

TRANSPARENZ UND GLAUBWÜRDIGKEIT SIND DIE SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements in Hochschulen

>> von Karl-Heinz Rau und Helmut Wienert > Hochschulen sind Stätten von Forschung und Lehre, in denen traditionell der zweckfreie Erkenntnisdrang gepflegt wird. In Zeiten, in denen rund 20 % der jungen Erwerbstätigen ein Studium absolviert haben, ist dies allerdings nicht ausschlaggebend für die Entscheidung, sich akademisch zu bilden; in der Regel stehen dabei vielmehr die besseren beruflichen Karrierechancen im Vordergrund. Aus ökonomischer Sicht können Hochschulen als Dienstleister angesehen werden, die am Markt das Produkt „Ausbildung“ anbieten. Ausbildung ist kein Konsumgut, sondern ein Investitionsgut, und der Investor (also der potenzielle Student) investiert in der Regel, ohne Kosten und Erträge genau zu kennen – die Entscheidung eines jungen Menschen, ein Studium aufzunehmen, erfolgt also stets unter großer Unsicherheit (vgl. Dill/Soo 2004):

- Ein Student schreibt sich typischerweise nur einmal im Leben für ein Studium ein. Anders als bei Lebensmitteln oder Kleidung, bei denen der Käufer die Möglichkeit hat, durch Wiederholungskäufe Erfahrung über das angebotene Preis/Leistungsverhältnis zu sammeln, muss die Entscheidung für ein bestimmtes Studienfach ohne erfahrungsgeleitete Kenntnisse erfolgen.
- Ein Student kann die Qualität der Lehrenden, der Lehrinhalte und seines eigenen Lernfortschritts erst dann hinreichend beurteilen, wenn er eine Vielzahl von Lehrveranstaltungen seines Studiengangs besucht hat – Erfahrungswissen liegt also erst sehr spät vor und bleibt zudem häufig ohne Konsequenzen, da die „Marktaustrittsbarrieren“ im Sinne eines Studiengangwechsels aufgrund der damit verbundenen Kosten relativ hoch sind.

Ist die Qualität des Produkts wegen seiner Komplexität durch den Käufer schwer zu beurteilen, während der Verkäufer gute Kenntnisse hat (= Informationsasymmetrie), und sind die damit verbundenen Ausgaben erheblich, so handelt es sich um so genannte „Vertrauensgüter“. Der Anbieter kann versuchen, die dem Kunden unbekannt Qualität deutlich zu signalisieren, z.B. durch Prüfung und Zertifizierung durch eine unbeteiligte, fachkompetente dritte Partei. Außerdem ist der Anbieter gut beraten, systematisch Reputation für sein Produkt aufzubauen, um Kunden anzulocken. Ein Schlüsselement für beide Aufgaben ist ein verlässliches, transparentes und durch möglichst hochrangige Dritte zertifiziertes System der Qualitätssicherung.

Bologna-Prozess schafft neue Rahmenbedingungen

Qualitätsmanagement an Hochschulen ist ein sehr anspruchsvolles Unterfangen, findet es doch in einem Spannungsfeld statt, das durch Selbstreflexion und Fremdbeurteilung, Selbstorganisation und Außensteuerung sowie Interessen von Individuen und Organisationen gekennzeichnet ist (vgl. Nickel 2007, S. 19). Qualität ist nach der Norm EN ISO 9000:2005 „der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ – es geht also darum, in welchem Ausmaß ein Produkt bzw. eine Dienstleistung den gestellten Anforderungen entspricht. An Hochschulen werden solche Anforderungen

von unterschiedlichen Seiten, mit z.T. ganz unterschiedlichen Betonungen gestellt: Von Studierenden und ihren Eltern, von zukünftigen Arbeitgebern, von Kollegen der Fachdisziplinen und von Hochschulmitarbeitern; und schließlich gibt es auch noch mehr oder weniger klar ausgesprochene gesellschaftliche Erwartungen.

Im europäischen Bildungsmarkt hat das Thema Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement durch die Bologna-Deklaration vom 19. Juni 1999 und den dadurch ausgelösten Prozess zur Schaffung eines gemeinsamen „Europäischen Hochschulraums“ eine erhebliche Bedeutung gewonnen. Im Kommuniqué der Unterzeichnerstaaten von Berlin aus dem Jahre 2003 wird ausdrücklich betont, dass die Qualität der Hochschulbildung der Dreh- und Angelpunkt für die Schaffung des Europäischen Hochschulraums ist. Die Bildungsminister unterstreichen, dass die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung gemäß dem Grundsatz der Subsidiarität und der institutionellen Autonomie bei jeder einzelnen Hochschule liegt. Das Landeshochschulgesetz von Baden-Württemberg sieht im § 5 regelmäßige Evaluationen im Sinne von Qualitätsbewertungen vor. Wissenschaftsminister Dr. Peter Frankenberg betonte u.a. in einer Rede am 8. Februar 2008 in Mannheim die Bedeutung von Qualitätssicherung und -entwicklung als eine zentrale und beständige Herausforderung in einem zunehmend wettbewerblich ausgerichteten Hochschulsystem. Ein wesentlicher Ausdruck dieser Veränderungen ist die wachsende Bedeutung von Rankings, wie z.B. die des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE); auch sie führen dazu, dass sich Hochschulen intensiver als bisher mit ihrer qualitativen Positionierung im Wettbewerb auseinandersetzen müssen.

Weil sich der Staat (Ministerialaufsicht) zunehmend auf die Setzung des Wettbewerbsrahmens zurückzieht, liegt die Verantwortung für die Qualitätssicherung wie erwähnt immer mehr in den Händen der Hochschule. Dieser Systemwechsel hat Konsequenzen (vgl. Nickel 2007, S. 18 f.):

- Qualität ist nicht grundsätzlich durch Staatsaufsicht vorhandene Größe mehr, sondern muss von den einzelnen Hochschulen gesichert und immer wieder aufs Neue transparent nachgewiesen werden.
- Die Verantwortung für die Leistungsqualität liegt nicht mehr ausschließlich beim einzelnen Wissenschaftler, sondern wegen ihrer wettbewerbpolitischen Bedeutung zunehmend auch bei der Institution Hochschule.
- Die traditionelle Binnenorientierung der Beurteilung von Leistungen der Hochschule wird durch eine Außenorientierung ergänzt, mit der Folge, dass Lehr- und Lernerfolge nachprüfbar dokumentiert werden müssen, ohne die intrinsische Motivation der Lehrenden zu beschädigen.

In den Jahren 1998 und 2002 hat die Kultusministerkonferenz die Schaffung eines Systems zur externen Beurteilung der Qualität von Studiengängen in Form der so genannten Programmakkreditierung beschlossen. Unter der Aufsicht des Akkreditierungsrates (<http://www.akkreditierungsrat.de>) haben sich Akkreditierungsagenturen etabliert, die einzelne

Studiengänge akkreditieren. Das Akkreditierungsverfahren ist mehrstufig und beruht auf dem Prinzip des „Peer Review“. Die Gutachtergruppe wird von der Agentur nach der fachlich-inhaltlichen Ausrichtung und dem spezifischen Profil des zu akkreditierenden Studiengangs zusammengestellt. Mitglieder sind Vertreter der Hochschulen (Lehrende und Studierende) sowie Vertreter der Berufspraxis. Die Begutachtung des Studiengangs erfolgt unter Berücksichtigung der vom Akkreditierungsrat vorgegebenen Regeln. Üblicherweise besuchen die externen Gutachter nach kritischer Lektüre eines strukturierten Selbstreports der zu akkreditierenden Institution die Hochschule. Auf der Grundlage des von der Gutachtergruppe erstellten Bewertungsberichts beschließt die zuständige Akkreditierungskommission der Agentur entweder eine Akkreditierung des betreffenden Studiengangs, eine Akkreditierung mit Auflagen, eine Aussetzung des Verfahrens oder eine Versagung der Akkreditierung. Nach einigen Jahren der Erfahrung mit der Programmakkreditierung wurde auf der Basis von Pilotstudien als Ergänzung ein Konzept für die Systemakkreditierung erarbeitet, das der Akkreditierungsrat im Oktober 2007 verabschiedete und das nach Beschluss der Kultusministerkonferenz vom Dezember 2007 seit Januar 2008 in Kraft ist. Im Mittelpunkt der Systemakkreditierung steht die Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule.

Nickel (2008, S. 17) berichtet, dass bisher erst wenige Hochschulen mit dem Aufbau institutioneller Qualitätsmanagementsysteme begonnen haben und noch viele Fragen offen sind. Die einzelnen Akkreditierungsagenturen haben nun die Aufgabe, die erforderlichen Konkretisierungen vorzunehmen. Das Ziel der Systemakkreditierung besteht darin, ein vorhandenes Qualitätsmanagementsystem durch das externe Prüfverfahren zu beurteilen, und nicht etwa darin, den Hochschulen zu helfen, ein bislang nicht vorhandenes System aufzubauen. Dieser Aufgabe hat sich die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA) angenommen; sie hat ein institutionelles Evaluationsverfahren entwickelt, das Hochschulen auf dem Weg zu einem eigenen Qualitätsmanagementsystem unterstützen soll (vgl. Künzel 2008).

Die deutschen Anstrengungen zur Verbesserung der internen Qualitätskontrollen an Hochschulen stehen in einem europäischen Rahmen, der durch das angesprochene Berliner Kommuniqué von 2003 veranlasst und von der „European Association for Quality Assurance in Higher Education“ (ENQA) durch die im Februar 2005 publizierten Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (vgl. Alpehi/Michalk 2006) ausgefüllt worden ist. Sie beziehen sich zum einen auf die hochschulinterne Qualitätssicherung und zum anderen auf die externe Qualitätssicherung bzw. die Qualitätssicherungsagenturen. Nachfolgend werden die sieben Standards für die hochschulinterne Qualitätssicherung vorgestellt und anschließend wird berichtet, welche Schlussfolgerungen die Fakultät für Wirtschaft und Recht für ihr Qualitätssicherungssystem daraus gezogen hat.

ENQA-Standards für die hochschulinterne Qualitätssicherung

(1) Konzept und Verfahren zur Qualitätssicherung. Hochschulen müssen über ein Konzept zur Sicherung der Qualität ihrer Studienprogramme verfügen. Bestandteil dieses Konzeptes sollte eine Strategie sein, die sicherstellt, dass Qualität und Qualitätssicherung die „Kultur“ der Hochschule prägen. Folgende Elemente sind dafür zentral:

- Die Einbeziehung der Forschung in die Lehre.
- Die Organisation des Qualitätssicherungssystems und die Festlegung der Verantwortlichkeiten.
- Die Beteiligung der Studierenden an der Qualitätssicherung.
- Ein Zeitplan für die Umsetzung und die Überprüfung der beschlossenen Schritte.

Um eine Kultur der Qualitätsverbesserung zu etablieren, sollten alle Lehrenden dabei unterstützt werden, ihre Fähigkeiten systematisch zu verbessern. Kollegen, die durch besonders exzellente Leistung, hervorragendes Fachwissen und besonderes Engagement auffallen, sollten in ihrer Vorbildfunktion bestärkt werden.

(2) Genehmigung und regelmäßige Überprüfung von Studienprogrammen. Da das Vertrauen der Studierenden und der Unternehmen in die Qualität der Hochschulprogramme in hohem Maße von effektiver Qualitätssicherung abhängig ist, müssen formale Mechanismen zur Genehmigung und regelmäßigen Überprüfung der Studienprogramme existieren. Inhaltlich sind dabei folgende Aspekte zu beachten:

- Schlüsselemente sind die klare Definition und Publikation der angestrebten Qualifikationsziele im Sinne von Lernergebnissen (learning outcomes) für die einzelnen Studienprogramme.
- Besonderes Augenmerk sollte auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Aufbau und Inhalten des Curriculums gelegt werden.
- Die Verfügbarkeit geeigneter Ausstattung muss sichergestellt sein.
- Die Freigabe von Studienprogrammen sollte formal klar geregelt sein und durch unabhängige Gremien erfolgen.
- Die regelmäßige Überprüfung der Studienprogramme muss unter Einbezug externer Experten stattfinden.
- Ein regelmäßiges Feedback von Arbeitgebern bzw. Vertretern der Berufspraxis muss sichergestellt werden.

(3) Regelmäßige Beurteilung der Leistungen der Studierenden. Zur Beurteilung der Studierenden sollten den Studierenden bekannte und einheitlich angewandte Kriterien und Verfahren herangezogen werden. Da korrekte Ergebnisse signifikante Auswirkungen für den beruflichen Erfolg der Studierenden haben dürften, kommt der Effektivität des Verfahrens hohe Bedeutung zu, zugleich liefern die Beurteilungsergebnisse auch Informationen über die Wirksamkeit der Lehre und die Qualität der Betreuung der Studierenden.

- Den Beurteilungen sollten klare und veröffentlichte Bewertungskriterien zugrunde liegen. Sie sollten zudem so gestaltet sein, dass die Erreichung der angestrebten Lernergebnisse empirisch gemessen werden kann.
- Es muss sichergestellt werden, dass die Beurteilungen ausschließlich von Personen durchgeführt werden, die aufgrund ihrer Fachkompetenz ein klares Urteil fällen können. Wo möglich, sollten sich die Urteile nicht nur auf einen einzelnen Prüfer stützen.

- Der Beurteilungsprozess muss in den Prüfungsordnungen festgelegte mögliche Folgen berücksichtigen und klare Regelungen für das Nichterscheinen von Studierenden, für den Krankheitsfall und andere Entschuldigungsgründe aufweisen.
- Aus den erhaltenen Ergebnissen sollten Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklung der Studienprogramme möglich sein.

(4) Qualitätssicherung im Bereich der Lehre. Da die Lehrenden für die meisten Studierenden die wichtigste Ressource im Lernprozess sind, müssen die Hochschulen sicherstellen, dass Lehrende fachlich qualifiziert und zugleich didaktisch kompetent sind. Im Einzelnen heißt dies:

- Die Auswahl- und Ernennungsverfahren für Lehrende müssen sicherstellen, dass die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Lehre bei der Berufung erfüllt sind.
- Die Lehrenden sollten ein regelmäßiges Feedback über ihre Leistungen bekommen und so die Möglichkeit erhalten, ihre Lehrerfolge selbst zu reflektieren und zu verbessern. Die Hochschule sollte dazu Unterstützungsmaßnahmen anbieten.

(5) Ausstattung sowie Betreuung der Studierenden. In allen Studienprogrammen sollte eine angemessene Ausstattung sowie Betreuung der Studierenden gewährleistet sein. Von Bedeutung sind dabei vor allem:

- Die Verfügbarkeit von gut bestückten Bibliotheken, adäquater EDV-Ausstattung und anderen physischen Ressourcen.
- Die Unterstützung der Studierenden durch Tutoren, Mentoren und Beratungsdienstleistungen.
- Die Hochschulen sollten die Wirksamkeit der zur Verfügung gestellten Ressourcen unter Einbezug des Feedbacks der Nutzer routinemäßig überprüfen und verbessern.

(6) Informationssysteme. Zum Management von Studienprogrammen müssen Informationen so gespeichert und verarbeitet werden, dass sie zeitnah zur Verfügung stehen. Ein solches Informationssystem sollte zum Beispiel folgende Sachverhalte erfassen:

- Angaben zum Studienverlauf, zum Studienerfolg und zur Zufriedenheit der Studierenden mit dem Studienprogramm.
- Daten über die jeweils verfügbare Lehr- und Forschungskapazität sowie vorhandene Lernmittel und andere materielle Ressourcen.
- Aussagen über die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen und deren berufliche Entwicklung
- Zusammenfassende Indikatoren für die Ausbildungsleistung der Studiengänge und der Hochschule insgesamt.

(7) Information der Öffentlichkeit. Aufgrund ihrer öffentlichen Aufgabenstellung sind Hochschulen verpflichtet, regelmäßig über die von ihnen angebotenen Studienprogramme zu berichten. Die Informationen sollten sich auf Qualifikationsziele der Studienabschlüsse, das gewünschte Profil der Studierenden, die Curricula sowie die Lehr-, Lern- und Beurteilungsverfahren beziehen. Aussagen über die Einsatzmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt und den beruflichen Werdegang von Absolventen können weitere, die Öffentlichkeit interessierende Inhalte sein.

Qualitätssicherung in der Fakultät für Wirtschaft und Recht

Die Fakultät für Wirtschaft und Recht an der Hochschule Pforzheim hat sich auf der Basis eines Grundsatzbeschlusses des Hochschulrates aus dem Jahre 2002 dafür ausgesprochen, neben der nationalen Pflichtakkreditierung ihrer Studiengänge eine freiwillige internationale Akkreditierung anzustreben. Im Bereich betriebswirtschaftlicher Hochschulausbildung sind die AACSB International (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) in Tampa, Florida, USA und die EFMD (European Foundation for Management Development) in Brüssel die international führenden Akkreditierungseinrichtungen. Die EFMD hat seit 1997 insgesamt 113 Business Schools in 33 Ländern gemäß EQUIS (European Quality Improvement System) akkreditiert (vgl. <http://www.efmd.org>) und die AACSB seit 1919 insgesamt 555 Business Schools in 32 Ländern (vgl. <http://www.aacsb.edu>) – sie ist damit die Institution mit der längsten Erfahrung, aber auch mit den höchsten Standards auf diesem Gebiet; die Fakultät hat sich dafür entschieden, diesen Standards zu entsprechen.

Im Januar 2007 hat die AACSB den Antrag der Hochschule Pforzheim angenommen und damit im Grundsatz bestätigt, dass die Hochschule zumindest qualifiziert ist, den Prozess der AACSB-Akkreditierung zu durchlaufen. Dieser mehrjährige Prozess zielt darauf ab, dass die beantragende Einrichtung ihr Qualitätsmanagement-System schrittweise an die Standards der Akkreditierungsagentur anpasst und nach Akkreditierung höchsten internationalen Qualitätsansprüchen genügt. Die Kernaufgabe der zu akkreditierenden Hochschule besteht darin, dass sie sich zu einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung bekennt und dies auch durch praktizierte Leitlinien und transparente Verfahren umsetzt. Im Folgenden wird auf zentrale Elemente eines den AACSB-Ansprüchen genügenden internen Qualitätsmanagementsystems eingegangen. Diese gliedern sich in die drei Rubriken „Strategisches Management“, „Studierende und Lehrende“ sowie „Sicherstellung des Lernerfolgs“ (vgl. AACSB 2008).

(1) Strategisches Management. Beim strategischen Management geht es vor allem darum, dass sichergestellt ist, dass die Einrichtung ihre Ressourcen und Anstrengungen auf die von ihr definierte Aufgabenstellung (Mission) ausrichtet. Im Einzelnen sind folgende Kriterien zu erfüllen:

- Das Selbstverständnis bestimmt die strategische und operative Entwicklung der Institution und wird periodisch überprüft.
- Die Institution ist auf kontinuierliche Verbesserung ihrer Leistungen ausgerichtet und stellt ausreichende Ressourcen dafür sicher.

(2) Studierende und Lehrende. Die Qualität der Institution ist wesentlich bestimmt durch das Zusammenwirken der Akteure „Studierende“ und „Lehrende“, wobei folgende Aspekte für das Qualitätsmanagements wichtig sind:

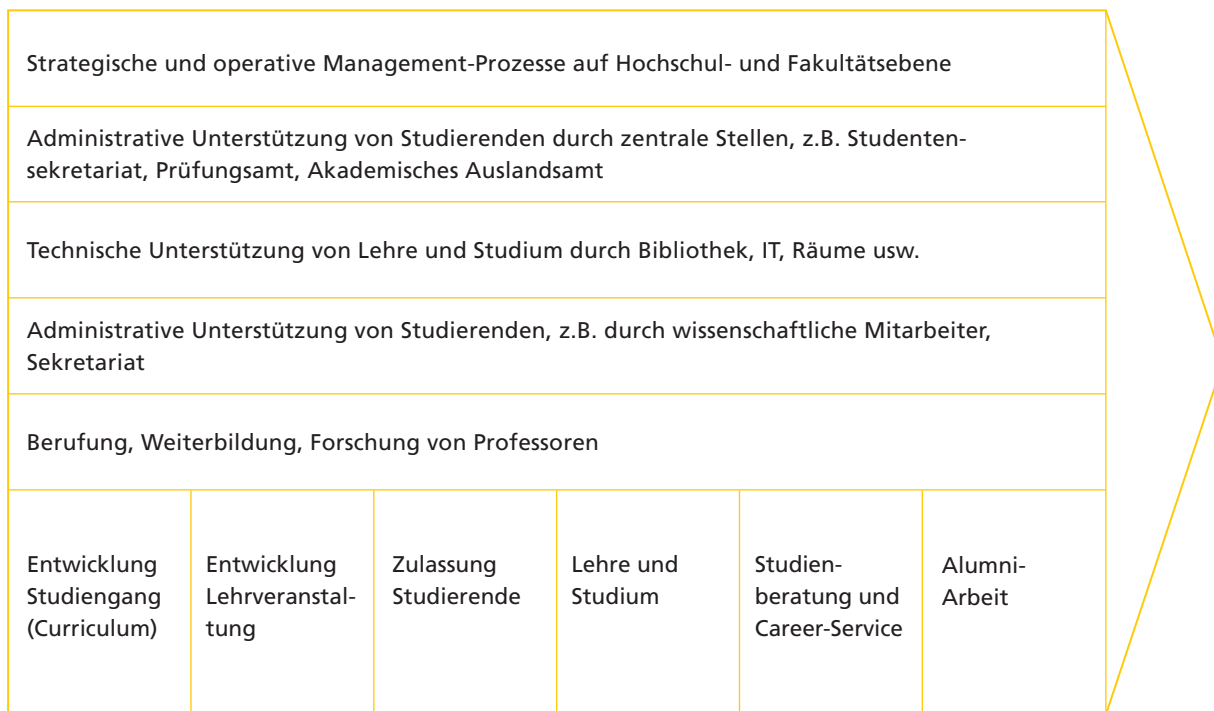
- Die Zulassungsbedingungen sowie der Zulassungsprozess tragen dazu bei, dass die Institution nur geeignete Studierende auswählt.
- Alle Prozesse und Regelungen der Institution sind darauf ausgerichtet, hochqualifizierte Absolventen hervorzubringen.
- Die Institution verfügt über Lehrende, die aufgrund ihrer Qualifikation eine Lehre von hoher Aktualität und fachlicher Relevanz anbieten. Die Lehrenden sowie sonstigen akademischen Mitarbeiter begleiten und fördern den Lernprozess der Studierenden aktiv.
- Das Verhältnis von Lehrenden und Studierenden ist durch kooperatives und respektvolles Verhalten geprägt.

(3) *Sicherstellung des Lernerfolgs.* Während traditionell die Lehrinhalte im Vordergrund stehen, ist bei der Akkreditierung nach AACSB der Lernerfolg zentral. Beide Phänomene bedingen sich natürlich, jedoch ist der Lernerfolg nicht automatisch durch qualifizierte Inhalte garantiert. Die gegenseitigen Erwartungen von Studierenden und Lehrenden müssen in kompatiblen Lehr- und Lernzielen klar formuliert werden, und durch geeignete Maßnahmen ist sicherzustellen, dass das Lernergebnis den Lehrzielen entspricht. Diese Entsprechung ist kein Selbstzweck, denn letztlich schlägt sich der Lernerfolg im beruflichen Aufstieg der Absolventen nieder, wenngleich letzterer auch von Einflüssen bestimmt wird, die durch das Studium nur bedingt gestaltbar sind. Nach den Richtlinien der AACSB sind folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Zur Sicherstellung des Lernerfolgs müssen während des Studiums an klar definierten Messstellen Lernziel, Lernergebnisse und die Lehre miteinander abgeglichen werden.
- Es müssen systematische Formen der Entwicklung, Überprüfung, Überarbeitung und Implementierung von curricularen Inhalten existieren. Dabei haben alle Bachelor- und Masterprogramme die akademischen Ansprüche zu erfüllen.
- Für alle Studienprogramme sind klar definierte Ziele bezüglich der den Absolventen zu vermittelnden Kompetenzen zu formulieren. Um Informationen über die Zielerreichung zu erhalten, werden klar definierte Prozesse zur Messung der Lernergebnisse (assessment of learning outcome) genutzt, aus denen sich auch Anhaltspunkte für eine weitere Verbesserung ableiten lassen.

Auf dieser Basis hat die Fakultät eine Vielzahl von schon vorhandenen Prozessen und Instrumenten präzisiert oder neu entwickelt, von denen die wichtigsten nachfolgend vorgestellt werden sollen.

Elemente zur Umsetzung von Qualitätssicherung und -entwicklung der Fakultät für Wirtschaft und Recht



Übersicht 1: Wertschöpfungsprozess der Fakultät Wirtschaft und Recht (vgl. Porter 2000, S. 66).

Übersicht 1 zeigt ein Modell für die Leistungserstellung der Fakultät. Die verschiedenen Komponenten des Qualitätsmanagement-Konzeptes richten sich auf einzelne der dort aufgeführten Aktivitäten oder haben übergreifenden Charakter. Auf die wichtigsten Elemente wird nachfolgend eingegangen.

(1) *Strategisches Management.* Das strategische und operative Management auf Fakultätsebene wird grundlegend durch das Selbstverständnis der Fakultät bestimmt. Im Rahmen eines von der Fakultät organisierten kooperativen Prozesses unter Beteiligung aller Hochschulmitglieder sowie von Vertretern der Wirtschaft hat sich die Fakultät Wirtschaft und Recht das in Übersicht 2 dokumentierte Selbstverständnis gegeben.

UNSER ANSPRUCH

Die Fakultät für Wirtschaft und Recht der Hochschule Pforzheim ist eine der ersten Adressen für motivierte und leistungsstarke Studienbewerber sowie für Arbeitgeber auf der Suche nach besonders qualifizierten Mitarbeitern.

UNSER AUFTRAG

- **Ausbildung.** Unser Lehrangebot vermittelt den aktuellen Erkenntnisstand und ist anwendungsorientiert ausgerichtet. Unsere Absolventen bewegen sich sicher in einer dynamischen, zunehmend global geprägten Arbeitswelt und haben damit nachhaltigen beruflichen Erfolg.
- **Praxis.** Keine Lehre ohne Praxis – wir nutzen das Potential, das die Unternehmen unserer Region bieten, zum Nutzen sowohl der Studierenden als auch der Unternehmen.
- **Forschung.** Die Ergebnisse unserer wissenschaftlichen Arbeit finden ihre Anwendung in der Praxis, in der Lehre und in der fachwissenschaftlichen Diskussion.
- **Weiterbildung.** Wir bieten Weiterbildung zur Förderung des beruflichen Aufstiegs.

UNSERE ZIELE

- **Wettbewerbsfähigkeit.** Wir wollen unsere Attraktivität national und international steigern.
- **Studierende.**
 - Wir wollen national und international hoch motivierte und leistungsorientierte Studierende für uns gewinnen.
 - Mit unserer Ausbildung sollen unsere Studierenden einen Wettbewerbsvorsprung am Arbeitsmarkt bekommen und damit herausragende Erfolgschancen erhalten.
 - Mit unseren Bachelor-Programmen qualifizieren wir unsere Studierenden für einen erfolgreichen Berufseinstieg bzw. ein weiterführendes Studium.
 - Mit unseren Master-Programmen verbessern wir die Karrierechancen unserer Studierenden und qualifizieren sie insbesondere für Führungsaufgaben.
 - Wir intensivieren den Kontakt zu unseren Absolventen und nutzen deren Erfahrungen und Verbindungen zum Vorteil unserer Studierenden.
- **Kollegium und Mitarbeiter.**
 - Wir wollen Professorinnen und Professoren gewinnen, die nicht nur wissenschaftlich qualifiziert sind und praktische Berufserfahrungen mitbringen, sondern auch in der Lehre herausragende Fähigkeiten besitzen.
 - Wir wollen die akademische Freiheit erhalten – in ihr sehen wir eine zentrale Basis für unseren Erfolg.
 - Wir schaffen eine Kultur der Kollegialität und Zusammenarbeit, die Professoren und Mitarbeiter gleichermaßen in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung fördert.
- **Partner in Praxis und Wissenschaft**
 - Wir pflegen und bauen unsere guten Beziehungen zu Unternehmen weiter aus. Damit ermöglichen wir unseren Studierenden, praktische Erfahrungen zu sammeln sowie die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in der Praxis anzuwenden.
 - Wir intensivieren und bauen unsere Kooperationen und Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen aus.
 - Wir nutzen die Möglichkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit an unserer Hochschule.

UNSERE GRUNDSÄTZE

- **Wir sind ein Dienstleister.** Im Mittelpunkt unserer Anstrengungen stehen die Studierenden und ihre Bedürfnisse.
- **Wir sind ein Expertenpool.** Unsere akademisch und praktisch ausgewiesenen Lehrkräfte decken ein breites Spektrum an Fachwissen ab, das wir zum Nutzen unserer Fakultät einsetzen.
- **Wir wollen aktive Studierende, keine Konsumenten.** Die aktive Mitarbeit der Studierenden wird durch ein entsprechendes Lehrangebot und persönliche Betreuung eingefordert.
- **Auch Lehrpläne haben eine Halbwertszeit.** Unsere Studienangebote decken die Vielfalt betrieblicher Funktionen und Prozesse ab. Unsere Lehrinhalte sind stets auf dem aktuellen Stand des Wissens und der fachlichen Diskussion.
- **Wir sind keine Lernfabrik.** Unsere Studierenden werden zu kritisch denkenden Menschen ausgebildet – wir fördern ihre Kreativität, ihre Fähigkeit zum Problemlösen, ihre Führungsqualifikation, aber auch ihr soziales Gewissen und ihr Verantwortungsbewusstsein.
- **Wir sind global ausgerichtet.** Wir unterstützen interkulturelle Erfahrungen innerhalb der Hochschule durch internationalen Studentenaustausch. Wir fördern das Lernen und Lehren in mindestens einer Fremdsprache sowie die Mobilität unserer Studierenden durch Austauschprogramme für Studium und Praktikum im Ausland.
- **Wir sind kein anonymer Massenbetrieb.** Unsere Studierenden sollen im Umfeld der Hochschule im Austausch mit Kommilitonen und Dozenten gegenseitigen Respekt, Verantwortungsbewusstsein, Eigeninitiative und Professionalität lernen – die wichtigsten Voraussetzungen für eine Karriere in einem globalen Umfeld.
- **Unser Studierende zeigen Engagement.** Wir fördern und unterstützen studentische Initiativen.
- **Gute Verwaltung ist unerlässlich.** Wir schätzen die Wichtigkeit einer funktionierenden Verwaltung für den Erfolg unserer Arbeit.
- **Keine Professionalität ohne Kontinuität.** Wir verbessern unsere Lehre, unsere wissenschaftliche Arbeit und unsere Geschäftsprozesse ständig.

Dieses Selbstverständnis wirkt auf strategische und operative Entscheidungen, die im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses der Fakultät zu treffen sind. Im Mittelpunkt stehen die Studierenden. Wir wollen für sie so attraktiv werden, dass sie nach Pforzheim kommen. Nach Studienabschluss sollen Unternehmen, die qualifizierte Mitarbeiter suchen, diese in den Reihen unserer Absolventen suchen und finden.



Das Selbstverständnis der Fakultät kann naturgemäß nicht kontinuierlichen Veränderungen unterliegen. Trotzdem ist ein Prozess definiert, der im Rahmen eines fünfjährigen Zyklus unter Einbezug aller internen und externen Parteien sicherstellt, dass das Selbstverständnis regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst wird.

Die im Selbstverständnis formulierten strategischen Ziele bilden den Rahmen für den jährlich zu erstellenden operativen Plan, mit dem zielführende Änderungen umgesetzt werden sollen; *Übersicht 3* gibt ausschnittsweise den aktuellen Plan wieder.

Ziel	Aktivität	Ressourcen	Erfolgsgröße	Verantwortlich
Wir wollen national und international hoch motivierte Studierende für uns gewinnen.	Stabilisieren des International Study Programs (ISP). Angebot eines Sommer-Programms für amerikanische Studierende.	25.000 Euro + 0,5 Mitarbeiter 10.000 Euro Anschubfinanzierung, 0,5 Mitarbeiter für 6 Monate	Anzahl Studierende im Programm Anzahl Teilnehmer und deren Zufriedenheit	Program Director ISP Projektmanager
Wir intensivieren den Kontakt zu unseren Absolventen und nutzen deren Erfahrungen und Verbindungen zum Vorteil unserer Studierenden.	Durchführung des ersten gemeinsamen Absolvententages „Impulse 08“.	ca. 15.000 Euro Sponsoringelder	Anzahl Teilnehmer und deren Zufriedenheit	Dekan und Alumni-Koordinator
Wir wollen Professorinnen und Professoren gewinnen, die nicht nur wissenschaftlich qualifiziert sind und praktische Berufserfahrungen haben, sondern auch in der Lehre herausragende Fähigkeiten besitzen.	Systematische Unterstützung der Qualifikationsentwicklung durch Auszeichnungen, Best practice Workshops und finanzielle Anreize.	ca. 40.000 Euro pro Jahr	Anzahl qualifizierter Publikationen	Dekan

Übersicht 3: Beispiele aus dem aktuellen Plan für 2008

Nach den bisherigen sehr positiven Erfahrungen ist die Fakultätsleitung davon überzeugt, dass das Selbstverständnis ein unverzichtbares Instrument der Orientierung ist, weil die Prioritäten bei strategischen Entscheidungen wie z.B. die langfristige Ausrichtung der Studienprogramme einfacher zu greifen sind. Erste praktische Erfahrungen mit dem operativen Plan zeigen, dass sich bei der Umsetzung manchmal Folgefragen ergeben, die Anpassungen oder Ergänzungen nahelegen. Ein einfaches Beispiel betrifft etwa das in *Übersicht 3* an dritter Stelle genannte Ziel. Die wegen des Akkreditierungsziels erforderliche Steigerung der Zahl der Publikationen sollte nicht nur über Neuberufungen angestrebt werden, sondern auch durch konkrete Unterstützung aktiver Professorinnen und Professoren.

(2) *Studierende und Lehrende.* Die Zulassungsbedingungen und das Zulassungsverfahren sowie dessen Realisierung bestimmen in hohem Maße, wer in den Studienprogrammen studiert. Im Sinne des Qualitätsmanagements ist es wichtig, diese Kriterien und Prozesse kontinuierlich zu überprüfen und in Abstimmung mit den zuständigen Gremien gegebenenfalls Änderungen zu veranlassen. In den letzten Jahren wurde z.B. festgestellt, dass die Durchführung des Zulassungsverfahrens administrativ so lange dauert, dass zugelassene Bewerber sich bereits bei anderen Hochschulen eingeschrieben hatten. Durch Einführung der Online-Bewerbung und Verstärkung der personellen Ressourcen konnten signifikante Verkürzungen des Zulassungsprozesses erreicht werden mit der Folge, dass sich die Annahmequote der ausgesprochenen Zulassungen im Sommersemester 2008 im Vergleich zum Vorjahr von 44 % auf 50 % verbessert hat. Wegen der Schlüsselfunktion des Zulassungsprozesses wird derzeit geprüft, ob nicht nur graduelle, sondern grundsätzliche Änderungen erforderlich sind. Angestoßen durch die Ansprüche im Selbstverständnis der Fakultät wird aktuell geprüft, wie durch Veränderungen in der Kommunikationspolitik die frühzeitige Bindung von herausragenden Studienbewerbern gesteigert werden kann.

Nach der „Zulassung“ ist im Qualitätsmanagementprozess die Aktivität „Lehre und Studium“ sinnvoll zu begleiten (vgl. *Übersicht 1*). Die Rahmenbedingungen hierzu sind durch das Curriculum gegeben, die Durchführungsregeln sind in der Studien- und Prüfungsordnung festgelegt. In der Vergangenheit war die durchschnittliche Studiendauer im Vergleich zu anderen Hochschulen eindeutig zu lang. Die Ursachen sind vielfältig und vielfach gar nicht zum Nachteil der Studierenden (einige Studierende waren z.B. bereits während ihres Studiums als Unternehmensgründer aktiv); in vielen Fällen wurden jedoch Defizite der Studierenden von der Hochschule zu spät erkannt. Deshalb wurde ein „Frühwarnsystem“ eingeführt, das die Studierenden nach klaren Kriterien zeitnah auf ihre unzureichenden Leistungen hinweist und zugleich die Studiendekane informiert, so dass frühzeitig freiwillige oder obligatorische Beratungsgespräche vereinbart werden. Das „Frühwarnsystem“ hat sich bewährt; um den damit verbundenen Aufwand für die Studiendekane einzugrenzen, soll eine qualifizierte Beratungsstelle auf administrativer Ebene geschaffen werden. Durch eine systematische Prämierung von herausragenden Studienleistungen soll auf der anderen Seite die Motivation für herausragende Studierende gestärkt werden.

Neben den Studierenden sind naturgemäß auch die Lehrenden eine erfolgskritische Ressource, denn erst in Interaktion wird das Produkt „Ausbildung“ erzeugt. In *Übersicht 1* sind die Prozesse von Berufung, Weiterbildung und Forschung von Professoren wegen ihrer überragenden Bedeutung für alle Teil-

aspekte der Wertschöpfungskette als übergreifende Aktivität dargestellt. Der Berufungsprozess ist aus formaler Sicht durch den Dienstherrn im Landeshochschulgesetz geregelt. Im Sinne des Qualitätsmanagements hat die Fakultät ein Regelwerk, nach dem die Probezeit von drei Jahren gestaltet wird. Es werden Ziele, die in dieser Zeit erreicht werden sollen, vereinbart, die Probezeit wird inzwischen flächendeckend durch einen erfahrenen Mentor begleitet, und es finden auch regelmäßige Feedback-Gespräche mit dem Dekan statt.

Akademische Lehre kann grundsätzlich nicht unabhängig von wissenschaftlichen Aktivitäten gesehen werden. Vor diesem Hintergrund, aber auch wegen der Anforderungen der AACSB-Akkreditierung sind im Rahmen des Qualitätsmanagements Maßnahmen vorgesehen, die der Erhaltung der Qualifikation dienen sollen. In einem Fünfjahreszyklus sollte ein Mindeststandard an qualifikationserhaltenden Aktivitäten nachgewiesen werden. Einen Schwerpunkt bilden dabei Publikationen, die in unmittelbarem Zusammenhang zum Lehrgebiet stehen, denn dadurch wird dokumentationsfest nachgewiesen, dass die Lehrenden ihr Wissen auf dem aktuellen Stand des Fachs halten. Die Qualität der Lehre wird unter dem Aspekt der Akzeptanz durch die Studierenden inzwischen durch Lehrveranstaltungsevaluationen regelmäßig überprüft. Auf Basis eines standardisierten Fragebogens der Fakultät bekommt der Lehrende in periodischen Abständen ein Feedback von seinen Studierenden, so dass er Lob und Monita zur Veränderung seiner Veranstaltungen nutzen kann. Die Lehrenden können die Ergebnisse in summarischer oder detaillierter Form an den Studiendekan weiterleiten. Diese Rückmeldungen werden in der Studienkommission des Studiengangs, in der auch Vertreter der Studierenden sind, diskutiert.

Das Verhältnis von Lehrenden und Studierenden ist naturgemäß nicht immer spannungsfrei, die Beschwerdemöglichkeiten für Studierende sind bislang wenig transparent. Ansprechpartner können z.B. die Gleichstellungsbeauftragte oder Funktionsträger wie Studiendekan, Dekan oder Rektor sein. Seit einigen Semestern ist für die Fakultät ein „Student-Committee“ eingerichtet, das sich aus allen gewählten Studierenden-Vertretern der Studiengänge und der Fakultät zusammensetzt und sich zweimal im Semester zu einem offenen Gespräch mit dem Dekan trifft. Zur Sicherstellung des kooperativen und respektvollen Umgangs zwischen Lehrenden und Studierenden bzw. zwischen Mitgliedern dieser Gruppen untereinander wird aktuell in einem Team an einem Verhaltenskodex gearbeitet.

(3) *Sicherstellung des Lernerfolgs.* Grundsätzlich kann der Lernerfolg in direkter und indirekter Weise ermittelt werden. Indirekte Messverfahren stellen insbesondere Befragungen von Absolventen bzw. Arbeitgebern dar. In der Fakultät Wirtschaft und Recht werden seit 1998 alle Absolventen zum Zeitpunkt des Studienabschlusses systematisch befragt. Im Herbst 2007 fand eine zweite Befragung der Absolventen von 1998–2004 statt. Dabei standen insbesondere Fragen hinsichtlich des beruflichen Einstiegs, der beruflichen Entwicklung, der Adäquanz von vermittelten Kompetenzen und beruflichen Anforderungen sowie der Gehaltsentwicklung im Mittelpunkt.

Direkte Messverfahren werden während des Studiums bzw. am Ende des Studiums angewandt. Diese Verfahren zur Ermittlung des Lernergebnisses setzen die transparente Definition von Kompetenzzielen auf Studiengangsebene voraus. Beispielhaft zeigt *Übersicht 4* einen Ausschnitt für die gemeinsamen Kompetenzziele der betriebswirtschaftlichen Bachelor-Studiengänge der Fakultät. Die Ziele stellen eine Art

„Versprechen“ gegenüber den Studierenden, aber auch gegenüber zukünftigen Arbeitgebern dar, so dass es notwendig ist, das Erreichen dieser Ziele durch geeignete Indikatoren zu messen. Die Ergebnisse und daraus abgeleitete Erkenntnisse fließen in den Prozess des Curriculum-Managements ein. Die Operationalisierung erfolgt mit „beobachtbaren Lernergebnissen“ (outcome assessment). Vielfach werden zur Messung standardisierte Bewertungsschemata herangezogen. Zur Veranschaulichung zeigt *Übersicht 5* einen Ausschnitt aus dem standardisierten Bewertungsschema zur Beurteilung des Lernergebnisses 3.1 aus *Übersicht 4*. Als Bewertungsgegenstand wird die Bachelorarbeit verwendet. Aufgrund der großen Zahl von 400 bis 500 Absolventen pro Jahr wird diese Beurteilung auf der Basis einer 25 %-Stichprobe durchgeführt. Die Beurteilung erfolgt durch den Erst-Betreuer der Bachelorarbeit.

Die Einführung des Systems zur Lernergebnismessung wird stufenweise erfolgen. Die sechs gemeinsamen Kompetenzziele für die betriebswirtschaftlichen Bachelor-Studiengänge werden sukzessiv beurteilt. Die ersten Daten werden Ende des Wintersemesters 2008/09 zur Verfügung stehen. Im nächsten Schritt sind für jeden betriebswirtschaftlichen Bachelor-Studiengang zwei spezifische Kompetenzziele festzulegen und der Prozess zur Messung muss definiert werden. In ähnlicher Weise wird auch mit den Master-Studiengängen verfahren werden.

	Kompetenzziel auf Studiengangebene	LE	Beobachtbare Lernergebnisse	Bewertungsinstrumente	Zeitplan
1	Die Studierenden haben breit angelegte Kenntnisse betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und volkswirtschaftlicher Theorien und deren praktischer Anwendung, um betriebliche Funktionen und Prozesse zu verstehen. <i>(Fachwissen)</i>	1	In umfassenden schriftlichen Prüfungen weisen die Studierenden nach, dass sie ein solides Grundwissen in Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsrecht, Volkswirtschaftslehre und Quantitativen Methoden haben.	Umfassende Prüfungen in Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Betriebliche Funktionen und Prozesse, Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsrecht und Quantitative Methoden, deren Bestehen Voraussetzung für die Teilnahme an Veranstaltungen des zweiten Studienabschnitts ist.	Erste Berichte und Analysen im Oktober 2008 sowie fortlaufend in jedem Semester.
2	Die Studierenden sind in der Lage, Informationstechnologien erfolgreich zu nutzen. <i>(Nutzung von Informationstechnik)</i>	2.1 2.2	Die Studierenden beherrschen gängige Computerprogramme zur Lösung betriebswirtschaftlicher Aufgaben. Die Studierenden sind in der Lage, die im betrieblichen Umfeld vorzufindenden Informationssysteme effektiv zu nutzen.	Office Test (Excel und Access). Bewertung im Rahmen des Praxissemesters des Studierenden durch den verantwortlichen Betreuer im Unternehmen mit Hilfe eines Standard-Bewertungsschemas.	Erste Berichte auf der Basis der Ergebnisse der Prüfung im SS 2008. Erste mögliche Resultate am Ende des WS 2008/2009 im März/April 2009.
3	Die Studierenden sind zu kritischem Denken fähig und verfügen über analytische Kompetenz zur Lösung praktischer Probleme. <i>(Kritisches Denken und analytische Fähigkeiten)</i>	3.1 3.2	Die Studierenden wenden die erworbenen analytischen Fähigkeiten bei der Anfertigung ihrer Bachelorarbeit konstruktiv und kritisch an. Die Studierenden weisen während des Praxissemesters nach, dass sie in der Lage sind, betriebliche Probleme kritisch-konstruktiv zu analysieren.	Standard-Bewertungsschema zur Bewertung anhand der Bachelor Thesis. Bewertung im Rahmen des Praxissemesters des Studierenden durch den verantwortlichen Betreuer im Unternehmen mit Hilfe eines Standard-Bewertungsschemas.	Erste Erfahrungen mit Diplomarbeiten im Zeitraum von Juli-Oktober 2008. Ab WS 2008/2009 fortlaufende Ergebnisse auf der Basis von Stichproben. Möglicherweise erste Ergebnisse am Ende des WS 2008/2009 im März/April 2009.

Übersicht 4: Auszug aus den gemeinsamen Kompetenzzielen für alle BWL-Bachelor Studiengänge (Stand Juni 2008).

Übersicht 5: Auszug aus dem standardisierten Bewertungsschema zur Beurteilung von Lernergebnis 3.1 (Stand Juni 2008).

Nicht anwendbar	Merkmal	Ansprüche nicht erfüllt	Ansprüche erfüllt	Ansprüche übertroffen
<input type="radio"/>	1. Fachwissen und Fachterminologie	Fachwissen ist unzureichend und/oder fachliche Fehler bei der Anwendung. Unkenntnis oder unsachgemäßer Gebrauch der Fachterminologie.	Solides fachliches Verständnis aller wesentlichen Sachverhalte. Angemessener Gebrauch der Fachterminologie.	Systematisches fachliches Verständnis aller behandelten Sachverhalte. Souveräner Gebrauch der Fachterminologie.
<input type="radio"/>	2. Problemidentifizierung	Ist nicht in der Lage, die Problemstellung der Arbeit systematisch zu entwickeln.	Die relevanten Probleme wurden aufgezeigt, allerdings teilweise ungenau und unsystematisch.	Alle Probleme wurden systematisch aufgezeigt und evtl. bestehende Einflussfaktoren sowie Interdependenzen klar herausgearbeitet.
<input type="radio"/>	3. Beschaffung, Aufbereitung und Bewertung von Informationen	Unsystematische Sammlung, Aufbereitung und unreflektierte Wiedergabe von Informationen. Inhaltliche Zusammenhänge bleiben vage.	Breite Erfassung, sachgerechte Aufbereitung und Bewertung der Informationen. Hinreichende Identifizierung von Zusammenhängen.	Vollständige Erfassung, systematische Aufarbeitung und kompetente Bewertung der Informationen. Identifikation der Zusammenhänge in einer durchgängig systematischen Weise.
<input type="radio"/>	4. Qualität der Quellen	Verwendete Quellen sind in erheblichem Umfang für die Aufgabenstellung ungeeignet oder von wissenschaftlich fraglicher Qualität.	Verwendete Quellen sind für die Aufgabenstellung geeignet und von wissenschaftlich unstrittiger Qualität.	Alle für die Fragestellung relevanten wissenschaftlichen Quellen wurden genutzt.
<input type="radio"/>	5. Problemanalyse	Die qualitative bzw. quantitative Analyse ist unsachgemäß, fehlerhaft, oberflächlich oder findet gar nicht statt. Die Aufgabe/das Problem kann dadurch nicht gelöst werden.	Die qualitative bzw. quantitative Analyse ist angemessen und grundsätzlich richtig. Die Aufgabe/das Problem kann dadurch angemessen gelöst werden.	Die qualitative bzw. quantitative Analyse ist präzise und vollständig. Die Aufgabe/das Problem kann dadurch in herausragender Weise gelöst werden.

Die Lernergebnis-Messung ist ein kontinuierlicher Prozess, der selbst einer fortlaufenden Verbesserung unterliegen wird.

Die Lernergebnis-Messung trägt zusammen mit den Erkenntnissen aus den Lehrveranstaltungsevaluationen, den Befragungen der Absolventen, den ad-hoc Rückmeldungen von Lehrenden, Studierenden und Unternehmensvertretern zu einem umfassenden Curriculum-Management bei. Die Datenbasis dafür wird durch Untersuchungen zu Einzelfragen ergänzt; beispielsweise wurde im Sommersemester 2008 eine Pilotstudie durchgeführt, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Studierende ihre täglich verfügbare Zeit verwenden („Tagesablaufstudie“). Sie soll insbesondere Erkenntnisse über die Angemessenheit der den Lehrveranstaltungen zugeordneten Leistungspunkte (ECTS-Credits) liefern. Auf dieser Basis kann die Studierbarkeit des Curriculums der Fakultät unter zeitlichen Aspekten besser beurteilt werden, was zweifellos ein wichtiges Element des Lernerfolgs ist.

Zusammenfassung

Im Zuge der stärker wettbewerblichen Ausrichtung der Hochschulen durch den Bologna-Prozesses zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Hochschulraums wird das Qualitätsmanagement zum zentralen Instrument der Hochschulen im Wettbewerb um die besten Köpfe und Forschungs-, Lehr- und Lernleistungen werden. Die Fakultät für Wirtschaft und Recht stellt sich deshalb ganz bewusst den großen Herausforderungen, die ein umfassendes Qualitätsmanagement mit sich bringt. Sie orientiert sich dabei an den Empfehlungen, die auf europäischer Ebene im Rahmen des Bologna-Prozesses ausgesprochen worden sind, und befolgt zugleich die Standards der „AACSB International“, an denen sich weltweit die führenden Bildungseinrichtungen im betriebswirtschaftlichen Bereich ausrichten. Das konsequente Beschreiten dieses Weges ist für alle Hochschulmitglieder in der Übergangsphase mit zum Teil beachtlichen zusätzlichen Belastungen verbunden, aber es wird sich lohnen: Wir werden danach eine bessere Hochschule sein, wir werden im Wettbewerb der „Business Schools“ vorne mitspielen, gute Professoren und Studenten an uns binden und beruflich noch erfolgreichere Absolventen im Alumni-Netzwerk haben

Dr. Karl-Heinz Rau

ist Prodekan der Fakultät für Wirtschaft und Recht.

Dr. Helmut Wienert

ist Professor für Volkswirtschaftslehre.

Literatur:

AACSB (Hrsg.):

Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation.

Revised January 31, 2008. Tampa 2008. (http://www.aacsb.edu/accreditation/process/documents/AACSB_STANDARDS_Revised_Jan08.pdf).

Alpei, J. / Michalk, B. (Hrsg.):

Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum.

Beiträge zur Hochschulpolitik, 9/2006, Bonn 2006. (http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beit9-2006-Standards_Leitlinien_QS.pdf).

Dill, D. / Soo, M.:

Transparency and Quality in Higher Education Markets.

In: Teixeira, P. / Jongbloed, B. / Dill, D. / Amaral, A. (Eds.), *Markets in Higher Education: Rhetoric or Reality?* Dordrecht, Kluwer Academic Publishers 2004, [S. 61–85].

Künzel, R.:

Das institutionelle Evaluationsverfahren der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA): Hintergrund, Ansatz und Vorgehen.

In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, Heft 1, 30. Jg., 2008, [S. 112–130].

Nickel, S.:

Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen
Konzepte – Instrumente – Umsetzung.

CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH. Arbeitspapier Nr. 94, Gütersloh September 2007.

Nickel, S.:

Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen:
Ein kritischer Überblick.

In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, Heft 1, 30. Jg., 2008, [S. 16–38].

Porter, M.E.:

Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten.

6. Aufl., Frankfurt, New York 2000.