

Auf dem Weg zu einem integralen Qualitätsmanagementsystem an Hochschulen

Martin Winter und Thomas Reil

Die Entwicklung und Einführung von Qualitätssicherungsverfahren für Studium und Lehre befindet sich seit ein paar Jahren in einer entscheidenden Übergangsphase: Nachdem sich mittlerweile die Evaluation von Studienfächern bundesweit und flächendeckend als Verfahren durchsetzt, kommt auf die Hochschulen ein neues Verfahren der Qualitätssicherung hinzu: die Akkreditierung von Studiengängen durch nicht-staatliche Agenturen. Bislang sind nur die neuen, konsekutiven Studiengänge Bachelor und Master davon betroffen. Dieses neue Verfahren wird sich allerdings auf alle Studienangebote ausweiten, wie es die Kultusministerkonferenz am 1. März 2002 in dem Papier „Künftige Entwicklung der länder- und hochschulübergreifenden Qualitätssicherung in Deutschland“ beschlossen hat. Mit dieser Verlagerung von Kontroll- und Gestaltungskompetenzen im Bereich Studium und Lehre auf nicht-staatliche Einrichtungen stellt sich die Frage der hochschulinternen Bemühungen um die Studienqualität neu.

Nicht nur im Bereich von Studium und Lehre rollt eine Qualitätssicherungswelle auf die Hochschulen der Bundesrepublik zu. Das Qualitätsthema betrifft immer stärker auch weitere Arbeitsbereiche an den Hochschulen. Qualität wird damit zur Schlüsselfrage der Hochschulreform (vgl. Olbertz / Kreckel / Pasternack 2001). So steht auch die Forschung an Hochschulen jenseits der üblichen Begutachtungen in Verfahren der Drittmittelbewilligung und im Rahmen der Publikationsauslese von Fachzeitschriften auf dem Prüfstand. Das Land Niedersachsen spielt hier mit der Einrichtung der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen eine Vorreiterrolle in der Bundesrepublik.

Die Sorge um die Qualität wissenschaftlicher Ergebnisse gehört zum Ethos wissenschaftlicher Arbeit – ohne Kritik kein Erkenntnisgewinn. Aus diesem Grund erscheint es erklärungsbedürftig, warum die Hochschulen gerade in den letzten Jahren so stark mit Forderungen nach Qualitätskontrolle und Qualitätsverbesserung konfrontiert werden. In seinem Beitrag zu diesem Band erörtert Reinhard Kreckel, Direktor des Instituts für Hoch-

schulforschung HoF Wittenberg, die verschiedenen Impulse, die zu dieser Qualitätsdebatte führten.

Die in den letzten Jahren intensiv diskutierte Qualitätsfrage betrifft weniger die Diskussion wissenschaftlicher Erkenntnisse, deren empirische Plausibilität, innere Logik etc.; sie betrifft vielmehr den Kontext der „Wissensproduktion“, das heißt Rahmenbedingungen, Organisation, Planung, Vermittlung und damit Fragen der Effektivität und Effizienz von Forschung und Lehre. Die Qualitätsfrage wird zum einen angestoßen von außen: nämlich von der öffentlichen Debatte um die Leistungsfähigkeit und damit Legitimation der Hochschulen gegenüber der steuerzahlenden Öffentlichkeit. Zum anderen sind damit interne Konflikte um die Leistungsgerechtigkeit innerhalb der Hochschule verbunden. Im Zuge des Qualitätsdiskurses drängen verstärkt Fragen der landesweiten und der hochschulinternen Mittelzuweisung nach Leistungs- und Qualitätsindikatoren und Fragen des Controllings auf die oberen Plätze der Tagesordnung an den Hochschulen. Schließlich wird mit der leistungsbezogenen Besoldung von Professoren ein weiteres unübersichtliches Feld der hochschulinternen personengebundenen Beurteilungssysteme eröffnet.

All diese Debatten machen augenscheinlich, dass sich das bundesdeutsche Hochschulsystem in einer Übergangsphase befindet. Im viel zitierten Clarkschen Dreieck von Hochschule, Staat, Markt¹ deutet sich eine strukturelle Standortverschiebung der deutschen Hochschulen an. Genau steht das Ziel dieses Systemwechsels noch nicht fest; der Trend auf organisationaler Ebene weist jedenfalls in Richtung „Betriebsförmigkeit“. Der zentrale Ansatzpunkt der sich anbahnenden weitreichenden Veränderungen liegt in der Autonomie der Hochschule – das Mega-Schlagwort der Hochschulpolitik in den letzten Jahren. Ada Pellert von der Karl-Franzens-Universität Graz spricht sich in ihrem Beitrag für ein Mehr an Autonomie aus, da eigenständigere Hochschulen eher in der Lage sind, die neuen Herausforderungen – und hierzu zählen hochschulexterne Qualitätsansprüche an das „Massenhochschulsystem“ – zu meistern.

Ein höheres Maß an Autonomie bedeutet jedoch gleichzeitig einen erhöhten Legitimationsdruck auf die Hochschulen. Im Fall von Studium und Lehre hat dieser Trend beispielsweise konkret zur Folge, dass die Hochschu-

1 Die genauen Bezeichnungen der Dreieckspunkte lauten: „academic oligarchy“, „state authority“ und „market“ (Clark 1983: S. 143); vgl. hierzu Kehm und Pasternack (2001: S. 205 ff.).

len auf der einen Seite mehr Handlungsspielräume bei der Entwicklung von Studiengängen erhalten, dass sie auf der anderen Seite die Ergebnisse ihrer Planungen und ihrer Leistungspraxis gegenüber Dritten, und das ist in erster Linie der Staat, vertreten müssen. Das paradoxe Resultat ist: Der Preis der Freiheit der Hochschulen ist ein Mehr an (externer wie auch interner) Kontrolle. Ob also tatsächlich mehr Gestaltungsspielraum bei den Hochschulen verbleiben wird und nicht bei den Akkreditierern, Evaluatoren und Gutachtern, muss die Zukunft zeigen. Sollte sich der Staat tatsächlich aus der Detailsteuerung verabschieden, muss dies im Übrigen nicht unbedingt bedeuten, dass den Hochschulen mehr Handlungsspielräume zur Verfügung stehen. Es ist durchaus denkbar, dass sich der Akteur Staat verstärkt als „Mitgestalter der universitären Ebene“ einmischt und gleichzeitig als „Buchhalter“ zurücktritt (Braun 2001: S. 254).

Ein wesentlicher Topos im Qualitätsdiskurs ist die europäische Dimension. Im Zuge des sogenannten Bologna-Prozesses ist eine bemerkenswerte Dynamik in Gang gesetzt worden. Die angestrebte „Harmonisierung“ der Studienabschlüsse in Europa kann nur erreicht werden, wenn auch gemeinsame Standards der Qualitätsbewertung definiert werden. Aller Voraussicht nach werden diese Standards dann insbesondere im Bereich Akkreditierung von Studiengängen eine zentrale Rolle spielen. Über diesen Zusammenhang von Qualitätssicherung und Europäisierung schreibt Hans R. Friedrich, als Leiter der Hochschulabteilung im Bundesministerium für Bildung und Forschung einer der maßgeblichen Akteure des Bologna-Prozesses, in seinem Beitrag.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Der Gegenstand der Qualitätssicherung wird neu definiert, sprich: ausgeweitet, die internationale Dimension wird vordringlicher denn je, und schließlich sind in der Konsequenz dieser Entwicklungen dringend Verfahrensfragen zu klären. Die Qualitätsdebatte befindet sich also in einem Übergangsstadium, in dem wichtige konzeptionelle Weichen gestellt werden müssen. Für die Hochschulen – als den von dieser Entwicklung direkt betroffenen korporativen Akteuren – ist entscheidend, dass sie diese Diskussion mit führen und die Entwicklung vorantreiben, anstatt sich von ihr treiben zu lassen. Dazu fand vom 18. bis 20. März 2002 in der Lutherstadt Wittenberg eine Tagung zum Thema „Qualitätssicherung in der Hochschule – Theorie und Praxis“ statt. Die Konferenz wurde gemeinsam vom Projekt Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz und dem Institut für Hochschulforschung

HoF Wittenberg veranstaltet. Beide Einrichtungen sollen kurz vorgestellt werden, bevor die Konzeption von Tagung und Tagungsband erläutert wird.

Das Projekt Q der Hochschulrektorenkonferenz

Das Projekt Qualitätssicherung (auch prägnant Projekt Q genannt) besteht seit Januar 1998 bei der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Es wurde bis Ende 2000 aus Sondermitteln der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) finanziert. Seit Januar 2001 wird das Projekt aus Mitteln gefördert, die das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bereitstellt.

Das Projekt versteht sich als die zentrale Informations- und Kommunikationsplattform für alle Fragen der Qualitätssicherung im Hochschulbereich auf nationaler Ebene. Es bündelt Expertenwissen zur Qualitätssicherung und Evaluation im Hochschulbereich, bereitet es anwendungsbezogen auf und stellt es den Hochschulen sowie der hochschulpolitisch interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung. So wurde in Zusammenarbeit mit dem Hochschul-Informationssystem HIS Hannover ein Informationspool im Internet über den Stand der Qualitätssicherung von Studium und Lehre in den Hochschulen eingerichtet (<http://evanet.his.de/>).

Das Projekt Q steht als Ansprech- und Kooperationspartner allen Hochschulangehörigen zur Verfügung und bietet Serviceleistungen an, die der Vorbereitung und Einführung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung in den Hochschulen dienen. Als hochschulpolitische Schnittstelle für qualitätsbezogene Initiativen in Hochschulen führt es die Erfahrungen aus der Qualitätssicherung im Hochschulbereich zusammen und stellt sie dem politischen Entscheidungsprozess zur Verfügung. Auf diese Weise trägt das Projekt Q zur erfahrungsgestützten Weiterentwicklung der auf Qualitätssicherung bezogenen hochschulpolitischen Konzepte bei.

Ferner fördert und unterstützt das Projekt Q in Zusammenarbeit mit den Qualitätssicherungs-Agenturen, -Netzwerken und -Verbänden die Qualitätsentwicklung an den Hochschulen. In dieser länderübergreifenden Funktion wirkt es als nationale Koordinationsplattform gegenüber dem Europäischen Qualitätsnetzwerk (ENQA) sowie als Schnittstelle zu allen Kooperationspartnern im Bereich Qualitätssicherung auf internationaler Ebene.

Ist es also die Aufgabe von Projekt Q, die Evaluationspraxis zu vernetzen, so obliegt dem Ko-Veranstalter, dem Institut für Hochschulforschung

HoF Wittenberg, eher die Rolle eines (wissenschaftlichen) Beobachters des Evaluationsgeschehens.

Das Institut für Hochschulforschung HoF Wittenberg

Das Institut für Hochschulforschung HoF Wittenberg wird gemeinsam vom Bund und vom Land Sachsen-Anhalt getragen. Es ist als An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg assoziiert. Im Mittelpunkt der Arbeit am Institut stehen handlungsfeldnahe Analysen der aktuellen Hochschulentwicklung. Hierzu erhebt HoF Wittenberg Daten, entwickelt theoretische Ansätze, stellt Informationen zur Verfügung, erarbeitet Prognosen, bietet Planungshilfen an und begleitet Hochschulreformprojekte. Das Institut betreibt sowohl Grundlagen- und historische als auch anwendungsorientierte Forschung sowie Projekte im Service- und Transfer-Bereich.

HoF Wittenberg ist das einzige Institut, das in den ostdeutschen Bundesländern Forschung über Hochschulen betreibt. Daraus ergeben sich besondere Projekt- und Anwendungsbezüge; gleichwohl beschränkt sich das Institut nicht auf die Untersuchung regionaler Entwicklungen. 1996 gegründet, knüpft HoF Wittenberg an eine Vorgängereinrichtung an: Die „Projektgruppe Hochschulforschung Berlin-Karlshorst“ hatte von 1991 bis 1996 die Neustrukturierung des ostdeutschen Hochschulwesens analysierend und dokumentierend begleitet. Unter dem allgemeinen Thema „Hochschule im gesellschaftlichen Wandel“ entwickelte das Institut in seinen Anfangsjahren ein Konzept, das sich vor allem auf die Erforschung der Bildungsfunktion der Hochschule richtete und dabei der Qualitätsentwicklung besondere Aufmerksamkeit widmet². In der aktuellen Forschungsausrichtung des Instituts bilden neben der Qualitätsproblematik die Themenschwerpunkte Steuerung, Transformation und Wissenschaftsinformation den Programmrahmen.

Tagungskonzept und Buchaufbau

Das Kernanliegen von Tagung und Sammelband ist, die konzeptionelle Diskussion „nach vorne zu bringen“, das heißt nicht nur zu resümieren, was sich getan hat, sondern Sackgassen ausfindig zu machen und Entwick-

2 Zur Geschichte des Instituts siehe Kreckel/Pasternack 2002.

lungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die Perspektive weist ganz klar in eine Richtung: Die Bemühungen um mehr Qualität an Hochschulen dürfen sich nicht nur auf Studium und Lehre konzentrieren, sondern sind auf die Bereiche Forschung und Organisation auszuweiten.

Demgemäß setzte sich die Konferenz aus drei Abschnitten zusammen, Qualität von Studium, Qualität von Forschung, Qualität an Hochschulen. Das vorliegende Buch nimmt diese Struktur in etwas veränderter Form wieder auf und veröffentlicht die Tagungsbeiträge in einer überarbeiteten Fassung, in der auch der Diskussionsverlauf auf der Konferenz mit berücksichtigt wird.

Nach den Einführungsbeiträgen (im Abschnitt „Qualitätsdiskurse“) thematisiert der zweite Block den Bereich „Qualität von Studium“. In diesem ersten Teil wird anfangs die derzeitige Praxis der Evaluation von Studienfächern erörtert. Nach einer Zwischenbilanz zur Studienfachevaluation von Gerhard Schreier (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) diskutiert Reiner Reissert (HIS Hannover) Vorschläge zur Reform der Studienfachevaluation.

Danach wird auf das – in Deutschland jüngere – Verfahren der Akkreditierung von Studiengängen eingegangen. Angelika Schade vom Akkreditierungsrat in Bonn stellt in einem kurzen Text die derzeitige Praxis der Akkreditierung vor, die von der Berliner Hochschulforscherin Heidrun Jahn nochmals – mit Blick auf die Einführung der neuen Studiengänge Bachelor und Master – kritisch durchleuchtet wird. Thomas Reil vom Projekt Q geht im Anschluss daran auf die aktuellen hochschulpolitischen Entwicklungen auf Bundesebene in Sachen Akkreditierung ein. In dem nachfolgenden (bereits erwähnten) Beitrag von Hans R. Friedrich wird die europäische Dimension der Qualitätssicherung der Lehre thematisiert.

Nachdem zuerst die Praxis der Evaluation von Studienfächern im Fokus stand und dann auf das Verfahren der Akkreditierung von Studiengängen näher eingegangen wurde, liegt der dritte Schwerpunkt in diesem Themenblock „Qualität von Studium“ auf dem Verhältnis von Akkreditierung und Evaluation. Beide Verfahren haben die Qualitätssicherung im Blick, beide Verfahren ähneln sich in ihrer Struktur, dennoch werden mit beiden Instrumenten – idealtypisch betrachtet – ganz unterschiedliche Ziele verfolgt: die Zulassung von Studiengängen auf der einen Seite und die Qualitätsverbesserung auf der anderen Seite. Daher stellt sich die drängende Frage, ob und wie Evaluation und Akkreditierung zusammengefügt werden können.

Erhellend erweist sich hierbei der Blick ins benachbarte deutschsprachige Ausland: Die Schweiz und Österreich etablieren derzeit umfassende Akkreditierungssysteme. Das Schweizer Akkreditierungs- und Qualitätssicherungssystem wird von Andrea Schenker-Wicki (Universität Zürich) und Rolf Heusser vom Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung Bern vorgestellt. Danach beschreibt Kurt Sohm von der Geschäftsstelle des Fachhochschulrats das Österreichische Akkreditierungs- und Evaluationswesen. Diesen Abschnitt schließt der Beitrag von Martin Winter (HoF Wittenberg) ab, der mögliche Szenarien durchspielt, wie sich das Verhältnis von Studiengangsakkreditierung und -evaluation künftig entwickeln könnte.

Qualitätssicherung an der Hochschule beschränkt sich nicht nur auf Studium und Lehre. So wurden im zweiten Veranstaltungsblock Fragen der Forschungsevaluation erörtert. Und an dieser Stelle soll das zweite durchgehende Anliegen der Tagung deutlich gemacht werden: Erfahrungen der Praxis und die Reflexionen der Forschung zusammenzubringen. Die Praxis-Perspektive übernimmt Christiane Ebel-Gabriel von der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen; sie stellt die bereits seit 1999 praktizierte Forschungsevaluation an niedersächsischen Hochschulen vor. Danach beleuchtet Martina Röbbecke (Wissenschaftszentrum Berlin) vom Forschungsstandpunkt aus die Evaluation an Forschungseinrichtungen. Schließlich fasst Stefan Hornbostel vom Institut für Soziologie der Universität Jena den Stand der Forschungsevaluation in der Bundesrepublik zusammen. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Drittmittelvergabe plädiert er für ein ständiges Monitoring über das Begutachtungswesen, also eine Art institutionalisierter Metaevaluation.

Behandelten die letzten beiden Abschnitte verschiedene Gegenstandsbe-
reiche der Qualitätssicherung, nämlich Studium und Forschung, geht es im
letzten Abschnitt „Qualität an Hochschulen“ um grundsätzliche Verfah-
rensfragen. Hier gilt das erstgenannte Anliegen der Tagung in besonderem
Maße: nicht nur rückblickend Erfahrungen aus bisherigen Evaluationen
zusammentragen, sondern darüber hinaus den Blick in die Zukunft der
Qualitätssicherung an Hochschulen wagen. Die Kernfrage ist, wie ein inte-
egrales Qualitätssicherungssystem an der Hochschule gestaltet sein müsste.
Diese Frage betrifft auch Aspekte der Organisation, Administration und
internen Dienstleistung an Hochschulen.

Der erste Beitrag in diesem Themenblock von Christian Berthold
(HEConsult Dortmund/Gütersloh, HE steht für Hochschulentwicklung)

beschäftigt sich mit Fragen der strategischen Zielausrichtung von Hochschulen, in deren Rahmen dann auch Evaluationen als Beobachtung der Zielerreichung eingesetzt werden können. Voraussetzung hierfür ist, dass die Hochschule zum einen definiert, was sie unter Qualität verstehen will, und dass sie zum anderen bestimmte Qualitätsziele tatsächlich auch festlegt. Christian Berthold geht dabei auch auf die Frage der professionellen Begleitung und des Projektmanagements ein, die im Rahmen solcher strategischer Organisationsentwicklung an Hochschulen geleistet werden müssen.

Horst Methner gibt danach einen anschaulichen „Werkstattbericht“ (wie er es nennt), wie ein solches integrales Qualitätsmanagement an einer Hochschule aussehen kann. In seinem Bericht aus der „Reformwerkstatt“ wird der Anspruch der Fachhochschule Heidelberg sehr deutlich, das Qualitätsanliegen fest in die Organisationsstrukturen und -abläufe zu integrieren.

Der Abschlussbeitrag zum Thema „Qualitätspolitik in einer integralen Perspektive“ stammt aus der Feder von Peer Pasternack, der bis vor kurzem noch am HoF arbeitete und nun als Wissenschaftsstaatssekretär im Berliner Senat tätig ist. Nicht nur an seiner Person ist zu erkennen, dass zwischen (hochschulreformerischer und -politischer) Praxis auf der einen Seite und Forschung auf der anderen Seite keine unüberwindbare Kluft besteht. Einige der Autorinnen und Autoren, die hier als Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler vorgestellt wurden, haben bereits in der hochschulpolitischen und hochschulreformerischen Praxis gewirkt, und umgekehrt sind darunter einige, die – aus der Wissenschaft kommend – derzeit die Praxis mit gestalten.

Abschließend sei noch ein kurzes, aber herzliches Dankeschön gesagt: zum einen an die Helferinnen und Helfer, dank deren Einsatz die von rund 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Deutschland, Österreich, Schweiz und den Niederlanden besuchte Tagung organisatorisch so gut über die Bühne gehen konnte, und zum anderen an die Referentinnen und Referenten, die mit ihren interessanten Vorträgen wesentlich zum Gelingen der Tagung und damit auch dieses Tagungsbandes beigetragen haben.

Literatur

Braun, Dietmar 2001: Regulierungsmodelle und Machtstrukturen an Universitäten. In: Stölting, Erhard / Schimank, Uwe (Hg.) 2001: *Die Krise der Universitäten*. Leviathan Sonderheft 20. S. 243–262. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Clark, Burton R. 1983: *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press

Kehm, Barbara / Pasternack, Peer 2001: *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels*. Weinheim: Deutscher Studienverlag

Kreckel, Reinhard / Pasternack, Peer 2002: *Fünf Jahre HoF Wittenberg. Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität. Ergebnisreport 1996–2000. Arbeitsbericht 1/02*. Wittenberg: Institut für Hochschulforschung

Olbertz, Jan-Hendrik / Pasternack, Peer / Kreckel, Reinhard (Hg.) 2001: *Qualität – Schlüsselfrage von Hochschulreformen?* Weinheim: Deutscher Studienverlag



FORUM DER HOCHSCHULPOLITIK

herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz

Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis

Thomas Reil, Martin Winter (Hg.)



Hochschul
Rektoren
Konferenz



HoF Wittenberg



Projekt
Qualitätssicherung



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Herausgeber des Bandes

Thomas Reil, Projekt Q der Hochschulrektorenkonferenz

Martin Winter, Institut für Hochschulforschung HoF Wittenberg

Herausgeber der Reihe

Hochschulrektorenkonferenz

Verantwortlich: Referat für Interne Kommunikation und Information

– Dr. Ulrich Meyer –

Ahrstraße 39

D-53175 Bonn

Tel.: 02 28 / 8 87-1 50

Verlag

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Auf dem Esch 4

D-33619 Bielefeld

Tel.: 05 21 / 9 11 01-11

E-Mail: service@wbv.de

Internet: www.wbv.de

Gesamtherstellung

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Gestaltung

lok. design division, Marion Schnepf,

Bielefeld

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Autoren, der Herausgeber und der Verlag haben sich bemüht, die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammenzustellen. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass die eine oder andere Information auf irrtümlichen Angaben beruht oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden.

Printed in Germany.

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG,
Bielefeld 2002

ISBN 3-7639-3078-7
Bestell-Nr. 60.01.410

Inhalt

Martin Winter und Thomas Reil	
Auf dem Weg zu einem integralen Qualitätsmanagement-system an Hochschulen	6

Qualitätsdiskurse

Reinhard Kreckel	
Externe und interne Impulse zur Erneuerung der Qualitäts-sicherung an Hochschulen. Einige einführende Überlegungen	16

Ada Pellert	
Hochschule und Qualität	21

Qualität von Studium

Gerhard Schreier	
Fachbezogene Evaluationsverfahren – Zwischenbilanz und Ausblick	32

Reiner Reissert	
Reform der Studienfachevaluation	39

Angelika Schade	
Die Praxis der Akkreditierung von Studiengängen	48

Heidrun Jahn	
Neue Studiengänge und Akkreditierung	54

Thomas Reil	
Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems	64

Hans R. Friedrich	
Qualitätssicherung der Lehre im Europäisierungsprozess	72
Kurt Sohm	
Akkreditierung und Evaluierung im österreichischen Fachhochschul-Sektor	80
Andrea Schenker-Wicki	
Evaluation und Akkreditierung im Schweizer Universitätswesen	90
Rolf Heusser	
Das Akkreditierungssystem in der Schweiz	99
Herrmann Reuke	
Zwei Seiten einer Medaille: Evaluation und Akkreditierung	103
Martin Winter	
Studienqualität durch Evaluation und Akkreditierung – vier Entwicklungsszenarien	110
 Qualität von Forschung	
<hr/>	
Christiane Ebel-Gabriel	
Forschungsevaluation an niedersächsischen Hochschulen	126
Martina Röbbcke	
Evaluierung in Forschungseinrichtungen	137
Stefan Hornbostel	
Forschungsevaluation in Deutschland	147

Qualität an Hochschulen

Christian Berthold

**Von der Evaluation zur strategischen Hochschul-
entwicklung – 16 Thesen** 160

Horst Methner

**Qualitätsmanagement an Hochschulen –
ein Werkstattbericht** 166

Peer Pasternack

Hochschulqualität in einer integralen Perspektive 177

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren 191