das universitätsübergreifende Konzept – ihre eigenen bewährten Instrumente der Qualitätssicherung beibehalten können. Ein Monitoring-Element (die sogenannten Qualitätsberichte des zentral eingerichteten Referats Q) überprüft das Vorhandensein bestimmter übergreifender und im Handbuch definierter Prozesse sowie deren Effizienz (z. B. Einbeziehung der Studierenden in die Entscheidungsstrukturen; diese kann von den Fakultäten unterschiedlich ausgestaltet werden<sup>19</sup>). Die einzelnen Maßnahmen, die diese Prozesse gewährleisten (z. B. Vollversammlungen, erweiterte Prüfungsausschüsse<sup>20</sup>, Feedbackrunden mit den Studiendekanen usw.), fallen je nach Fakultätskultur unterschiedlich aus. Das Modell betont die weitgehende Autonomie der Fakultäten in der Entwicklung und Implementierung ihrer eigenen, der internen Fachkultur entsprechenden Qualitätssicherungsansätze. Die Mitwirkung der Universitätsmitglieder an der Entwicklung des Konzepts und die Möglichkeit der Einflussnahme auf die vorgeschlagenen Instrumente verstärken die hochschulweite Akzeptanz des Qualitätsmanagements erheblich. Ein wichtiger Bestandteil des Modells ist auch die Benennung von Studiengangsmoderatoren, die sowohl für die fachlich-inhaltliche als auch für die organisatorische Durchführung des Studiengangs zuständig sind und somit zu zentralen Ansprechpartnern für alle Beteiligten werden.<sup>21</sup>

Die Implementierung des Qualitätsmanagementkonzepts erfolgte schrittweise. Bevor man sich entschloss, es auf die ganze Hochschule auszuweiten, wurde es zunächst in einzelnen ausgewählten Studiengängen getestet. Pro Fakultät wurde von den Studiendekanen

---

<sup>19</sup> Für die studentische Mitarbeit gibt es folgende Möglichkeiten: erweiterter Prüfungsausschuss (mit Studierendenvertreter); Vollversammlungen; Lehrevaluationen (verpflichtend) und Feedback; Studentische Studiengangsverantwortliche; Studentische Arbeitsgruppe für die Bachelor- und Masterstudiengänge; Alumni-Arbeit (Einführung des Alumni-Rats 2004, s. <http://www.uni-bayreuth.de/alumni/index.html>); Absolventenbefragungen.

<sup>20</sup> Unter Beteiligung der Vertreter der wissenschaftlichen Mitarbeiter und der Studierenden mit beratender Stimme. Aufgrund seiner Nähe zum jeweiligen Studiengang kann der erweiterte Prüfungsausschuss die Studierbarkeit von Studienangeboten dauernd und nachhaltig überprüfen.

<sup>21</sup> S. Kowis/Pautsch (2006), S. 24.

je ein Studiengang vorgeschlagen, für den das Referat Q einen Qualitätsbericht verfasste. Als Grundlage für die Berichte dienten die Gespräche mit den Studiengangsmoderatoren, Studiendekanen und Fachschaftsvertretern, in denen ein Kanon von Fragen zur Studien- und Prüfungsorganisation erörtert wurde. Online-Studierendenbefragungen konnten wegen ihrer teilweise sehr geringen Rücklaufquoten allerdings nur bedingt in die Qualitätsberichte einfließen.<sup>22</sup> Inzwischen wird versucht, durch ein rasches Feedback der Evaluationsergebnisse an die Studierenden deren Interesse an der Teilnahme bei der studentischen Evaluation zu steigern.

Erste Ergebnisse des Pilotprojekts waren:

- eine Stärkung des hochschulinternen Qualitätsbewusstseins,
- eine breite hochschulinterne Diskussion zum Qualitätsmanagement und zu einzelnen Qualitätsfragen,
- eine Intensivierung des Kommunikationsprozesses zwischen der zentralen und dezentralen Ebene sowie den Fakultäten untereinander.<sup>23</sup>

Das im Pilotprojekt entwickelte Bayreuther Qualitätsmanagementmodell<sup>24</sup>, das auf die Einbeziehung eines weiten Akteurskreises sowie auf eine zentrale Steuerung und Koordination der einzelnen Instrumente der Qualitätssicherung setzt, wurde während der externen Begutachtungen entsprechend gewürdigt. Im Rahmen des Projekts fand an der Universität im Frühjahr 2006 eine institutionelle Evaluation durch die EUA (entsprechend dem „EUA Evaluation Programme“) statt, die die Veränderungspotentiale der Hochschule im Blick hatte. Erster Schritt dieser Evaluation war die Einreichung eines Selbstreports durch die Universität Bayreuth. Daran schlossen sich zwei mehrtägige Begehungen durch die „external peer reviewers“ (nach dem Programm der EUA „experienced senior university leaders“) an. Das Gutachten wurde nicht veröffentlicht. Nach Aussagen der Universität betonte das Gutachterteam darin jedoch ein hohes Qualitätsbewusstsein unter den Hochschulangehörigen, Zufriedenheit der Studierenden mit ihrer Ausbildung sowie den gelungenen interdisziplinären Ansatz in Forschung und Lehre. Weiterhin stellte sich die Universität im Mai 2006 einem Simulationsverfahren der Prozessbegutachtung, das von ACQUIN organisiert wurde. Das Verfahren schloss die Beurteilung der Prozessdokumentation (Handbuch, Arbeitsheft, Selbstdokumentation) sowie eine Begehung durch externe Gutachter mit ein.

<sup>22</sup> S. Kowis/Pautsch (2006), S. 25 f.

<sup>23</sup> S. Universität Bayreuth (2006a), S. 8.

<sup>24</sup> S. Kowis/Pautsch (2006), S. 25.

Nach dem Ende des Projekts stellte die Universität rückblickend fest, dass die Systematisierung der vereinzelt Qualitätssicherungsmechanismen gewinnbringend war. Zum einen hat sich die Vergegenwärtigung der eigenen Organisationsstrukturen, Prozesse und Kommunikationsabläufe als hilfreich erwiesen. Zum anderen konnten eine breite hochschulinterne Diskussion zum Qualitätsmanagement und den einzelnen Qualitätsfragen (Lehre, Lehrqualität, Verbesserung des Evaluationsverfahrens, Fragen der Rückkopplung seitens der Studierenden in Bezug auf die Hochschullehrer) angestoßen sowie die interne Kommunikation zwischen der zentralen und dezentralen Ebene, aber auch zwischen den Fakultäten untereinander (vor allem in der Steuerungsgruppe) intensiviert werden. Dies alles trägt dazu bei, die Qualitätskultur der Universität zu stärken und das Kooperationsklima unter allen Mitgliedern weiter zu verbessern – was bei der interdisziplinären Ausrichtung der Universität besonders wichtig ist.<sup>25</sup>

Das Bayreuther Modell soll auf der Basis des erprobten Ansatzes weiterentwickelt werden. Einen wichtigen Punkt sieht die Universität darin, dass durch die Verlagerung der alleinigen Verantwortung für die hohe Qualität der Studiengänge an die Hochschulen selbst sich nicht mehr jeder Studiengang einer zeit- und kostenaufwendigen Überprüfung der Mindeststandards stellen muss, wie sie die Programmakkreditierung vorrangig darstellte. In einer internen, autonomen, d. h. eigenverantwortlichen Qualitätssicherung wird vor allem der Vorteil der Nachhaltigkeit gegenüber den punktuellen externen Studiengangsakkreditierungen gesehen.

### 2.3.3 Prozessakkreditierung und Systemakkreditierung

Durch die Prozessakkreditierung hofft die Hochschule nicht nur, in gewissem Umfang Kosten für die Akkreditierung einzelner Studiengänge zu sparen. Sie möchte insbesondere mithilfe des neuen Verfahrens die internen Abläufe und die Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten weiter transparent machen. Dies soll nicht zuletzt zur Etablierung einer Qualitätskultur beitragen, bei der sich alle, Studierende, Mitarbeiter und Professoren, mit ihrer Universität noch stärker identifizieren und für die Qualität von Studium und Lehre verantwortlich fühlen. Ein weiterer bedeutender Vorteil, den die Hochschule im Rahmen einer Prozessakkreditierung erwartet, ist die Stärkung ihrer Verantwortung und Autonomie.

---

<sup>25</sup>S. Kowis/Pautsch (2006), S. 26.



In der öffentlichen Diskussion hat sich im Laufe der Zeit die Begrifflichkeit verschoben: Statt von Prozessakkreditierung wird nunmehr überwiegend von Systemakkreditierung gesprochen. Lag früher der Fokus mehr auf der reinen Prozessdarstellung und Prozessbeschreibung im Rahmen eines Studiengangs, so werden jetzt die Prozesse im universitätsweiten Rahmen betrachtet. Die Organe und Ebenen innerhalb der Hochschulen erhalten dabei eine stärkere Beteiligung. Den Kerngedanken sieht die Universität Bayreuth jedoch als unverändert an.

Die Kriterien für eine Systemakkreditierung wurden zunächst im Beschluss des Akkreditierungsrats vom 8. Oktober 2007 definiert und auf Anregung der Kultusministerkonferenz (KMK) durch Beschluss vom 29. Februar 2008 abgeändert.<sup>26</sup> Zu den Zulassungsvoraussetzungen gehört eine Mindestzahl akkreditierter Studiengänge. Die vom Akkreditierungsrat gleichzeitig verabschiedeten Allgemeinen Regeln zur Durchführung von Verfahren der Systemakkreditierung<sup>27</sup> sehen im Übrigen auch Programmstichproben als Teil des Begutachtungsverfahrens vor, sodass die Programmqualität auch im Rahmen der Systemakkreditierung weiterhin beobachtet werden wird.

## 2.4 Ausblick

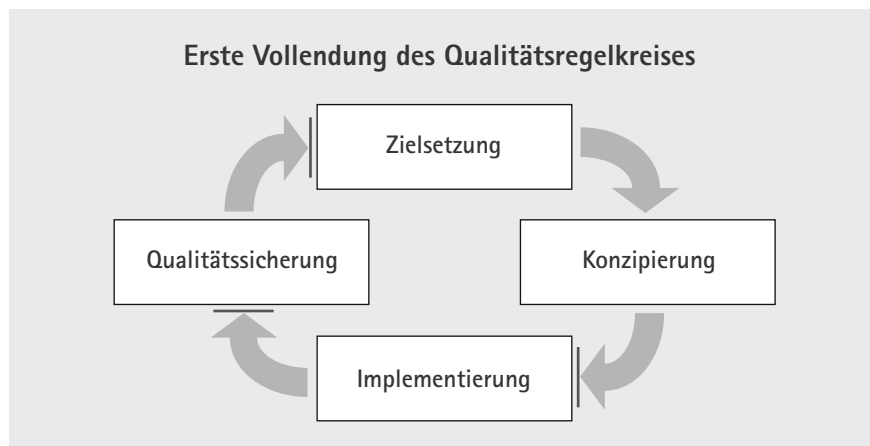
Die Universität Bayreuth entwickelt ihr Qualitätsmanagementmodell auf der Basis des im Rahmen des Pilotprojekts entwickelten Ansatzes kontinuierlich weiter. Eine laufende Verbesserung der Programmangebote sowie der interne Prozess des Qualitätsmanagements tragen zur Stärkung der hochschulinternen Qualitätskultur bei. Hierfür werden die Qualitätssicherungsmaßnahmen regelmäßig kontrolliert und optimiert. In diesem Zusammenhang wird derzeit das Handbuch „Prozessqualität für Lehre und Studium“ überarbeitet. Dabei soll die Darstellung der rechtlichen Vorgaben bei der Einführung, Durchführung, Änderung und Schließung von Studiengängen aktualisiert werden. Ein wichtiger Punkt sind die Vorgaben für die Erweiterung der bestehenden Ablaufprozesse durch Elemente der Qualitätssicherung. Die Darstellungen des Qualitätsmanagementmodells, der Qualitätskriterien, der Funktionen der beteiligten Akteure und eines „idealen Prozesses der Studiengangsentwicklung und -durchführung“ sollen aktualisiert und den neuen Erfordernissen angepasst werden.

---

<sup>26</sup> Vgl. *Akkreditierungsrat (2008a)*.

<sup>27</sup> Vgl. *Akkreditierungsrat (2008b)*.

Abbildung 1: Qualitätsregelkreis



Nach dem ersten Durchlaufen des Qualitätsregelkreises<sup>28</sup> waren zunächst Absolventenbefragungen zur Einschätzung der Relevanz des Studiums für den Berufsanschluss geplant, deren Ergebnisse in die Qualitätsberichte eingehen sollen. Die Universität Bayreuth erwägt derzeit, in diesem Zusammenhang auf eigene Befragungen zu verzichten und auf die zu erwartenden Daten des BAP zurückzugreifen.<sup>29</sup>

Die hochschulweite Qualitätssicherung setzt das Vorhandensein einer internen, umfassenden Qualitätskultur voraus, diese wiederum einen internen Diskussionsprozess auf allen Ebenen sowie ein Qualitätsbewusstsein aller Hochschulangehörigen im Sinne eines aktiven Interesses an den Entwicklungen der Hochschule. Die Universität Bayreuth legt daher großen Wert auf eine vertrauensvolle Kooperation von Hochschulleitung, Hochschullehrern und Studierenden. Dadurch soll die Akzeptanz des Qualitätsgedankens unter allen Mitgliedern der Universität erreicht werden. In diesem Sinne verläuft auch die Diskussion im Vorfeld der Verabschiedung des nächsten Hochschulentwicklungsplans.

<sup>28</sup> S. Universität Bayreuth (2006a), S. 10.

<sup>29</sup> Die Auswertung der Befragung des Absolventenjahrgangs 2005/2006 im Rahmen des Bayerischen Absolventenpanels (BAP) ist noch nicht abgeschlossen. Dieser Jahrgang könnte bereits (im Gegensatz zum Absolventenjahrgang 2003/2004, vgl. Ziffer 2.2.3) direkte Auswirkungen der institutionalisierten Qualitätsbemühungen der Universität Bayreuth wahrgenommen haben. Es wird interessant zu beobachten sein, ob und gegebenenfalls wie sich die Ergebnisse eventueller Absolventenbefragungen der Universität Bayreuth von den BAP-Ergebnissen unterscheiden werden.

Nach wie vor hält die Universität am Postulat des Hochschulentwicklungsplans 2000 bis 2004 fest, die Lehrevaluation der Studiengänge und der Veranstaltungen laufend weiterzuentwickeln. Es sind Studiendekane eingesetzt, die in Zusammenarbeit mit den Studierenden und Dozenten die Evaluation durchführen. Hier wird in den nächsten Jahren erwartet, dass eine laufende Verbesserung des Evaluationsverfahrens erreicht werden kann. Für die Befragung der Studierenden wird voraussichtlich demnächst ein Programm im Moodle-System oder EvaSys<sup>30</sup> genutzt werden. Auch gibt es in der Hochschulleitung Überlegungen zur Generierung eines neuen Verfahrens der Lehrevaluation.

Wie erwähnt, sind noch mehrere Akkreditierungsverfahren für einzelne Studiengänge geplant. Doch ist das langfristige Ziel der Universität Bayreuth das Bestehen der Systemakkreditierung. Die Universität will ihr weiteres Vorgehen an die aktuellen Vorgaben des Akkreditierungsrats anpassen und nach dem Stand der Dinge voraussichtlich 2010 die Systemakkreditierung beantragen. Deshalb werden zeitgleich mit den oben beschriebenen Maßnahmen die Vorarbeiten für den Antrag auf Basis der Ergebnisse des Pilotprojekts weitergeführt.

## Literatur

*Akkreditierungsrat (2008a)*: Kriterien für die Systemakkreditierung (beschlossen auf der 54. Sitzung am 08.10.2007, geändert am 29.02.2008). [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/08.02.29\\_Kriterien\\_Systemakkreditierung.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Systemakkreditierung.pdf) (Zugriff am 04.03.2008)

*Akkreditierungsrat (2008b)*: Allgemeine Regeln zur Durchführung von Verfahren der Systemakkreditierung (beschlossen auf der 54. Sitzung am 08.10.2007, geändert am 29.02.2008). [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/08.02.29\\_Regeln\\_Systemakkreditierung.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Regeln_Systemakkreditierung.pdf) (Zugriff am 04.03.2008)

*Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2007)*: Statistische Berichte B III 1-2 j 2006 – Studenten an den Hochschulen in Bayern Wintersemester 2006/07 und Studienjahr 2006/07. Endgültige Ergebnisse. München

*Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2005)*: Der Bologna-Prozess. Berlin. <http://www.bmbf.de/de/3336.php> (Zugriff am 13.12.2007)

---

<sup>30</sup> Moodle ist eine Lernplattform-Software auf Open-Source-Basis. EvaSys (<http://www.electricpaper.de/produkte/evasy-education.html>) ist ein kommerzielles elektronisches System zur Auswertung von Lehrveranstaltungsevaluationen.

*European Network for Quality Assurance (ENQA) (2007): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.* Helsinki. [http://www.enqa.eu/files/ESG\\_v03.pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_v03.pdf) (Zugriff am 04.03.2008)

*European Network for Quality Assurance (ENQA); European Student Information Bureau (ESIB); European University Association (EUA); European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) (E4 Group) (2007): Report to the Bologna Follow-up Group on a European Register of Quality Assurance Agencies.* Berlin. <http://www.yok.gov.tr/duyuru/E4report.doc> (Zugriff am 04.03.2008)

*Harvey, Lee (2004–08): Analytic Quality Glossary,* Quality Research International. <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/> (Zugriff am 03.03.2008)

*Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2004): Bologna-Reader.* Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2004. Bonn

*Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2005): Pilotprojekt „Prozessqualität für Lehre und Studium – Konzeption und Implementierung der Prozessakkreditierung“.* [http://www.hrk.de/de/projekte\\_und\\_initiativen/121\\_2443.php](http://www.hrk.de/de/projekte_und_initiativen/121_2443.php) (Zugriff am 13.12.2007)

*Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2007): Herbsttagung 2007 „Aktuelle Themen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Systemakkreditierung – Rankings – Learning Outcomes“.* [http://www.hrk.de/de/projekte\\_und\\_initiativen/121\\_3844.php](http://www.hrk.de/de/projekte_und_initiativen/121_3844.php) (Zugriff am 13.12.2007)

*Hochschulrektorenkonferenz (HRK); ACQUIN (2007): Pilotprojekt Prozessqualität für Lehre und Studium – Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung.* Policy Paper. Bayreuth

*Kohler, Jürgen (2004): „Bologna und die Folgen.“* In: Benz, Winfried u. a. (Hrsg.): *Handbuch Qualität in Studium und Lehre.* Berlin, S. 15.

*Kowis, Elena; Pautsch, Arne (2006): Das Pilotprojekt „Prozessqualität für Lehre und Studium“ an der Universität Bayreuth – Ergebnisse und Aussichten –* In: *Universität Bayreuth Spektrum* 3/06, S. 22 ff.

*Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004): Quality and Recognition in Higher Education.* Paris, S. 19

*Ruppert, Helmut (2006): Pilotprojekt Prozessqualität für Studium und Lehre – Ergebnisse aus Sicht der Hochschulen.* Berlin. [http://www.hrk.de/de/download/dateien/Prof.\\_Dr.\\_Dr.\\_h.c.\\_Helmut\\_Ruppert\\_Ergebnisse\\_aus\\_Sicht\\_der\\_Hochschulen.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/Prof._Dr._Dr._h.c._Helmut_Ruppert_Ergebnisse_aus_Sicht_der_Hochschulen.pdf) (Zugriff am 04.03.2008)

*Universität Bayreuth (2000): Leitbild.* <http://www.uni-bayreuth.de/leitbild/index.html> (Zugriff am 11.02.2008)

*Universität Bayreuth (2006a):* Implementierung des Qualitätsmanagementsystems für Lehre und Studium (Präsentation bei der Abschlusskonferenz des Pilotprojekts „Prozessqualität für Lehre und Studium – Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung“). [http://www.projekt-q.de/de/download/dateien/Universitaet\\_Bayreuth.pdf](http://www.projekt-q.de/de/download/dateien/Universitaet_Bayreuth.pdf) (Zugriff am 11.02.2008)

*Universität Bayreuth (2006b):* Zielvereinbarung zwischen der Universität Bayreuth und dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst vom 21. Juli 2006. <http://www.uni-bayreuth.de/Zielvereinbarung-Stand-29-06-06.pdf> (Zugriff am 03.03.2008)

**Anschrift der Verfasserin:**

Gabriele Sandfuchs

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung

Prinzregentenstraße 24

80538 München

E-Mail: [Sandfuchs@ihf.bayern.de](mailto:Sandfuchs@ihf.bayern.de)

Ass. Jur. Gabriele Sandfuchs ist Wissenschaftliche Referentin beim Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung.