

**Stellungnahme zu den Standards and Guidelines  
for Quality Assurance in the European Higher  
Education Area und den ENQA-Mitgliedskriterien**

## Teil 2

### Stellungnahme zu den Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area und den ENQA-Mitgliedskriterien<sup>1</sup>

(Stand: 7. Februar 2014)

Glossar.....	3
1. Einleitung .....	4
2. Das deutsche Hochschulsystem und die Evaluation in der Hochschulausbildung.....	5
3. <b>evalag</b> – Darstellung der Agentur .....	5
<b>4. Standards und Leitlinien</b> .....	7
<b>ESG-Teil 2</b> .....	7
2.1 Anwendung interner Qualitätssicherungsverfahren .....	7
2.2 Entwicklung externer Qualitätssicherungsprozesse .....	11
2.3 Entscheidungskriterien.....	13
2.4 Zweckmäßige Verfahren.....	16
2.5 Berichterstattung.....	20
2.6 Follow-up-Verfahren .....	22
2.7 Regelmäßige Überprüfungen.....	24
2.8 Systemweite Analysen.....	25
<b>ESG-Teil 3</b> .....	28
3.1 Anwendung externer Qualitätssicherungsverfahren für die Hochschulbildung.....	28
3.2 Offizieller Status.....	29
3.3 Aktivitäten .....	30
3.4 Ressourcen.....	31
3.5 Mission Statement .....	32
3.6 Unabhängigkeit.....	33
3.7 Externe, von den Agenturen angewandte Qualitätssicherungskriterien und -verfahren.....	34
3.8 Rechenschaftslegung .....	37

---

<sup>1</sup> Die ENQA-Mitgliedskriterien werden nur in den Fällen explizit genannt, in denen sie inhaltlich von den ESG abweichen.

ENQA Criterion 8 – Consistency of Judgments, Appeals System and Contributions to Aims of ENQA.....	39
5. Stärken-Schwächen-Analyse .....	40
6. Anlagen .....	43

## Glossar

DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e. V.
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EQAR	Europäisches Register für Qualitätssicherungsagenturen
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
EU	Europäische Union
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
IMPALA	Impact Analysis of External Quality Assurance in Higher Education Institutions
INCHER	International Centre for Higher Education Research Kassel
INQAAHE	International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education
KMK	Kultusministerkonferenz
MWK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
VZÄ	Vollzeitäquivalent (Beschäftigte/r mit voller Arbeitszeit)

# 1. Einleitung

## Anlass für das Review

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) ist seit 2002 Mitglied von ENQA und unterzieht sich deshalb turnusmäßig – zuletzt 2009 – einem Review. In den folgenden Ausführungen wird daher immer wieder Bezug genommen auf die Entwicklung von **evalag** und ihren Aufgabenfeldern seit 2009.

## Stellung der Agentur

**evalag** wurde im Jahr 2000 als Stiftung des öffentlichen Rechts auf der Grundlage von Vereinbarungen zwischen dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) und den baden-württembergischen Hochschulen errichtet (Anlage 2\_1a).

**evalag** arbeitet gemeinnützig. In den Jahren 2001-2006 war die Agentur vorrangig in Baden-Württemberg für die Hochschulen und das Wissenschaftsministerium tätig. Durch Satzungsänderung wurden die Stiftungszwecke bzw. Aufgabenfelder 2008, 2009 und 2010 erweitert. **evalag** ist seitdem deutschlandweit und auch international tätig.

**evalag** ist seit 2010 im Europäischen Register für Qualitätssicherungsagenturen (EQAR) gelistet, seit 2010 Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Evaluation e. V. (DeGEval) und seit 2011 Mitglied des International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE).

## Hauptaufgaben der Agentur

Zu den Aufgaben von **evalag** gehören:

- (a) Evaluationen im Bereich der Wissenschaft in eigener Verantwortung sowie im Auftrag der Hochschulen und des Wissenschaftsministeriums des Landes Baden-Württemberg,
- (b) Entwicklung von Systemen zur Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements und deren Anwendung im Bereich der Wissenschaft, insbesondere im Hochschulbereich,
- (c) Beratung der Hochschulen und anderer wissenschaftlicher Einrichtungen zu Fragen der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements,
- (d) Akkreditierung von Studiengängen (Programmakkreditierung) und Durchführung von Verfahren der Systemakkreditierung nach international geltenden Standards auf der Grundlage der geltenden rechtlichen Vorgaben,
- (e) sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Tätigkeiten.

## 2. Das deutsche Hochschulsystem und die Evaluation in der Hochschulausbildung

Das deutsche Hochschulsystem wird durch seinen vorwiegend öffentlichen Charakter und die föderale staatliche Struktur geprägt (siehe Anlage 2\_3). Der Stellenwert von Evaluation und Qualitätssicherung hat in den letzten beiden Jahrzehnten erheblich zugenommen (siehe Anlage 2\_3, page 31 ff.).

Die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen des Wissenschaftssystems wie die mittelfristig noch weiter steigende Zahl von Studierenden, die Öffnung der Hochschulen für alle Bevölkerungsschichten und Altersgruppen und die Notwendigkeit der Verbesserung des individuellen Studienerfolgs vor dem Hintergrund einer immer heterogeneren Studierendenschaft beeinflussen auch die Aktivitäten von **evalag**.

Weitere wichtige Entwicklungen sind die Aktivitäten der Hochschulen, Wissenschaftsministerien und Wissenschaftsorganisationen in der Internationalisierung und das Thema der Durchlässigkeit im Bildungssystem.

## 3. evalag – Darstellung der Agentur

**evalag** ist als Kompetenzzentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung in verschiedenen Aufgabenfeldern aktiv.

Die Stellungnahme bezieht sich auf **evalag** insgesamt und alle ihre Aufgabenfelder (Evaluation, Qualitätsmanagement, Akkreditierung und Wissenschaftsförderung). Im folgenden Abschnitt 4 werden die Aufgabenfelder mit Bezug auf die European Standards und Guidelines (ESG) ausführlich beschrieben.

Da die Darstellung des Aufgabenfeldes Akkreditierung bereits in Teil 1 samt zugehöriger Anlagen erfolgt ist, wird im vorliegenden Teil 2 auf diese verwiesen.<sup>2</sup>

Anzumerken ist, dass „sich die Standards und Leitlinien nur auf die drei Zyklen der Hochschulbildung, die in der Bologna-Erklärung beschrieben werden [beziehen]. Sie sind nicht dafür gedacht, den Forschungsbereich oder das allgemeine institutionelle Management abzudecken.“<sup>3</sup>

In den Aufgabenfeldern Evaluation und Qualitätsmanagement führt **evalag** auch Verfahren und Aktivitäten durch, die nicht nur den Bereich der drei Zyklen der Hochschulbildung betreffen, sondern auch die Forschung, die Nachwuchsförderung, wissenschaftsunterstützende Prozesse usw. Beispielsweise wird die im Rahmen der Wissenschaftsförderung durchgeführte Koordination von Begutachtungsverfahren für die unterschiedlichen Förderprogramme der Carl-Zeiss-Stiftung, mit der **evalag** betraut ist, von den ESG nicht berührt.

**evalag** verfolgt dennoch den Anspruch, soweit dies möglich ist, die ESG in ihren Kernaussagen auf alle Aufgabenfelder zu übertragen und sich bei ihrer Bearbeitung an diesen zu orientieren.

---

<sup>2</sup> Punktuell wird in Teil 2 auf weitere Anlagen zu Teil 1 Bezug genommen, die allerdings nur in deutscher Sprache vorhanden sind. Es handelt sich hierbei nur um ergänzende, vertiefende Informationen.

<sup>3</sup> HRK: Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum. Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2006. Bonn 2006, S. 18.

**evalag** bietet für die Aufgabenfelder Evaluation, Qualitätsmanagement und Wissenschaftsförderung sowohl beratende als auch koordinierende Dienstleistungen an. Vorrangiges Ziel ist es stets, die Hochschulen und/oder wissenschaftlichen Einrichtungen in ihrer Selbststeuerungsfähigkeit zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, geeignete Lösungsansätze selbst zu entwickeln.

Beratung	Koordination
<p><b>evalag</b> folgt der Maßgabe, Hochschulen und/oder wissenschaftliche Einrichtungen jeweils vor dem Hintergrund einer sorgfältigen Analyse und Einschätzung der spezifischen Situation vor Ort und des tatsächlichen Unterstützungsbedarfs zu beraten. Der Expertise, Sach- und Beratungskompetenz der <b>evalag</b>-Referentinnen und Referenten kommt dabei ein hoher Stellenwert zu.</p> <p><b>evalag</b> bietet folgende Beratungsleistungen an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzipierung und Durchführung von themenbezogenen Workshops/Symposien und Seminaren</li> <li>• Coaching (z. B. Simulation von Begehungssituationen als Vorbereitung der Hochschulmitglieder auf die Systemakkreditierung)</li> <li>• Vermittlung von Know-How zur Durchführung von standardisierten Verfahren (z. B. Akkreditierung)</li> <li>• Moderation von hochschulspezifischen Veranstaltungen und/oder Gremiensitzungen</li> <li>• Monitoring und Feedback zu spezifischen Hochschulaktivitäten</li> <li>• mündliche/telefonische Beratung</li> <li>• schriftliche Beratung (z. B. Prüfung von Antragsunterlagen, Erstellung von Expertisen)</li> </ul>	<p><b>evalag</b> bietet folgende Koordinierungsdienstleistungen an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination und inhaltliche Begleitung von Evaluationen/Audits an Hochschulen und/oder wissenschaftlichen Einrichtungen</li> <li>• Koordination anderer themenspezifischer Begutachtungen oder von Expertengesprächen an Hochschulen und/oder wissenschaftlichen Einrichtungen</li> <li>• Koordination der Begutachtung von Förderanträgen</li> </ul>

Die externen Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementaktivitäten von **evalag** im Einzelnen, die dabei angewandten Methoden, die Funktion von Gutachtergruppen sowie die Dokumentation der Prozesse und Verfahren werden in Abschnitt 4 näher beschrieben. Hier wird auch jeweils explizit auf die internationale Dimension der Aktivitäten eingegangen.

Beschwerdeverfahren sind für die jeweiligen Aufgabenbereiche spezifisch organisiert (siehe dazu Anlage 2\_9).

Die interne Qualitätssicherung ist prozess- und ergebnisorientiert ausgerichtet. Sie wird in Anlage 1\_9<sup>4</sup> detailliert dargestellt.

## 4. Standards und Leitlinien

*Vorbemerkung: Die Vorgaben erfordern zwar explizit nur den Nachweis der Standards von ESG-Teil 3. **evalag** bevorzugt aufgrund der verschiedenen und zum Teil heterogenen Aufgabenfelder aber eine grundlegende und ausführliche Darlegung des Umgangs mit den Standards und Leitlinien.*

### ESG-Teil 2

<b>2.1 Anwendung interner Qualitätssicherungsverfahren</b>
<b>Standard:</b> Externe Qualitätssicherungsverfahren sollten die Wirksamkeit der internen, in Teil 1 der europäischen Standards und Leitlinien beschriebenen Qualitätssicherungsprozesse in die Begutachtung mit einbeziehen.
<b>Leitlinien:</b> Die in [ESG-]Teil 1 genannten Standards zur internen Qualitätssicherung bieten eine nützliche Basis für den externen Qualitätsbeurteilungsprozess. Wichtig ist, dass die internen Praktiken und Verfahren der Hochschulen selbst im Verlauf externer Verfahren sorgfältig bewertet werden, damit festgestellt wird, in welchem Maße die Standards erfüllt sind.  Wenn Hochschulen in der Lage sind, die Wirksamkeit ihrer eigenen internen Qualitätssicherungsprozesse zu beweisen, und wenn diese Prozesse Qualität und Standards wirklich sichern, so können externe Prozesse weniger intensiv sein als im gegenteiligen Fall.

#### Nachweise:

Im Rahmen der Selbstevaluation hat **evalag** erneut überprüft, inwiefern die Agentur bei ihren Aktivitäten in den verschiedenen Aufgabenfeldern (Evaluation, Qualitätsmanagement, sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Tätigkeiten, Programm- und Systemakkreditierung) die in ESG-Teil 1 beschriebenen Standards für Qualitätssicherungsprozesse erfasst und erfassen kann:

- 1.1. Konzept und Verfahren zur Qualitätssicherung,
- 1.2. Genehmigung, Monitoring und regelmäßige Überprüfung von Programmen und Abschlüssen,

---

<sup>4</sup> Nur in deutscher Sprache.



- 1.3. Beurteilung der Studierenden,
- 1.4. Qualitätssicherung im Bereich des Lehrpersonals,
- 1.5. Ausstattung und Betreuung der Studierenden,
- 1.6. Datensysteme,
- 1.7. Information der Öffentlichkeit

**evalag** führt als Kompetenzzentrum für Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in allen hochschulischen Leistungsbereichen (Lehre, Studium, Forschung, Wissenschaftlicher Nachwuchs, Dienstleistungen usw.) Verfahren durch und orientiert sich dabei stets an national und international üblichen und bewährten Verfahrensweisen und Verfahrensgrundsätzen. Diese werden im Folgenden für jedes Aufgabenfeld separat dargestellt.

## **A/ Evaluationen**

**evalag** führt Evaluationen im Auftrag von Hochschulen und/oder ihren Teileinheiten, von anderen wissenschaftlichen Einrichtungen oder im Auftrag von Ministerien durch. Evaluationsgegenstände können neben Studium und Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, wissenschaftsunterstützende Prozesse, Leitung/Management oder andere Prozesse (z. B. Weiterbildung) wie auch die gesamte Institution sein. Der Evaluationsgegenstand wird durch den Auftraggeber bestimmt.

Die Ziele und Zwecke der Evaluationsverfahren variieren daher und sind neben einer Stärken-Schwächen-Analyse und der Entwicklung von Entwicklungsperspektiven ggf. auch auf Vergleich ausgerichtet. Übergeordnetes Ziel ist aber stets die Verbesserung und Steigerung der Qualität.

In der Regel führt **evalag** Evaluationsverfahren auf der Grundlage des informed peer review-Verfahrens durch, ggf. mit verschiedenen Modifikationen.

**evalag** berät die Auftraggeber im Rahmen der Auftragsklärung bei der angemessenen Abgrenzung des Evaluationsgegenstandes und der Festlegung der Tiefe der Begutachtung. Diese erfolgt mit Bezug auf die angestrebten Ziele und Zwecke des Evaluationsverfahrens. Die Auftragsklärung dient auch der Information über national und international übliche Standards und Vorgehensweisen bei Evaluationen. In diesem Rahmen wird auch festgelegt, ob das informed peer review-Verfahren in klassischer Form zur Anwendung kommt oder ob einzelne Verfahrensschritte modifiziert werden.

Modifikationen des informed peer review-Verfahrens können folgende Verfahrensschritte betreffen:

- Verzicht auf die Erstellung einer Selbstdokumentation: Dies erfolgt in Fällen, in denen der Zweck der Selbstdokumentation durch die Auswertung bestehender Dokumente (z. B. Fortschrittsberichte, Forschungsanträge) erfüllt werden kann und die Erstellung einer Selbstdokumentation einen nicht zwingend erforderlichen, zusätzlichen Aufwand darstellen würde.
- Ergänzung der Datenerhebung (Verfahrensschritt der Selbstdokumentation) um Befragungen, Interviews oder Auswertungen weiterer Dokumente und Statistiken.
- Erweiterte Zusammensetzung der Gutachtergruppe: In Abhängigkeit von Gegenstand, Ziel und Zweck der Evaluation wird bei der Zusammensetzung neben dem peer-Aspekt ggf. auch der Interessensgruppen-Aspekt – vergleichbar mit dem Ansatz bei Akkreditierungsverfahren – angewandt.

- Verzicht auf die Begehung: Bezieht sich die Evaluation beispielsweise auf die Stärken-Schwächen-Analyse eines (noch nicht umgesetzten) Konzeptes, ist abzuwägen, ob eine Begehung (im Hinblick auf das Aufwands-Ertrags-Verhältnis) zu rechtfertigen ist.

Der Verzicht auf die Einbeziehung einer Gutachtergruppe stellt eine besondere Ausnahme dar und ist nur dann gerechtfertigt, wenn ergänzende Methoden der Datenerhebung (siehe oben) eine sachgerechte, auch ohne erweiterte Fachkenntnis objektivierbar auswertbare Bewertungsgrundlage bilden (siehe oben). Die Bewertungen werden dann durch die Referentinnen bzw. Referenten vorgenommen; dies erfordert entsprechende methodische Kompetenzen und Arbeitserfahrung.

Bei Evaluationsverfahren, die den Leistungsbereich Lehre und Studium umfassen, strebt **evalag** entsprechend den Qualitätsansprüchen der Agentur immer auch eine Begutachtung der im ESG-Teil 1 umfassten Standards an. Mit Bezug auf Standard 1.1 (Konzept und Verfahren zur Qualitätssicherung) ist aber festzuhalten, dass in den Hochschulen erst in den letzten Jahren, trotz des bereits langen Einsatzes verschiedenartiger Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung, valide und von Gremien beschlossene Dokumente (Evaluationssatzungen) als konzeptionelle Grundlage geschaffen wurden.

**evalag** hat für die methodische Ausgestaltung und den formalen Ablauf von Evaluationsverfahren verbindliche Grundsätze (Anlage 2\_4) festgelegt und kann damit gewährleisten, dass die Standards und Leitlinien – soweit zutreffend – in den Verfahren abgedeckt werden. Die Grundsätze betreffen u. a. die Orientierung an internationalen Standards, die Auftragsklärung, allgemeine Kriterien und Vorgehensweisen für die Gutachterausswahl und -bestellung, die Gutachterinformation und -vorbereitung, die Auswertung von Selbstberichten, die Form und bestimmte Inhaltsbestandteile der Evaluationsberichte sowie die Sicherstellung der sachlichen Richtigkeit, die Zufriedenheitsbefragung der Gutachterinnen und Gutachter sowie der Auftraggeberinnen bzw. Auftraggeber und der evaluierten Einheit(en) mit der Verfahrensgestaltung und -durchführung, Vorgaben für die Veröffentlichung der Evaluationsberichte sowie das Follow-up und Aspekte der Qualitätssicherung.

## **B/ Qualitätsmanagement**

**evalag** bietet den Hochschulen ein Spektrum verschiedener Beratungs- und Unterstützungsleistungen an, die der Entwicklung und Anwendung von Instrumenten und Verfahren der Qualitätssicherung, der Qualitätsentwicklung sowie dem Aufbau eines Qualitätsmanagements dienen.

2011 wurden die 2007 mit einer international besetzten Arbeitsgruppe erarbeiteten „Eckpunkte zur institutionellen Qualitätssicherung“ überarbeitet und zu „Eckpunkten des Qualitätsmanagements“ (Anlage 2\_5a) weiter entwickelt. Diese orientieren sich auch an den ESG und bilden eine konzeptionelle Grundlage für das Spektrum der von **evalag** angebotenen Dienstleistungen:

- Beratungs- und Unterstützungsleistungen zum Aufbau des Qualitätsmanagements (z. B. Workshops, (telefonische) Beratung, Prüfung von Dokumenten),
- Beratungs- und Unterstützungsleistungen zur Vorbereitung auf Systemakkreditierungsverfahren sowie Begleitung während der Verfahren (z. B. Workshops, (telefonische) Beratung, Prüfung von Dokumenten),
- Durchführung von Audits,
- Weiterbildungsangebote.

**evalag** sieht sich bei der Unterstützung der Hochschulen in der Rolle des Prozessbetreibers und Moderators, der die Hochschulen auf dem Weg der „Problemlösung“ oder Bewältigung von selbstgesetzten Herausforderungen begleitet (siehe Anlage 2\_5b).

Derzeit werden verschiedene Aktivitäten an den Hochschulen durchgeführt, die in der Anlage 2\_10 mit dem aktuellen Stand (01.02.2014) zusammengestellt sind.

#### **C/ Sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Aktivitäten**

**evalag** koordiniert im Auftrag der Carl-Zeiss-Stiftung (<http://www.carl-zeiss-stiftung.de/>) die jährlichen Begutachtungsverfahren von Förderanträgen für Promotions- und Postdoc-Stipendien, von Anträgen zur Einrichtung von Juniorprofessuren, zur Stärkung von Forschungsstrukturen an Universitäten sowie zur Einrichtung von Stiftungsprofessuren an Hochschulen in den förderberechtigten Bundesländern Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen.

Dieses Aufgabenfeld orientiert sich in seiner Arbeitsweise an den Anforderungen und Vorgehensweisen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und denen anderer Forschungsförderorganisationen.

Ende 2013 hat **evalag** eine derartige Aufgabe auch für das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg übernommen. Die Wahrnehmung der Funktion eines Projektträgers befindet sich derzeit (Stand: 01.02.2014) noch im Aufbau.

Soweit die ESG hier anwendbar sind, werden sie beachtet. Dies wird im Folgenden jeweils separat dargestellt. Grundlegende Verfahrensunterlagen sind (für die Carl-Zeiss-Stiftung) in Anlage 2\_7 zusammengestellt.

#### **D/ Internationale Auditierung und Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen**

Die Leistung im europäischen Register für Qualitätssicherungsagenturen 2010 hat zur Folge gehabt, dass **evalag** sowohl aus europäischen (z. B. Österreich, Litauen, Kosovo, Ungarn, Liechtenstein) wie auch außereuropäischen Ländern (z. B. Libanon, Kirgistan) regelmäßig Anfragen zur Durchführung von Audits und Begutachtungen von Institutionen und Studienprogrammen erhält. **evalag** hat daraufhin die Eckpunkte für das Qualitätsmanagement und die entsprechende Verfahrensausgestaltung für Auditverfahren angepasst und hat auf der Grundlage der Kriterien und Verfahrensregeln des Wissenschaftsrates für die institutionelle Akkreditierung und der ESG Kriterien und Verfahrensregeln für internationale institutionelle Begutachtungen entwickelt (siehe Anlage 2\_6a).<sup>5</sup> Auf der Grundlage der Kriterien und Verfahrensregeln der deutschen Programmakkreditierung sowie der ESG Kriterien wurden zudem auch Kriterien und Verfahrensregeln für internationale Begutachtungen von Studienprogrammen entwickelt (siehe Anlage 2\_6b). Alle Verfahrenstypen ziehen interne Qualitätssicherungsprozesse in die Begutachtung mit ein. In den internationalen Akkreditierungsverfahren (Programm- und institutionelle Akkreditierung) ist die interne Qualitätssicherung ein Kriterium, das von der Hochschule zu erfüllen ist.

---

<sup>5</sup> Bei der Durchführung von Audits des Qualitätsmanagements in Österreich folgt **evalag** den österreichischen Vorgaben. Dazu sind vorhanden: Handbuch für das Audit des Qualitätsmanagements an Hochschulen in Österreich sowie Audit des Qualitätsmanagements an Hochschulen in Österreich – Frageleitfaden für den Selbstbericht.

## **E/ Programm- und Systemakkreditierung**

In Teil 1 dieses Antrages hat **evalag** dargestellt, wie die Durchführung von Verfahren der Programm- und Systemakkreditierung erfolgt. In Abschnitt 3 von Teil 1 wird auch die Einhaltung der Kriterien des Akkreditierungsrates für Akkreditierungsagenturen und für die Programmakkreditierung dargestellt.

In diesem Teil wird **evalag** bei den Kriterien von ESG-Teil 3 auf die Einzelheiten näher eingehen.

### **2.2 Entwicklung externer Qualitätssicherungsprozesse**

#### **Standard:**

Die Zwecke und Zielsetzungen der Qualitätssicherungsprozesse sollten festgelegt werden, bevor die Prozesse selbst entwickelt werden, und zwar von allen Verantwortlichen (einschließlich der Hochschulen); außerdem sollten sie zusammen mit einer Beschreibung der anzuwendenden Verfahren veröffentlicht werden.

#### **Leitlinien:**

Um die Eindeutigkeit der Zielsetzungen und die Transparenz der Verfahren sicherzustellen, sollten externe Qualitätssicherungsmethoden unter Beteiligung der wichtigen Akteure, einschließlich der Hochschulen, entworfen und entwickelt werden. Die Vorgehensweisen, auf die man sich schließlich einigt, sollten veröffentlicht werden und sowohl explizite Aussagen zu den Zwecken und Zielsetzungen der Prozesse als auch eine Beschreibung der anzuwendenden Verfahren enthalten.

Da die externe Qualitätssicherung die betroffenen Hochschulen in Anspruch nimmt, sollte im Vorfeld eine Einschätzung der Auswirkungen vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass die anzuwendenden Verfahren wirklich geeignet sind und die normale Arbeit der Hochschulen nicht unnötig behindern.

#### **Nachweise:**

**evalag** entwickelte die Grundlagen der Aktivitäten in jedem Aufgabenfeld stets in Abstimmung mit den Hochschulen und anderen Interessengruppen. Dabei werden verschiedene Abstimmungsmodi eingesetzt: So erfolgte bei der Einführung des Auditverfahrens 2008 eine explizite Abstimmung mit den baden-württembergischen Rektorenkonferenzen. Diese wird ergänzt durch einen regelmäßigen Austausch mit den baden-württembergischen Rektorenkonferenzen zu den praktizierten Verfahren, ihrer Ziel- und Zwecksetzung im Rahmen eines allgemeinen Feedbacks. Darüber hinaus werden Unterstützungs- und Beratungsmaßnahmen jeweils individuell mit dem Bedarf und den Erwartungen einer Hochschule abgestimmt.

## **A/ Evaluationen**

Um den von Seiten der Auftraggeber gestellten Anforderungen an für sie nutzbringende Evaluationsverfahren entsprechen zu können, werden übergeordnete Evaluationsziele, mögliche neue Verfahrenszwecke sowie die Ausgestaltung (und ggf. Modifi-

kationen) des informed peer review-Verfahrens von der Geschäftsstelle in enger Abstimmung mit Mitgliedern des Stiftungsrat kontinuierlich weiterentwickelt. Die Ergebnisse fließen in die aktuell gültigen Grundsätze ein; diese werden auf der Website veröffentlicht.

In den Prozess der Weiterentwicklung sind als externe Interessenträger Gutachterinnen und Gutachter, Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen (insbesondere aus Baden-Württemberg) und wissenschaftlichen Einrichtungen sowie ggf. auch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg oder Ministerien anderer Bundesländer beteiligt.

## **B/ Qualitätsmanagement**

Alle Aktivitäten in diesem Aufgabenfeld von **evalag** haben die Eckpunkte des Qualitätsmanagements als Ausgangspunkt (Anlage 2\_5a).

Die Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und zum Aufbau des Qualitätsmanagements sind – entsprechend dem unterschiedlichen Entwicklungsstand an den Hochschulen sowie den jeweils unterschiedlichen strategischen Zielen und den Qualitätszielen der Hochschulen – vielfältig und werden jeweils an die Bedarfe der Hochschule angepasst (Anlage 2\_5b).

Zu unterscheiden sind folgende Dienstleistungen:

- Beratungs- und Unterstützungsleistungen zum Aufbau des Qualitätsmanagements (z. B. Workshops, (telefonische) Beratung, Prüfung von Dokumenten),
- Beratungs- und Unterstützungsleistungen zur Vorbereitung auf Systemakkreditierungsverfahren sowie Begleitung während der Verfahren (z. B. Workshops, (telefonische) Beratung, Prüfung von Dokumenten),
- Durchführung von Audits,
- Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen.

Mit der Hochschulleitung und weiteren Vertreterinnen und Vertretern der Hochschule wird jeweils zu Beginn eines Prozesses festgelegt, welche Ziele und Zwecke die Hochschule mit den Maßnahmen verfolgt und mit welcher Vorgehensweise oder Schrittfolge eine Realisierung bestmöglich erreicht werden kann. **evalag** legt dabei besonderen Wert darauf, dass möglichst alle Hochschulmitglieder in diesen Prozess eingebunden werden, um frühzeitig eine breite Akzeptanz sicherzustellen sowie unnötige Belastungen zu vermeiden.

## **C/ Sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Aktivitäten**

Die Ausgestaltung und Durchführung der Begutachtungsverfahren für die einzelnen Förderprogramme der Carl-Zeiss-Stiftung wurden nach den Standards anderer Forschungsfördereinrichtungen von erfahrenen Expertinnen und Experten konzipiert. Auf Grundlage der seit 2007 gewonnenen Erfahrungen und der in den einzelnen Förderprogrammen erzielten Ergebnisse werden die Begutachtungsverfahren seitdem von der **evalag**-Geschäftsstelle in enger Abstimmung mit der Carl-Zeiss-Stiftung weiterentwickelt.

Zu den entscheidenden Verfahrensschritten gehört die Festlegung von formalen und inhaltlichen Vorgaben für das Begutachtungsprozedere in den einzelnen Förderprogrammen, für die Gutachtersuche und -auswahl sowie die Sicherstellung der Unbefan-

genheit der Gutachterinnen und Gutachter, für die Gutachterinformation bzw. -vorbereitung und für die Erarbeitung der Förderempfehlungen im Rahmen von Kommissionssitzungen (Anlage 2\_7). Die Hochschulen bzw. Antragsteller/innen werden von Seiten der Carl-Zeiss-Stiftung im Rahmen der Ausschreibungsunterlagen, die unter [www.carl-zeiss-stiftung.de](http://www.carl-zeiss-stiftung.de) jederzeit auch allgemein zugänglich sind, über die Begutachtungsverfahren informiert.

Für die Übernahme weiterer Aktivitäten in diesem Aufgabenfeld werden die dargestellten Grundlagen entsprechend angepasst.

#### **D/ Internationale Auditierung und Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen**

Wie bereits unter 2.1 dargestellt, wurden die Kriterien und Verfahrensregeln in Anlehnung an bzw. nach Modifikation anderer (deutscher) Verfahren entwickelt und dann vom Stiftungsrat, der mit Vertreterinnen und Vertretern aus Hochschulen und Unternehmen besetzt ist, verabschiedet. Ausgangspunkt für die Gestaltung ist dabei immer Zweck und Zielsetzung eines Qualitätssicherungsverfahrens. Da dies gelegentlich durch die nationale Gesetzgebung mit leicht variierenden Schwerpunkten versehen wird, sind die Verfahrensregeln ggf. anzupassen. Dies wird im Rahmen der Auftragsklärung geprüft und die Verfahrensmodifikation wird dann durch einen Beschluss des Stiftungsrates legitimiert.

#### **E/ Programm- und Systemakkreditierung**

Die Ausgestaltung der Verfahren der Programm- und der Systemakkreditierung orientieren sich in erster Linie an den einschlägigen Beschlüssen der Kultusministerkonferenz, des Akkreditierungsrates und ggf. an den länderspezifischen Vorgaben. Weitere Maßgabe ist das Leitbild und das darin dargelegte Qualitätsverständnis (Anlage 2\_2) von **evalag**.

<p><b>2.3 Entscheidungskriterien</b></p>
<p><b>Standard:</b></p> <p>Jede formale Entscheidung, die auf Grund einer externen Qualitätssicherungsaktivität getroffen wird, sollte auf expliziten, veröffentlichten und einheitlich angewandten Kriterien beruhen.</p>
<p><b>Leitlinien:</b></p> <p>Formale Entscheidungen, die von Qualitätssicherungsagenturen getroffen werden, haben eine große Auswirkung auf die beurteilten Hochschulen und Programme. Im Interesse von Fairness und Vertrauenswürdigkeit sollten Entscheidungen auf veröffentlichten Kriterien beruhen und einheitlich ausgelegt werden. Entscheidungen sollten sich auf dokumentierte Fakten stützen, und Agenturen sollten die Möglichkeit vorsehen, Entscheidungen nötigenfalls auch abzuschwächen.</p>

## **Nachweise:**

**evalag** legt besonderen Wert darauf, dass jede formale Entscheidung<sup>6</sup>, die aufgrund eines Verfahrens getroffen wird, auf expliziten, veröffentlichten und einheitlich angewandten Kriterien beruht. Dieser Verfahrensgrundsatz hat in den Aufgabenfeldern seine jeweils spezifische Ausprägung.

## **A/ Evaluationen**

**evalag** führt in den Aufgabenfeldern Evaluation und Qualitätsmanagement keine Verfahren durch, die zu einer formalen Entscheidung durch Organe von **evalag** führen.

Die Durchführung von Evaluationen ist seit 1998 im Hochschulrahmengesetz und seit 2000 in vielen Hochschulgesetzen der Bundesländer verankert. Evaluationen sind insbesondere für den Leistungsbereich von Lehre und Studium vorgeschrieben. Mit der Durchführung müssen die Hochschulen aber weder zwingend externe Agenturen wie **evalag** beauftragen, noch müssen sie die systematische Durchführung nachweisen. Es gibt in den einzelnen Bundesländern auch keine definierten Folgemaßnahmen (z. B. Einstellung eines Studiengangs), die aufgrund von Evaluationsergebnissen zu treffen sind.

Vielmehr kommt Evaluationen durch die Begutachtung der Stärken und Schwächen sowie ggf. der Chancen und Risiken des jeweils untersuchten Gegenstandes in erster Linie ein orientierender Charakter für die Auftraggeberinnen oder Auftraggeber wie für die evaluierten Einheiten zu. Evaluationen verfolgen das Ziel, durch (die Umsetzung von) Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung beizutragen. Der Bezug auf definierte, von allen Verfahrensbeteiligten akzeptierte und transparent kommunizierte Begutachungskriterien ist dabei ein wesentlicher Verfahrensbestandteil. In keinem Fall jedoch treffen die von **evalag** eingesetzten Gutachterinnen und Gutachter eine formale Entscheidung. Diese liegt vielmehr ausschließlich bei den Verantwortlichen an der Auftraggebenden Hochschule oder ggf. bei dem Auftraggebenden Ministerium. Ob der Auftraggeber die Evaluationsergebnisse als Grundlage für formale Entscheidungen nutzen will, ist allerdings ein wichtiger Aspekt der Auftragsklärung, da dies Auswirkungen auf die Verfahrensgestaltung im Detail haben kann.

## **B/ Qualitätsmanagement**

Mit allen Aktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements zielt **evalag** auf die Unterstützung der Hochschulen bei der Entwicklung und Anwendung von Verfahren und Instrumenten der Qualitätssicherung, den Aufbau des Qualitätsmanagements und somit auf die Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeit von Hochschulen. Formale Entscheidungen durch **evalag** oder von **evalag** engagierten Gutachterinnen und Gutachter sind mit keiner dieser Aktivitäten verbunden. Sollte die Hochschule, beispielsweise aufgrund der Ergebnisse eines Audits, formale Entscheidungen treffen, so kann **evalag** dies nicht beeinflussen.

Die Festlegung von Bewertungskriterien innerhalb der Gutachtergruppe ist ein zentraler Bestandteil jedes Auditverfahrens. Dieser Verfahrensschritt findet entweder bereits bei der Prüfung des von der Geschäftsstelle erarbeiteten Fragenkatalogs durch die Gutachtergruppe oder spätestens bei deren konstituierender Sitzung statt.

---

<sup>6</sup> Als formale Entscheidung wird hier die Entscheidung einer Einrichtung des tertiären Bildungsbereiches oder eines Ministeriums definiert, die legitimiert ist und die die Einrichtung, den Betrieb bzw. die Durchführung oder die Beendigung von Aktivitäten im tertiären Sektor betrifft.

### **C/ Sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Aktivitäten**

Die Carl-Zeiss-Stiftung hat **evalag** mit der Koordination von Begutachtungsverfahren zur Vergabe von Stipendien und Fördermitteln betraut. Die einzelnen Förderprogramme und die Kriterien zur Vergabe der Stipendien bzw. Fördermittel wurden bzw. werden von der Carl-Zeiss-Stiftung selbst entwickelt, **evalag** berät die Stiftung jedoch bei der Ausgestaltung der Vergabekriterien. Auf der Grundlage der Vergabekriterien hat **evalag** für die einzelnen Förderprogramme in Abstimmung mit der Carl-Zeiss-Stiftung verschiedene Vergabeverfahren ausgearbeitet und koordiniert diese im Auftrag der Carl-Zeiss-Stiftung eigenverantwortlich (Anlage 2\_7).

Die Carl-Zeiss-Stiftung stützt sich bei der Vergabe von Stipendien und Fördermitteln auf die im Rahmen der von **evalag** koordinierten Vergabeverfahren erarbeiteten Förderempfehlungen, ist allerdings nicht an diese gebunden. Die Carl-Zeiss-Stiftung informiert selbst über neue Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie über Fördermittelzuweisungen. **evalag** obliegt nur die anschließende Information der an den jeweiligen Begutachtungsverfahren beteiligten Gutachterinnen und Gutachter über die Förderentscheidung.

### **D/ Internationale Auditierung und Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen**

Im Regelfall trifft **evalag** bei diesen Verfahren formale Entscheidungen über eine positive Begutachtung oder Akkreditierung und verleiht auf Wunsch des Auftraggebers auch Siegel für die institutionelle und die Programmakkreditierung. Damit die Verfahren transparent und nachvollziehbar sind, sind Kriterien und Verfahrensregeln auf der Website von **evalag** veröffentlicht, und auch die Gutachten werden veröffentlicht. Die Akkreditierungsentscheidung wird von der Akkreditierungskommission auf Basis der Empfehlung der Gutachtergruppe getroffen.

Die auftraggebenden Hochschulen oder Ministerien verpflichten sich vertraglich, den Bericht ebenfalls zu veröffentlichen und das Siegel offiziell, z. B. auf der Website, nur so lange zu verwenden, wie die der Begutachtung zugrundeliegenden Zustände gegeben sind und wie es die Laufzeit des Siegels erlaubt.

### **E/ Programm- und Systemakkreditierung**

Da Entscheidungen über die Akkreditierung eines Studiengangs oder -programms oder über das interne Qualitätssicherungssystem einer Hochschule formale Entscheidungen mit großer Tragweite darstellen, sind vom Akkreditierungsrat eindeutige Vorgaben für die Ausgestaltung und die Voraussetzungen dieser Entscheidungen festgelegt worden. In den Beschreibungen der Verfahrensabläufe der Programm- und Systemakkreditierung sind die Entscheidungskriterien und die Entscheidungsfindung dargestellt (Anlage 2\_8<sup>7</sup>).

---

<sup>7</sup> Der Leitfaden Systemakkreditierung ist nur in deutscher Sprache vorhanden, siehe Antragsteil 1, Anlage 1\_5a.



## 2.4 Zweckmäßige Verfahren

### Standard:

Alle externen Qualitätssicherungsprozesse sollten ausdrücklich so entwickelt werden, dass ihre Zweckmäßigkeit für die Erreichung der gewünschten Ziele sichergestellt ist (fitness for purpose).

### Leitlinien:

Qualitätssicherungsagenturen innerhalb des Europäischen Hochschulraums führen verschiedene externe Verfahren mit unterschiedlichen Zielsetzungen und auf unterschiedliche Weise durch. Es ist daher von größter Bedeutung, dass Agenturen Verfahren anwenden, die den von ihnen definierten und veröffentlichten Zielen entsprechen. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass es allgemein gebräuchliche Elemente externer Überprüfungsprozesse gibt, die nicht nur deren Berechtigung, Vertrauenswürdigkeit und Wirksamkeit sicherstellen, sondern auch eine Grundlage für die europäische Dimension in der Qualitätssicherung bieten.

Von diesen Elementen sind vor allem folgende erwähnenswert:

- Sicherstellung, dass die Expertinnen und Experten, die die externe Qualitätssicherungsaktivität durchführen, über die für ihre Aufgabe nötigen Fähigkeiten und die nötige Kompetenz verfügen;
- Sorgfalt bei der Auswahl der Expertinnen und Experten;
- Geeignete Schulung oder Instruktion der Expertinnen und Experten;
- Einsatz von internationalen Expertinnen und Experten;
- Beteiligung der Studierenden;
- Garantie, dass die angewandten Überprüfungsverfahren genügen, um eine ausreichende Faktenbasis für die Ergebnisse und Entscheidungen zu liefern;
- Angewandtes Verfahren: Selbsteinschätzung/Vor-Ort-Begehung/Berichtsentwurf/ Berichtsveröffentlichung/Follow-up;
- Anerkennung der Bedeutung institutioneller Verbesserungskonzepte als wesentliches Element in der Qualitätssicherung.

### Nachweise:

**evalag** macht es zum prioritären Prinzip der Ausgestaltung jedes Verfahrens, dass deren Zweckmäßigkeit für die Erreichung der gewünschten Ziele (fitness for purpose) sichergestellt ist. Darum bietet **evalag** ein außergewöhnlich breites Spektrum an externen Qualitätssicherungsverfahren an (Beratung, Evaluation, Akkreditierung etc.), die unterschiedliche Zwecke verfolgen und den Hochschulen für unterschiedliche Zielsetzungen das geeignete Verfahren anbieten. Im Folgenden wird dies nochmals für die einzelnen Aufgabenbereiche dargestellt.

### A/ Evaluationen

Die von **evalag** durchgeführten Evaluationsverfahren unterliegen in ihrer Konzeption wie in der Durchführung strengen, in den Grundsätzen (siehe Anlage 2\_4) festgelegten Anforderungen bzw. Vorgaben. Bereits die Auftragsklärung ist auf die eindeutige Festlegung und Abgrenzung des Evaluationsgegenstandes, der Ziele und Zwecke der Evaluation sowie möglicher Begutachtungskriterien ausgelegt. Darauf bauen alle weiteren

Verfahrensschritte auf. Sie umfassen beim klassischen informed peer review-Verfahren folgende Maßnahmen:

- Auswahl und Bestellung der Gutachterinnen und Gutachter nach festgelegten Kriterien und in einem festgelegten Verfahren; in der Regel werden Studierendenvertreterinnen oder Studierendenvertreter einbezogen, je nach Zielsetzung des Verfahrens auch internationale Fachgutachterinnen und Fachgutachter und/oder Vertreterinnen und Vertreter der Berufspraxis;
- Information und Vorbereitung der Gutachterinnen und Gutachter;
- Strukturierte Erarbeitung eines präzise auf den Evaluationsgegenstand sowie Ziele und Zwecke der Evaluation zugeschnittenen und die Bewertungskriterien beachtenden Frageleitfadens;
- Erstellung eines Selbstberichtes auf der Grundlage des Frageleitfadens durch die evaluierte Einheit;
- Strukturierte Auswertung des Selbstberichtes durch die Geschäftsstelle;
- Konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe, ggf. mit (nochmaliger) Festlegung der Bewertungskriterien, (erste) Analyse des Selbstberichtes und Vorbereitung der Vor-Ort-Begehung;
- Vor-Ort-Begehung, die die Einbeziehung aller relevanten Interessengruppen vorsieht;
- Zusammenstellung und Auswertung aller ermittelten Informationen und Erkenntnisse sowie Erstellung des Abschlussberichtes in einem iterativen Verfahren, das die Beachtung und adäquate Gewichtung aller Aspekte und Begutachtungskriterien sicherstellt;
- Einbeziehung der evaluierten Einheit zur Prüfung der sachlichen Richtigkeit der der Evaluation zugrundeliegenden Sachstandsdarstellung;
- Feedback der Gutachterinnen und Gutachter, der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers sowie der evaluierten Einheit zum Verfahren;
- Festlegung der Follow-up-Maßnahmen.

Zusätzlich zur umfassenden Koordination und Durchführung von Evaluationsverfahren bietet **evalag** Hochschulen, die externe Evaluationen in eigener Verantwortung durchführen möchten, an, nach Maßgabe der Grundsätze auch nur einzelne Verfahrenselemente zu betreuen bzw. die Hochschule hinsichtlich der geeigneten Vorgehensweise zu beraten. Folgende Verfahrensaspekte kommen dabei in Betracht:

- Beratung bei der Definition des Evaluationsauftrags (Ziel, Zweck, Gegenstand und Rahmenbedingungen der Begutachtung) sowie der geeigneten Evaluationsmethodik (Peer-Review u. a.);
- Beratung bei der Festlegung der Anforderungen an die Gutachterinnen und Gutachter, Suche/Vorschläge für die Gutachtergruppe, Zusammenstellung der Gutachtergruppe und Prüfung der Unbefangenheit; Vorbereitung (Information/Briefing und ggf. Training als Gutachterin bzw. Gutachter) und Betreuung der Gutachterinnen und Gutachter;
- Information und Unterstützung der evaluierten Einheit bei der Erstellung der Selbstdokumentation;
- Unterstützung der Hochschule bzw. der evaluierten Einheit bei der inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitung der Begehung;
- Unterstützung/Begleitung der Gutachtergruppe bei der Durchführung der Begehung;

- Erstellung eines Gutachtenentwurfs sowie redaktionelle Unterstützung der Gutachtergruppe bei der Abstimmung und Fertigstellung des Gutachtens.

## **B/ Qualitätsmanagement**

Für die von **evalag** seit 2008 durchgeführten Audits gelten die folgenden Verfahrens- anforderungen:

- Auftragsklärung zur eindeutigen Festlegung und Abgrenzung der Gegenstände, der Ziele und Zwecke des Audits;
- Auswahl und Nominierung der Gutachterinnen und Gutachter nach festgelegten Kriterien und in einem festgelegten Verfahren – dies beinhaltet auch den Einsatz von internationalen Expertinnen und Experten sowie die Beteiligung von Studierenden und geeignete Verfahren der Gutachtervorbereitung;
- Erarbeitung eines Frageleitfadens nach einem festgelegten Verfahren, das die Gegenstände, Ziele und Zwecke sowie die Bewertungskriterien des Audits zur Grundlage hat;
- Erstellung eines Selbstberichtes auf der Grundlage des Frageleitfadens durch die Hochschule;
- Auswertung des Selbstberichtes durch die Geschäftsstelle und Erstellung eines durch die Hochschule freigegebenen Sachstandsberichtes;
- Konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe ggf. mit (nochmaliger) Festlegung der Bewertungskriterien, (erste) Analyse des Selbstberichtes und Vorbereitung der Vor-Ort-Begehung;
- Vor-Ort-Begehung nach einem festgelegten Verfahren, das die Einbeziehung aller relevanten Interessengruppen vorsieht;
- Auswertung aller Informationen und Erstellung des Abschlussberichtes nach einem iterativ ausgerichteten Verfahren, das die Beachtung und adäquate Gewichtung aller Aspekte sicherstellt;
- Einbeziehung der evaluierten Einheit zur Prüfung der sachlichen Richtigkeit der dem Audit zugrundeliegenden Sachstandsdarstellung;
- Feedback von Gutachterinnen und Gutachtern sowie evaluierter Einheit zum Verfahren;
- Festlegung der Follow-up-Maßnahmen.

Die Beratungs- und Unterstützungsleistungen von **evalag** für den Aufbau des Qualitätsmanagements an Hochschulen bzw. die Vorbereitung auf das Verfahren der Systemakkreditierung sind am Bedarf der Hochschule ausgerichtet. Die Zweckmäßigkeit der Aktivitäten zur Erreichung der Ziele hat dabei die höchste Priorität. Die Ausgestaltung der Aktivitäten kann dabei, in Anlehnung an den Bedarf der Hochschule, sehr unterschiedlich ausfallen.

Im Rahmen der Beratungs- und Unterstützungsleistungen fungieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von **evalag** als Expertinnen bzw. Experten. Die Anforderungen an die Beratungs- und Unterstützungsleistungen von **evalag** haben daher einen anderen Schwerpunkt als die Verfahrensanforderungen des Audits:

- Auftragsklärung zur eindeutigen Festlegung der Ziele und Zwecke der Aktivitäten;
- Permanente Abstimmung mit der Hochschule bezüglich der Ziele, der Vorgehensweise und der Zielerreichung der einzelnen Schritte;

- Einbeziehung aller relevanten Interessengruppen in die Aktivitäten;
- Laufende Dokumentation der Ergebnisse, beispielsweise über Protokolle;
- Abstimmung der Dokumentationen mit der Hochschule bzw. allen relevanten Interessengruppen;
- Feedback der Hochschule bzw. aller Interessengruppen zu den durchgeführten Aktivitäten;
- Festlegung von Follow-up-Maßnahmen;
- Interne und externe Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von **evalag** zu relevanten Themen.

#### **C/ Sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Aktivitäten**

Gemeinsam mit der Carl-Zeiss-Stiftung hat **evalag** ein zweistufiges Begutachtungsverfahren etabliert: Es sieht zunächst die schriftliche Begutachtung der Anträge durch zwei (für Promotions- und Postdoc-Stipendienanträge) bzw. drei Fachgutachterinnen oder Fachgutachter (für alle weiteren Förderprogramme) mit Hilfe spezifischer, an den jeweiligen Vergabekriterien ausgerichteter Begutachtungsbögen vor. Die Recherche und Auswahl der Fachgutachterinnen und -gutachter erfolgt unter Berücksichtigung des für den jeweiligen Antrag relevanten aktuellen Forschungsstandes, ggf. werden internationale Fachgutachterinnen und -gutachter einbezogen. Zur Information über das jeweilige Begutachtungsverfahren und die der Begutachtung zugrunde zu legenden Bewertungskriterien erhalten die an der Begutachtung Beteiligten spezifische Merkblätter sowie die Ausschreibungsunterlagen. Es findet dann jeweils eine Kommissions-sitzung möglichst zahlreicher am schriftlichen Prüfverfahren beteiligter Fachgutachterinnen und -gutachter statt, die mit einer Förderempfehlung an die Carl-Zeiss-Stiftung abschließt. Für jedes Förderprogramm ist eine eintägige Sitzung erforderlich, im Nachwuchsprogramm sind es zwei Sitzungstermine. Im Vorfeld der jeweiligen Sitzung erhalten diejenigen, die Ihre Teilnahme angekündigt haben, unter der Auflage der vertraulichen Verwendung eine umfangreiche Dokumentationen der zu diskutierenden Anträge und Gutachten als Informationsgrundlage. Während der Sitzung ist es die Aufgabe des/der Kommissionsvorsitzenden, die Einhaltung der Vergabekriterien sicherzustellen. Er/sie stammt aus dem von der Carl-Zeiss-Stiftung nicht geförderten Bereich der Geistes- und/oder Sozialwissenschaften (Anlage 2\_7).

#### **D/ Internationale Auditierung und Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen**

Für die von **evalag** seit 2010 durchgeführten internationalen Akkreditierungsverfahren gelten die folgenden Verfahrensanforderungen (siehe Anlage 2\_6a, 2\_6b):

- Auftragsklärung zur eindeutigen Festlegung und Abgrenzung der Gegenstände, der Ziele und Zwecke des Verfahrens und Information der Hochschule über die Bewertungskriterien und den Ablauf des Verfahrens;
- Auswahl und Nominierung der Gutachterinnen und Gutachter nach festgelegten Kriterien und in einem festgelegten Verfahren – dies beinhaltet auch den Einsatz von internationalen Expertinnen und Experten sowie die Beteiligung von Studierenden und geeignete Verfahren der Gutachtervorbereitung;
- Erstellung eines Selbstberichtes durch die Hochschule auf der Grundlage des Frageleitfadens, der sich an den Bewertungskriterien orientiert;

- Auswertung des Selbstberichtes durch die Geschäftsstelle;
- Konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe, Analyse des Selbstberichtes und Vorbereitung der Vor-Ort-Begehung;
- Vor-Ort-Begehung nach einem festgelegten Verfahren, das die Einbeziehung aller relevanten Interessengruppen vorsieht;
- Auswertung aller Informationen und Erstellung des Abschlussberichtes nach einem iterativ ausgerichteten Verfahren, das die Beachtung und adäquate Gewichtung aller Aspekte sicherstellt;
- Einbeziehung der begutachteten Einheit zur Prüfung der sachlichen Richtigkeit der der Akkreditierung zugrundeliegenden Sachstandsdarstellung;
- Akkreditierungsentscheidung durch die Akkreditierungskommission auf der Grundlage des Gutachterberichts und der Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe;
- ggf. Beschluss von Auflagen zur Akkreditierung;
- Feedback von Gutachterinnen und Gutachtern sowie evaluierter Einheit zum Verfahren;
- ggf. Festlegung von Follow-up Maßnahmen.

## **E/ Programm- und Systemakkreditierung**

Die Verfahrensgestaltung bei der Programm- und Systemakkreditierung erfolgt auf der Grundlage der Beschlüsse der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates und ist in Teil 1 (insbesondere in den Anlagen 1\_4a, 1\_5a, 1\_5e) ausführlich dargestellt.

<b>2.5 Berichterstattung</b>
<p><b>Standard:</b></p> <p>Berichte sollten so veröffentlicht bzw. abgefasst werden, dass sie für die vorgesehene Leserschaft klar verständlich und leicht zugänglich sind. In den Berichten genannte Entscheidungen, Erwähnungen und Empfehlungen müssen vom Leser leicht gefunden werden.</p>
<p><b>Leitlinien:</b></p> <p>Damit von externen Qualitätssicherungsprozessen optimal profitiert werden kann, ist es wichtig, dass die Berichte den identifizierten Bedürfnissen der vorgesehenen Leser Rechnung tragen. Berichte sind bisweilen für verschiedene Lesergruppen bestimmt, sodass Aufbau, Inhalt, Stil und Ton besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Ganz allgemein sollten Berichte so aufgebaut sein, dass sie Beschreibung und Analyse (einschließlich relevanter Fakten), Entscheidungen, Erwähnungen und Empfehlungen abdecken. Die einleitenden Erklärungen sollten einem Laien ermöglichen, den Zweck der Überprüfung, ihre Form und die Kriterien für die Entscheidungsfindung zu verstehen. Die wichtigsten Ergebnisse, Entscheidungen und Empfehlungen sollten vom Leser leicht gefunden werden können.</p>

Berichte sollten in einer leicht zugänglichen Form veröffentlicht werden, und ihre Leser und Benutzer (von den entsprechenden Institutionen oder von außerhalb) sollten die Möglichkeit haben, sich zu ihrer Zweckmäßigkeit zu äußern.

#### **Nachweise:**

**evalag** legt großen Wert auf eine adressatenbezogene Abfassung von Berichten und unterstützt die Gutachterinnen und Gutachter intensiv. Alle Berichte beachten die grundsätzliche Unterscheidung von Sachstandsdarstellung, Bewertung und daraus folgenden Empfehlungen. Darüber hinaus stellt der Bericht die Verfahrensmethodik und die Bewertungskriterien dar. Neben hohen sachlich-sprachlichen Anforderungen an Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Berichtstexte legt **evalag** ebenso großen Wert auf eine adäquate Darstellung sensibler Sachverhalte, auf die Wahrung von Persönlichkeitsrechten und auf die Beachtung des Datenschutzes. Daher ist stets abzuwägen und wird mit den Auftraggebern frühzeitig abgestimmt, wie Berichte der Öffentlichkeit präsentiert und zugänglich gemacht werden können, um den Erfordernissen der Transparenz und Rechenschaftslegung einerseits und der Beachtung schutzwürdiger Interessen andererseits gerecht zu werden.

#### **A/ Evaluationen**

**evalag** hat in den Grundsätzen (Anlagen 2\_4) Vorgaben für die Abfassung von Evaluationsberichten definiert, die den Anforderungen dieses Standards Rechnung tragen. Sie betreffen die Adressatenorientierung und den Aufbau der Berichte. In den Berichten ist eine klare Trennung zwischen der Sachstandsdarstellung, die stets von der begutachteten Einheit zu prüfen und freizugeben ist, der gutachterlicher Analyse und der Empfehlungen vorgesehen. Hinzu kommen Vorgaben zum formalen Aufbau des Berichtes, der neben einer Zusammenfassung die Darstellung des methodischen Vorgehens, des zeitlichen Ablaufs und die Nennung der Gutachtergruppe und/oder ggf. hinzugezogener Expertinnen und Experten umfasst.

Die Berichterstattung über abgeschlossene Verfahren von **evalag** ist weitestgehend öffentlich. Die Berichte werden entweder in einer Vollversion oder in einer Zusammenfassung auf der Website bereitgestellt.

Bereits bei der Auftragsklärung und der vertraglichen Gestaltung werden die Auftraggeber auf die beabsichtigte Veröffentlichung hingewiesen. In begründeten Fällen, in denen der Auftraggeber eine Veröffentlichung nicht wünscht oder gar ablehnt, vereinbart **evalag** mit dem Auftraggeber zumindest eine allgemein gehaltene Zusammenfassung des Verfahrens, die der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird.

**evalag** weist an dieser Stelle darauf hin, dass die Veröffentlichung von Berichten oder Berichtsteilen in manchen Evaluationsverfahren auch problematisch sein kann, weil sie die mögliche Tiefenbetrachtung eines Gegenstandes bzw. die Darstellung der Ergebnisse beeinträchtigen kann. Schützenswerte Inhalte oder personenbezogene Angaben werden von **evalag** nicht veröffentlicht.

#### **B/ Qualitätsmanagement**

In diesem Aufgabenbereich wurden bisher (01.02.2014) sieben Auditverfahren durchgeführt. Für die Abschlussberichte wurden Grundsätze erarbeitet, die nicht nur die eindeutige Adressatenorientierung in den Vordergrund stellen, sondern für den Aufbau auch eine klare Trennung von Sachstandsdarstellung – die von der begutachteten Einheit freizugeben ist –, der Bewertung des Sachstandes und von Empfehlungen durch

die Gutachterinnen und Gutachter vorsehen. Dazu gehört auch, dass die Berichte neben einer Zusammenfassung die Darstellung des methodischen Vorgehens, den Zeitplan und die Nennung der Gutachtergruppe enthalten. Fünf Abschlussberichte wurden veröffentlicht.

#### **C/ Sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Aktivitäten**

Vertreterinnen und Vertreter der Carl-Zeiss-Stiftung sind bei den Vergabesitzungen anwesend; sie erhalten auch alle Gutachten der Gutachterinnen und Gutachter. Eine Veröffentlichung der Gutachten, der Sitzungsprotokolle und/oder der Förderempfehlungen durch **evalag** erfolgt jedoch nicht, da dies den in der Forschungsförderung üblichen Formen widerspricht. Die Carl-Zeiss-Stiftung stützt sich bei der Vergabe von Stipendien und Fördermitteln zwar auf die Förderempfehlungen, die im Rahmen der von **evalag** koordinierten Vergabeverfahren erarbeitet worden sind, ist aber nicht an diese gebunden. Ein (öffentlicher) Rechtsanspruch auf Förderung besteht nicht. Die Carl-Zeiss-Stiftung informiert selbst über neue Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie über ihre Fördermittelzuweisungen. **evalag** obliegt nur die entsprechende Information der an den jeweiligen Begutachtungsverfahren beteiligten Gutachterinnen und Gutachter.

Die Carl-Zeiss-Stiftung veröffentlicht allerdings regelmäßig Geschäftsberichte, in denen die jeweils geförderten Personen bzw. Projekte und die an den entsprechenden Vergabeverfahren beteiligten Gutachter und Gutachterinnen (auf freiwilliger Basis) genannt werden. Auf **evalag** als Koordinatorin der Vergabeverfahren wird explizit hingewiesen.

#### **D/ Internationale Auditierung und Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen**

Wie bereits oben erwähnt, legt **evalag** großen Wert auf eine adressatenbezogene Abfassung von Berichten und unterstützt die Gutachterinnen und Gutachter sehr intensiv. Alle Berichte beachten die grundsätzliche Unterscheidung von Sachstandsdarstellung, Bewertung und daraus folgenden Empfehlungen. Neben den sachlich-sprachlichen Anforderungen der Eindeutigkeit und Verständlichkeit legt **evalag** ebenso großen Wert auf eine adäquate Darstellung sensibler Sachverhalte, die Wahrung der Persönlichkeitsrechte und die Beachtung des Datenschutzes.

#### **E/ Programm- und Systemakkreditierung**

Die Vorgaben der Programm- und der Systemakkreditierung sehen eine Veröffentlichung der Akkreditierungsgutachten vor. Dies wird auch von **evalag** in der entsprechenden Weise umgesetzt werden. Siehe dazu beispielhaft die Verfahrensbeschreibung der Programmakkreditierung in Anlage 2\_8.

### **2.6 Follow-up-Verfahren**

#### **Standard:**

Qualitätssicherungsprozesse, die Empfehlungen für Maßnahmen enthalten oder einen anschließenden Aktionsplan erfordern, sollten ein im Voraus festgelegtes Follow-up-Verfahren beinhalten, das einheitlich umgesetzt wird.

**Leitlinien:**

Bei der Qualitätssicherung geht es nicht in erster Linie um einzelne externe Überprüfungsaktionen. Vielmehr sollte es sich bei ihr um ein stetiges Bemühen handeln, bessere Leistungen zu erbringen. Die externe Qualitätssicherung endet nicht mit der Veröffentlichung des Berichts und sollte daher ein strukturiertes Follow-up-Verfahren beinhalten, um sicherzustellen, dass mit den Empfehlungen auch entsprechend umgegangen wird und die erforderlichen Aktionspläne entworfen und umgesetzt werden. Zu diesem Zweck sind möglicherweise zusätzliche Treffen mit Vertretern der Hochschulen oder den Programmverantwortlichen nötig. Ziel ist, dass die identifizierten Bereiche schnell angegangen und weitere Verbesserungen unterstützt werden.

**Nachweise:**

Der Stiftungsrat von **evalag** hat, um den Stellenwert des Follow-up zu verdeutlichen, in der 31. Sitzung am 21. Oktober 2008 den Beschluss gefasst, dass das Follow-up ein Schritt jedes Verfahrens ist. Für Auftraggeber ist dies damit verbindlich bzw. zu beachten. Die konkreten und adäquaten Follow-up-Maßnahmen werden jeweils einzelfallbezogen festgelegt.

**A/B/ Evaluationen/Qualitätsmanagement**

Das Follow-up ist bei Verfahren in Baden-Württemberg fester Verfahrensbestandteil. Bei Vertragsvereinbarungen mit Auftraggebern aus anderen Bundesländern ist ein Follow-up, das durch **evalag** durchgeführt wird, nicht in jedem Fall zu realisieren. Häufig wird dies stattdessen durch den Auftraggeber selbst initiiert. Falls ein Follow-up durch **evalag** vom Auftraggeber nicht gewünscht wird, so regelt **evalag** vertraglich zumindest ein verbindliches Abschlussgespräch mit den am Verfahren beteiligten Einheiten.

**C/ Sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Aktivitäten**

Dieser Standard ist auf die von **evalag** für die Carl-Zeiss-Stiftung erbrachten Dienstleistungen nicht direkt anwendbar. Nach Abschluss aller Vergabeverfahren einer Ausschreibungsphase werden diese von **evalag** und der Geschäftsstelle der Carl-Zeiss-Stiftung aber stets gemeinsam in Bezug auf Verbesserungsmöglichkeiten und/oder auf Veränderungsbedarf analysiert. Sofern erforderlich werden für das Folgejahr notwendige Modifikationen vereinbart und in die entsprechenden Ausschreibungs- und Verfahrensdokumente sowie Merkblätter aufgenommen und auch vertraglich geregelt.

**D/ Internationale Auditierung und Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen**

Wie im Bereich Qualitätsmanagement, ist bei Verträgen mit Auftraggebern aus anderen Ländern ein Follow-up, das durch **evalag** durchgeführt wird, nicht in jedem Fall zu realisieren. Häufig wird dies durch den Auftraggeber selbst initiiert. Falls eine Akkreditierung unter Auflagen ausgesprochen wird, ist das Follow-up in das Verfahren integriert, da die Aufлагenerfüllung durch **evalag** geprüft wird.



## **E/ Programm- und Systemakkreditierung**

Bei Akkreditierungsverfahren sind regelmäßige standardisierte Follow-up-Verfahren (Reakkreditierung) für die akkreditierten Einheiten verpflichtend. Die Durchführung dieser anschließenden Verfahren wird dann von **evalag** oder einer anderen Akkreditierungsagentur durchgeführt.

### **2.7 Regelmäßige Überprüfungen**

#### **Standard:**

Die externe Qualitätssicherung von Hochschulen und/oder Programmen sollte periodisch durchgeführt werden. Die Dauer der Perioden und die anzuwendenden Überprüfungsverfahren sollten klar definiert und im Voraus veröffentlicht werden.

#### **Leitlinien:**

Qualitätssicherung ist kein statischer, sondern ein dynamischer Prozess. Sie sollte kontinuierlich und nicht nur „alle Jubeljahre einmal“ durchgeführt werden und endet auch nicht mit der ersten Überprüfung oder dem Abschluss des formalen Follow-up-Verfahrens. Qualitätssicherung muss regelmäßig wiederholt werden. Nachfolgende externe Überprüfungen müssen die Fortschritte berücksichtigen, die seit der vorangegangenen Evaluation erzielt wurden. Der bei allen externen Überprüfungen anzuwendende Prozess sollte von der externen Qualitätssicherungsagentur klar festgelegt werden, und die mit ihm verbundenen Anforderungen an die Hochschulen sollten nicht größer als unbedingt für das Erreichen der Ziele nötig sein.

#### **Nachweise:**

##### **A/B/ Evaluationen/Qualitätsmanagement**

Hier ist auf die unter 2.3 und einleitend geschilderten Rahmenbedingungen zu verweisen.

Bei anlassbezogenen Verfahren, wie z. B. bei Evaluationen und Audits, werden periodische Überprüfungen und dynamische Prozessbegleitungen von **evalag** angeboten. Diese Maßnahmen beruhen allerdings von Seiten der Auftraggeber auf Freiwilligkeit. Dies hängt insbesondere mit dem anlassbezogenen Charakter der Evaluationsaktivitäten wie auch vieler Aktivitäten im Rahmen der Entwicklung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement zusammen.

##### **C/ Sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Aktivitäten**

Dieser Standard ist auf die von **evalag** im Auftrag der Carl-Zeiss-Stiftung erbrachten Dienstleistungen nicht anwendbar.

## **D/ Internationale Auditierung und Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen**

Eine internationale Akkreditierung durch **evalag** ist in der Regel fünf Jahre gültig. Nach Ablauf dieser Zeit hat die Hochschule die Möglichkeit, durch eine erneute Akkreditierung das Label zu erneuern. Dies beruht allerdings von Seiten der Auftraggeber auf Freiwilligkeit.

## **E/ Programm- und Systemakkreditierung**

In den Akkreditierungsverfahren der Programm- oder Systemakkreditierung sind periodisch durchgeführte Qualitätssicherungsmaßnahmen vom Akkreditierungsrat vorgesehen und vorgegeben.

### **2.8 Systemweite Analysen**

#### **Standard:**

Qualitätssicherungsagenturen sollten von Zeit zu Zeit zusammenfassende Berichte erstellen, in denen die allgemeinen Ergebnisse ihrer Überprüfungen, Evaluationen, Beurteilungen usw. beschrieben und analysiert werden.

#### **Leitlinien:**

Die externen Qualitätssicherungsagenturen sammeln eine Fülle von Informationen zu den einzelnen Programmen und/oder Hochschulen, und diese Informationen wiederum bieten Material für strukturierte Analysen ganzer Hochschulsysteme. Solche Analysen können überaus nützliche Informationen zu Entwicklungen, Trends, neuen bewährten Verfahren und anhaltend schwierigen oder schwachen Bereichen liefern und zu hilfreichen Instrumenten bei der Entwicklung von Maßnahmen und bei der Qualitätsverbesserung werden. Die Agenturen sollten erwägen, einen Forschungs- und Entwicklungsbereich in ihre Aktivitäten zu integrieren, so dass von ihrer Arbeit maximal profitiert werden kann.

#### **Nachweise:**

Im Hinblick auf die Umsetzung dieser Leitlinie ist zunächst auf das föderale System der Bundesrepublik Deutschland zu verweisen. Die Größe der deutschen Hochschullandschaft und die Differenzierung im Hochschulsystem erschweren den Qualitätssicherungsagenturen einen systemweiten Überblick über die hiesigen Qualitätssicherungsmaßnahmen. Ein vollständiger Überblick ist daher im Bereich der Akkreditierung nur durch den Akkreditierungsrat zu gewährleisten. Jede Agentur hat aber den Überblick über die von ihr durchgeführten Aktivitäten und die jeweils entsprechenden Randbereiche.

Diese Situationsbeschreibung lässt sich teilweise auch auf den europäischen Hochschulraum übertragen. Durch die Listung in EQAR ist zwar für eine Agentur eine Tätigkeit im (außer-)europäischen Hochschulraum möglich, aber systemweite Analysen auf dieser Ebene sind noch schwieriger zu realisieren.

**evalag** versucht auf der Grundlage von Abschlussberichten qualitative und quantitative Daten aus den Hochschulbereichen zu sammeln. **evalag** führt außerdem Befragungen

von Interessengruppen durch. Außerdem werden die Methoden und Instrumente, die **evalag** in Verfahren anwendet, immer wieder auf ihre Praktikabilität hin geprüft und gegebenenfalls angepasst und verbessert.

Einmal jährlich wird die Arbeit von **evalag** im Geschäftsbericht dargelegt und reflektiert. Informationen zu den bearbeiteten Verfahren werden in Arbeits- und Erfahrungsberichten wie auch im Rahmen von Vorträgen und Publikationen dargestellt. Seit September 2010 informiert **evalag** außerdem einen ca. 300 Personen umfassenden Leserkreis an Hochschulen mit Hilfe eines zweimal jährlich erscheinenden Newsletters über wesentliche (inter-)nationale Entwicklungen in Akkreditierung und Qualitätsmanagement sowie über **evalag**-internes Knowhow.

Im Sommer 2013 hat **evalag** (als koordinierende Agentur) mit zehn weiteren Partnern (Qualitätssicherungsagenturen und Hochschulen in den Ländern Rumänien, Finnland und Spanien, Experten, Verbände) ein dreijähriges anwendungsorientiertes Forschungs-Projekt im Programm LifeLongLearning der EU eingeworben, das sich mit der Methodenentwicklung zur (begleitenden) Analyse von Wirkungen externer Qualitätssicherung befasst. Dies ermöglicht erstmalig eine systematische Herangehensweise, die zugleich einen internationalen Vergleich einschließt. Darüber hinaus begleitet **evalag** dieses Thema durch verschiedene Vorträge<sup>8</sup> und Publikationen<sup>9</sup> und wird in dem Pro-

---

<sup>8</sup> **Theodor Leiber** & Bernhard Minke: Developing Performance Governance in Higher Education. Theoretical Model and a Case Study. Presentation, EAIR 35th Annual Forum, Erasmus University of Rotterdam, The Netherlands, 28-31 August, 2013. – **Theodor Leiber**: Impact Analysis of External Quality Assurance Processes of Higher Education Institutions. Methodology and Application. Presentation, ENQA Working Group Impact – 3rd Meeting 2012, Norwegian Agency for Quality Assurance in Education (NOKUT), Oslo, 14 December 2012. – Josep Grifoll Saurí & **Theodor Leiber**: How Does EXTERNAL Quality Assurance Make a Difference? Workshop presentation, 7th European Quality Assurance Forum (EQAF), How Does Quality Assurance Make a Difference? Tallinn University, Tallinn, Estonia, 22.-24. November 2012. – **Theodor Leiber**: On the Causality of External Quality Assurance in Higher Education Institutions. Presentation, EAIR 34th Annual Forum, University of Stavanger, Norway, 5.-8. September 2012. – **Theodor Leiber**: Impact Analysis of External Quality Assurance of HEIs and Internal Quality Assurance of Agencies. Presentation, ENQA Internal Quality Assurance (IQA) Seminar 2012, Assessing Impact - Using External Reviews and Evaluations for Internal Learning, Valladolid, 7.-8. June 2012. – **Theodor Leiber**: Impact Analysis of External Quality Assurance of Higher Education Institutions. Epistemological Aspects and Methodological Elements. Presentation, 2nd ENQA Members' Forum 2012, Impact of Quality Assurance and Independence of Agencies, Paris, 23.-24. April 2012. – **Theodor Leiber**: Wirkungsanalyse von institutionellen Evaluationen an Hochschulen - Daten, Theoriemodelle, Methoden. Auf dem Weg zu einem Forschungsdesign. Presentation im Rahmen des Sommer-Workshops 2011 des AK Hochschulen der DeGEval am 8. Juli 2011 an der FU Berlin.

<sup>9</sup> Siehe Josep Grifoll, **Theodor Leiber**, Christian Moldt, Julia Salado-Rasmussen, Martin Sørensen: Measuring the impact of external quality assurance — Or: Preparing external quality assurance for a greater impact on higher education. In: Fiona Crozier et al. (2013): How does quality assurance make a difference? A selection of papers from the 7th European Quality Assurance Forum, 22-24 November 2012, hosted by Tallin University (Estonia). Brussels: European University Association, p. 27-33.

**Leiber, Theodor**: Impact Analysis of External Quality Assurance of Higher Education Institutions. Elements of a General Methodology. In: Qualität in der Wissenschaft. Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration 1 (2012), S. 2-8. – **Anke Rigbers**: External Quality Assurance as an approach of multiple procedures focusing on encouragement as well as control of quality in Higher Education Institutions. General Paper. INQAAHE 2012 Members' Forum Melbourne, Australia, 17.-18. April 2012.

jekt "Qualitätssicherung von Studium und Lehre durch Akkreditierung und Evaluation. Eine Analyse des Zusammenhangs von externer und interner Qualitätssicherung an öffentlichen Hochschulen in Deutschland" des INCHER Kassel mitwirken.

## **A/ Evaluationen**

**evalag** erkennt die Notwendigkeit der (wissenschaftlichen) Reflexion der eigenen Arbeit und ist deshalb seit 2010 Mitglied der DeGEval und hier in den Arbeitskreisen Hochschule und Methodik aktiv. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle haben seit 2009 zum Thema Evaluation auf Einladung mehrere Vorträge gehalten sowie Publikationen erarbeitet.<sup>10</sup>

## **B/ Qualitätsmanagement**

Das Thema systemweite Analysen wurde und wird im Rahmen folgender **evalag**-Veranstaltungen in unterschiedlichem Maße angesprochen:

- 15./16. April 2010, Mannheim (in Zusammenarbeit mit ACQUIN): Tagung "Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an kleineren Hochschulen" mit über neunzig Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Musik- und Kunsthochschulen, Pädagogischen Hochschulen, Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Universitäten in Deutschland, Schweiz und Österreich.
- 7./8. März 2011, Mannheim: Workshop "Quo vadis? Zukunfts- und Entwicklungsperspektiven der deutschen Qualitätssicherungsagenturen" mit fünfunddreißig Vertreterinnen und Vertretern von Hochschulen, Akkreditierungsrat, Hochschulpolitik und Wissenschaftsorganisationen.
- 9. Mai 2014, Mannheim: Seminar „Was kommt nach der Systemakkreditierung? Anforderungen an die Gestaltung externer Qualitätssicherungsverfahren.“
- 25. September 2014, Stuttgart: Tagung mit der Hochschule der Medien (HdM), Stuttgart, und der Hochschule Furtwangen (HFU) (in Planung)

Diese Aktivitäten werden ebenfalls durch Vorträge und Publikationen ergänzt.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> **Anke Rigbers**: Externe Perspektive auf Evaluationen von Hochschulen. Präsentation im Rahmen des Vertiefungsmoduls "Evaluation und Qualitätsmanagement" an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften (DUV), 6. September 2013, Speyer. – **Theodor Leiber**: Evaluationen an Hochschulen: Methoden und Verfahren – Leistungen und Grenzen. Präsentation, Kolloquium „Master of Evaluation“, Centrum für Evaluation (Ceval), Universität des Saarlandes, Saarbrücken, 6. Dezember 2012. – **Anke Rigbers**: Evaluationen in der öffentlichen Verwaltung - Was können sie leisten und was nicht? Präsentation auf Einladung des baden-württembergischen Finanzministeriums am 24. August 2011, Karlsruhe und 25. August 2011, Stuttgart. – **Steffi Hammer, Sibylle Jakobowicz**: Von der Evaluation zum Qualitätsmanagement. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung "Evaluationen – Aktualität und Perspektiven" des Projekts Qualitätsmanagement der HRK, 6. Oktober 2009, Universität Duisburg-Essen.

<sup>11</sup> **Theodor Leiber**: On the Causality of External Quality Assurance in Higher Education Institutions. Presentation, EAIR 34th Annual Forum, University of Stavanger, Norway, 5.-8. September 2012. – **Theodor Leiber**: Impact Analysis of External Quality Assurance of Higher Education Institutions. Epistemological Aspects and Methodological Elements. Presentation, 2nd ENQA Members' Forum 2012, Impact of Quality Assurance and Independence of Agencies, Paris, 23.-24. April 2012. – **Anke Rigbers**: Connecting institutional quality assurance and quality in teaching and learning – the institutional

### **C/ Sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Aktivitäten**

Die Carl-Zeiss-Stiftung beobachtet die Wirkungen und Erfolge ihrer Forschungsförderung, die seit 2007 betrieben wird. Eine strukturierte Analyse zur (systemweiten) Forschungsförderung bietet sich derzeit aber weder für **evalag** noch für die Carl-Zeiss-Stiftung an.

### **D/ Internationale Auditierung und Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen**

Internationale Verfahren wurden bislang nur vereinzelt und punktuell durchgeführt, so dass sich eine systematische Analyse nicht anbietet. Die internationalen Verfahren fließen jedoch auch, wie oben beschrieben, in die agenturweiten Analysen mit ein.

### **E/ Programm- und Systemakkreditierung**

Siehe oben.

## **ESG-Teil 3**

<b>3.1 Anwendung externer Qualitätssicherungsverfahren für die Hochschulbildung</b>
<b>Standard:</b> Die externe Qualitätssicherung der Agenturen sollte die Existenz und die Wirksamkeit der in Teil 2 der europäischen Standards und Leitlinien beschriebenen externen Qualitätssicherungsprozesse einbeziehen.
<b>Leitlinien:</b> Die in Teil 2 genannten Standards zur externen Qualitätssicherung bieten eine nützliche Basis für den externen Qualitätsbeurteilungsprozess. Die Standards spiegeln bewährte Praktiken und Erfahrungen wider, die durch die Entwicklung externer Qua-

---

perspective. Presentation im Rahmen der Tagung "ICED 2010 - Enhancing Strategies for Global Quality Learning in Higher Education" des International Consortium for Educational Development (ICED), 28.-30. June 2010, University Pompeu Fabra, Barcelona. – **Sibylle Jakubowicz**: Erfahrungen aus den Quality Audits von **evalag** und Hinweise zur Systemakkreditierung. Vortrag im Rahmen des CHE-Jahresprogramms: Aufbau und Implementierung von QM-Systemen, 18. Mai 2010, Berlin. – **Anke Rigbers**: Quality Audit II: Erfahrungen von **evalag** an baden-württembergischen Universitäten und Fachhochschulen. Vortrag im Rahmen des CHE-Hochschulkurses "Aufbau und Auditierung von Qualitätsmanagement-Systemen" (Vertiefungsworkshop), 25. September 2009, Bielefeld. – **Anke Rigbers**: Quality Management in higher education institutions. Presentation beim Meeting of the Registrars and Kanzler of the Welsh and Baden-Wuerttemberg Universities, 30. April bis 4. Mai 2009, Universität Konstanz.

litätssicherung in Europa seit den frühen neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts gewonnen wurden. Es ist daher wichtig, dass diese Standards in die Prozesse integriert werden, die die externen Qualitätssicherungsagenturen anwenden. Die Standards zur externen Qualitätssicherung sollten zusammen mit den Standards für externe Qualitätssicherungsagenturen die Grundlage für eine professionelle und glaubwürdige externe Qualitätssicherung von Hochschulen bilden.

#### **Nachweise:**

Für Teil 2 der ESG wurde zuvor für die einzelnen Aufgabenfelder dargestellt, in welcher Weise die Standards zur externen Qualitätssicherung zur Anwendung kommen, d. h. wie die Existenz und Wirksamkeit der Qualitätssicherung in externen Verfahren geprüft wird. Abschnitt 1 und 2 von Teil 1 dieses Antrages belegen überdies, wie dies für die Programm- und Systemakkreditierung erfolgt.

Für den Bereich Evaluation belegen die seit 2009/2010 auf der **evalag**-Website eingestellten Kurzbeschreibungen zum Evaluationsgegenstand, zu Ziel und Zweck der Evaluation sowie zur Gliederung des Evaluationsberichts die Anwendung der bzw. die Orientierung an den Standards und Leitlinien.

Im Bereich Audit sind dazu auf der **evalag**-Website die vollständigen Auditberichte einsehbar.

Für den Bereich Wissenschaftsförderung können die für die unterschiedlichen Förderlinien der Carl-Zeiss-Stiftung vorhandenen Merkblätter zur Begutachtung der Anträge sowie die zugehörigen Bewertungsbögen als Beleg für die Anwendung der bzw. die Orientierung an den Standards und Leitlinien herangezogen werden.

### **3.2 Offizieller Status**

#### **Standard:**

Die Agenturen sollten formal von den zuständigen Behörden im Europäischen Hochschulraum als Agenturen anerkannt werden, denen externe Qualitätssicherung obliegt; darüber hinaus sollten sie über eine gesicherte rechtliche Grundlage verfügen und sämtlichen Anforderungen der jeweiligen Rechtssysteme entsprechen, in denen sie tätig sind.

#### **Nachweise:**

Das Land Baden-Württemberg hat **evalag** im Jahr 2000 als Stiftung des Öffentlichen Rechts zum Zweck der externen Qualitätssicherung an Hochschulen gegründet. Die Stiftung arbeitet nicht gewinnorientiert. Die näheren Aufgaben und Ziele der Agentur sind in ihrer Stiftungssatzung (Anlage 2\_1a) festgehalten.

Des Weiteren regeln Gesetze die grundlegenden Arbeitsfelder von **evalag** und die Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit in Deutschland und Baden-Württemberg.

Die Agentur begründete mit den genannten und weiteren Dokumenten auch den Antrag auf Akkreditierung beim Akkreditierungsrat (Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland) im Jahr 2009. Gemäß § 2 Abs. 1 Nr. 1 des diesbezüglichen

Errichtungs-Gesetzes hat der Akkreditierungsrat den Auftrag, Akkreditierungsagenturen zu akkreditieren und zu reakkreditieren. Er verleiht zeitlich befristet die Berechtigung, Studiengänge und Hochschulen durch Verleihung des Siegels der Stiftung zu akkreditieren. Er ist somit eine gemäß Satz 1 des Standards 3.2 zuständige öffentliche Einrichtung zur Anerkennung von **evalag**. Durch die Akkreditierung von **evalag** ist der Standard 3.2 Satz 1 erfüllt.

**evalag** ist seit 2002 Mitglied bei ENQA.

Die Informationen zum offiziellen Status von **evalag** sind auf der Website [www.evalag.de](http://www.evalag.de) öffentlich zugänglich.

<b>3.3 Aktivitäten</b>
<p><b>Standard:</b></p> <p>Die Agenturen sollten regelmäßig externe Qualitätssicherungsaktivitäten durchführen (auf institutioneller Ebene oder auf Ebene der Programme).</p>
<p><b>Leitlinien:</b></p> <p>Diese können eine Evaluation, Beurteilung, Überprüfung (Audit), Bewertung, Akkreditierung oder ähnliche Aktivitäten beinhalten und sollten zu den Hauptfunktionen der Agentur zählen.</p>

#### **Nachweise:**

Nach der Gründung im Jahr 2000 hat **evalag** von 2001 bis 2007 vorrangig Evaluationsverfahren durchgeführt und war nur in geringem Maß auch beratend tätig. **evalag** hat von 2001 bis 2006 zehn Verfahren der fächervergleichenden, hochschulartenübergreifenden Evaluation in Baden-Württemberg durchgeführt und sich dabei entsprechende umfangreiche Kompetenzen und Erfahrungen in der Qualitätssicherung erarbeitet. Darüber hinaus wurden bis einschließlich 2007 acht anlassbezogene Evaluationsverfahren in Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen sowie in Österreich im Auftrag von Hochschulen, anderen wissenschaftlichen Einrichtungen und Ministerien betreut. 2007 bis 2009 waren es acht entsprechende Evaluationsverfahren, zwischen 2010 und 2012 folgten acht weitere. Im Jahr 2013 wurden drei anlassbezogene Evaluationsverfahren von **evalag** betreut.

Mit Bezug auf explizite Kompetenzen im Bereich der Programmakkreditierung ist hier die in den Jahren von 2003 bis 2005 von **evalag** durchgeführte Begutachtung von 67 Bachelor- bzw. Master-Studiengängen an Hochschulen in Baden-Württemberg im Hinblick auf ihre Entfristung zu erwähnen. Seit der Zulassung als Akkreditierungsagentur im Oktober 2009 hat **evalag** im Rahmen von Programmakkreditierungsverfahren (bis zum 30. November 2013/1. Februar 2014) 88 nationale Studiengänge akkreditiert, ein Verfahren der Systemakkreditierung läuft. Seit 2010 wurden außerdem 15 internationale Akkreditierungsverfahren durchgeführt. Dabei handelte es sich um zwölf Programmakkreditierungsverfahren und drei institutionelle Akkreditierungsverfahren.

Im Aufgabenfeld Qualitätsmanagement hat **evalag** seit 2008 mehr als fünfzig Universitäten, Pädagogische Hochschulen, Hochschulen für Angewandte Wissenschaften/ Fachhochschulen und Musik- und Kunsthochschule bei der Entwicklung von Systemen der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie des Qualitätsmanagements unterstützt;

derzeit sind es etwa fünfundzwanzig Hochschulen. Im Rahmen dieser Unterstützung wurde an sieben Hochschulen ein Audit des Qualitätsmanagements durchgeführt.

Seit 2007 koordiniert **evalag** (jährlich wiederkehrend) im Auftrag der Carl-Zeiss-Stiftung die Begutachtung von Stipendienanträgen zur Promotions- und Postdoc-Förderung sowie von Förderanträgen zur Einrichtung von Juniorprofessuren, von Anträgen zur Stärkung von Forschungsstrukturen an Universitäten und (seit 2013) auch von Anträgen zur Einrichtung von Stiftungsprofessuren.

Ihren Aktivitäten legt **evalag** ein explizites Qualitätsverständnis zugrunde, dass im Leitbild (siehe 2\_2) dokumentiert wird. Das Leitbild ist auch auf der Website ([www.evalag.de](http://www.evalag.de)) veröffentlicht.

### 3.4 Ressourcen

#### Standard:

Die Agenturen sollten über angemessene und entsprechende personelle sowie finanzielle Ressourcen verfügen, damit sie ihre externen Qualitätssicherungsprozesse effektiv und effizient organisieren und durchführen können; für die Weiterentwicklung ihrer Prozesse und Verfahren sollten die angemessenen Mittel vorgesehen sein.

#### ENQA Criterion 3 / ESG 3.4 – Resources

Agencies should have adequate and proportional resources, both human and financial, to enable them to organise and run their external quality assurance process(es) in an effective and efficient manner, with appropriate provision for the development of their processes, procedures and staff.

#### Nachweise:

Zur Sicherstellung der externen Qualitätssicherungsaktivitäten verfügt **evalag** über angemessene personelle und finanzielle Ressourcen. Ebenfalls werden ausreichende finanzielle Mittel und Personal für die Weiterentwicklung von Verfahren und Prozessen eingesetzt.

**evalag** hat ihren Sitz in Mannheim. Die Geschäftsstelle verfügt derzeit (01.02.2014) noch über Räumlichkeiten von insgesamt 444 qm (10 Arbeitszimmer, Sitzungssaal, 3 Serviceräume). Die für die Programm- und Systemakkreditierung zuständige Abteilung nutzt zwei Arbeitszimmer (40,41 qm) und den Sitzungssaal. Die Sachausstattung mit Mobiliar, technischen Geräten sowie die Finanzausstattung sind angemessen zeitgemäß und technisch auf dem neuesten Stand.

Aufgrund der Zunahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist voraussichtlich zum 1. Mai 2014 der Umzug in neue Räumlichkeiten vorgesehen. Da der Zuschnitt der Räume noch nicht im Detail feststeht, wird der Akkreditierungsrat sowie die Gutachtergruppe hier rechtzeitig vor der Begehung – voraussichtlich im April 2014 – über den Ist-Stand informiert.

Insgesamt sind 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei **evalag** beschäftigt (siehe Anlage 2\_1b). Die Abteilung für Programm- und Systemakkreditierung umfasst (Stand: 01.02.2014) zwei Mitarbeiter/innen und – in der Funktion der Abteilungsleitung – den Stiftungsvorstand (insgesamt 2,0 VZÄ).



Die Finanzausstattung ist ausreichend, wie die Geschäftsführung in den letzten Jahren gezeigt hat. Das Stiftungsvermögen beträgt ..., und das MWK hat **evalag** in den vergangenen Jahren Zuwendungen in Höhe von ungefähr ... bereitgestellt. Darüber hinaus führt **evalag** Aktivitäten außerhalb des Landes Baden-Württemberg gegen (Voll-)Kostenerstattung durch. In den Jahren 2009-2013 hat **evalag** hier Mittel in Höhe von mehr als ... eingeworben. Die Ausgaben (IST) für die Geschäftsführung lagen in den Jahren 2009-2013 zwischen ...und ....

Neben einer systematischen Einarbeitung erfolgt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei **evalag** regelmäßig (on-the-job) die Weiterbildung für die Durchführung aller Verfahren und Aktivitäten. Dazu gehört u. a. die Teilnahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einschlägigen nationalen und internationalen Tagungen und Weiterbildungsveranstaltungen (Anlage 1\_8<sup>12</sup>).

### 3.5 Mission Statement

#### Standard:

Die Agenturen sollten für ihre Arbeit klare und eindeutige Ziele haben, die in einem der Öffentlichkeit zugänglichen Statement enthalten sind.

#### Leitlinien:

Das Statement sollte die Zielsetzungen der Qualitätssicherungsprozesse der Agenturen, die Arbeitsteilung mit relevanten Akteuren im Hochschulbereich (vor allem mit den Hochschulen) und den kulturellen und historischen Zusammenhang ihrer Arbeit beschreiben. Es sollte deutlich machen, dass der externe Qualitätssicherungsprozess eine Hauptaktivität der Agentur ist und es einen systematischen Ansatz zur Erreichung ihrer Zielsetzungen gibt. Darüber hinaus sollte dokumentiert werden, wie das Statement in einen klaren Maßnahmen- und Managementplan umgesetzt wird.

#### Nachweise:

Die Ziele und der Stiftungszweck (Aufgaben) der Agentur sind in der Stiftungssatzung (siehe Anlage 2\_1a) ausgeführt. Die Stiftungssatzung dokumentiert, dass die Organe der Stiftung und ihre jeweiligen Aufgaben systematisch aufeinander bezogen sind und damit eine wesentliche Grundlage zur Erreichung der Ziele der Stiftung bilden.

Weitere Grundlage ist das Leitbild (siehe Anlage 2\_2). Auf der Website und in Leitfäden (Anlage 2\_8) wird dieses öffentlich gemacht. Auch die Geschäftsberichte (siehe Anlage 1\_12 und Website) dokumentieren die Ziele von **evalag** und deren Umsetzung.

<sup>12</sup> Nur in deutscher Sprache vorhanden.

### 3.6 Unabhängigkeit

#### Standard:

Die Agenturen sollten in einem Maße unabhängig sein, dass sie die Eigenverantwortung für ihre Aktivitäten tragen und die Entscheidungen und Empfehlungen in ihren Berichten nicht von Dritten, wie etwa Hochschulen, Ministerien oder anderen Akteuren, beeinflusst werden können.

#### Leitlinien:

Eine Agentur wird ihre Unabhängigkeit über Kriterien wie etwa die folgenden unter Beweis stellen müssen:

- Ihre operationale Unabhängigkeit von Hochschulen und Regierungen ist durch offizielle Nachweise (z. B. durch Regierungsverordnungen oder Gesetze) sichergestellt;
- Die Definition und Durchführung ihrer Verfahren und Methoden, die Ernennung und Einsetzung externer Fachleute und die Festlegung der Ergebnisse ihrer Qualitätssicherungsprozesse erfolgen autonom und unabhängig von Regierungen, Hochschulen und Organen mit politischem Einfluss;
- Obwohl im Verlauf der Qualitätssicherungsprozesse mit relevanten Akteuren im Hochschulbereich, insbesondere mit den Studierenden/Lernenden, Rücksprache genommen wird, bleibt die Agentur für die Endergebnisse der Qualitätssicherungsprozesse verantwortlich.

#### Nachweise:

**evalag** ist in ihren Entscheidungen und Empfehlungen, im Rahmen der bestehenden Gesetzgebung, unabhängig.

Die Unabhängigkeit der Stiftung lässt sich in juristischer, finanzieller und personeller Hinsicht darstellen.

Als Stiftung des öffentlichen Rechts besitzt **evalag** eine eigene Rechtspersönlichkeit und ist somit – im Interesse der Sicherung der Unabhängigkeit der Arbeit und der Wahrnehmung von Verantwortlichkeit – als Institution juristisch identifizierbar. Dies gilt auch für die Zuständigkeit der in ihr und für sie tätig werdenden Organe und Akteure.

Als Stiftung unterliegt sie dem Stiftungsgesetz des Landes Baden-Württemberg<sup>13</sup>, dem deutschen Stiftungsgesetz sowie in finanzieller Hinsicht den Regelungen der Landeshaushaltsordnung Baden-Württemberg<sup>14</sup>.

In finanzieller Hinsicht kann **evalag** durch die Zuwendungen, die ihr neben dem dauerhaft gegebenen Stiftungsvermögen jährlich im Rahmen des baden-württembergischen Staatshaushaltsplanes für den Stiftungsbetrieb bereit gestellt werden sowie durch extern eingeworbene Mittel ihre Stiftungszwecke unabhängig verfolgen. Zwar hat die Stiftung keinen Anspruch auf eine fixe budgetäre Ausstattung durch das Land Baden-

---

<sup>13</sup> Stiftungsgesetz für Baden-Württemberg (StiftG) vom 4. Oktober 1977 (GBl. 1977, S. 408). Stand: letzte berücksichtigte Änderung: § 19 geändert durch Artikel 25 der Verordnung vom 25. Januar 2012 (GBl. S. 65, 68). Siehe auch <http://www.landesrecht-bw.de>.

<sup>14</sup> Landeshaushaltsordnung für Baden-Württemberg (LHO) vom 19. Oktober 1971 (GBl. 1971, S. 428). Stand: letzte berücksichtigte Änderung: § 18 neu gefasst durch Artikel 10 des Gesetzes vom 18. Dezember 2012 (GBl. S. 677, 684). Siehe auch <http://www.landesrecht-bw.de>.

Württemberg, aber seit dem Bestehen der Stiftung konnten die Ausgaben für Verfahren und Projekte in Baden-Württemberg durch die planmäßig bewilligten Zuwendungen gedeckt werden. Mit den Zuwendungen des Landes ist keine Einflussnahme auf die Entscheidungen der Stiftungsorgane verbunden.

Die Aktivitäten der Programm- und Systemakkreditierung sind finanziell selbst tragend ausgelegt. Hier war allerdings eine Anschubfinanzierung erforderlich, die sukzessive und planmäßig zurückgeführt wird.

Durch die Stiftungssatzung werden Aufgaben (Stiftungszwecke) und Gremien geregelt und garantieren **evalag** Unabhängigkeit bei der Erfüllung der Stiftungszwecke von der Stiftungsbehörde sowie dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg. Ein Vertreter des Ministeriums genießt im Stiftungsrat der Agentur Gaststatus ohne Stimmrecht.

**evalag** ist in ihren operativen Aktivitäten den Stiftungszwecken verpflichtet.

In personeller Hinsicht ist **evalag** unabhängig, da der Stiftungsrat sich aus externen Persönlichkeiten zusammensetzt. Der Stiftungsrat von **evalag** besteht aus Expertinnen und Experten, die nicht an Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen oder sonstigen öffentlichen Einrichtungen in Baden-Württemberg beschäftigt sind. Sie sind in ihren Entscheidungen nur der Stiftungssatzung verpflichtet und den einschlägigen gesetzlichen Regelungen unterworfen. Ihre Unabhängigkeit ist damit gesichert.

Die Gutachterinnen und Gutachter, die **evalag** für die Durchführung von Verfahren verpflichtet, müssen vor ihrer Bestellung ihre Unbefangenheit erklären. Sie orientieren sich bei der Wahrnehmung ihrer Gutachterfunktion an den national und international üblichen Begutachtungsstandards und beachten bei Verfahren der Programm- und der Systemakkreditierung die Vorgaben des Akkreditierungsrates. In ihren Entscheidungen sind sie unabhängig. Dies wird in einem Mitwirkungsvertrag bzw. im Bestellungsschreiben festgehalten.

Überdies werden für die Durchführung von Verfahren der Programm- und Systemakkreditierung auch Verfahrensgrundsätze festgelegt, die ausschließen, dass **evalag** und von **evalag** beauftragte Gutachterinnen und Gutachter an einer Hochschule zugleich beratend und zertifizierend tätig sind.

Die Geschäftsstelle wird vom Stiftungsvorstand geleitet, der unabhängig handelnd nur gegenüber dem Stiftungsrat berichtspflichtig ist und des Weiteren auf die Einhaltung gesetzlicher Regelungen verpflichtet ist.

### 3.7 Externe, von den Agenturen angewandte Qualitätssicherungskriterien und –verfahren

#### Standard:

Die von den Agenturen angewandten Abläufe, Kriterien und Verfahren sollten im Voraus festgelegt werden und der Öffentlichkeit zugänglich sein.

Diese Prozesse sollten normalerweise Folgendes beinhalten:

- Eine Selbstbewertung bzw. ein gleichwertiges Verfahren seitens des den Qualitätssicherungsprozess durchlaufenden Akteurs;
- Eine externe Beurteilung seitens einer Expertengruppe, zu der, wo es angebracht ist, ein Studierender bzw. Studierende gehören, und Vor-Ort-Beggehungen, wie von der Agentur vorgesehen;

- Die Veröffentlichung eines Berichts, der sämtliche Entscheidungen, Empfehlungen oder weiteren formalen Ergebnisse enthält;
- Ein Follow-up-Verfahren zur Überprüfung der Maßnahmen, die der den Qualitätssicherungsprozess durchlaufende Akteur in Hinblick auf alle im Bericht enthaltenen Empfehlungen durchführt

**Leitlinien:**

Für besondere Zwecke können Agenturen andere Prozesse und Verfahren entwickeln und anwenden.

Die Agenturen sollten stets sorgsam auf die von ihnen angegebenen Grundsätze achten und sicherstellen, dass nicht nur ihre Forderungen und Prozesse professionell gehandhabt, sondern auch ihre Entscheidungen auf einheitliche Weise getroffen werden, und zwar selbst dann, wenn an der Entscheidungsfindung verschiedene Gruppen beteiligt sind.

Agenturen, die formale Qualitätssicherungsentscheidungen oder Schlussfolgerungen mit formalen Konsequenzen treffen, sollten ein Revisionsverfahren vorsehen. Die Art und Gestalt dieses Revisionsverfahrens sollte in Hinblick auf den Aufbau der jeweiligen Agentur festgelegt werden.

**Nachweise:**

Die von **evalag** in den verschiedenen Aufgabenfeldern (Evaluation, Qualitätsmanagement, sonstige der Förderung der Wissenschaft dienende Aktivitäten, Programm- und Systemakkreditierung) praktizierten Abläufe, angewandten Bewertungskriterien und Verfahrensschritte werden stets vorab festgelegt und sind der Öffentlichkeit zugänglich. Dies wird im Folgenden jeweils separat dargestellt.

Im Rahmen der **evalag**-internen Qualitätssicherung wird darauf geachtet, dass Verfahrensgrundsätze beachtet werden und die Verfahren professionell gehandhabt werden.

Beschwerdeverfahren sind für die jeweiligen Aufgabenbereiche spezifisch organisiert. Für das Aufgabenfeld der Programm- und der Systemakkreditierung gibt es ein formal etabliertes Beschwerdeverfahren (Anlage 2\_9). Dieses wurde im Rahmen der Weiterentwicklung zur Akkreditierungsagentur 2010 eingerichtet.

Das Aufgabenfeld Evaluation hat Verfahrenselemente integriert, die vorrangig dialogbasierte, auf Abstimmung der Interessen ausgerichtete Beschwerdemöglichkeiten vorsehen. Dabei helfen definierte Verfahrensschritte, Konflikte zu vermeiden. Dies betrifft u. a. die Festlegung des Evaluationsgegenstands, die Auswahl von Gutachterinnen und Gutachtern und die Bestellung von Gutachtergruppen oder die Festlegung des der Selbstevaluation (Selbstdokumentation) zugrundeliegenden Frageleitfadens oder die Prüfung der sachlichen Richtigkeit des Abschlussberichts durch die evaluierten Einheiten. Diese Verfahrenselemente haben sich bewährt.

**A/ Evaluationen**

**evalag** führt im Auftrag von Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Ministerien Evaluationen durch. Der Stellenwert der Verfahren wurde bei Standard 2.1 (ESG-Teil 2) erläutert.

**evalag** orientiert sich bei der Durchführung explizit an den Standards und Leitlinien der Qualitätssicherung und hat in den Grundsätzen den Ablauf und die einzelnen Verfah-

rensschritte geregelt (Anlage 2\_4). Für einen Großteil der Verfahrensschritte liegen zudem standardisierte Dokumentvorlagen bzw. Vorgaben für Abläufe vor. Gleichwohl ist ein wichtiger Bestandteil des Verfahrens die jeweilige Anpassung der Vorgehensweisen an Ziel, Zweck und Gegenstand des jeweiligen Evaluationsvorhabens. Dazu gehört auch ein Vertrag bzw. eine Vereinbarung mit dem Auftraggeber über die zu erbringenden Dienstleistungen und die zugrundeliegenden Dienstleistungen.

Es wird an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die Evaluationsverfahren, die **evalag** koordiniert, nicht allein Lehre und Studium zum Gegenstand haben, sondern sich auch auf Forschung, Leitung/Management, Servicebereiche, Weiterbildung oder andere Leistungsbereiche von Hochschulen oder wissenschaftlichen Einrichtungen beziehen können. **evalag** folgt dem Anspruch, die Verfahren auch in diesen Fällen soweit wie möglich an den Standards und Leitlinien zu orientieren.

## **B/ Qualitätsmanagement**

Der Ablauf und die Eckpunkte des Verfahrens sowie die (formalen) Kriterien der Begutachtung wurden von **evalag** vorab festgelegt (Anlage 2\_5a). Hochschulen, die **evalag** beauftragen, ein Audit durchzuführen, werden in einem oder mehreren Informationsgesprächen über Ziele, mögliche Zwecke und Abläufe sowie weitere Bedingungen aufgeklärt. Gemeinsam mit den Hochschulen werden dann – dies ist grundlegender Bestandteil des Audits – der Verfahrensablauf, die hochschulspezifische Ziel- und Zwecksetzung sowie die Kriterien für die Begutachtung festgelegt. Das Audit verfolgt den Zweck, dass sich die Hochschule freiwillig einer externen Begutachtung stellt und hat keinerlei zertifizierende Funktion.

**evalag** hat seit 2010 weitere Dienstleistungen zur Beratung und Unterstützung von Hochschulen bei der Weiterentwicklung ihrer internen Qualitätssicherung und dem Aufbau von Systemen des Qualitätsmanagements entwickelt und durchgeführt. Diese Aktivitäten werden gemeinsam mit dem Auftraggeber – in Anlehnung an den spezifischen Bedarf der Hochschule – geplant und in permanenter Abstimmung mit dem Auftraggeber durchgeführt. Keine der von **evalag** angebotenen Beratungs- und Unterstützungsleistungen hat eine zertifizierende Funktion.

## **C/ Sonstige der Wissenschaftsförderung dienende Aktivitäten**

In den Abschnitten zu den Standards 2.1 bis 2.5 (Teil 2 der ESG) wurden die im Auftrag der Carl-Zeiss-Stiftung durchgeführten Begutachtungsverfahren und -kriterien, die Gutachterausswahl und die Vorbereitung bzw. Information der beteiligten Gutachterinnen und Gutachtern ausführlich beschrieben (Anlage 2\_7).

**evalag** weist auf der Homepage [www.evalag.de](http://www.evalag.de) unter der Rubrik Wissenschaftsförderung auf die Tätigkeit für die Carl-Zeiss-Stiftung hin und ist mit deren Website verlinkt. Die Carl-Zeiss-Stiftung schreibt ihre Förderprogramme,

- das Programm zu Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern während der Promotions- und Postdoc-Phase, Einrichtung von Juniorprofessuren) sowie
- das Programm zur Stärkung von Forschungsstrukturen an Universitäten und
- das Programm für Stiftungsprofessuren

auf ihrer Website öffentlich aus. Umfang, formale und inhaltliche Voraussetzungen sowie die Zielsetzung der Förderung können dort jederzeit nachgelesen werden. Außer-

dem stehen die vollständigen Ausschreibungsunterlagen und Richtlinien zur Antragstellung als PDF-Dokumente zur Verfügung. Auf das Begutachtungsverfahren durch externe wissenschaftliche Gutachterinnen und Gutachter wird ausdrücklich hingewiesen.

#### **D/ Internationale Auditierung und Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen**

Internationale Auditierungen folgen denselben Regeln wie die in Abschnitt B/ dargestellten, in Deutschland durchgeführten Audits. Für internationale Akkreditierungen hat **evalag** festgelegte Abläufe und Bewertungskriterien, die sich an den ESG orientieren und die im Vorfeld des Verfahrens der zu begutachtenden Hochschule erläutert werden. Das Verfahren folgt den in Abschnitt 2.4 dargestellten Verfahrensschritten, die auch auf der **evalag**-Website abrufbar sind.

#### **E/ Programm- und Systemakkreditierung**

Die von **evalag** für Verfahren der Programm- und der Systemakkreditierung erarbeiteten Verfahren und Kriterien der Qualitätssicherung basieren auf den einschlägigen Beschlüssen der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates sowie auf weiteren relevanten Beschlüssen und sind in Teil 1 dieses Antrages beschrieben und dokumentiert.

### **3.8 Rechenschaftslegung**

#### **Standard:**

Die Agenturen sollten über Verfahren verfügen, die über ihre Aktivitäten Rechenschaft geben.

#### **ENQA Criterion 7 iii / ESG 3.8 – Accountability Procedures:**

a mandatory cyclical external review of the agency's activities at least once every five years which includes a report on its conformity with the membership criteria of ENQA.

#### **Leitlinien:**

Diese Verfahren sollten Folgendes beinhalten:

1. Ein veröffentlichtes, auf der Website der Agentur abrufbares Konzept dazu, wie die Qualität der Agentur selbst gesichert wird;
2. Eine Dokumentation, die nachweist, dass:
  - Die Prozesse und Ergebnisse der Agentur ihren Qualitätssicherungsauftrag und ihre diesbezüglichen Ziele widerspiegeln;
  - Die Agentur bei der Arbeit ihrer externen Fachleute einen Mechanismus vorsieht und durchsetzt, der Interessenkonflikte ausschließt;
  - Die Agentur über verlässliche Mechanismen verfügt, die die Qualität aller Aktivitäten von Subunternehmern und sämtlichen Materials, das von diesen produziert wird, sicherstellen, wenn einige oder alle Elemente ihres Qualitätssicherungsverfahrens an Subunternehmer oder andere Parteien weitergegeben wurden;

- Die Agentur zwecks Information und Unterstützung ihrer eigenen Entwicklung und Verbesserung interne Qualitätssicherungsverfahren vorsieht, die einen Mechanismus für internes Feedback beinhalten (d. h. Möglichkeiten, Feedback vom eigenen Personal und vom Vorstand/Leitungsstab zu bekommen), einen internen Reflexionsmechanismus (d. h. Möglichkeiten, auf interne und externe Verbesserungsempfehlungen reagieren zu können) und einen Mechanismus für externes Feedback (d. h. Möglichkeiten, für die künftige Entwicklung Feedback von Fachleuten und überprüften Hochschulen einzuholen).
3. Eine obligatorische externe Überprüfung der Aktivitäten der Agentur, die mindestens einmal alle fünf Jahre stattfindet.

### Nachweise:

Die Rechenschaftslegung über die Aktivitäten von **evalag** ist durch folgende Verfahren und Dokumentationen bzw. Dokumente gewährleistet:

- Verantwortung für die Gewährleistung international anerkannter Qualitätsstandards in allen Aufgabenbereichen der Agentur trägt der Stiftungsrat als oberstes Gremium (siehe Anlage 2\_1a-b).
- Der Stiftungsvorstand, verantwortlich für die operativen Tätigkeiten, ist dem Stiftungsrat gegenüber rechenschaftspflichtig und berichtet regelmäßig in den dreimal jährlich stattfindenden Sitzungen über die operative Geschäftsführung.
- Darüber hinaus legt der Stiftungsvorstand jährlich einen Geschäftsbericht vor.
- In der Akkreditierungskommission, die circa dreimal jährlich tagt, legt der Stiftungsvorstand jeweils Rechenschaft über die Aktivitäten ab.
- Ausführliche Informationen zur Ausgestaltung des internen Qualitätsmanagements sind auf der Website abrufbar (siehe [www.evalag.de/iqm](http://www.evalag.de/iqm)); das interne Qualitätsmanagement bildet auch einen Bezugspunkt für den Stiftungsvorstand bei der Berichterstattung über die operative Geschäftsführung (siehe Anlage 1\_9).
- Zur Sicherung der Unbefangenheit der in Akkreditierungsverfahren, bei Peer-Review-Evaluationen und/oder Audits eingesetzten Gutachterinnen und Gutachter hat **evalag** ein mehrstufiges Verfahren entwickelt.  
Dieses Verfahren
  - verlangt die schriftliche Zusicherung der Unbefangenheit durch die Gutachterin bzw. den Gutachter oder die Offenlegung von potentiellen Befangenheitsgründen,
  - sieht die Dokumentation des Auswahlverfahrens der Gutachterinnen und Gutachter sowie der Zusammensetzung der Gutachtergruppe durch den Stiftungsvorstand gegenüber dem Stiftungsrat vor und
  - macht die Bestellung der Gutachterinnen und Gutachter (und ggf. den Vertragsabschluss) von der Zustimmung des Stiftungsrats bzw. der Akkreditierungskommission abhängig.

**evalag** setzt nur Gutachterinnen und Gutachter bzw. Expertinnen und Experten für ihre Aktivitäten ein, nicht jedoch Subunternehmerinnen oder Subunternehmer. Bei internationalen Vorhaben ist jedoch ggf. eine Zusammenarbeit mit den jeweiligen nationalen Einrichtungen erforderlich oder wünschenswert. In diesem Fall werden Kooperationsvereinbarungen getroffen.

Das interne Qualitätsmanagement sieht interne Feedback-Mechanismen vor, die u. a. Mitarbeitergespräche, die Befragung von Gutachterinnen und Gutachtern sowie weiterer Interessengruppen beinhalten (Anlage 1\_9).

Extern unterzieht sich **evalag** (in regelmäßigem Turnus) dem ENQA-review.

**ENQA Criterion 8 – Consistency of Judgments, Appeals System and Contributions to Aims of ENQA**

- i. The agency pays careful attention to its declared principles at all times, and ensures both that its requirements and processes are managed professionally and that its judgments and decisions are reached in a consistent manner, even if the judgments are formed by different groups;
- ii. If the agency makes formal quality assurance decisions, or conclusions which have formal consequences, it should have an appeals procedure. The nature and form of the appeals procedure should be determined in the light of the constitution of the agency;
- iii. The agency is willing to contribute actively to the aims of ENQA.

**Nachweise:**

Wie dargestellt, verfügt **evalag** in allen Aufgabenfeldern über festgelegte Grundsätze der Verfahrensdurchführung, deren Einhaltung von den Gremien von **evalag** regelmäßig geprüft wird.

Beschwerdeverfahren sind für die jeweiligen Aufgabenbereiche spezifisch organisiert. Für das Aufgabenfeld der Programm- und der Systemakkreditierung gibt es ein formal etabliertes Beschwerdeverfahren (Anlage 2\_9). Dieses wurde im Rahmen der Weiterentwicklung zur Akkreditierungsagentur 2010 eingerichtet.

Das Aufgabenfeld Evaluation hat Verfahrenselemente integriert, die vorrangig dialogbasierte, auf Abstimmung der Interessen ausgerichtete Beschwerdemöglichkeiten vorsehen. Dabei helfen definierte Verfahrensschritte, Konflikte zu vermeiden. Dies betrifft u.a. die Festlegung des Evaluationsgegenstands, die Auswahl von Gutachterinnen und Gutachtern und die Bestellung von Gutachtergruppen, die Festlegung des der Selbstevaluation (Selbstreport) zugrundeliegenden Frageleitfadens oder die Prüfung der sachlichen Richtigkeit des Abschlussberichts durch die evaluierten Einheiten. Diese Verfahrenselemente haben sich bewährt.

**evalag** engagiert sich in verschiedenen Arbeitsgruppen bei ENQA und orientiert seine Aktivitäten an den Standards und Leitlinien.



## 5. Stärken-Schwächen-Analyse

**evalag** versteht sich als lernende Organisation mit einer lebendigen Qualitätskultur. Die interne Qualitätssicherung sowie die Formen der internen Kommunikation und Zusammenarbeit werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle regelmäßig einer gemeinsamen Reflexion unterzogen, ggf. modifiziert und weiterentwickelt (siehe Anlage 1\_9). Dazu werden auch die Ergebnisse der verschiedenen Stakeholder-Befragungen herangezogen, die nach Verfahrens- bzw. Projektabschluss zur Erhebung des Feedbacks aller betroffenen Interessengruppen durchgeführt werden (siehe Anlage 1\_4h, 1\_6h).

Darüber hinaus geben Stiftungsrat und Akkreditierungskommission sowie die sich verändernden Themenstellungen in aktuellen Ausschreibungen und die aufmerksame Beobachtung aktueller Themen und Trends im (internationalen) Hochschulbereich der Geschäftsstelle wichtige Hinweise zur Weiterentwicklung der verschiedenen, von **evalag** betreuten Aufgabenfelder.

Das ENQA-Review hat den Anstoß dazu gegeben, diese Impulse systematisch im Rahmen einer SWOT-Analyse als Grundlage für eine Strategiebestimmung zusammenzuführen.

Dazu wurde folgende Vorgehensweise gewählt.

1. Interne SWOT-Analyse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle;
2. Feedback des Stiftungsrats;
3. Diskussion der Ergebnisse mit ausgewählten Gutachterinnen und Gutachtern sowie Auftraggeberinnen und Auftraggebern, geplant im Frühjahr 2014;
4. Ausarbeitung einer internen Strategie für die weitere Ausrichtung und Entwicklung von **evalag** bis Ende Juli 2014.

Wesentliche Ergebnisse der ersten beiden Schritte werden im Folgenden vorgestellt.

Die interne SWOT-Analyse wurde im Rahmen einer der regelmäßig stattfindenden Klausurtagungen von allen wissenschaftlichen Referentinnen und Referenten durchgeführt. Die Sammlung der Beiträge sowie die Dokumentation erfolgten mit Hilfe der Metaplan-Methode. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich als eine Gruppe verstehen, spielte für die SWOT-Analyse die strukturelle Gliederung in zwei Abteilungen keine Rolle.

Die Ergebnisse wurden dem Stiftungsrat vorgestellt. Als gemeinsames Ergebnis ist Folgendes festzuhalten.

**Stärken** von **evalag** liegen in den Bereichen:

- **Kompetenzvielfalt:**  
Das **evalag**-Team bündelt ein breites Fachwissen aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen, unterschiedliche Kompetenzen und vielfältige Berufserfahrungen im Hochschulbereich sowie verschiedene, einander ergänzende Interessenschwerpunkte (z. B. Methodik, Wirkungsforschung, Internationales).
- **Wandlungsfähigkeit:**  
Die große Breite der Kompetenzen des **evalag**-Teams ermöglicht eine hohe Analyse-, Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit in Bezug auf die Identifikation und Berücksichtigung neuer Themen sowie die Initiierung, Entwicklung und professionelle Begleitung neuer oder veränderter Verfahrens- bzw. Projektformate. **evalag** verfügt als (Akkreditierungs-) Agentur auch über ausgewiesene Beratungskompetenz.

- **Gutes Arbeitsklima:**  
Kollegiale Zusammenarbeit, gute interne Kommunikation und der enge Erfahrungsaustausch und interne Wissenstransfer haben für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle einen hohen Stellenwert. Die angestrebte personelle Kontinuität trägt maßgeblich zur Kompetenzsicherung und Bewahrung von Methoden- und Verfahrenswissen sowie zu erfolgreicher Netzwerkfähigkeit bei. Außerdem ist die (Weiter-)Qualifizierungsmöglichkeit der Mitarbeitenden auch für neue bzw. andere Aufgaben innerhalb des breiten Tätigkeitsspektrums von **evalag** sehr positiv.
- **Qualitätskultur:**  
Das interne Qualitätsmanagement wird bei **evalag** als Gemeinschaftsaufgabe verstanden, die die effektive und effiziente sowie regelkonforme Durchführung von Verfahren und Projekten wirksam unterstützt und einen im Arbeitsalltag spürbaren Mehrwert bringt. Dies wird durch die im Verlauf der letzten Jahre sukzessive auf- und ausgebaute Datenbank von (internationalen) Gutachterinnen und Gutachtern unterstützt.

**Schwächen** von **evalag** werden im Bereich des kontinuierlichen Marketings und derzeit noch auf struktureller Ebene identifiziert:

- **evalag** hat ein sehr breites Angebotsspektrum, dessen Vielfalt und Heterogenität von begutachtenden zu zertifizierenden Verfahren (beide Abteilungen) reicht und darüber hinaus hochschul-individuelle Unterstützungs- und Beratungsleistungen (Abteilung Qualitätsmanagement) umfasst. Dies ist für potentielle Auftraggeberinnen und Auftraggeber in besonderer Weise erklärungsbedürftig. Für die adäquate, werbewirksame Außendarstellung wären zeitliche und personelle Ressourcen erforderlich. Die aktuelle Aufbereitung geeigneter Informationsmaterialien und die Organisation und Durchführung kontinuierlicher Marketingaktivitäten sind in Phasen hoher Auslastung der Geschäftsstelle aber nicht immer im angestrebten Umfang möglich.
- Eine strukturelle Schwäche liegt auch in der Größe der Akkreditierungsabteilung. Diese hat sich zwar im Wettbewerb mit anderen Agenturen erfolgreich positioniert und auch einen eigenen Kompetenzbereich (Akkreditierung an Musik- und Kunsthochschulen) erarbeitet, die „kritische Masse“ in Bezug auf Zahl, Größe und wirtschaftlichen Ertrag der einzuwerbenden Verfahren sowie hinsichtlich der personellen Ausstattung der Abteilung ist aber noch nicht erreicht.

**Risiken** für **evalag** bergen vor allem die haushaltspolitischen Entwicklungen auf Bundes- und Länderebene, insbesondere in Baden-Württemberg, die die Finanzierung des Hochschulbereichs betreffen und ggf. zur Reduzierung der für externe Qualitätssicherung zur Verfügung stehenden Mittel führen könnten. Ein internes Risiko besteht darin, dass die Reflexion und Analyse von Verfahren und Projekten, die eine Voraussetzung für das „Vorausdenken“ künftiger Entwicklungen und die Neukonzeption entsprechender Angebote bilden, aufgrund externen Termindrucks oft nicht zeitnah und/oder in der erwünschten Tiefenschärfe umgesetzt werden können.

**evalag** sieht sich jedoch mit Blick auf die wahrgenommenen Stärken, aber auch hinsichtlich der identifizierten Schwächen und Risiken – zumindest sofern sie von **evalag**

selbst mitbeeinflusst werden können – als insgesamt gut gerüstet, um sich auch langfristig erfolgreich an eine sich verändernde Hochschulwelt anzupassen. **Chancen** sind demnach:

- **Qualitätsorientierung:**  
Qualität wird ein bestimmendes Thema im Hochschulbereich bleiben. Das Qualitätsmanagement, das derzeit oft als eine losgelöste Aufgabe auf der Agenda vieler Hochschulen und wissenschaftlicher Einrichtungen steht, wird mit fortschreitender struktureller und personeller Verstärkung und mit dem Zuwachs an hochschulinternen vorhandenem Knowhow in den übergeordneten Themenfeldern der Organisationsentwicklung und Hochschulsteuerung aufgehen. **evalag** wird diese Entwicklung konstruktiv begleiten und dazu neue Unterstützungsformate etablieren.
- **Kompetenz und Flexibilität:**  
In beiden Bereichen, dem Qualitätsmanagement und der Akkreditierung, sieht sich **evalag** mit ihrem Qualitätsverständnis und ihrer Dienstleistungsorientierung insgesamt gut aufgestellt. Im Bereich der Akkreditierung sind Veränderungen der Verfahrensregeln und ggf. auch der Kriterien zu erwarten, und **evalag** kann und will hier, trotz der kurzen Erfahrung, ihre Kompetenzen zur Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems einbringen.
- **Vorausdenken:**  
**evalag** sieht die strategische Chance, sich verstärkt als Impulsgeberin für die zukunftsfähige Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und -entwicklung unter den (Akkreditierungs-)Agenturen zu positionieren. **evalag** wird dazu Entwicklungen im Hochschulbereich (noch) intensiv(er) für Trendanalysen nutzen und entsprechende Angebote entwickeln. Projekte, wie das unlängst im Life Long Learning Programme der EU erfolgreich eingeworbene Vorhaben "Impact Analysis of External Quality Assurance in Higher Education Institutions" (IMPALA), sind ein Beleg für die Richtigkeit dieser Einschätzung.

## 6. Anlagen

(Alle mit \* bezeichneten Anlagen werden in der deutschen Fassung von Teil 2 in deutscher Sprache zur Verfügung gestellt.)

- 2\_1 Statutes/Organisational Chart
  - 2\_1a Statutes of the **evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) Foundation<sup>15</sup>
  - 2\_1b Organisational Chart<sup>16</sup>
- 2\_2 Mission Statement<sup>17</sup>
- 2\_3 Higher Education (Excerpt), Quality Assurance (Excerpt, page 31 ff.). In: The Education System in the Federal Republic of Germany 2011/12. A description of the responsibilities, structures and developments in education policy for the exchange of information in Europe. In cooperation with the German EURYD-ICE Unit of the Federal Government in the Federal Ministry of Education and Research. Bonn 2013
- 2\_4 Basic principles for the conception and organisation of evaluation procedures \*
- 2\_5 Quality management
  - 2\_5a Key points for institutional quality assurance in higher education
  - 2\_5b Quality management – The **evalag** Quality Enhancement Approach \*
- 2\_6 International Accreditation
  - 2\_6a **evalag** Institutional Accreditation
  - 2\_6b\_ **evalag** Programme Accreditation
- 2\_7 Promotion of Sciences (Carl Zeiss Foundation – process and criteria) \*
- 2\_8 Accreditation in Germany: Programme accreditation guidelines \* (short version without annexes)<sup>18</sup>
- 2\_9 Appeals Procedure<sup>19</sup>
- 2\_10 Project Summary (since 2001)<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> Deutsche Fassung siehe Teil 1, Anlage 1\_1.

<sup>16</sup> Deutsche Fassung siehe Teil 1, Anlage 1\_2a.

<sup>17</sup> Deutsche Fassung siehe Teil 1, Anlage 1\_3.

<sup>18</sup> Vollständige deutsche Fassung mit allen Anlagen siehe Teil 1, Anlage 1\_4a.

<sup>19</sup> Deutsche Fassung siehe Teil 1, Anlage 1\_7.

<sup>20</sup> Deutsche Fassung siehe Teil 1, Anlage 1\_10.