

HANDBUCH

INTERNE QUALITÄTSSICHERUNG IN DER  
HÖHEREN MUSIKAUSBILDUNG

EVERT BISSCHOP BOELE



Association Européenne  
des Conservatoires,  
Académies de Musique  
et Musikhochschulen (AEC)

ERASMUS THEMATIC NETWORK FOR MUSIC

polifonia



MALMÖ ACADEMY  
OF MUSIC  
Lunds University

ERASMUS THEMATIC NETWORK FOR MUSIC

# polifonia

*Eine kostenlose digitale Ausgabe dieses Handbuchs erhalten Sie unter [www.polifonia-tn.org](http://www.polifonia-tn.org).*



Education and Culture

**Socrates**

Erasmus

Das Polifonia Projekt wurde mit der Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Publikation gibt die Ansichten ihrer Autoren wieder, die Kommission übernimmt keine Haftung für jegliche Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

**HANDBUCH**

**INTERNE QUALITÄTSSICHERUNG IN DER  
HÖHEREN MUSIKAUSBILDUNG**

**EVERT BISSCHOP BOELE**



# INHALT

	<b>Vorwort</b>	5
1.	<b>Einleitung</b>	7
2.	<b>Ein paar Vorbemerkungen zur internen Qualitätssicherung</b>	8
	2.1 Qualität	8
	2.2 Sicherung	9
	2.3 Intern	11
3.	<b>Streben nach Qualität</b>	13
	3.1 Einleitung: ein Modell	13
	3.2 Das Produkt	14
	3.3 Der Prozess	16
	3.4 Die Organisation	17
	3.5 Das Qualitätssicherungssystem	19
	3.6 Zusammenfassung und Fazit	20
4.	<b>Messqualität</b>	21
	4.1 Klare Fakten und Zufriedenheitserklärungen	21
	4.2 Klare Fakten	22
	4.3 Zufriedenheitserklärungen	23
	4.4 Zusammenfassung und Fazit	27
5.	<b>Einrichtung eines internen Qualitätssicherungssystems an Ihrer Musikhochschule</b>	28
	5.1 Einführung	28
	5.2 Schritt 1: Aufstellen Ihrer Qualitätsziele	28
	5.3 Schritt 2: Auswahl Ihrer Leistungsindikatoren	30
	5.4 Schritt 3: Hinzufügen externer Forderungen	31
	5.5 Schritt 4: Auswahl der Hilfsmittel	31
	5.6 Schritt 5: Formulierung der angestrebten Ergebnisse	32
	5.7 Schritt 6: Aufstellen eines Implementierungsplans	32
	5.8 Schritt 7: Beschreiben	33
	5.9 Schritt 8: Durchführung	33
	5.10 Schritt 9: Regelmäßige Überprüfung des Systems	33
	5.11 Zusammenfassung und Fazit	34
	<b>Anhang</b>	
	<b>Anhang A</b>	36
	Interne Qualitätssicherung an Musikhochschulen – ein paar Beispiele	
	A.1 Einleitung	36
	A.2 Das Qualitätssicherungssystem des Royal College of Music, London (UK)	36
	A.3 Das Qualitätssicherungssystem des Prince Claus Conservatoire, Hanze University of Applied Sciences, Groningen (NL)	41
	<b>Anhang B</b>	44
	Die ENQA 2005 Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG) – Zusammenfassung	
	<b>Anhang C</b>	47
	Liste der benutzten Abkürzungen	



## VORWORT

Das ERASMUS-Themennetzwerk für Musik „Polifonia“<sup>1</sup>, das zurzeit größte europäische Projekt zur professionellen Musikausbildung, band 67 in der professionellen Musikausbildung und dem Musikberuf aktive Organisationen aus 32 europäischen Ländern ein. Außerdem 30 Experten, die auf fünf miteinander verknüpfte Arbeitsgruppen verteilt waren. Das intensive 3-Jahres-Programm lief von September 2004 bis Oktober 2007. Das Projekt wurde gemeinsam von der Malmö Academy of Music – Lund University und der Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen (AEC) koordiniert und erhielt im Rahmen des ERASMUS-Programms Unterstützung von der Europäischen Union. Die folgenden Ziele wurden angestrebt:

1. sich mit Fragen auseinanderzusetzen, die sich aus dem Bologna-Prozess ergeben, wie beispielsweise die Entwicklung von Lernergebnissen für den ersten (Bachelor), zweiten (Master) und dritten Studienzyklus anhand der „Tuning“<sup>2</sup>-Methodik, die Anwendung von Kreditpunktesystemen, die Mobilität von Studenten und Lehrern und die Qualitätssicherung auf dem Musikgebiet in der höheren Bildung;
2. Informationen zur Musikausbildung auf Ebenen jenseits des ersten (Bachelor) und zweiten (Master) Studienzyklus<sup>3</sup> zu sammeln, insbesondere zur Vorhochschulausbildung und zum Studium im dritten Zyklus (Doktorat/PhD);
3. internationale Trends und Veränderungen im Musikberuf und deren Auswirkungen auf die professionelle Musikausbildung zu untersuchen.

Um an den Diskussionen teilnehmen zu können, die in der höheren Bildung und im Rahmen des Bologna-Prozesses stattfinden, bildete die AEC innerhalb von „Polifonia“ eine Gruppe, die aus folgenden Experten bestand:

- Jeremy Cox (Vorsitz - Royal College of Music, London)
- Hannu Apajalahti (Sibelius Academy, Helsinki)
- Evert Bisschop Boele (Hanzehogeschool Groningen)
- Cristina Brito da Cruz (Escola Superior de Música de Lisboa)
- Bruno Carloti (Conservatorio Statale di Musica “Alfredo Casella”, LAquila)
- Grzegorz Kurzynski (K. Lipinski Academy of Music, Wroclaw)
- Jörg Linowitzki (Musikhochschule Lübeck)
- Jacques Moreau (CNSMD de Lyon)

<sup>1</sup> Weitere Informationen zu „Polifonia“ finden Sie unter [www.polifonia-tn.org](http://www.polifonia-tn.org) (Englisch).

<sup>2</sup> Weitere Informationen zur „Tuning“ Methodik finden Sie unter <http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=content&task=view&id=172&Itemid=205> (Englisch).

Um den Institutionen für höhere Musikausbildung bei den Anforderungen behilflich zu sein, die sich durch den Bologna-Prozess stellen, wurden im Rahmen des „Polifonia“-Projektes eine Reihe von Publikationen herausgegeben, die von den Institutionen bei der Entwicklung ihrer Studienprogramme angewendet werden können:

- Mehrere praktische Handbücher:
  - Handbuch zur Gestaltung und Entwicklung von Curricula in der höheren Musikausbildung
  - Handbuch für die Implementierung und die Anwendung von Kreditpunkten in der höheren Musikausbildung
  - Handbuch für interne Qualitätssicherung in der höheren Musikausbildung;
- Ein Dokument mit dem Titel „Zusammenfassung der Tuning-Ergebnisse – Höhere Musikausbildung“, das die AEC-Lernergebnisse für den ersten, zweiten und dritten Zyklus und die „Polifonia/Dublin-Deskriptoren“ enthält;
- Eine dreisprachige Website mit dem Titel „Bologna und Musik“ ([www.bologna-and-music.org](http://www.bologna-and-music.org)), wo sämtliche relevante Unterlagen in Bezug auf den Bologna-Prozess aus der Sicht der höheren Musikausbildung zu finden sind.

Darüber hinaus wurden im Rahmen des AEC-Projektes „Akkreditierung in der professionellen Musikausbildung Europas“<sup>3</sup> mehrere wichtige Dokumente erstellt, die sich mit der externen Qualitätssicherung und Akkreditierung in Musik befassen.

<sup>3</sup> Weitere Informationen zu diesem Projekt finden Sie unter [www.bologna-and-music.org/akkreditierung](http://www.bologna-and-music.org/akkreditierung).



# 1 EINLEITUNG

- 1.1 Dieses Handbuch ist als kleiner Führer für Musikhochschulen gedacht, die ein System für interne Qualitätssicherung entwickeln möchten.
- 1.2 Mit diesem Handbuch wird keine komplette Einführung in die Welt der Qualitätssicherung mit ihren vielen verschiedenen Arten von Systemen und ihrem komplizierten und oft verwirrenden Jargon beabsichtigt. Die ersten vier Kapitel liefern eine einfache Erläuterung der Hauptbestandteile eines möglichen internen Qualitätssicherungssystems. In Kapitel fünf und Anhang A erhalten Sie praktische Hilfe anhand der Präsentation eines einfachen Verfahrens, das Sie bei der Entwicklung eines ersten Systems für interne Qualitätssicherung anwenden können; außerdem werden die Systeme für interne Qualitätssicherung von zwei europäischen Musikhochschulen vorgestellt.
- 1.3 Das Handbuch ist für Personen geschrieben, die an einer Musikhochschule arbeiten, einen guten Überblick über das gesamte Institut haben, eventuell über Manager-Kompetenzen verfügen wie beispielsweise Fachbereichsleiter oder sogar Rektoren oder andernfalls als sonstiger Mitarbeiter im Namen des Managements dazu beauftragt sind, ein internes Qualitätssicherungssystem zu entwickeln.
- 1.4 Die Arbeit zu diesem Handbuch begann damit, dass man sich anhand eines Fragebogens Einblick in die aktuelle Lage der internen Qualitätssicherung an Musikhochschulen verschaffte. 69 Musikhochschulen füllten den Fragebogen aus. Ungefähr zwei Drittel gaben an, mit oder an einem System für interne Qualitätssicherung<sup>4</sup> zu arbeiten. Weitergehende Untersuchungen der Antworten aus den Fragebögen und anschließende Diskussionen mit Mitarbeitern verschiedener Musikhochschulen ließen jedoch erkennen, dass sich in Wirklichkeit sehr viel mehr Musikhochschulen mit der internen Qualitätssicherung befassen, ihre Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung im Sinne einer internen Qualitätssicherung allerdings nicht als solche kennzeichnen. Ich möchte all den – oft unbekannt – Kollegen in ganz Europa danken, die den Fragebogen beantwortet haben, sowie denjenigen, die mit mir über Qualitätssicherung diskutiert haben.
- 1.5 Außerdem danke ich den Mitgliedern der Tuning-Arbeitsgruppe des Polifonia-Projekts sowie meinen Kollegen von der Hanze University of Applied Science in Groningen, Niederlande, für ihre erkenntnisreichen Gespräche und ihre reiflich durchdachten Kommentare zu den verschiedenen Entwürfen dieses Handbuchs. Schließlich möchte ich noch meinen lieben Kollegen vom AEC-Büro in Utrecht danken für ihre Geduld und liebevolle Beharrlichkeit. Ohne sie hätte dieses Handbuch wohl nie ein Ende gefunden.

<sup>4</sup> Die Ergebnisse zu diesem Fragebogen finden Sie unter [www.bologna-and-music.org/interneqa](http://www.bologna-and-music.org/interneqa).

## 2 EIN PAAR VORBEMERKUNGEN ZUR INTERNEN QUALITÄTSSICHERUNG

### 2.1 QUALITÄT

2.1.1 „Qualität“, insbesondere künstlerische bzw. musikalische Qualität, ist von Anfang an das wohl wichtigste Anliegen der Musikhochschulausbildung gewesen. Musikalische Qualität steht meist für ein Ideal, das niemals vollkommen erreichbar ist, das aber kontinuierlich angestrebt wird. Sie kann von unterschiedlicher Form und Gestalt sein und lässt sich oft unmittelbar erkennen, jedoch schwer in Worte fassen.

2.1.2 Für Qualität zu sorgen und sich für die gebotene Qualität zu verantworten hatte schon immer zentrale Bedeutung in der Musikhochschulausbildung. In einem kürzlich erschienenen Dokument „Qualität, Sicherung, Rechenschaft: ein Briefing-Paper“<sup>5</sup> ist dies so formuliert:

*Das Musikstudium ist durchdrungen von „Rechenschaft“. (...) In praktischen Übungen, Proben und selbst bei Aufführungen sind ständige Bewertung und Nachbesserung die Norm. Der Erfolg des professionellen Musikstudiums wird im Hinblick auf die hohen Standards und Erwartungen der weiteren Musikwelt bewertet. Tourneen, Aufnahmen und internationale Wettbewerbe definieren die professionellen Erwartungen weiterhin durch Arbeitsaustausch auf höchstem Niveau. In der Musik haben wir Standards, weil es um Kunst geht, und nicht Kunst, weil es um Standards geht.*

2.1.3 Die übliche Art und Weise sicherzustellen, dass die höchstmögliche musikalische Qualität erbracht wird, besteht darin, die Qualität durch als hervorragend anerkannte Musiker, durch ebenbürtige Kollegen und durch die Gesellschaft im Allgemeinen testen und bestätigen zu lassen. Da musikalische Qualität ein so schwer zu fassender Begriff ist und unterschiedliche Form und Gestalt annehmen kann, ist die Bewertung von musikalischer Qualität nicht nur einem, sondern mehreren herausragenden Musikern gleichzeitig anvertraut. Ein Komitee bzw. eine Jury berät sich frei und zwanglos und versucht zu einem Urteil zu kommen, mit dem sich alle identifizieren können. Musikalische Qualität wird daher in bzw. durch eine „intersubjektive Debatte“ formuliert.

2.1.4 Qualitätssicherung einschließlich der internen Qualitätssicherung ist derzeit eine Art Schlagwort unter den Entscheidungsträgern in der höheren Bildung. Sie war von Anfang ein Thema im Bologna-Prozess<sup>6</sup>, hat über die Jahre an Bedeutung gewonnen, wird ausdrücklich im Bergen Communiqué (2005)<sup>7</sup> behandelt und in dem ebenfalls in Bergen verabschiedeten Dokument „Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum“<sup>8</sup> vom Europäischen Verband für Qualitätssicherung in der höheren Bildung ENQA weiterentwickelt. Viele Arten von Organisationen setzen sich in der einen oder anderen Art und Weise mit ihr auseinander, und sie hat ihre eigenen Spezialisten und ihren eigenen Jargon.

<sup>5</sup> [www.arts-accredit.org/site/docs/pdf/10-MSMAP-Quality-Assurance-Accountability-BriefingPaper.pdf](http://www.arts-accredit.org/site/docs/pdf/10-MSMAP-Quality-Assurance-Accountability-BriefingPaper.pdf) (Englisch). Das Dokument wurde im Rahmen des Projekts „Musikstudium, Mobilität und Anrechnung“, einem gemeinsamen Projekt des Europäischen Musikhochschulverbandes (AEC) und der National Association of Schools of Music (NASM, United States) veröffentlicht.

<sup>6</sup> Weitere Informationen zum Bologna-Prozess und der höheren Musikausbildung unter: [www.bologna-and-music.org](http://www.bologna-and-music.org).

<sup>7</sup> [www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050520\\_Bergen\\_Communique.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf) (Englisch).

<sup>8</sup> [www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf](http://www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf) (Englisch).

2.1.5 Die vorliegende Publikation wird sich auf die interne Qualitätssicherung konzentrieren und versuchen, die Diskussion zur (internen) Qualitätssicherung in der höheren Bildung in Bezug zur höheren Musikausbildung, wie sie an Musikhochschulen in ganz Europa erteilt wird, zu setzen. Es lässt sich nicht vermeiden, dass auch in diese Publikation etwas Qualitätssicherungsjargon einfließt und dass Sie als Leser manchmal etwas verwirrt sind – „Sprechen wir hier noch von Qualität?“, ist eine Frage, die durchaus auftreten könnte.

2.1.6 Insofern ist es angebracht, uns am Anfang dieses Handbuchs in Erinnerung zu rufen, dass wir nicht über ein völlig neues Konzept namens „Qualität“ sprechen, das an Musikhochschulen eingeführt werden muss, weil diese selbst nie darüber nachgedacht haben. Musikhochschulen haben stets über Qualität gesprochen, und als Musiker erkennen wir sie oft problemlos und selbst auf große Entfernung. Schließlich soll alles in dieser Publikation Beschriebene dem Ziel dienen, diese erstklassige Qualität in unserer Ausbildung zu unterstützen.

## 2.2 SICHERUNG

2.2.1 Im Wesentlichen bedeutet Qualitätssicherung nichts anderes als sicherzustellen, dass die Qualität, die versprochen wurde, auch tatsächlich geboten wird. Auch das ist nichts Neues für Musikhochschulen. Lange Zeit war es unproblematisch, der Allgemeinheit zu garantieren, dass an Musikhochschulen herausragende Qualität geboten würde. Von Musikhochschulen wurde erwartet, dass sie Musikausbildung von allererster Qualität böten, und die Allgemeinheit ging meistens davon aus, dass dies auch der Fall sei, solange nicht das Gegenteil bewiesen wäre. Vermutlich gingen sie davon aus, weil herausragende Musiker an Musikhochschulen unterrichteten, musikalische Qualität von herausragenden Kollegen beurteilt wurde, und die weltbesten Musiker ihre Ausbildung fast alle an einer Musikhochschule erhalten hatten. Wenn die Musiker selbst nicht in der Lage waren, musikalische Qualität zu garantieren, wer dann?

2.2.2 Die Dinge haben sich geändert. Der vorbehaltlose Glaube an professionelle Autorität hat einer moderneren, eher wirtschaftlich ausgerichteten Ansicht zu jeglicher Form der höheren Bildung und somit auch zur Musikhochschulbildung Platz gemacht. Musikhochschulbildung wird nicht nur als erstklassige Ausbildung an sich betrachtet, sondern auch als öffentliche Handelsware, eine Dienstleistung, die den Kunden auf dem Markt feilgeboten wird. Wenn sie staatlich finanziert wird (d.h.: durch den Steuerzahler), muss die Regierung vorweisen, dass das in die Musikhochschulbildung investierte Geld sinnvoll ausgegeben ist. Wenn sie von einer privaten Institution angeboten wird, räumt man ihren „Kunden“ häufig das Recht ein, einen Nachweis darüber zu erhalten, dass das „Preis-Leistungsverhältnis“ stimmt. Erbringen die Musikhochschulen die Ergebnisse, die sie versprochen haben und für die sie von Steuerzahlern und/oder Kunden bezahlt werden? Können sie dies auch für die Zukunft garantieren?

2.2.3 Genau genommen ist es das, was den Anteil „Sicherheit“ in der Qualitätssicherung ausmacht. Es geht darum zu sehen, ob bestimmte versprochene Ergebnisse auch tatsächlich erzielt wurden oder nicht und ob man realistischerweise erwarten kann, dass diese Ergebnisse auch in Zukunft erbracht werden. Für manche von uns ist die Vorstellung, dass die Musikhochschulen für ihre Qualitätsversprechen verantwortlich gemacht werden, etwas beunruhigend, zumal dies als Eingriff von Außenstehenden in

die Autonomie der Musikhochschule aufgefasst werden könnte. Wir müssen allerdings bedenken, dass uns die Gesellschaft, in der wir leben, berechtigterweise dazu befragen könnte, wer wir sind und was wir tun, zumal eines unserer Ziele darin besteht, dieser Gesellschaft mit der Ausbildung herausragender Musiker zu dienen. Wir dürfen außerdem nicht vergessen, dass die Autonomie der einzelnen Institution in Bezug auf das Verfechten des eigenen Systems für interne Qualitätssicherung und somit der eigenen Definitionen von Qualität, in den meisten nationalen Systemen unberührt bleibt und sogar sehr geschätzt wird. Externe Qualitätssicherungssysteme werden sich zunehmend auf die internen Qualitätssicherungssysteme einer Institution konzentrieren, wie auch in den „Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum“<sup>9</sup> der ENQA betont wird.

2.2.4 Das Grundprinzip der Qualitätssicherung – feststellen, ob bestimmte versprochene Ergebnisse erreicht wurden oder nicht und ob realistischerweise erwartet werden kann, dass diese Ergebnisse auch in Zukunft erreicht werden – kann unterschiedlich aussehen. Die zu erzielenden Ergebnisse können von staatlicher Seite, einer nationalen Institution, mehreren Musikhochschulen gemeinsam oder einer einzelnen Musikhochschule definiert werden. Sie können in Bezug auf Minimal-, Durchschnitts- oder Planergebnisse definiert werden. Sie können vom Institut selbst, von mehreren Instituten zusammen, einer unabhängigen oder staatlichen Instanz bewertet werden. Sie können sehr konkret oder sehr vage sein; sie können sogar auf Metaebene definiert sein, so dass nicht die eigentlichen Ergebnisse, sondern die Methoden, anhand derer die Institutionen sicherstellen, dass diese Ergebnisse erzielt werden, bewertet werden.

2.2.5 In diesem Handbuch werden drei Hauptelemente aller Arten von interner Qualitätssicherung definiert:

- Definition der Ziele,
- Bewertung der Ergebnisse,
- Ziele und Ergebnisse in Bezug bringen mit dem, was häufig als „PDCA-Kreis“ angelegt ist.

2.2.6 In Kapitel drei und vier werden Ziele und Ergebnisse diskutiert. Der PDCA-Kreis ist ein Grundkonzept, das hinter den Zielen und Ergebnissen steht und hier erläutert wird. Es ist der Kern eines jeden Qualitätssicherungssystems. Kurz gesagt:

- Planen Sie, was Sie tun werden (Plan);
- dann Tun Sie es (Do);
- im Nachhinein Prüfen Sie, ob Sie getan haben, was Sie vorhatten, und ob Sie damit zufriedenstellende Ergebnisse erzielt haben (Check);
- überdenken Sie die Ergebnisse Ihrer Prüfung und bereiten Sie Adaptierungen für zukünftige Maßnahmen vor (Adapt);
- dann beginnen Sie von vorne: Planen – Tun – Prüfen – Adaptieren<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> [www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf](http://www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf) (Englisch), S. 7, Punkt 2.1.

<sup>10</sup> Das „A“ von PRPA könnte auch für „Ausführen“ (Act) stehen. Wir bevorzugen „Adaptieren“, da der Unterschied zwischen Realisieren und Ausführen verwirrend gering erscheinen könnte.

2.2.7 Das konkrete Beispiel der Entwicklung eines neuen Moduls in einem Curriculum könnte erklärend behilflich sein:

- entwickeln Sie das Modul und planen Sie, wie Sie es für die Studierenden betreiben (Planen);
- betreiben Sie das Modul (Tun);
- prüfen Sie, beispielsweise indem sie Umfragen bei Studierenden und Interviews mit Lehrenden durchführen, ob das Modul funktioniert, so wie Sie es beabsichtigt haben (Prüfen);
- entscheiden Sie auf der Grundlage dessen, was Studierende und Lehrende angemerkt haben, welche Veränderungen am Modul vorgenommen werden sollten und adaptieren Sie das Modul entsprechend (Adaptieren);
- dann beginnen Sie von vorne, indem Sie den Unterricht für das Modul zum zweiten Mal planen (Planen):
- und so weiter.

2.2.8 Selbstverständlich geht es hier nicht einfach darum, diesen Kreis endlos fortzuführen. Es geht darum, dass Ihre Ergebnisse durch das strukturelle Prüfen und Adaptieren immer besser werden; und Sie befinden sich nicht etwa in der Treitmühle dieses Kreises, sondern vielmehr auf einer spiralförmigen Treppe, auf der Sie stets nach noch besserer Qualität streben; oder, in dem theoretischen Fall, dass Ihre qualitativen Ziele erreicht wurden, bemühen Sie sich darum, die Qualität auf diesem hohen Niveau zu halten.

2.2.9 Bevor wir uns nun mit noch komplexeren Aspekten der internen Qualitätssicherung auseinandersetzen, sollten wir uns ins Gedächtnis rufen, dass interne Qualitätssicherung nichts anderes ist als die Entwicklung einer Methode, die sicherstellen soll, dass das, was Sie erzeugen, den festgelegten Standards entspricht. An anderer Stelle in dieser Broschüre werden wir uns mit Fragen befassen wie der, was wir mit „was Sie erzeugen“, mit „Standards“ und damit, wer diese Standards „festlegt“ meinen. Bis dahin bleiben die Dinge so einfach, wie sie hier dargestellt sind.

## 2.3 INTERN

2.3.1 Generell unterscheidet man zwischen zwei Formen der Qualitätssicherung: der internen und der externen. Externe Qualitätssicherung bezieht sich auf Qualitätssicherungssysteme, die von Außenstehenden betrieben werden (z.B. staatliche Einrichtungen oder Akkreditierungsagenturen). Interne Qualitätssicherung bezieht sich auf Qualitätssicherungssysteme, die von der Institution selbst eingerichtet und betrieben werden.

2.3.2 Dieses Handbuch wird sich auf die interne Qualitätssicherung konzentrieren und der externen Qualitätssicherung nur minimale Aufmerksamkeit schenken. In der externen Qualitätssicherung finden zahlreiche nationale, europäische und globale Entwicklungen statt. Diese werden hier nicht beschrieben. Wer sich für externe Qualitätssicherung und ihre Konsequenzen für Musikhochschulen interessiert, den verweisen wir auf die Ergebnisse des AEC-Projektes „Akkreditierung in der professionellen Musikausbildung Europas“<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> [www.bologna-and-music.org/akkreditierung](http://www.bologna-and-music.org/akkreditierung)

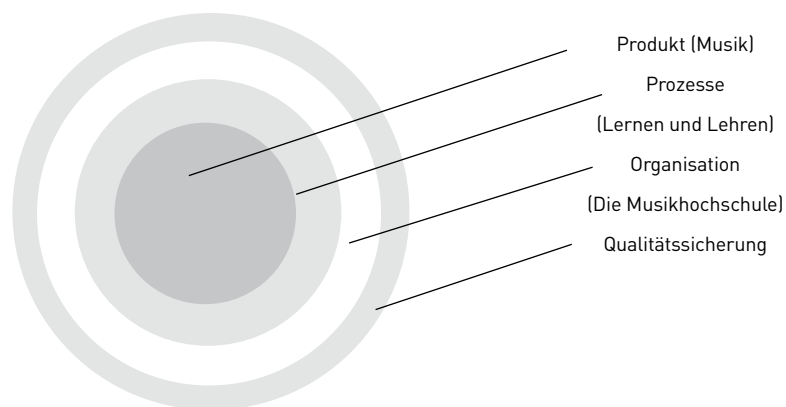
- 2.3.3 Wie bereits gesagt wurde, ist die interne Qualitätssicherung das Kernstück der Musikhochschulausbildung. Seit jeher ist sich jede Musikhochschule der eigenen musikalischen Qualität bewusst gewesen. Interne Qualitätssicherungssysteme finden sich heutzutage in vielen verschiedenen Formen an Musikhochschulen; sie reichen von beinahe impliziten bzw. intuitiven Methoden, die gebotene musikalische Qualität zu sichern, bis hin zu ausgeklügelten (und zuweilen bürokratischen) Systemen, in denen die Qualität verschiedener Ebenen in einem rigorosen, ständig wiederholten und ausführlich dokumentierten Prozess berücksichtigt wird.
- 2.3.4 Interne Qualitätssicherung wird heute oft mit externer Qualitätssicherung in Verbindung gebracht. Wir wiederholen an dieser Stelle, was wir bereits in Absatz 2.2.3 festgestellt haben: es kommt immer öfter vor, dass von der externen Qualitätssicherung erwartet wird, dass sie die internen Qualitätssicherungssysteme des einzelnen Instituts berücksichtigt, und dass institutionelle Unabhängigkeit und interne Qualitätssicherung daher die Grundlage für Überlegungen hinsichtlich der Qualitätssicherung bilden. Nicht nur in den „Standards und Richtlinien“ der ENQA, auch im Bergen Communiqué 2005 ist die Rede von „der systematischen Einführung interner Mechanismen und ihrem direkten Zusammenhang mit externer Qualitätssicherung.“
- 2.3.5 In vielen Ländern müssen Musikhochschulen Außenstehenden in regelmäßigen Abständen den Nachweis liefern – sei es direkt an das Ministerium oder an eine separate offizielle Instanz – dass sie die Qualität bieten, die sie versprechen. Es kommt recht häufig vor, dass interne Qualitätssicherungssysteme in solchen Fällen nicht nur (und womöglich nicht an erster Stelle deswegen) geführt werden, weil man sie als immanent notwendig erachtet, sondern weil sie auch - und zuweilen hauptsächlich - der eigenen Vorbereitung auf externe Qualitätssicherungsverfahren dienen sollen.
- 2.3.6 Das ist gut so: wir haben weiter oben bereits festgestellt, dass die Gesellschaft dazu berechtigt ist, uns zur Qualität zu befragen. Darin könnte jedoch eine gewisse Gefahr lauern. Wie schon gesagt wurde, bildet der Qualitätsbegriff das Herzstück der Musikhochschulausbildung, und Musikhochschulen haben immer, wenn auch zuweilen intuitiv und implizit, ihre eigenen Formen der internen Qualitätssicherung gehabt. Das ist eine wichtige Tatsache, die in ihrem Kern bewahrt werden sollte. Adäquate interne Qualitätssicherung ist etwas, das man nicht etwa tut, weil einem gesagt wird, dass es getan werden muss, oder lediglich weil es eine Vorbereitung auf externe Qualitätssicherung ist. Interne Qualitätssicherung ist etwas, das sich als ganz natürliches Anliegen einstellt bei jemandem, der an der Musikhochschulausbildung teilhat, sei es als Manager, Lehrender, Studierender oder Beauftragter für Außenbeziehungen. Dies ist ganz einfach deswegen so, weil der Qualitätsbegriff bei einem Musiker stets im Mittelpunkt seiner Arbeit steht.
- 2.3.7 Der Aufbau eines internen Qualitätssicherungssystems fängt daher an keiner Musikhochschule bei Null an. Es wird immer einen soliden Kern an Qualitätsvorstellungen geben, den eine Musikhochschule als Ausgangspunkt nehmen kann und der gegebenenfalls nach und nach ein wenig ausgebaut wird, um der erweiterten Bedeutung des Wortes „Qualität“ heutzutage gerecht zu werden oder um ihn den Ansprüchen der externen Qualitätssicherungsverfahren besser anzupassen. Im Wesentlichen ist interne Qualitätssicherung jedenfalls ein natürliches Merkmal der Musikhochschulausbildung.

### 3 STREBEN NACH QUALITÄT

#### 3.1 EINLEITUNG: EIN MODELL

3.1.1 Das Schlüsselwort in der Qualitätssicherung - wie auch in der Musikhochschulausbildung – ist „Qualität“, aber Qualität an sich ist ein abstrakter Begriff. Es gibt nicht nur eine, sondern viele Definitionen; in einer Neuerscheinung des Europäischen Universitätsverbandes EUA wird u.a. „Zweckmäßigkeit“, „Kundenzufriedenheit“ und „Vortrefflichkeit“<sup>12</sup> genannt. Wir werden uns in der vorliegenden Publikation nicht auf eine einzelne Definition festlegen, sondern uns auf einen allumfassenden Qualitätsbegriff berufen.

3.1.2 Standard für jegliche Qualitätsdefinition ist: um etwas konkret zu machen, muss es mit „etwas“ verknüpft sein. Wenn wir unsere Qualitätsziele ausdrücken möchten, sprechen wir immer über die Qualität von etwas. In der vorliegenden Publikation schlagen wir ein Modell vor, in dem Qualitätsziele auf vier verschiedenen Ebenen formuliert werden können: wir können über die Qualität des Produktes, des Prozesses, der Organisation oder des Qualitätssicherungssystems sprechen.



3.1.3 Die vier Ebenen lassen sich in einem Schema mit konzentrischen Kreisen darstellen. In der Mitte des Schemas befindet sich das Produkt. Die endgültige Qualität, die eine Musikhochschule der Welt bietet, liegt in diesem Produkt: der Musiker, Komponist, Musiklehrer etc. Um sicherzugehen, dass das Produkt letztendlich entsteht, finden Lern- und Lehrprozesse statt. Das ist die zweite Ebene. Die Lern- und Lehrprozesse finden innerhalb einer Organisation statt, der dritten Ebene in diesem Schema. Auf einer vierten (Meta-)Ebene finden Sie die Systeme, die dafür entwickelt wurden, die Qualität der Produkte, Prozesse und der Organisation zu sichern. Das Schema umfasst somit die beiden Hauptansätze bei der Qualitätssuche, wie sie in dem zuvor genannten EUA-Bericht definiert sind: eine Herangehensweise, die sich auf die Qualität von Ergebnissen konzentriert, und eine Herangehensweise, die auf die Qualität von Prozessen abzielt – der Ertrag des Produktes liegt genau in der Mitte, und der Fokus verlagert sich vom Ertrag auf den Prozess, sobald man sich von der Mitte wegbewegt.

3.1.4 Das Schema ist gewissermaßen ein hierarchisches Schema: die Ebenen werden immer abstrakter, umso mehr wir uns von der Mitte nach außen bewegen, und jeder Kreis ist sozusagen eine Voraussetzung für den Kreis, der in ihm liegt. Das Produkt befindet sich im Zentrum, denn schließlich ist das Produkt das

<sup>12</sup> [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality\\_Culture\\_2002\\_2003.1150459570109.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf) (Englisch).

Endziel. Lernen und Lehren mögen für sich genommen wichtige Themen sein, aber ihr letztendliches Ziel besteht in dem Produkt, das wir liefern. Ebenso ist die Organisation niemals ein Ziel an sich, sondern soll die eigenen Lehr- und Lernprozesse fördern, die wiederum allein dazu gedacht sind, die bestmögliche Qualität der Endprodukte zu erreichen. Und Qualitätssicherungssysteme sind wichtig, aber nur dafür, die Qualität der Organisation, der Prozesse und schließlich - und vor allem anderen - der Produkte zu sichern.

- 3.1.5 Eine Anmerkung zur Einfachheit dieses Schemas ist notwendig, zumal es die Realität in Wahrheit allzu sehr vereinfacht. Zum Beispiel scheint es, dass das Hauptkonzept jeder Ebene – „Produkt“, „Prozess“ etc – ziemlich große, geradezu gigantische Begriffe darstellt, mit denen aber eigentlich nur etwas anzufangen ist, wenn sie weiter spezifiziert werden; häufig dadurch, dass sie in separate und dennoch in Beziehung stehende Bestandteile aufgegliedert werden. Von der Qualität des „Produktes“ oder „des Prozesses“ zu sprechen kann einigermaßen unsinnig sein, wenn wir nicht spezifizieren, welche Elemente des Produktes oder des Prozesses wir genau meinen. Auch der Begriff „Qualität“ muss sehr häufig etwas präziser bestimmt werden, zumal es viele verschiedene Arten von Qualität gibt, wie weiter oben erwähnt wurde. In den kommenden Absätzen werden wir jede der vier Ebenen kurz untersuchen und die möglichen weiteren Spezifizierungen der Hauptbegriffe wie auch die verschiedenen Arten von Qualitäten erläutern.
- 3.1.6 Zuletzt muss an dieser Stelle eine Warnung ausgesprochen werden, die noch mehrmals in dieser Publikation wiederholt werden wird. In der Qualitätssicherung ist man sehr versucht, das gesamte Gebiet abzudecken und im Sinne eines „Gesamtqualitätsmanagements“ zu arbeiten: dabei wird versucht, Kontrolle über alle vier Ebenen, innerhalb der Ebenen über jede denkbare Art von Unterteilung in mehrere Elemente, und schließlich über alle Arten von Qualität sämtlicher Elemente auszuüben. Insbesondere bei der Einrichtung eines internen Qualitätssicherungssystems kann es sinnvoll sein von einem anderen Standpunkt aus zu arbeiten. Bemühen Sie sich nicht um Vollständigkeit (erstens weil diese niemals erreicht werden kann und außerdem weil ein möglicher Nebeneffekt dieses Prozesses bedeuten kann, dass man völlig darin „untergeht“), sondern wählen Sie gezielt aus, mit welchen Elementen Sie welche Qualitäten kontrollieren wollen. Treffen Sie Ihre Auswahl auf der Grundlage dessen, was Sie als Hauptkonzepte ihrer Musikhochschulausbildung erachten.

## 3.2 DAS PRODUKT

- 3.2.1 Wie bereits gesagt wurde, definierten Musikhochschulen früher Qualität als musikalische Qualität und waren zufrieden, wenn Sie anhand von intersubjektiven Verfahren demonstrieren konnten, dass musikalische Qualität von einem Jahr zum nächsten aufrechterhalten wurde. Was wirklich „gemessen“ wurde, war die musikalische Qualität eines „musikalischen Produktes“: meistens die Darbietung eines oder mehrerer Musikstücke in einem Konzert. Die Definition dessen, was als „musikalisches Produkt“ betrachtet wurde, war ziemlich ausschließlich auf die hörbare Musik begrenzt. Obgleich ein Konzert auch bedeutet, dass ein bestimmter Musiker für ein bestimmtes Publikum zu einem bestimmten Zeitpunkt spielt, wurde in der üblichen Musikhochschulpraxis tatsächlich nur „die Musik“ bewertet. Das Publikum und der Musiker als Person wurden nicht berücksichtigt: wir werden an diese Einstellung durch das einprägsame Bild des hinter einem Vorhang stattfindenden Orchesterprobenspiels erinnert.



- 3.2.2 Diese sehr enge Definition des musikalischen Produktes hat gewissermaßen auch heute noch zentrale Bedeutung für den Qualitätsbegriff in der höheren Musikausbildung, allerdings hat sie sich in drei Richtungen erweitert. Erstens kann nicht nur das typische Konzert in der klassischen Musik Endprodukt von Musikhochschulunterricht sein. Selbstverständlich sind andere Stile hinzugekommen: Jazz, Pop, verschiedene Arten von Weltmusik. Eine Komposition bzw. ein Portfolio mit Kompositionen ist, von den ersten Anfängen der Musikhochschule an, weithin als eine Art von musikalischem Produkt akzeptiert worden, ebenso wie das Dirigieren eines Konzertes. Heutzutage kann auch das Unterrichten einer Klasse oder das Ergebnis eines Bildungsprojekts, eine Studioeinspielung, eine Musiktherapiesitzung und manchmal sogar einfach eine Art von Abschlussarbeit als musikalisches Produkt betrachtet werden.
- 3.2.3 Eine zweite Richtung, in der sich die Definition des musikalischen Produktes gewandelt hat, betrifft, selbst wenn wir ein Konzert mit klassischer Musik als Beispiel nehmen, die häufig erweiterte Sicht auf die Aufführung. Die tatsächliche, ästhetische Qualität der Musikdarbietung steht noch immer im Mittelpunkt. Aber zusätzlich können andere Arten der Qualität berücksichtigt und in Form von Prüfungskriterien offiziell gemacht werden. Zum Beispiel kann die Art, wie der Musiker vor, während und nach seiner Darbietung mit dem Publikum interagiert („interagierende Qualität“ könnte ein Begriff dafür sein) oder in manchen Fällen auch das Konzert als organisierte Veranstaltung („organisatorische Qualität“) berücksichtigt werden – und sogar das Layout eines Programmheftes könnte einen Diskussionspunkt für das Prüfungskomitee darstellen. Auch die „unternehmerische Qualität“ könnte hineinspielen in Bezug darauf, wie wir eine Darbietung vom Marketing-Standpunkt her betrachten: würde dies ein Produkt sein, das Publikum anzieht, das „sich verkauft“?
- 3.2.4 Letztlich hat sich die Definition des musikalischen Produktes noch in eine dritte Richtung gewandelt, die in Verbindung mit den beiden vorangehenden steht. Es wird mehr und mehr anerkannt, dass das eigentliche Ziel der Musikhochschulausbildung nicht die Darbietung (oder Komposition oder...) an sich ist, sondern die Leistung im Sinne eines Ausdrucks von Fähigkeiten oder Kompetenzen eines ausgebildeten Musikers. Die Bedeutung des „Produktes“ hat sich gewissermaßen von der Musik auf den Musiker verlagert, von der Darbietung zum Darbietenden, von der Komposition zum Komponisten.
- 3.2.5 Alles in allem ist das zentrale Produkt der Musikhochschulausbildung eine komplexe Vorstellung. Eine Definition könnte „die Kompetenzen von jeglicher Art von Musiker in jeglichem Musikgenre und -stil“ sein. Diese Kompetenzen werden normalerweise in einer sogenannten „kritischen Situation“ zum Ausdruck gebracht und geprüft – eine Situation, die speziell dazu geschaffen ist, die Kompetenzen zu prüfen, die als das Ziel der Musikhochschulausbildung betrachtet werden. Es gibt eine ganze Reihe von möglichen kritischen Situationen, in der Musikhochschulausbildung und nicht etwa das eine „flächendeckende“ Modell, das die vielen möglichen Produkte und Arten von Qualität beschreibt. Wenn man beschließt, die Produktqualität zu berücksichtigen (eine nahe liegende Entscheidung in der Musikhochschulausbildung) ist es dennoch sinnvoll, sich der verschiedenen Arten von Produkten und Qualitäten bewusst zu sein. Letztendlich muss man eine Auswahl treffen: es bringt nichts, jede Art von Qualität in den Produkten zu kontrollieren, sondern es wäre sinnvoll, sich auf die Qualitäten zu konzentrieren, die als die wichtigsten erachtet werden.

### 3.3 DER PROZESS

3.3.1 Wenn über die Qualität in der Musikhochschulausbildung gesprochen wird, wendet man den Begriff häufig nicht nur auf die Qualität des Produktes an. Wie in jeder Art von Organisation, ist das Endprodukt das Ergebnis eines Prozesses. In der Musikhochschule ist das musikalische Endprodukt – der Musiker – das Ergebnis von Lern- und Lehrprozessen: der Student lernt auf viele verschiedene Arten, angeregt durch den Unterricht des Lehrers, die Kooperation und den Wettbewerb mit anderen Studenten, musikalische Erfahrungen außerhalb seines offiziellen Lernumfeldes usw. Es ist heutzutage nicht unüblich, sich nicht nur auf die Qualität des Endproduktes, sondern auch auf die Qualität der Lern- und Lehrprozesse, die dieses Produkt hervorbringen, zu konzentrieren.

3.3.2 Genauso wie „das Produkt“ ist auch der „Lern- und Lehrprozess“ ein recht großer Begriff, und seine Qualität ist schwer auf einen Schlag zu erfassen. Aus diesem Grunde wird der Lehr- und Lernprozess oft in Unter-Prozesse aufgegliedert. Es gibt kein einheitliches Modell für diese Untergliederung. Unterschiedliche Sichtweisen auf das Lernen und Lehren können unterschiedliche Unterteilungen des Lern- und Lehrprozesses zur Folge haben. Zum Beispiel werden in einem ausschließlich durch Lehrer angeleiteten Lernprozess andere Elemente zur Qualitätsbewertung herangezogen als bei studentenzentriertem, auf Kompetenzen basierendem Lernen.

3.3.3 Zum besseren Verständnis werden nun zwei Modelle angeführt. Beim Ersten handelt es sich um eine recht geradlinige Unterteilung, die Mitte des letzten Jahrhunderts zur Anwendung im Grund- und Sekundarschulwesen entwickelt wurde und sich problemlos auf die höhere Bildung übertragen lässt<sup>13</sup>. Dieses Modell nimmt den „Unterricht“ als beschreibende Grundeinheit und statuiert, dass bei der Planung des Lehrprozesses die folgenden Punkte berücksichtigt werden müssen:

- Ausgangssituation,
- Ziele,
- Lernprozesse (des Studenten),
- didaktische Prozesse (Unterricht),
- Anwendung von Hilfsmitteln,
- Lerninhalte,
- Formen der Gruppenbildung von Studenten,
- Evaluierung.

3.3.4 Ein weiteres Modell, das derzeit in einem Qualitätssicherungsmodell in der höheren Bildung angewendet wird<sup>14</sup>, orientiert sich mehr an kompetenzbezogenen Lehrmodellen auf der Ebene eines vollständigen Curriculums und unterscheidet die folgenden Elemente:

- Ermittlung der Wünsche und Anforderungen der Interessenvertreter,
- Zusammenstellung der Anforderungen,
- Zusammenstellung des inner- und außeruniversitären Curriculums,
- Gestaltung der Studienkomponenten,
- Prüfungsgestaltung,

<sup>13</sup> Durch Van Gelder entwickeltes Modell; siehe E. De Corte a.o., *Beknpte Didaxologie*, Groningen: Wolters-Noordhoff, 1981.

<sup>14</sup> Expertengruppe HBO, *Method for improving the quality of higher education based on the EFQM model*, Groningen/Eindhoven: Hanzehogeschool Groningen/Fontys Hogescholen, 2006.

- Gestaltung des Lernumfelds,
- Studenten- und Lehreraktivitäten,
- Kontrolle.

3.3.5 Und wieder können bei den diversen Punkten mehrere Arten von Qualität unterschieden werden. Zum Beispiel könnte man auf der Ebene der Gestaltung der Studienkomponenten bei separaten Modulen die (musikalische) Qualität des Inhalts, aber auch die Qualität des Gestaltungsprozesses oder die Qualität der Dokumentation der Module etc. untersuchen.

3.3.6 Wenn man durch das interne Qualitätssicherungssystem nicht nur die Qualität des musikalischen Produktes (wie in Absatz 3.2 beschrieben) kontrollieren möchte, sondern auch die Qualität des Lern- und Lehrprozesses, ist es auch hier wichtig, sich darüber klar zu sein, dass man eine Auswahl der Elemente treffen muss, die kontrolliert werden sollen. Theoretisch lassen sich viele Aspekte beim Lernen und Lehren unterscheiden, und allesamt können sie kontrolliert werden. Sofern man nicht über unendlich viel Zeit verfügt, die für den Aufbau und den Betrieb eines umfassenden Systems benötigt wird, ist es äußerst wichtig, sich auf die Elemente zu konzentrieren, die für die Kontrolle des Lern- und Lehrprozesses als entscheidend erachtet werden.

3.3.7 Dies alles zusammengefasst, sind Lern- und Lehrprozesse an einer Musikhochschule wichtige Vorbedingungen für die Qualität des Produktes, das schließlich hervorgebracht wird. Lern- und Lehrprozesse können der jeweiligen Sicht auf die Ausbildung entsprechend auf verschiedene Art und Weise in separate, aber in Beziehung zueinander stehende Elemente untergliedert werden, und es lassen sich verschiedene Arten von Prozessqualitäten unterscheiden. Wenn man sich dazu entschließt, die Prozessqualität zu berücksichtigen, ist es wiederum wichtig, eine Auswahl zu treffen: man sollte sich nur auf solche Elemente konzentrieren, die für die Gesamtqualität des Institutes als entscheidend erachtet werden.

### 3.4 DIE ORGANISATION

3.4.1 In vielen Qualitätssicherungssystemen wird nicht nur die Qualität des Produktes und der Prozesse, durch die das Produkt entsteht, kontrolliert. Auch der Qualität der Organisation, durch die die Prozesse koordiniert werden, die letztendlich das Produkt hervorbringen, wird nachgegangen. In Bezug auf die Musikhochschule bedeutet das: man untersucht die Qualität der Musikhochschule als eine Organisation, die Lern- und Lehrprozesse koordiniert, damit Studierende am Ende ihres Studienprogramms erstklassige Musik hervorbringen können.

3.4.2 Wie schon im vorangehenden Absatz zum Prozess gesagt wurde, ist auch „die Organisation“ ein zu komplexer Begriff, um einfache Aussagen zu ihrer Qualität machen zu können. Um etwas Nützliches über ihre mögliche Qualität aussagen zu können, muss sie in organisatorische Bestandteile unterteilt werden. Eine weit verbreitete Methode, eine Organisation zu untersuchen, sieht folgendermaßen aus:<sup>15</sup>

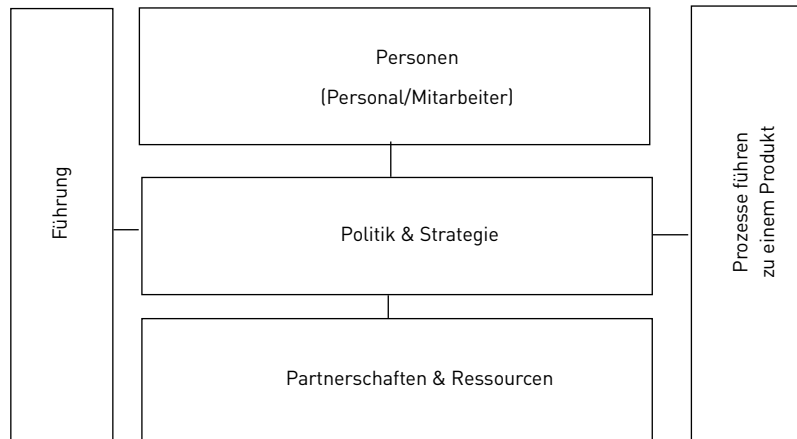
- ausschlaggebend für die Organisation sind die Grundprozesse. An Musikhochschulen umfassen die Grundprozesse im Wesentlichen das „Lernen und Lehren“, manchmal auch die Forschung. Auf den

<sup>15</sup> Siehe beispielsweise: [www.efqm.org/uploads/introducing\\_english.pdf](http://www.efqm.org/uploads/introducing_english.pdf) (Englisch).

Prozess sind wir bereits weiter oben in Absatz 3.3 eingegangen, und die Grundprozesse münden schließlich in den Produkten von Absatz 3.2.;

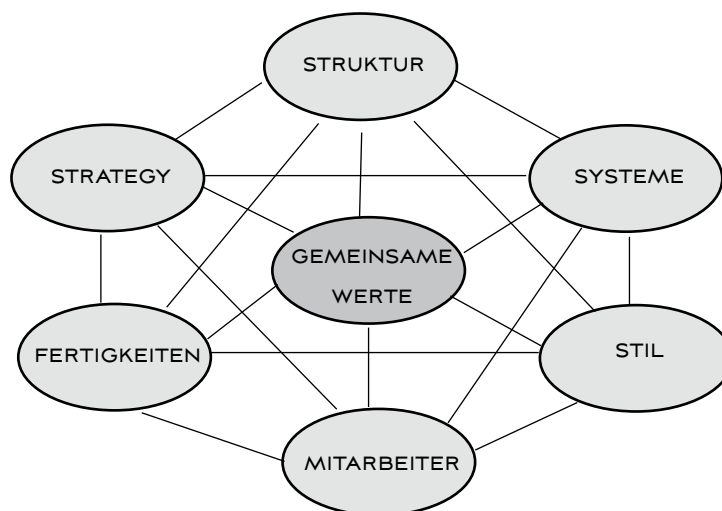
- unterstützende Elemente für den Grundprozess sind Politik/Strategie, Personal/Mitarbeiterstab und Ressourcen (u.a. finanzielle Mittel);
- das ganze wird von einem Führungsstab geleitet.

Eine schematische Darstellung:



Jedes Element des Schemas kann dann nochmals in kleinere Elemente unterteilt werden, wodurch schließlich Aussagen zur Qualität einer Organisation gemacht werden können.

3.4.3 Hier noch ein Beispiel zu einer anderen möglichen Methode, die organisatorische Ebene zu untersuchen: Das „7s-Model“ von McKinsey<sup>16</sup> unterscheidet sieben Faktoren, die alle mit einem „S“ beginnen und für die Qualität, die eine beliebige Organisation hervorbringt, ausschlaggebend sind. Die sieben Faktoren sind unabhängig von einander und manche sind „härter“ (z.B. Struktur, Systeme) als andere (Stil, gemeinsame Werte = shared values). Schematisch dargestellt, sieht das folgendermaßen aus:



<sup>16</sup> Siehe beispielsweise: [www.12manage.com/methods\\_7S\\_de.html](http://www.12manage.com/methods_7S_de.html).

3.4.4 Diese Schemata und ihre Unterteilungen in Elemente sind nur zwei Beispiele dafür, wie man eine Organisation untersuchen kann – es mag noch andere, ebenso sinnvolle geben. Und auch hier ist wieder möglich, mehrere Arten von Qualität zu unterscheiden: für manche kann die Qualität einer Organisation in der sorgfältigen Dokumentation von Prozessen bestehen, wobei andere sie in ihren demokratischen Möglichkeiten für einen kreativen Austausch von innovativen Ideen sehen. Schließlich müssen wir hier noch einmal betonen, dass man eine Auswahl treffen sollte. Es bringt nichts, die Gesamtqualität aller Elemente einer Organisation zu kontrollieren, sondern man sucht sich die Elemente heraus, die eng mit den Qualitätsidealen der Musikhochschule verbunden sind.

3.4.5 Dies alles zusammengefasst, ist die Qualität einer Musikhochschule als Organisation eine wichtige Vorbedingung für die Qualität der darin stattfindenden Prozesse und des letztlich daraus hervorgehenden Produktes. Es ist möglich, die separaten, aber miteinander in Beziehung stehenden Elemente der Organisation auf verschiedene Art und Weise zu untersuchen, und es lassen sich verschiedene Arten von organisatorischen Qualitäten unterscheiden. Wenn man sich dafür entscheidet, organisatorische Qualität in das interne Qualitätssicherungssystem mit einzubeziehen, muss man eine Auswahl treffen und sich nur auf die Elemente konzentrieren, die direkt mit den Qualitätsidealen der Musikhochschule verbunden sind.

### 3.5 DAS QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEM

3.5.1 Zum Schluss wird manchmal eine „Metaebene“ eingeführt, in der nicht die Qualität des Produktes, der Prozesse oder der Organisation kontrolliert wird, sondern ausschließlich die Qualität des/der Qualitätssicherungssystems/e selbst. Diese Metaebene wird hier nur kurz erwähnt, zumal sie ausschließlich internen Qualitätssicherungssystemen eigentlich kaum etwas nützt – sie setzt die Existenz eines internen Qualitätssicherungssystem voraus, und kann Sie deshalb niemals von der Berücksichtigung der Produkt-, Prozess- und/oder Organisationsqualität entbinden.

3.5.2 Außenstehende könnten allerdings an dieser eher verfahrensorientierten Form der internen Qualitätssicherung interessiert sein. In manchen Ländern möchte der Staat die von den Institutionen gelieferte Qualität kontrollieren, aber sich nicht direkt in die Ausbildung einmischen, bzw. möchte er nur die Hauptmerkmale prüfen. In solch einem Fall reicht es vielleicht, die internen Qualitätssicherungsverfahren eines Institutes zu prüfen, ohne auf die eigentlichen qualitativen Details der Organisation, des Prozesses oder des Produktes einzugehen. Die aktuelle Situation im Vereinigten Königreich, wo sich Institutionen einer institutionellen Kontrolle durch die Qualitätssicherungsagentur unterziehen und daraufhin die Befugnis erhalten, Diplome zu verleihen, könnte als ein Beispiel dafür dienen.

3.5.3 Wenn eine Institution groß genug ist und eine Musikhochschule nur einen kleinen Teil von ihr bildet, kann es sein, dass die zentrale Führungsebene nicht versuchen wird, die Leistungen der Musikhochschule zu überwachen, sondern lediglich ihr Qualitätssicherungssystem kontrollieren wird. In diesem Fall kann dies als eine Form interner Qualitätssicherung auf Ebene der übergeordneten Institution betrachtet werden – auf Ebene der Musikhochschule, die einen Teil der Institution bildet, wird sie sicherlich als externe

Qualitätssicherung empfunden werden. Weitere Anmerkungen zum Verhältnis zwischen interner und externer Qualitätssicherung finden sich in Kapitel 5.

### 3.6 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

3.6.1 In diesem Kapitel haben wir über interne Qualitätssicherung aus der Perspektive des Untersuchungsgegenstandes gesprochen: wenn wir über Qualität sprechen, meinen wir die Qualität wovon? Was ist das, dessen Qualität wir messen?

3.6.2 Wir haben Antworten auf vier möglichen Ebenen formuliert:

- die Qualität des Produktes; dies kann ein Student sein, der ein Konzert gibt, eine Komposition präsentiert oder Unterricht gibt; die Qualität beschränkt sich nicht auf „ausschließlich musikalische“ Qualität, sondern kann auch andere Arten von Qualitäten des Produktes berücksichtigen (kommunikative Qualität zum Beispiel)
- die Qualität der Prozesse, durch die das Produkt entsteht – im Falle einer Musikhochschule sind dies die Lern- und Lehrprozesse – die oft derart in Unterprozesse aufgegliedert werden, dass sich darin die jeweilige Lehr- und Lernphilosophie widerspiegelt;
- die Qualität der Organisation, in der die Prozesse stattfinden, welche schließlich zu einem Produkt führen; meistens wird sie in die einzelnen Elemente unterteilt, die sich in einer Organisation unterscheiden lassen;
- die Qualität des internen Qualitätssicherungssystems, welches die Organisation, die Prozesse und das Produkt kontrolliert. Diese letzte Ebene liegt zum größten Teil eigentlich außerhalb des Zuständigkeitsbereichs dieser Publikation, da sie nicht mehr eine Form interner Qualitätssicherung ist – meistens handelt es sich um ein externes Qualitätssicherungssystem oder kommt diesem zumindest sehr nahe.

3.6.3 Jede Ebene kann analysiert oder auf unterschiedliche Weise in separate, aber in Beziehung zueinander stehende Elemente aufgegliedert werden, und es lassen sich verschiedene Arten von Qualität unterscheiden. Es ist wichtig zu bedenken, dass es im externen Qualitätssicherungssystem nicht darum geht, Vollständigkeit anzustreben, sondern dass man sorgfältig die Punkte auswählt, die eng mit der umfassenden Vorstellung von Qualität der Musikhochschule verknüpft sind.

## 4 MESSQUALITÄT<sup>17</sup>

### 4.1 KLARE FAKTEN UND ZUFRIEDENHEITSERKLÄRUNGEN

- 4.1.1 Im vorangehenden Kapitel haben wir ein Vier-Ebenen-Modell vorgestellt, um darin unsere Qualitätsziele zu formulieren und damit die Frage zu beantworten: über wessen Qualität sprechen wir? Eine andere Frage ist fast ebenso wichtig: was wird der Qualitätsbeweis sein? Wie messen wir, ob wir unsere Qualitätsziele erreichen oder nicht? Unabhängig von der Frage, ob Ihre Qualitätsziele in Bezug auf das Produkt, den Prozess, die Organisation oder das Qualitätssicherungssystem formuliert sind, werden sie diese anhand von Informationen messen, die Ihnen einen Hinweis über die Qualität geben. Im Wesentlichen gibt es zwei Arten von Informationen, aus denen sich Rückschlüsse ziehen lassen: klare Fakten und Zufriedenheitserklärungen.
- 4.1.2 Die sicheren Fakten (in der Business-Sprache würde man von Geschäftsergebnissen sprechen) können entweder finanzieller oder betrieblicher Natur sein. Finanzielle Ergebnisse in einer Musikhochschule können zum Beispiel Solvenz, Zahlungsfähigkeit, Gesamtjahresbudget, Kosten pro Student, Kosten pro vollbeschäftigtem Lehrer, Gesamtkosten pro erzieltm Studienkreditpunkt etc. sein. Betriebsergebnisse können beispielsweise die Anzahl eingeschriebener Studierender, die Anzahl neu zugelassener Studierender, der prozentuale Anteil von Studierenden, die das Studium abbrechen, der prozentuale Anteil von Studierenden, die das Studium im ersten Jahr abbrechen, die durchschnittliche Studiendauer von Studienabbrechern etc. sein.
- 4.1.3 Zufriedenheitserklärungen wiederum stehen in Zusammenhang mit (Gruppen von) Individuen, die zum Ausdruck bringen, wie zufrieden sie mit der Qualität der Musikhochschule sind. Typische Beispiele dafür wären: Sachverständige Kollegen („Peers“), die erklären, mit der Qualität der Abschlussprüfungen zufrieden zu sein (Produkt); Studierende, die erklären, mit den im Verlaufe des Curriculums erfahrenen Prüfungspraktiken zufrieden zu sein (Prozess); Lehrer, die erklären, mit der Verfügbarkeit von Klassenräumen und Instrumenten nicht zufrieden zu sein (Organisation); oder Arbeitgeber aus dem Beruf, die erklären, dass Ihr Curriculum die Studierenden nicht ausreichend auf ihren zukünftigen Beruf vorbereitet (Produkt).
- 4.1.4 Werden wir nun etwas „technischer“: klare Fakten und Zufriedenheitserklärungen können in Bezug auf Ihre Qualitätsziele als „Leistungsindikatoren“ dienen, sie zeigen, welche Leistung Sie erbringen. Sie können einen oder mehrere Leistungsindikatoren für jedes von Ihnen formulierte Qualitätsziel auswählen. Für jeden Leistungsindikator definieren Sie daraufhin ein Messinstrument, das Sie für die Messung benutzen werden, und eine Messeinheit. Dann legen Sie ein anzustrebendes Ergebnis fest, messen Ihr tatsächliches Ergebnis, und nachdem Sie die beiden Ergebnisse miteinander verglichen haben, ziehen Sie Rückschlüsse daraus und handeln entsprechend. Im Rahmen des PRPA-Kreises (siehe 2.2) gehört das Arbeiten mit Leistungsindikatoren, angestrebten Ergebnissen und tatsächlichen Ergebnissen insbesondere in die Prüfungsphase, wo sie dafür sorgen, dass man auf verlässlichen Fakten basierend adaptiert und somit den PDCA-Kreis „schließt“.

<sup>17</sup> Ein Großteil des Inhalts sowie einige Beispiele in diesem Kapitel stammen aus: Expertgroup HBO, *Method for improving the quality of higher education based on the EFQM model*, Groningen/Eindhoven: Hanzehogeschool Groningen/Fontys Hogescholen, 2006.

4.1.5 Ein einfaches Beispiel wäre:

- Qualitätsziel: Ihre Methoden für Abschlussprüfungen sind hochmodern;
- Leistungsindikator: Zufriedenheit auf Seiten des Berufes hinsichtlich Ihrer Methode für Abschlussprüfungen;
- Messinstrument: drei spezifische Fragen an den Beruf im Rahmen einer Umfrage;
- Messeinheit: prozentualer Anteil von Antworten, die Zufriedenheit ausdrücken;
- angestrebtes Ergebnis: 70% Zufriedenheit;
- tatsächliches Ergebnis: 80%;
- vergleichen Sie: Sie erzielen einen höheren Prozentsatz als Sie angestrebt haben;
- Schlussfolgerung: es sind keine Adaptionen notwendig.

## 4.2 KLARE FAKTEN

4.2.1 Was die sicheren Fakten, d.h. die Geschäftsergebnisse anbelangt, lässt sich selbstverständlich eine endlose Liste mit Datengruppen aufstellen; zum Beispiel die folgende: eingeschriebene Studierende, Zugang, Durchlauf, Abgang (gegebenenfalls alle in Zielgruppen aufgeteilt), Geschäftsvorgang, Innovation, Personal, externe Prüfung. Jede Gruppe könnte nochmals unterteilt werden; Geschäftsvorgang zum Beispiel in Studiengang-Nachfragefaktor, Wirkungsgradmessung, Ausfallkosten, Anteil Studierende/Personal, Investitionen, Unterbringung. Unterbringung könnte wiederum in durchschnittliche Quadratmeteranzahl der Nutzfläche, Unterbringungskosten pro Quadratmeter und Nutzfläche pro Student unterteilt werden. Und so weiter und so fort.

4.2.2 Selbst wenn Sie unendlich viel Zeit, Personen und Geld zur Verfügung hätten, wären Sie niemals in der Lage, alles vollständig zu berücksichtigen. Und nochmals sei gesagt, dass Vollständigkeit nicht das Ziel sein sollte, das Sie anstreben. Eine endlose Datenzusammenstellung ist sinnlos. Daten sind nur dann sinnvoll, wenn sie Ihnen etwas über Ihre Qualitätsziele aussagen (z.B. wenn sie als Leistungsindikatoren eingesetzt werden) und wenn Sie sie in Zusammenhang mit angestrebten Ergebnissen analysieren können. Wenn Sie Daten analysieren möchten, brauchen Sie Kriterien, auf deren Grundlage Sie Ihre Daten analysieren.

4.2.3 Im Wesentlichen müssen Sie die acht Schritte, die bereits im vorangehenden Absatz beschrieben wurden, beachten:

1. entscheiden Sie, welche Ziele Sie hinsichtlich der Qualität, die Sie bieten möchten, formulieren könnten;
2. entscheiden Sie, welche Daten am meisten über diese Qualität aussagen; in anderen Worten: wählen Sie Ihre Leistungsindikatoren;
3. definieren Sie für jeden Leistungsindikator ein Messinstrument;
4. definieren Sie Ihre Messeinheit;
5. legen Sie ein anzustrebendes Ergebnis fest;
6. messen Sie Ihr aktuelles Ergebnis;
7. vergleichen Sie das angestrebte und das tatsächliche Ergebnis, analysieren Sie und ziehen Sie Rückschlüsse;
8. nehmen Sie Änderungen vor, wenn Sie dies für notwendig halten.



Nach einer Weile kann dieser Zyklus wiederholt werden: prüfen Sie erneut, ob sich Ihre Ergebnisse verbessert haben.

#### 4.2.4 Ein Beispiel:

1. Ihr Ziel ist, ein Curriculum anzubieten, das für Studierende bewältigbar ist;
2. Sie halten die Anzahl von Studierenden, die innerhalb der üblichen Studiendauer, sagen wir drei Jahre, ihr Studium abgeschlossen haben, für die aussagekräftigste Angabe;
3. Ihr Messinstrument wird eine auf Verwaltungsebene durchgeführte Zählung sein;
4. die Messeinheit wird der prozentuale Anteil von Studienabsolventen sein, die in einem bestimmten Jahr immatrikuliert wurden und nach drei Jahren das Studium abgeschlossen haben;
5. Ihr angestrebtes Ergebnis lautet 80 %;
6. Ihr tatsächliches Ergebnis beträgt nur 60 %;
7. eine weitere Analyse ergibt, dass die meisten der verbleibenden 40 % das Studium noch vor ihrer Abschlussprüfung abbrechen. Daraus schließen Sie, dass Sie entweder bei Ihren Aufnahmeprüfungen nicht selektiv genug sind oder etwas mit Ihrem Curriculum nicht stimmt. Sie beschließen, eine kurze Umfrage bei so vielen Studienabbrechern wie möglich durchzuführen, die in den letzten zwei Jahren ausgeschieden sind. Letztere geben als Hauptgrund für den Studienabbruch an, dass sie das Curriculum nicht bewältigen konnten, da dieses überladen, fragmentiert und zusammenhanglos war;
8. Sie machen sich an die Verbesserung Ihres Curriculums und kontrollieren jedes Jahr den Prozentsatz der Studienabschlüsse nach drei Studienjahren in der Hoffnung, dass Ihre Bemühungen eine allmähliche Steigerung des Prozentsatzes zur Folge haben werden.

4.2.5 Was dieses Beispiel vor allem zeigt, ist, wie Sie mit „sicheren Fakten“ in der internen Qualitätssicherung arbeiten: sie sind aussagekräftig, dies allerdings nur, wenn Sie selektiv vorgehen und sie mit Ihren wichtigsten Zielen in Beziehung bringen, wenn Sie Ziele aufstellen und Ihre eigenen Ergebnisse mit diesen vergleichen, wenn Sie anschließend entsprechende Maßnahmen ergreifen und kontrollieren, ob diese etwas bewirken. Wenn eines dieser Elemente fehlt, werden Ihre Daten niemals mehr als Daten sein: klare Fakten ohne Bedeutung.

4.2.6 Eine weitere Anmerkung wäre an dieser Stelle angebracht. Das obige Beispiel schlägt eine jährliche Wiederholung der Erfassung von sicheren Fakten vor. Die Häufigkeit ist allerdings nicht auf einmal jährlich festgelegt. Manchmal kann es sinnvoll sein, dass Sie Ihre Daten öfter erfassen. Wenn Sie zum Beispiel ein völlig neues Curriculum anbieten, werden Sie in der Anfangsphase womöglich entscheiden, manche Elemente drei- oder viermal im Jahr zu kontrollieren. Wenn Sie jedoch recht zufrieden sind mit Ihren Ergebnissen, können Sie auch entscheiden, bestimmte Daten nur einmal alle zwei oder drei Jahre zu erfassen.

### 4.3 ZUFRIEDENHEITSERKLÄRUNGEN

4.3.1 Zufriedenheitserklärungen sind Stellungnahmen von Personen (-gruppen), die in der Lage sind, etwas über Ihr Curriculum auszusagen – oft werden sie „Interessenvertreter“ genannt. Wie auch im Falle der Fakten, gibt es viele verschiedene (Gruppen von) Personen, die solche Aussagen machen könnten.

- 4.3.2 Die erste Option sind natürlich Sie selbst. Im engsten Sinne ist damit gemeint: „Sie - Rektor der Musikhochschule“ oder „Sie – Studienleiter“ oder „Sie – Hauptfachlehrer“. In diesem Fall wäre das Erfassen von Zufriedenheitserklärungen in einem internen Qualitätssicherungssystem recht einfach: verpflichten Sie sich zum Beispiel dazu, die Qualität dessen, was Sie hervorbringen, einmal im Jahr zu überprüfen, Rückschlüsse daraus zu ziehen und nach diesen zu handeln, und schon sind Sie fertig.
- 4.3.3 Dies ist in Wirklichkeit, was wir anhand unserer Prüfungsverfahren immerzu tun. Überprüfung ist für die Qualitätsverbesserung an Musikhochschulen von entscheidender Bedeutung. Für die interne Qualitätssicherung kann dies jedoch nicht ausreichend sein. Wie schon in Kapitel 1 erklärt wurde, ist Qualitätssicherung oft nicht einfach nur dazu gedacht, die eigene Qualität zu verbessern, sondern auch dazu, die eigene Qualität vor Außenstehenden zu rechtfertigen. „Sie – der Hauptfachlehrer“ oder „Sie – der Studienleiter“ sind sicherlich ein Experte für Qualität, aber es können sich in manchen Ihrer Schlussfolgerungen ein paar Vorurteile eingeschlichen oder Sie über die Jahre ein paar „tote Winkel“ entwickelt haben. Ihr internes Qualitätssicherungssystem wird davon profitieren, wenn auch andere zu der von Ihnen gebotenen Qualität Stellung beziehen, so dass Sie deren Meinung mit Ihren eigenen Vorstellungen vergleichen und in Ihren nachfolgenden Handlungen berücksichtigen.
- 4.3.4 Aus diesem Grund umgehen Qualitätssicherungsverfahren oft die konkrete Prüfungsebene und bemühen sich um Zufriedenheitserklärungen von Außenstehenden. Der erste, wohl bekannte und weithin eingesetzte „andere“ ist der „sachverständige Kollege“: der externe Experte aus Ihrem Fachgebiet, jemand, der aufgrund seines Fachwissens ausgewählt wird. Tatsächlich wird Ihre eigene Prüfung der von Ihnen gebotenen Qualität durch das Einbeziehen von sachverständigen Kollegen zur Qualitätsbeurteilung weniger subjektiv. Äußerungen über Qualität sind nie, und vor allem nicht in der Musik, objektiv, aber mit sachverständigen Kollegen können sie „intersubjektiv“ werden.
- 4.3.5 Sie können dann den Personenkreis, der an Ihrer Qualitätsprüfung teilnehmen soll, erweitern, indem sie diverse Interessenvertreter einbeziehen. In der Praxis werden bei der internen Qualitätssicherung die folgenden Interessenvertreter am häufigsten eingesetzt:
- Studierende;
  - (frische) Studienabsolventen;
  - Vertreter aus dem Beruf (vor allem sachverständige Kollegen und Arbeitgeber);
  - Mitarbeiter;
  - die letzten Endes für die Musikhochschule (und ihre Finanzierung) verantwortliche Instanz (meistens ist dies die Regierung);
  - die Allgemeinheit.
- 4.3.6 Jede dieser Kategorien kann noch weiter unterteilt werden: um bestimmte Daten zu erfassen, möchten Sie vielleicht eine bestimmte Studentenkategorie befragen (z. B. Studierende im ersten Studienjahr oder Studierende von Streichinstrumenten) oder eine bestimmte Kategorie von Studienabsolventen (z.B. Absolventen des letzten Jahres oder Jazz-Absolventen) etc.

4.3.7 Wie wir schon bei den sicheren Fakten gesehen haben, sind auch Zufriedenheitserklärungen sehr hilfreich, so lange Sie selektiv vorgehen. Es bringt nichts zu versuchen, so viel Zufriedenheitserklärungen wie nur möglich bei so viel Personen wie möglich zu so viel Elementen wie möglich zu sammeln – noch einmal sei betont: selbst mit unendlich viel Zeit, Mitarbeitern und Geld würde man letztlich nur eine riesige Datenmenge anhäufen, aus der sich die gewünschten Informationen nur schwer herausfiltern ließen. Und auch hier – wie bei den sicheren Fakten – können Sie sich überlegen, wie häufig Sie die Daten erfassen möchten: vielleicht möchten Sie ein Interview mit Studierenden aus dem ersten Jahr jährlich wiederholen, Studienabsolventen dahingegen nur einmal alle zwei Jahre befragen und Arbeitgebern aus dem beruflichen Umfeld nur alle drei Jahre einen Fragebogen zukommen lassen.

4.3.8 Auch hier sollten wir in den zuvor beschriebenen acht Arbeitsschritten vorgehen:

1. entscheiden Sie, welche Ziele Sie hinsichtlich der Qualität, die Sie bieten möchten, formulieren könnten;
2. entscheiden Sie, welche Daten am meisten über diese Qualität aussagen; in anderen Worten: wählen Sie Ihre Leistungsindikatoren;
3. definieren Sie für jeden Leistungsindikator ein Messinstrument;
4. definieren Sie Ihre Messeinheit;
5. legen Sie ein anzustrebendes Ergebnis fest;
6. messen Sie Ihr aktuelles Ergebnis;
7. vergleichen Sie das angestrebte und das tatsächliche Ergebnis, analysieren Sie und ziehen Sie Rückschlüsse;
8. nehmen Sie Änderungen vor, wenn Sie dies für notwendig halten.

Nach einer Weile kann dieser Zyklus wiederholt werden: messen Sie erneut, ob sich Ihre Ergebnisse verbessert haben.

4.3.9 Ein Beispiel:

1. Ihr Ziel ist es, ein Jazz-Programm anzubieten, das sich an der professionellen Praxis orientiert;
2. Sie beschließen, dass Sie die aussagekräftigsten Urteile erhalten, wenn Jazz-Studenten, nachdem Sie das Studium abgeschlossen haben und bereits im Berufsleben stehen, auf das Curriculum zurückblicken und damit zufrieden sind;
3. Sie beschließen, dies jedes Jahr mit ehemaligen Studenten, die zwei Jahre zuvor ihr Studium abgeschlossen haben, zu prüfen. Sie führen die Überprüfung anhand eines kurzen Telefoninterviews durch.
4. In diesem Interview bitten Sie darum, das Curriculum hinsichtlich der Vorbereitung auf das Berufsleben auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (ausgezeichnet) zu benoten;
5. Ihr angestrebtes Ergebnis ist eine durchschnittliche Benotung von 7 Punkten;
6. es stellt sich heraus, dass die durchschnittliche Zufriedenheit bei 6.8 Punkten liegt;
7. Sie beschließen, ein paar längere Telefoninterviews durchzuführen und stellen fest, dass insbesondere Geschäfts- und Finanzfragen betreffende Aspekte im Curriculum fehlen;
8. nachdem Sie ein Studienfach zu diesem Thema in das letzte Jahr des Curriculums eingebaut haben, stellen Sie fest, dass der durchschnittliche Zufriedenheitsgrad tatsächlich weit über 7 ansteigt.

- 4.3.10 Dieses Beispiel zeigt, wie man mit Zufriedenheitserklärungen in der internen Qualitätssicherung arbeitet. Ebenso wie Fakten sind auch Zufriedenheitserklärungen nur dann aussagekräftig, wenn Sie selektiv vorgehen, die Zufriedenheitserklärungen mit Ihren eigenen Zielen in Beziehung setzen, klare Pläne fassen, einen sorgfältigen Vergleich mit Ihren tatsächlichen Ergebnissen aufstellen, daraufhin entsprechende Maßnahmen ergreifen und überprüfen, ob diese etwas bewirkt haben. Vorsicht: letzten Endes sind diese individuell und somit eher subjektiv. Eine Möglichkeit, diese Subjektivität zu umgehen bzw. abzuschwächen, besteht darin, genügend Individuen zu bitten, eine Erklärung abzugeben. Wenn Ihr Befragungskreis groß genug ist, können Sie die Subjektivität des Einzelnen mehr oder weniger mindern.
- 4.3.11 An dieser Stelle kommen wir mit den Eigenheiten der Musikhochschulausbildung in Berührung: nämlich mit dem Einzelunterricht und seinem engen Lehrer-Schülerverhältnis. Sichere Zufriedenheitserklärungen bei den Studenten in Bezug auf den Unterricht im Hauptinstrument zu erlangen ist eine der wichtigsten und sensibelsten Aufgaben bei der internen Qualitätssicherung an Musikhochschulen, und viele Institutionen haben ihre eigenen Methoden gefunden, wie sie damit umgehen. Manche verwenden ein formales und anonymes System, das es den Studenten ermöglicht, ein Feedback über ihren Lehrer abzugeben; dieses wird dann zwischen Lehrer und Fachbereichsleiter, z.B. im Rahmen eines jährlichen Personalgesprächs diskutiert. Andere Musikhochschulen bemühen sich eher um eine Neudefinition und Professionalisierung ihres Systems für Beratung und Hilfestellung<sup>18</sup>, um die möglichen Probleme zu beseitigen, zu denen der Einzelunterricht zuweilen führen kann. Dabei geht es womöglich weniger darum, welches System eine Musikhochschule diesbezüglich entwickelt, sondern darum, dass das entwickelte System in dem spezifischen Kontext der betroffenen Institution funktioniert.
- 4.3.12 Allerdings spielt noch ein weiterer Aspekt mit hinein, nämlich das zuweilen so genannte „Erwartungsmanagement“: die Personen, die Sie befragen, können womöglich mehr von Ihnen erwarten als realistischere Weise möglich ist, was sie wiederum unzufrieden über bestimmte Ergebnisse sein lässt, wobei diese Ergebnisse in „sicheren Fakten“ ausgedrückt durchaus nicht so schlecht sind. Ein typisches Beispiel ist die Zufriedenheit von Studierenden in Bezug auf die Benotung und Rückgabe von Arbeiten. Sie können Studierende befragen, ob sie die Zeitspanne zwischen einer schriftlichen Prüfung und der Benotung durch den Lehrer für adäquat halten. Lehrer können so viel zu tun haben mit schriftlichen Prüfungen, dass man von ihnen nicht erwarten kann, dass sie die Benotung in weniger als zwei Wochen erledigen. Wenn Studierende sich darüber nicht klar sind, werden sie womöglich unzufrieden sein, wenn die Benotung länger als eine Woche braucht, zumal sie sehr neugierig sind, ihre Noten zu erfahren. Wenn Studierende daher eine negative Zufriedenheitserklärung abgeben, die Fakten jedoch zeigen, dass die Benotung innerhalb der Zeit erledigt wird, die Sie Ihren Lehrern dafür geben, können Sie sich fragen, ob Sie Ihre Lehrer zu schnellerem Arbeiten antreiben wollen oder ob Sie versuchen werden, besser mit den Erwartungen Ihrer Studenten zurecht zu kommen, indem Sie diesen erklären, dass Sie sich das Ziel gesetzt haben, Arbeiten innerhalb von zwei Wochen zu benoten, da Sie nicht mehr von Ihren Lehrern verlangen können.

<sup>18</sup> Siehe Peter Renshaw, „The Place of Mentoring“, [www.lifelonglearninginmusic.org/uploadmedia/files/The%20Place%20of%20Mentoring%20+%20Intro's.pdf](http://www.lifelonglearninginmusic.org/uploadmedia/files/The%20Place%20of%20Mentoring%20+%20Intro's.pdf) (Englisch).

4.3.13 Vergleichbare Beispiele lassen sich zu vielen weiteren Zufriedenheitserklärungen geben – ein Grund, weswegen diese mit einer gewissen Sorgfalt behandelt werden sollten.

#### 4.4 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

4.4.1 In diesem Kapitel haben wir erörtert, was im Einzelnen etwas über Qualität aussagt. Wir haben zwischen zwei unabhängigen Arten von Leistungsindikatoren unterschieden: einerseits gibt es „klare Fakten“, andererseits „Zufriedenheitserklärungen“.

4.4.2 Klare Fakten können entweder finanzielle oder betriebsbedingte Ergebnisse sein. Beispiele für finanzielle Ergebnisse könnten das Gesamtjahresbudget einer Musikhochschule oder die Kosten pro Mitarbeiterkapazität sein. Beispiele für betriebsbedingte Ergebnisse könnten die Anzahl immatrikulierter Studierender oder der prozentuale Anteil von Studienabbrechern sein.

4.4.3 Zufriedenheitserklärungen sind Aussagen von Personen (-gruppen) zur Qualität Ihrer Musikhochschule. Abgesehen von Ihnen selbst, können viele andere Personen solche Erklärungen abgeben. Wir haben Studierende, Studienabsolventen, Vertreter aus dem Beruf (insbesondere sachverständige Kollegen und Arbeitgeber), Mitarbeiter, die letztendlich für die Musikhochschule verantwortliche Instanz (meistens die Regierung) und die Allgemeinheit genannt.

4.4.4 Sowohl für klare Fakten wie auch für Zufriedenheitserklärungen ist es wichtig zu bedenken, dass die Menge an möglichen zu erfassenden Daten unendlich groß ist. Man muss sich gut überlegen, welche Leistungsindikatoren man für die aussagekräftigsten hält, was die Qualitätsziele anbelangt, die man erreichen möchte; außerdem muss man ein Messinstrument sowie eine Messeinheit definieren, ein anzustrebendes Ziel formulieren, die entsprechenden Daten erfassen, um herauszufinden, welches Ergebnis tatsächlich erreicht wurde, Ziel und tatsächliches Ergebnis miteinander vergleichen, gegebenenfalls Maßnahmen ergreifen und nochmals überprüfen, ob diese Maßnahmen ein positives Ergebnis bewirkt haben.

4.4.5 Letztlich muss man, auch wenn klare Fakten wie auch Zufriedenheitserklärungen mehr oder weniger „objektive“ Daten von außerhalb der Musikhochschule darstellen, bedenken, dass sie erst dann Sinn haben, wenn Sie in Beziehung mit Ihren Zielen, Analysen und Entscheidungen gesetzt wurden. Die Grundlage jeder internen Qualitätssicherung ist: sie wird immer vom Inneren der Musikhochschule aus gesteuert. Diesbezüglich gibt es eine kleine Abweichung zu benennen, dies allerdings erst im nächsten Kapitel.

## 5 EINRICHTUNG EINES INTERNEN QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEMS AN IHRER MUSIKHOCHSCHULE

### 5.1 EINFÜHRUNG

5.1.1 Wie schon gesagt, ist fast an jeder Musikhochschule etwas von einem implizierten internen Qualitätssicherungssystem bereits im Gange. Es handelt sich dabei vielleicht nicht um ein ganzheitliches System, auch nicht um ein minutiös dokumentiertes System, womöglich ist es noch nicht einmal besonders systematisch angelegt, aber Qualität ist - das liegt in der Natur einer Musikhochschule - ein selbstverständliches Anliegen für alle, die dort zu tun haben.

5.1.2 In diesem Kapitel werden wir dennoch ganz von vorne anfangen und so tun, als arbeiteten wir an einer neuen Musikhochschule, die ein neues System für interne Qualitätssicherung einrichten muss. Im Wesentlichen würden wir in solch einem Fall nach den folgenden neun Schritten vorgehen:

1. Stellen Sie Ihre Qualitätsziele auf: wählen Sie sorgfältig die Elemente aus, zu denen Sie Informationen wünschen in Bezug auf die von Ihnen gebotene Qualität;
2. Wählen Sie sorgfältig Ihre Leistungsindikatoren aus: welche „sicheren Fakten“ und Zufriedenheits-erklärungen“ halten Sie für notwendig, um Informationen zur Qualität zu erhalten;
3. Fügen Sie extern formulierte Qualitätsziele und Leistungsindikatoren hinzu: was muss getan werden aufgrund von möglichen Forderungen, die von außerhalb der Musikhochschule in Bezug auf Ihr internes Qualitätssicherungssystem gestellt werden<sup>19</sup>;
4. Wählen Sie die Instrumente aus, mit denen Sie Informationen erfassen werden und definieren Sie ihre Messeinheiten;
5. Formulieren Sie anzustrebende Ergebnisse;
6. Stellen Sie einen Implementierungsplan für Ihr System auf;
7. Beschreiben Sie für jede Maßnahme, die umgesetzt werden wird, ganz genau, wer dafür zuständig ist, was Sie messen etc.;
8. Beginnen Sie mit Ihren Überprüfungen, analysieren Sie die Ergebnisse und schlagen Sie gegebenenfalls Adaptierungen vor, setzen Sie diese um, prüfen Sie nochmals etc. (schließen Sie Ihren PDCA-Kreis!);
9. Überprüfen Sie Ihr internes Qualitätssicherungssystem regelmäßig.

### 5.2 SCHRITT 1: AUFSTELLEN IHRER QUALITÄTSZIELE

5.2.1 In der Musikhochschulausbildung gibt es für die interne Qualitätssicherung keine „logische Ebene“ per se. Wenn man sich verschiedene Musikhochschulen in ganz Europa ansieht, wird man feststellen können, dass die eine ausschließlich auf Produktprüfung schwört, eine andere auf Prozesse setzt und da-

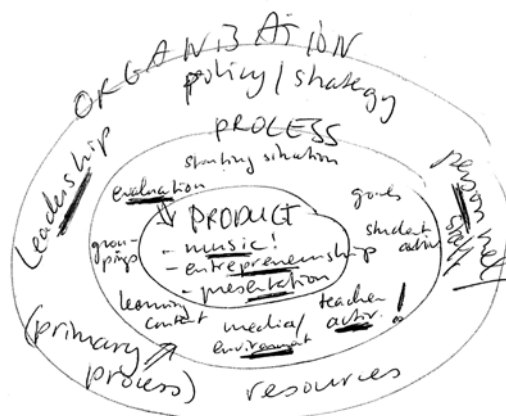
<sup>19</sup> Die Punkte zwei und drei können invertiert werden, so dass man erst die externen Forderungen an das externe Qualitätssicherungssystem inventarisiert und dann hinzufügt, was man als fehlend erachtet. Wir bevorzugen dennoch die ursprüngliche Reihenfolge, da diese mit den immanenten Präferenzen der Institution selbst beginnt und erst dann die Forderungen der Außenwelt hinzufügt.

bei behauptet, dass, sobald man die Qualität des Lern- und Lehrprozesses gewährleistet, sich daraus automatisch ein qualitativ gutes Produkt ergibt, während sich eine dritte vor allem auf organisatorische Qualität konzentriert.

5.2.2 Was man außerdem feststellen wird, ist, dass die meisten Musikhochschulen, die in der Vergangenheit bereits Erfahrungen mit formaler interner Qualitätssicherung gemacht haben, eine ausgeglichene Stellung beziehen. Es wird allgemeines Einvernehmen darüber herrschen, dass in der Musikhochschulausbildung die strikte Kontrolle der Produktqualität durch sachverständige Kollegen aus dem Beruf die Basis des künstlerischen Niveaus des Musikberufes bildet, allerdings wird man sich auch darüber einig sein, dass man, um die höchste Qualität des Produktes wahren zu können, die Qualität der wichtigsten Lern- und Lehrprozesse verfolgen muss, und dass für eine solide Prozess- und Produktqualität zumindest die wesentlichsten Merkmale der organisatorischen Entwicklung ebenfalls kontrolliert werden müssen. Indem man ein Gleichgewicht zwischen diesen drei Ebenen findet, und festlegt, wo der Schwerpunkt in den jeweiligen Ebenen liegen soll, trifft jede Institution ihre eigene Auswahl, was ihrem internen Qualitätssicherungssystem ein persönliches „Gesicht“ verleiht.

5.2.3 Der erste Arbeitsschritt an einer neuen Musikhochschule würde in der sorgfältigen Auswahl der Elemente bestehen, zu denen Sie Informationen in Bezug auf die von Ihnen gebotene Qualität wünschen. Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben wurde, können Sie sich zunächst überlegen, ob Sie Ihre Qualität auf Ebene des Produktes, des Prozesses oder der Organisation kontrollieren möchten (die Qualität des Qualitätssicherungssystems zu kontrollieren, wäre eine weitere Option, aber wie schon in Kapitel 3 festgestellt wurde, werden wir darauf in diesem Handbuch nicht weiter eingehen).

5.2.4 Die hier getroffenen Entscheidungen sind nicht ausschließend, und es könnte sinnvoll sein, einen „Optionen-Mix“ zusammenzustellen. Eine gute Methode für die Festlegung dieser Mischung könnte darin bestehen, sich die Gesamtheit der vorgeschlagenen Modelle anzusehen, einen Übersichtsplan der möglichen Elemente für die interne Qualitätssicherung zu skizzieren und zu kennzeichnen, welche Elemente Sie ausgewählt haben. So eine Skizze könnte folgendermaßen aussehen:



5.2.5 Die Skizze zeigt, dass Sie Elemente des Produktes, des Prozesses und der Organisation berücksichtigen. Er macht Ihnen auch bewusst, dass Sie im Produkt definiert haben, worauf es Ihnen ankommt: die musikalische Qualität, die Unternehmerqualität und die Präsentationsqualität. Was den Prozess und die Organisation anbelangt, wird sehr schnell klar, dass Sie nur wenige zu untersuchende Punkte gewählt haben: z.B. haben Sie hinsichtlich des Prozesses entschieden, dass Lehreraktivitäten, Mittel/Umfeld und Evaluierung besonders wichtig sind und dass sie Aspekte wie Ausgangssituation oder Lerninhalt auslassen.

5.2.6 Wenn Sie dies etwas näher ausführen, kommen Sie gegebenenfalls auf folgende Elemente:

Produkt:

- musikalische Qualität der Abschlussprüfung;
- Unternehmerqualität der Abschlussprüfung;
- Präsentationsqualität der Abschlussprüfung.

Prozess:

- Evaluierungs-/Prüfungsqualität, vor allem in den Hauptfachbereichen;
- Lehr- und Betreuungsqualität;
- Qualität des Lernumfelds, insbesondere Klassenräume, Proberäume, Instrumente, audiovisuelle Hilfsmittel etc..

Organisation:

- Qualität der künstlerischen Führungsebene;
- Qualität des Lehrpersonals.

### 5.3 SCHRITT 2: AUSWAHL IHRER LEISTUNGSINDIKATOREN

5.3.1 Wenn Sie Ihre Qualitätsziele festgelegt haben, entscheiden Sie, welche Leistungsindikatoren Sie benötigen, um die Qualität zu bestimmen.

5.3.2 Ihr Überblick könnte dann so aussehen:

Qualitätsziele:	Leistungsindikatoren:
<b>Produkt:</b>	<b>Produkt:</b>
- musikalische Qualität der Abschlussprüfung	- Zufriedenheit der sachverständigen Kollegen
- Unternehmerqualität der Abschlussprüfung	- Zufriedenheit der sachverständigen Kollegen
- Präsentationsqualität der Abschlussprüfung	- Zufriedenheit des anwesenden Publikums
<b>Prozess:</b>	<b>Prozess:</b>
- Evaluierungs-/Prüfungsqualität	- Zufriedenheit von Vertretern aus dem Beruf
- Lehr- und Betreuungsqualität	- Zufriedenheit der Studierenden
- Qualität des Lernumfelds	- Zufriedenheit der Studierenden
<b>Organisation:</b>	<b>Organisation:</b>
- Qualität der künstlerischen Führungsebene	- Zufriedenheit der Allgemeinheit
- Qualität des Lehrpersonals	- Prozentualer Anteil des Lehrpersonals mit eigener (künstlerischer) Berufstätigkeit



## 5.4 SCHRITT 3: HINZUFÜGEN EXTERNER FORDERUNGEN

5.4.1 Bis jetzt haben Sie sich mit Ihren eigenen entscheidenden und zu kontrollierenden Qualitätszielen und Leistungsindikatoren befasst. Natürlich wird interne Qualitätssicherung an den meisten Instituten nicht vollständig von diesen selbst betrieben. Recht häufig werden Sie auch von „Außenstehenden“ dazu aufgefordert, Ihre eigene Qualität zu kontrollieren. So ein Außenstehender könnte die Regierung sein, die bei Ihrer Akkreditierung Ihr internes Qualitätssicherungssystem untersuchen und eventuell gezielt nach bestimmten Elementen fragen wird. Bei Musikhochschulen innerhalb größerer Universitäten könnte die übergeordnete Universität eine vergleichbare Rolle einnehmen.

5.4.2 Ein Beispiel dafür könnten die „Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum“ sein, die 2005 von den europäischen Bildungsministern verabschiedet wurden. Auch wenn dieses Dokument auf europäischer Ebene nicht den Status eines Gesetzes, sondern einer Empfehlung hat, ist durchaus anzunehmen, dass von einzelnen Institutionen in manchen Ländern erwartet wird, dass sie diesem Dokument entsprechen. In diesem Fall können sie u.a. dazu verpflichtet werden, die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- Studienverlauf und Studienerfolg;
- arbeitsmarktbezogene Qualifizierung von Studienabsolventen;
- Zufriedenheit von Studierenden mit ihren Studienprogrammen;
- Effektivität der Lehrkräfte;
- Profil der Studierenden;
- verfügbare Lernressourcen und ihre Kosten.

5.4.3 Es ist sinnvoll, dies anschließend in das interne Qualitätssicherungssystem zu integrieren. Wenn das nicht geschieht, kann es sein, dass man bei jeder Akkreditierungsrunde von neuem, und mit sehr viel Aufwand, die gleiche Art von Information bereitstellen muss.

## 5.5 SCHRITT 4: AUSWAHL DER HILFSMITTEL

Jetzt, da Sie wissen, welche sicheren Fakten und Zufriedenheitserklärungen Sie benötigen, müssen Sie entscheiden, wie Sie diese erfassen werden und was Ihre Messeinheit sein wird. Zum Beispiel:

Qualitätsziele:	Hilfsmittel:	Messeinheiten:
Produkt:		
- musikalische Qualität der Abschlussprüfung	- Zählung durch Verwaltungsabteilung	- Noten, die sachverständige Kollegen bei Prüfung vergeben (Skala 1-10)
- Unternehmerqualität der Abschlussprüfung	- Zählung durch Verwaltungsabteilung	- Noten, die sachverständige Kollegen bei Prüfung vergeben (Skala 1-10)
- Präsentationsqualität der Abschlussprüfung	- Publikumsbefragung	- Zufriedenheit Publikum (Skala 1-10)

Prozess:		
- Evaluierungs-/Prüfungsqualität	- Umfrage bei Vertretern aus Beruf	- prozentuale Zufriedenheit von Vertretern aus Beruf
- Lehr- und Betreuungsqualität	- Umfrage Studierende	- prozentuale Zufriedenheit Studierende
- Qualität des Lernumfelds	- Umfrage Studierende	- prozentuale Zufriedenheit Studierende
Organisation:		
- Qualität der künstlerischen Führungsebene	- Zählung durch Marketingabteilung	- Gesamtanzahl positiver Beiträge in regionalen/nationalen Zeitungen
- Qualität des Lehrpersonals	- Zählung durch Personalabteilung	- prozentualer Anteil des Lehrpersonals mit eigener (künstlerischer) Berufstätigkeit

## 5.6 SCHRITT 5: FORMULIERUNG DER ANGESTREBTEN ERGEBNISSE

5.6.1 Zum Schluss müssen Sie die angestrebten Ergebnisse für Ihre Leistungsindikatoren formulieren. Das kann schwer sein. Manchmal werden Sie eine recht präzise oder eher durchschnittliche Vorstellung davon haben, was für Ergebnisse Sie erreichen möchten. Manchmal ist es eher ein intuitives Gefühl, unterstützt durch das Ergebnis vergleichbarer Institute, die Sie kennen, oder gemessen an einem maßgebenden Institut, das Sie sehr respektieren. In unserem Beispiel könnten Sie auf folgendes kommen:

Qualitätsziele:	Messeinheiten	Angestrebte Ergebnisse
Produkt:		
- musikalische Qualität der Abschlussprüfung	- Noten, die sachverständige Kollegen bei Prüfung vergeben (Skala 1-10)	- Durchschnitt 7
- Unternehmerqualität der Abschlussprüfung	- Noten, die sachverständige Kollegen bei Prüfung vergeben (Skala 1-10)	- Durchschnitt 7
- Präsentationsqualität der Abschlussprüfung	- Zufriedenheit Publikum (Skala 1-10)	- Durchschnitt 7
Prozess:		
- Evaluierungs-/Prüfungsqualität	- prozentuale Zufriedenheit von Vertretern aus dem Beruf	- 70%
- Lehr- und Betreuungsqualität	- prozentuale Zufriedenheit Studierende	- 80%
- Qualität des Lernumfelds	- prozentuale Zufriedenheit Studierende	- 80%
Organisation:		
- Qualität der künstlerischen Führungsebene	- Gesamtanzahl positiver Beiträge in regionalen/nationalen Zeitungen	- regional: 10; national: 2
- Qualität des Lehrpersonals	- prozentualer Anteil des Lehrpersonals mit eigener (künstlerischer) Berufstätigkeit	- 90%

## 5.7 SCHRITT 6: AUFSTELLEN EINES IMPLEMENTIERUNGSPLANS

5.7.1 Wenn Sie sicher sind, was Sie und was andere in Ihrem internen Qualitätssicherungssystem haben möchten, stellen Sie einen Implementierungsplan auf. Versuchen Sie nicht, ein vollständiges System von

Grund auf innerhalb eines Jahres zu implementieren. Wenn Sie mit mehreren Dingen beginnen müssen, geben Sie sich möglichst ein paar Jahre dafür. Oft stellt sich heraus, dass wenn Sie etwas Erfahrung mit Umfragen, Interviews oder dem Erfassen von „klaren Fakten“ haben, die Einführung neuer Elemente weniger Zeit verlangt; hingegen werden Sie bei der Einführung sämtlicher Elemente auf einen Schlag womöglich in einem Sumpf von Daten untergehen.

## 5.8 SCHRITT 7: BESCHREIBEN

5.8.1 Wenn Sie an diesem Punkt sind, ist es sinnvoll, einen Arbeitsschritt durchzuführen, der leicht vergessen wird, aber im späteren Verlauf des Prozesses äußerst wertvoll sein kann. Legen Sie für jedes Element Ihres internen Qualitätssicherungssystems eine methodische Beschreibung an: was sind Ihre Ziele, was sind Ihre Leistungsindikatoren, welche Hilfsmittel setzen Sie ein, welches Ziel streben Sie an, wie oft werden Sie prüfen, wer ist für die Prüfung zuständig, wie verfahren Sie, damit der PDCA-Kreis vollständig ist.

5.8.2 Eine derartige Beschreibung könnte so aussehen:

Ziel	Musikalische Qualität der Abschlussprüfung
Leistungsindikator(en)	Zufriedenheit der sachverständigen Kollegen
Eingesetztes Hilfsmittel/ Messeinheit	Benotung durch externe Mitglieder des Prüfungskomitees, Skala 1-10
Angestrebtes Ergebnis	Durchschnitt 7
Prüfung wie oft	Zweimal jährlich, nach den Prüfungsrunden im Januar und im Juni
Zuständig für Prüfung	Verwaltungsabteilung auf der Grundlage von ausgefüllten Prüfungsprotokollen
Vollständiger PDCA-Kreis	Im Anschluss an Prüfung: Feedback an Rektor und Studienleiter; Ergebnisse und zu ergreifende Maßnahmen auf der Grundlage der im Lehrer-Newsletter ankündigenden Ergebnisse

## 5.9 SCHRITT 8: DURCHFÜHRUNG

5.9.1 Ihr System ist nun fertig gestellt und dokumentiert. Führen Sie jetzt aus, was Sie geplant haben. Erfassen Sie Ihre aktuellen Ergebnisse durch Überprüfungen, vergleichen Sie diese mit Ihren angestrebten Ergebnissen, analysieren Sie die Diskrepanzen und suchen Sie nach möglichen Gründen und adaptieren Sie Ihr Curriculum oder Ihre Organisation entsprechend. Dann erfassen Sie erneut Ergebnisse und analysieren Sie diese, um herauszufinden, ob sich befriedigender Fortschritt eingestellt hat. Wenn nicht, führen Sie nochmals eine gründliche Analyse durch; wenn es Fortschritt zu verzeichnen gibt, kontrollieren Sie, ob Sie Ihre Standards gehalten haben.

## 5.10 SCHRITT 9: REGELMÄßIGE ÜBERPRÜFUNG DES SYSTEMS

5.10.1 Letzten Endes ist ein System nicht für die Ewigkeit gedacht. Was Sie häufig beobachten können, ist,

dass ein System sehr elementar anfängt, dann aber schnell wachsen wird, da Ihnen die Analyse Ihrer Ergebnisse das Gefühl gibt, dass Sie auch noch andere Arten von Ergebnissen benötigen, um die richtigen Entscheidungen zu fällen. Zum Schluss werden Sie ein immenses Datenerfassungssystem haben, das es Ihnen letztendlich sehr schwer bzw. geradezu unmöglich macht, Ihre Analyse auf einem guten Qualitätsniveau zu halten und somit überhaupt vernünftige Entscheidungen zu treffen.

5.10.2 An dieser Stelle sollten Sie vielleicht dafür sorgen, dass Sie sich von manchen Mechanismen befreien, die Ihnen auf den ersten Blick eventuell noch nützlich erscheinen, streng genommen jedoch strategisch keine entscheidende Bedeutung mehr haben. Sie können einerseits entscheiden, solch ein umfangreiches internes Qualitätssicherungssystem in zwei Teile aufzugliedern: die Grundlage ist eine ganze Reihe von Überprüfungen, die Sie durchführen, wobei die wirkliche Analyse nur solche Elemente berücksichtigt, die Sie für strategisch wichtig halten. Die andere Möglichkeit ist, die Überprüfungen all der Elemente, die Sie nicht mehr als ausschlaggebend betrachten, ganz einzustellen.

## 5.11 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

5.11.1 In diesem Kapitel haben wir auf der Grundlage der vorangehenden Kapitel eine Methode für die Aufteilung eines internen Qualitätssicherungssystems vorgeschlagen. Wir haben ein 9-Schritte-Verfahren skizziert, das Sie dazu befähigt, Qualitätsziele und Leistungsindikatoren zu formulieren, Messmethoden und -einheiten zu wählen und anzustrebende Ergebnisse zu formulieren, die Implementierung zu planen und das System zu beschreiben, das System zu betreiben und es gegebenenfalls zu korrigieren.

5.11.2 Zwei Anmerkungen seien noch hinzugefügt: Erstens wird dieser 9-Schritte-Weg womöglich sehr von der Literatur abweichen, die Sie sonst zu diesem Thema finden können. Sehr häufig werden darin die Vorzüge des sogenannten Gesamtqualitätsmanagement betont – Systeme, die angeblich (und vielleicht tatsächlich) ganze Organisationen komplett abdecken. Wir haben nichts gegen solch ausgeklügelte Systeme, und wenn Sie in Erwägung ziehen, diese an Ihrer Musikhochschule zu implementieren, können Sie das ohne weiteres tun (aber seien Sie sich der Menge an bürokratischem Aufwand bewusst, den dies mit sich bringen kann.) Wir sind jedenfalls der Meinung, dass es für viele einfacher sein wird, langsam aufbauend anzufangen mit wenigen, aber entscheidenden Fragen, die man sich stellen sollte.

5.11.3 Zweitens haben wir hier bewusst darauf verzichtet, zwei oder drei „vollständige“ Systeme für interne Qualitätssicherung an Musikhochschulen vorzustellen. Wir sind fest davon überzeugt, dass einem guten internen Qualitätssicherungssystem die lokalen Gegebenheiten als Basis und die sektorenspezifischen/nationalen, europäischen und globalen Umstände als Kontext dienen. Da solch ein System so sehr vom Kontext abhängt, ist es selbst innerhalb eines Landes kaum möglich dieses in seiner Gesamtheit von einem Institut auf ein anderes zu übertragen. Dennoch haben wir im Anhang A eine Reihe von Instrumenten zusammengestellt, die in der internen Qualitätssicherung angewendet werden, so dass Sie eine Vorstellung von den Möglichkeiten erhalten.

## ANHANG

## ANHANG A

### INTERNE QUALITÄTSSICHERUNG AN MUSIKHOCHSCHULEN – EIN PAAR BEISPIELE

#### A.1 EINLEITUNG

A.1.1 In diesem Anhang stellen wir Elemente der internen Qualitätssicherungssysteme von zwei Musikhochschulen vor: das des Royal College of Music in London, UK, und das des Prince Claus Conservatoire, das zur Hanze University of Applied Sciences in Groningen, Niederlande, gehört. Diese Beispiele waren nahe liegend, zumal der Autor mit dem Prince Claus Conservatoire verbunden ist und das Royal College of Music den Vorsitz der Polifonia-Tuning Gruppe innehat. In Bezug auf die Qualitätssicherungsverfahren sind beide Beispiele interessant und unterscheiden sich voneinander.

A.1.2 Das Royal College of Music ist ein unabhängiges College (etwas mehr als 600 Studierende), das zur Verleihung von Studienabschlüssen befugt ist und ausschließlich Musikstudienprogramme anbietet. Seine Qualitätssicherungssysteme wurden mit großer Sorgfalt zu dem Zweck angelegt, rigorose Qualitätskontrollen durchzuführen, die voll und ganz dem Geiste der Musikausbildung verschrieben sind.

A.1.3 Das Prince Claus Conservatoire ist eine von 18 Schulen einer großen multisektoriellen Universität für angewandte Wissenschaften (etwa 22.000 Studierende) mit einer separaten und stark zentrierten Abteilung für Qualitätssicherung, die für sämtliche Fakultäten arbeitet. Das interne Qualitätssicherungssystem ist ausdrücklich als eine Form von Gesamtqualitätsmanagement angelegt, mit vielfältigen Hilfsmitteln, die auf die Bedürfnisse der verschiedenen Fakultäten ausgerichtet werden können.

#### A.2 DAS QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEM DES ROYAL COLLEGE OF MUSIC, LONDON (UK)

A.2.1 Das Royal College of Music hat sein Qualitätssicherungssystem in einem Qualitätssicherungshandbuch auf etwa 25 Seiten dargelegt<sup>1</sup>. Das Handbuch liefert nicht nur einen Überblick zu den Qualitätssicherungsverfahren des RCM, sondern erläutert auch die Prinzipien, auf denen diese basieren. Der folgende Text besteht aus Zitaten, die dem Handbuch entnommen sind; er liefert kein vollständiges Bild des Qualitätssicherungssystems des Royal College of Music, sondern hebt die Hauptgrundsätze und ein paar sehr musikspezifische Elemente hervor.

##### Allgemeine Merkmale

A.2.2 „Die Ziele der Qualitätssicherung am Royal College of Music sind: die Bereitstellung von Musikhochschulprogrammen in höchstmöglicher, dem internationalen Standard des Musikberufes entsprechender Qualität im Rahmen der verfügbaren Ressourcen zu sichern und die Lern- und Unterrichtsqualität zu verbessern, indem für ein Umfeld gesorgt wird, das ihre Entwicklung fördert.

<sup>1</sup> <http://www.rcm.ac.uk/About+Us/College+Strategy+and+Handbooks> (Englisch).

A.2.3 Die Qualitätssicherungsprozesse umfassen: Studienprogramme mit Lehr- und Aufführungsaktivitäten und Zulassungsverfahren; Dienstleistungen und Ressourcen für die Förderung des Lernen und Lehrens; Beurteilung und Ergebnisstandards einschließlich Leistungsstandards. (...)

A.2.4 Bei der Erfüllung dieser Ziele wirken die Qualitätssicherungssysteme des RCM in fünf Richtungen:

- Studienprogrammentwicklung, Genehmigung, Überprüfung und Beobachtung;
- Externe Begutachter, externe Spezialisten, interne Begutachter (einschließlich Aufnahmeprüfungen)
- Einbeziehung von Studenten
- Überprüfung der Leistungsstandards;
- berufliche Weiterbildung, Bewertung und Beobachtung durch sachverständige Kollegen („peer observation“). (...)

A.2.5 Das College führt periodische Evaluierungen der Effektivität ihrer Herangehensweise an die Qualitätssicherung durch. So wie andere höhere Ausbildungsinstitutionen muss sich auch das College institutionellen Buchprüfungen durch das nationale Qualitätssicherungsgremium unterziehen (derzeit die Quality Assurance Agency for Higher Education - QAA). In der Praxis wird daher aus Gründen der Effektivität die Herangehensweise an die Qualitätssicherung im Takt der QAA-Prüfungen kontrolliert, wobei letztere als Höhepunkt des Revisionsprozesses betrachtet wird. Das College begrüßt diesen externen Prozess als wichtigen Teil seines eigenen Revisionsverfahrens, zumal er eine wertvolle externe Sicht auf die Dinge bietet.“ (S. 2-3)

#### **Studienprogrammgenehmigung und –revision**

A.2.6 „Sowohl die Erstgenehmigung wie auch die spätere Überprüfung eines Studienprogramms implizieren einen Entwicklungsprozess, der eine ausgedehnte Versammlung – meistens einen ganzen Tag lang – einer aus externen Akademikern, Musikberufstätigen und internen sachverständigen Kollegen bestehenden Kommission zur Folge hat, die entweder die Genehmigung oder die Ablehnung eines Studienprogramms empfiehlt und im Anschluss an Gespräche mit dem Lehrpersonal, Verwaltern, Repräsentanten der Bildungsressourcen und Studenten sonstige Empfehlungen und Bedingungen nahe legt. Die Kommission erstellt einen Bericht, der dem Lehrbeirat zur Bestätigung vorgelegt wird. Das für Studienprogramme zuständige Gremium erwägt und beantwortet sämtliche Auflagen und/oder Empfehlungen. Die Studienprogrammrevision ist als Hauptverfahren für die Qualitätsverbesserung angelegt.“ (S. 3)

A.2.7 „Die Studienprogrammrevision ist ein reflektierter Überprüfungsprozess, der alle fünf bis sechs Jahre durchgeführt wird. Er greift auf jährliche Kontrollen zurück und bietet eine Gelegenheit, um signifikante Strukturveränderungen in einem Studienprogramm vorzunehmen.“ (S. 5)

#### **Kriterien für die Studienprogrammgenehmigung und –revision**

A.2.8 „Die weiter unten aufgeführten Punkte sollten von den Programmentwicklern bei der Vorbereitung der Erstgenehmigung und Revision berücksichtigt werden. Die mit der Erstgenehmigung bzw. Revision be-

trauten Kommissionen werden sich davon überzeugen wollen, dass diese Punkte entweder innerhalb der Dokumentation oder im Rahmen ihrer Diskussionen mit den Entwickler-Teams adäquat behandelt wurden.

#### *Zulassung*

- Beziehen sich die Aufnahmebedingungen auf die Ziele und Absichten und den Inhalt des Studienprogramms?
- Beziehen sich die Aufnahmebedingungen und Kriterien auf die Chancengleichheits- und Zulassungspolitik des Colleges?
- Welchen Spielraum gibt es für die Zulassung, wenn man akademische Leistungen von einer anderen Institution mitbringt?

#### *Lernergebnisse*

- Welche Lernergebnisse sind für das Studienprogramm vorgesehen?
- Wie beziehen sie sich auf die externen Bezugspunkte einschließlich der Erklärungen zu den Richtwerten des Musikfachs (im Falle des BMus(Hons)) und des nationalen Qualifikationsrahmens?
- Wie beziehen sie sich auf die Gesamtziele des Studienprogramms?
- Sind sie für die Ziele geeignet?
- Inwiefern unterstützt die Gestaltung und Organisation des Curriculums das Lernen der Studenten und das Erreichen der gesetzten Ziele?
- Wie werden die gesetzten Ziele des Studienprogramms den Mitarbeitern, Studierenden und externen Prüfern kommuniziert?
- Wissen die Studierenden, was von ihnen erwartet wird?

#### *Erreichen der vorgesehenen Lernergebnisse*

- Inwiefern unterstützt das Studienprogramm das Erreichen der vorgesehenen Lernergebnisse in Bezug auf Wissen und Verstehen, spezifische praktische Fähigkeiten, übertragbare Fähigkeiten, Karriereentwicklung als Podiumsmusiker oder Komponist und/oder weitere Studien und die persönliche Entwicklung?
- Trägt der Inhalt und die Gestaltung des Studienprogramms den jüngsten Entwicklungen in den Lehr- und Lerntechniken, der aktuellen Forschung und Wissenschaft und den Veränderungen im Musikberuf Rechnung?

#### *Prüfungsprozess und Standards*

- Versetzt der Prüfungsprozess die Studenten in die Lage zu demonstrieren, dass sie die vorgesehenen Ergebnisse erreicht haben?
- Gibt es befriedigende Kriterien, die es internen und externen Prüfern ermöglichen, zwischen unterschiedlichen Leistungskategorien zu unterscheiden?
- Kann man sich auf die Sicherheit und Integrität der Prüfungsverfahren voll verlassen?
- Hat die Prüfungsstrategie eine adäquate bildende Funktion bei der Entwicklung der Fähigkeiten von Studenten?



- Welche Anhaltspunkte gibt es dafür, dass die von den Studenten erreichten und anhand von fachrelevanten Richtwerten und Qualifikationsrahmen bemessenen Standards die Mindestexpectungen für den Studienabschluss erfüllen?
- Wie versucht das für die Entwicklung von Studienprogrammen zuständige Team, die Standards zu verbessern?

#### *Lerngelegenheiten und effektiver Unterricht*

- Wie effektiv ist der Unterricht in Bezug auf den Inhalt des Curriculums und die Ziele des Studienprogramms?
- Wie effektiv lassen die Lehrer ihre Konzerttätigkeit, Kompositions-, Forschungs-, Wissenschafts- und sonstige berufliche Aktivitäten in den Unterricht einfließen?
- Beschäftigt man sich effektiv mit den Studenten, und besteht eine aktive Teilnahme seitens der Studenten?
- Wird die Unterrichtsqualität durch wirksame berufliche Weiterbildung, Unterrichtsbewertung von sachverständigen Kollegen und effiziente Einarbeitung von neuem Personal gehalten und verbessert?
- Ist das Arbeitspensum der Studenten zu bewältigen?

#### *Entwicklung von Studenten, akademische Unterstützung und Chancengleichheit*

- Wie effizient wird das Lernen durch akademische Betreuung, Feedback und Aufsichtseinrichtungen erleichtert?
- Sind die Einrichtungen für akademische Betreuung klar und allgemein verständlich für Personal und Studenten?
- Welche Einrichtungen gibt es für körperbehinderte Studenten?
- Wie trägt das Studienprogramm der Verpflichtung Rechnung, Chancengleichheit/Vielfalt einschließlich der Rassengleichheit zu unterstützen?

#### *Lernressourcen*

- Ist die kollektive Expertise des Lehrpersonals für einen effizienten Studienprogrammbetrieb, für den Unterricht insgesamt, die Lern- und Prüfungsstrategie und für das Erreichen der beabsichtigten Lernergebnisse passend und verfügbar?
- Sind geeignete Gelegenheiten für die berufliche Weiterbildung verfügbar?
- Steht geeignete administrative Unterstützung zur Verfügung?
- Wie effektiv wird das Lernen durch die Lernressourcen des Colleges gefördert?
- Gibt es angemessene Räumlichkeiten für den Unterricht und das Lernen?
- Sind Bibliotheksbestand und -dienstleistungen angemessen und zugänglich?
- Stehen den Studenten eine angemessene Spezialausrüstung sowie adäquate IT-Einrichtungen zur Verfügung?
- Ist die Berufsberatungsstelle adäquat und für das Studienprogramm geeignet?

#### *Studienprogrammmanagement*

- Welche Vorkehrungen gibt es für das Studienprogrammmanagement?

- Gewährleisten diese eine effektive Aufteilung der Verantwortlichkeiten für die unterschiedlichen Aspekte des Programmbetriebs?
- Wenn der Vorschlag eine Verbindung zu anderen Institutionen miteinbezieht, welche Einrichtungen gibt es, um diese Beziehungen aufrechtzuerhalten und zu beobachten?

#### *Ressourcen*

- Sind die in der Ressourcenerklärung festgelegten Ressourcen ausreichend und für das Programm angemessen?“ (S. 9-11)

### **Studienprogrammkontrolle**

A.2.9 „Das jährliche Programmkontrollsystem ist ein Qualitätskontrollverfahren, das in die periodischen Programmrevisionen einfließt. Es ist als präziser Vorgang gedacht, der die Erfüllung von Standards des vorangehenden Jahres reflektiert, sich mit Punkten aus Berichten der externen Prüfer auseinandersetzt und eine Aktionsliste für das kommende akademische Jahr entwirft. So wie die Studienprogrammrevision ist auch die jährliche Kontrolle als zentrales Qualitätsverbesserungsverfahren angelegt. Der entsprechende Studienprogrammleiter erstellt den Bericht, der dem zuständigen Studienprogramm-ausschuss vorgelegt wird.“ (S. 3)

### **Beteiligung von Studenten**

A.2.10 „Es werden vielfältige Methoden für die Einbindung und Beratung von Studenten angewendet:

- Auf Umfragen basierendes Feedback
- Beratungssitzungen mit Studenten (Jahrgangs- bzw. Verlaufsgruppen oder –repräsentanten, z.B. mit externen Prüfern)
- Studentenrepräsentation in akademischen Ausschüssen
- Sitzungen mit Studenten als Teil der Erstgenehmigungs- und Revisionsvorgänge
- Reguläre Verbindung zum Studentenverband über den Leiter für studentische Angelegenheiten
- Wöchentlich stattfindende offene Sprechstunde des Direktors für Mitarbeiter und Studenten.“ (S. 16)

### **Externe Prüfer**

A.2.11 „Das College verfügt über Ernennungsverfahren für externe Prüfer und eine veröffentlichte Strategieerklärung hinsichtlich ihrer Pflichten und Verantwortlichkeiten. Die Ernennung von externen Prüfern erfolgt durch den Studienprogrammausschuss und ist der Genehmigung durch den Lehrerbeirat unterworfen. Externe Prüfer legen dem Leiter für akademische und administrative Angelegenheiten jährliche Berichte vor, die dieser wiederum an den Direktor, den Dekan, den entsprechenden Studienprogrammleiter und zuständigen Registraturverwalter weiterleitet. Der betroffene Studienprogrammleiter ist dafür zuständig, auf die Berichte zu reagieren, normalerweise in Zusammenhang mit dem jährlichen Programmkontrollbericht, von dem der externe Prüfer eine Kopie erhält, sobald der zuständige Studienprogrammausschuss diesen abgeschlossen hat.

A.2.12 Externe Spezialisten werden in sämtliche Graduierungskommissionen bzw. Diplomvorspiele eingebunden. Sie werden von den Fakultätsleitern ernannt. Interne Prüfer für sämtliche praktische Prüfungen einschließlich der Aufnahmeprüfungen werden vom Fakultätsleiter ernannt. Ausführliche Orientierungshilfen für die Prüfer und die Vorspielvorsitzenden werden jedes Jahr von der AAMG [Artistic and Academic Management Group – Künstlerische und akademische Managementgruppe] überprüft und allen Prüfern zur Verfügung gestellt. Den Studenten werden Kopien von den Dokumenten bezüglich der geltenden Kriterien zur Verfügung gestellt, um sicherzugehen, dass sie sich über die Parameter bewusst sind, nach denen sie geprüft werden.“ (S. 4)

### **Revision der Leistungsstandards**

A.2.13 „Hohe Leistungsstandards bilden einen Grundpfeiler der Musikhochschulbildung von Weltklasse. Aus diesem Grunde werden die Nachweise für die erreichten Standardniveaus sorgfältig kontrolliert und periodisch überprüft. Die verwendete Beweisgrundlage umfasst Berichte, um die Gastdirigenten, Leiter von Meisterkursen und Workshops, Preisrichter von Wettbewerben und externe Prüfer gebeten werden. Jährliche Übersichtsberichte, die eine Analyse der quantitativen und qualitativen Daten aus Berichten sowie externe Presseberichte von RCM-Darbietungen und eine Bilanz der wichtigsten Erfolge von Studenten bei externen Wettbewerben und anderen auf Darbietungen basierenden Aktivitäten umfassen, werden vom Dekan erstellt und dem Lehrerbeirat zur Bestätigung vorgelegt.“ (S. 4)

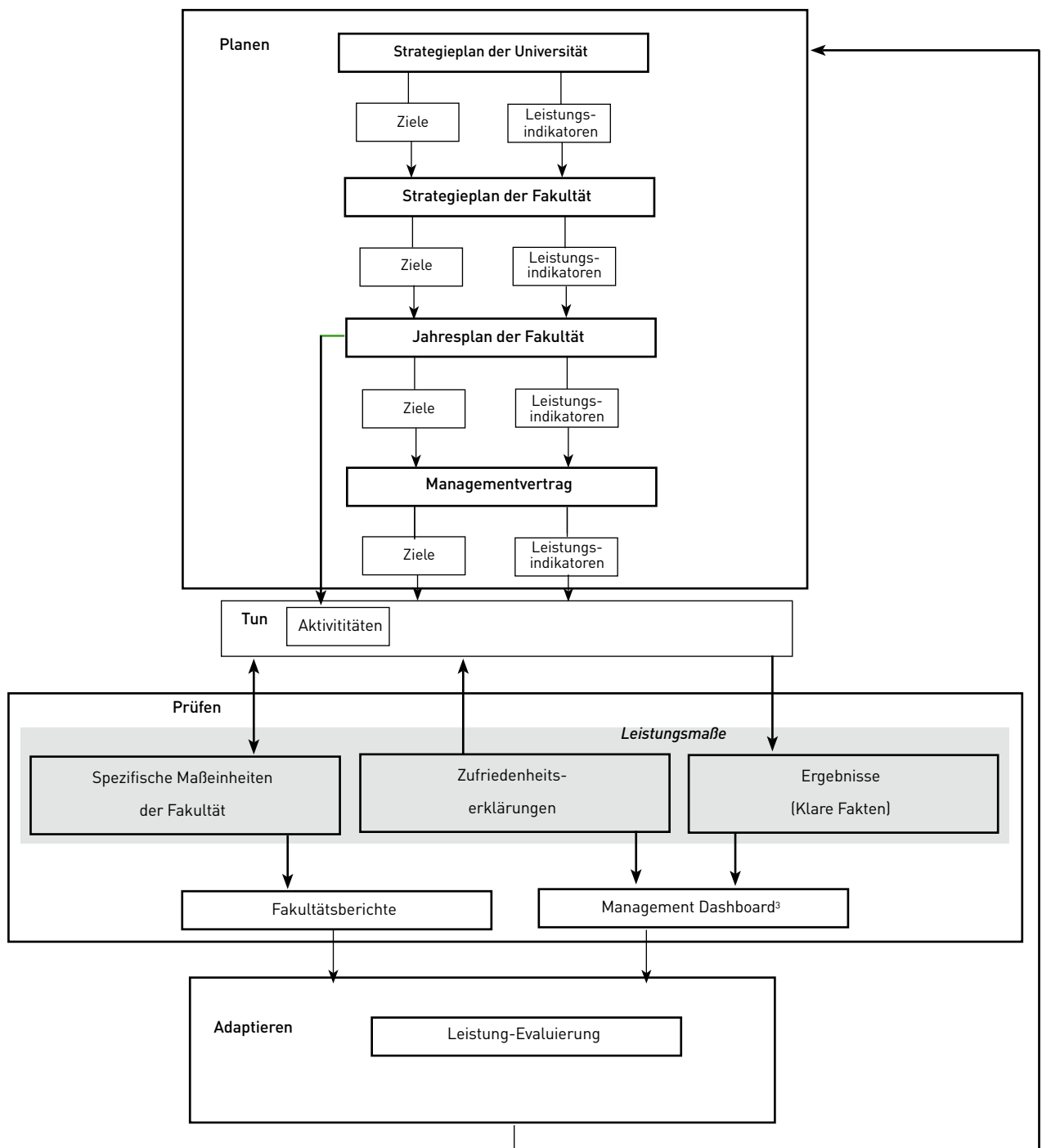
### **Personal**

A.2.14 „Das Wissen, die Erfahrung und Fähigkeit der Mitarbeiter bilden eines der wertvollsten Kapitale des Colleges. Um seiner Verantwortung gegenüber den Studenten nachzukommen, muss das College sicherstellen, dass die Qualität dieser Ressource ständig verbessert wird. Die Strategie des Colleges in Bezug auf die berufliche Weiterbildung sieht vor, dass für die Unterstützung der auf Projekten basierenden beruflichen Weiterbildungsaktivitäten einzelner Mitarbeiter bzw. von Mitarbeitergruppen gesorgt wird. Die berufliche Weiterbildung ist ein Herzstück des Personalbewertungssystems. Kontroll- und Evaluierungsberichte zur beruflichen Weiterbildung werden jährlich durch den Lehrerbeirat geprüft. Das College unterstützt auch die Beobachtung durch Sachverständige anhand seiner Lern- und Unterrichtsstrategie.“ (S. 4)

## **A.3 DAS QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEM DES PRINCE CLAUS CONSERVATOIRE, HANZE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, GRONINGEN (NL)**

A.3.1 Das Prince Claus Conservatoire legt sein System für interne Qualitätssicherung in einem jährlichen Qualitätssicherungsplan (ca. 35 Seiten) fest<sup>2</sup>. Der Qualitätssicherungsplan ist einem universitätsumfassenden Format entsprechend geschrieben, das den Plan mit einer Reihe anderer universitätsumfassender wie auch fakultätsspezifischer Dokumente, Verfahrensweisen und Instrumente verknüpft.

<sup>2</sup> Hanze University of Applied Science, Prince Claus Conservatoire: “Kwaliteitszorgplan en procedurehandboek 2007-2008”, Version 0.2.



<sup>3</sup> [Management Dashboard: ein Instrument, das das Verhältnis zwischen tatsächlichen Ergebnissen und angestrebten Ergebnissen für unterschiedliche Leistungsindikatoren in Echtzeit darstellt].

A.3.2 Die Hanze University of Applied Science hat die Qualitätssicherung als ständige, systematische und zyklische Anforderung für die Qualitätsmessung, -kontrolle und -förderung definiert. Sie hat ihr Qualitätssicherungssystem auf den PDCA-Kreis gegründet; letzterer lässt sich visuell folgendermaßen darstellen:

A.3.3 Ausschlaggebend in diesem Schema ist die Verbindung zwischen der Planungsphase und den Prüfungs- und Adaptierungsphasen. In der Planungsphase werden für die Universität als Ganzes wie auch für ihre 18 Fakultäten Ziele und Leistungsindikatoren für die unterschiedlichen Dokumente – die von der Universitätsstrategie bis hin zu den jährlichen Managementverträgen zwischen dem Universitätsvorstand und dem Dekan jeder einzelnen Fakultät reichen - formuliert.

A.3.4 In der Prüfungsphase werden Zufriedenheitserklärungen und Ergebnisse („klare Fakten“) in Bezug auf die verschiedenen Ziele und Leistungsindikatoren gesammelt. Dies wird zum Teil zentral für die ganze Universität mittels generischer Instrumente getätigt, und zum Teil müssen die Fakultäten diese Aufgabe selbst übernehmen. Zufriedenheitserklärungen und Ergebnisse werden im Allgemeinen im Management Dashboard und in den verschiedenen Berichten auf Fakultätsebene präsentiert. Die Adaptierungsphase besteht in der Untersuchung und Diskussion dieser Dokumente, um über zukünftige Aktionen zu entscheiden, die schließlich mit der Planungsphase rückgekoppelt werden.

A.3.5 Dieser ganze Zyklus wird für jede Fakultät, und somit auch für das Prince Claus Conservatoire im Qualitätssicherungsplan festgehalten. Der Qualitätssicherungsplan beinhaltet:

- eine allgemeine Einführung in das interne Qualitätssicherungssystem;
- die Qualitätsziele und Leistungsindikatoren für das betroffene Jahr
- einen Überblick zu den Personen, die in der Qualitätssicherung eine Rolle spielen, zu den Entscheidungsprozessen, relevanten Dokumenten sowie zum Kommunikationsplan, der mit den Qualitätssicherungsaktivitäten verknüpft ist
- einen Zeitplan für die Qualitätssicherungsaktivitäten
- ein Schema für jede einzelne Qualitätssicherungsaktivität:

Instrument			
Verantwortliche Person			
Ziel der Aktivität			
Normwert			
Bericht von			
Bericht ging an			
Berichtet anhand von			
Häufigkeit und Abgabetermin(e)			
Kurze Beschreibung der Aktivität (planen/tun)	Datum	Aktivität	Ausgeführt von
Zur Qualitätsverbesserung führendes Verfahren (prüfen/adaptieren)			
Bemerkungen			

## ANHANG B

### DIE ENQA 2005 STANDARDS UND LEITLINIEN FÜR DIE QUALITÄTSSICHERUNG IM EUROPÄISCHEN HOCHSCHULRAUM(ESG) – ZUSAMMENFASSUNG

Diese Zusammenfassung der Liste der Europäischen Standards für Qualitätssicherung für Hochschulbildung stammt aus Kapitel 2 des Gesamtberichts und findet sich hier zwecks Erleichterung von Verweisen. Die begleitenden Leitlinien werden ausgespart. Die Standards decken in drei Teilen die interne Qualitätssicherung in der Hochschulbildung, die externe Qualitätssicherung in der Hochschulbildung und die Qualitätssicherung der externen Qualitätssicherungsagenturen ab.

#### TEIL 1:

##### STANDARDS UND LEITLINIEN ZUR INTERNEN QUALITÄTSSICHERUNG AN HOCHSCHULEN<sup>4</sup>

- B.1.1 Konzept und Verfahren zur Qualitätssicherung: Hochschulen sollten über ein Konzept (und damit einhergehende Verfahren) zur Sicherung der Qualität und Standards ihrer Programme und Abschlüsse verfügen. Außerdem sollten sie sich explizit der Entwicklung einer Kultur verschreiben, die die Bedeutung von Qualität und Qualitätssicherung in ihrer Arbeit anerkennt. Um dies zu erreichen, sollten Hochschulen eine Strategie für eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung erarbeiten und umsetzen. Die Strategie, das Konzept und die Verfahren sollten einen formalen Status erhalten und der Öffentlichkeit zugänglich sein. Darüber hinaus sollte darin Studierenden und weiteren Akteuren jeweils eine eigene Rolle zugewiesen werden.
- B.1.2 Genehmigung, Monitoring und regelmäßige Überprüfung von Programmen und Abschlüssen: Hochschulen sollten über formale Mechanismen für die Genehmigung, die regelmäßige Überprüfung und das Monitoring ihrer Programme und Abschlüsse verfügen.
- B.1.3 Beurteilung der Studierenden: Die Studierenden sollten unter Anwendung veröffentlichter und einheitlich angewandter Kriterien, Vorschriften und Verfahren beurteilt werden.
- B.1.4 Qualitätssicherung im Bereich des Lehrpersonals: Hochschulen sollten über Verfahren und Überprüfung der Qualifikation und Kompetenz ihrer Lehrkräfte verfügen. Diese Möglichkeiten sollten denjenigen zugänglich sein, die externe Überprüfungen durchführen, und in Berichten kommentiert werden.
- B.1.5 Ausstattung und Betreuung der Studierenden: Die Hochschulen sollten sicherstellen, dass die den Studierenden zur Verfügung stehende Ausstattung und Betreuung für jedes einzelne Programm angemessen und geeignet ist.

<sup>4</sup> Übersetzung aus dem englischen Original von Isabel Kern, in „Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum – Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2006“, einer Publikation der deutschen Rektorenkonferenz im Oktober 2006, siehe <http://enqa.eu/files/ESG%20in%20German.pdf>.

B.1.6 Datensysteme: Die Hochschulen sollten sicherstellen, dass sie die für das effektive Management ihrer Studienprogramme und sonstigen Aktivitäten relevanten Informationen sammeln, analysieren und verwenden.

B.1.7 Information der Öffentlichkeit: Die Hochschulen sollten regelmäßig aktuelle, unparteiische und objektive Informationen – und zwar sowohl quantitativer als auch qualitativer Art – über die von ihnen angebotenen Programme und Abschlüsse veröffentlichen.

## TEIL 2:

### EUROPÄISCHE STANDARDS ZUR EXTERNEN QUALITÄTSSICHERUNG IM HOCHSCHULBEREICH

B.2.1 Anwendung interner Qualitätssicherungsverfahren: Externe Qualitätssicherungsverfahren sollten die Wirksamkeit der internen, in Teil 1 der europäischen Standards und Leitlinien beschriebenen Qualitätssicherungsprozesse in die Begutachtung mit einbeziehen.

B.2.2 Entwicklung externer Qualitätssicherungsprozesse: 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.

B.2.3 Entscheidungskriterien: Jede formale Entscheidung, die auf Grund einer externen Qualitätssicherungsaktivität getroffen wird, sollte auf expliziten, veröffentlichten und einheitlich angewandten Kriterien beruhen.

B.2.4 Zweckmäßige Verfahren: Alle externen Qualitätssicherungsprozesse sollten ausdrücklich so entwickelt werden, dass ihre Zweckmäßigkeit für die Erreichung der gewünschten Ziele sichergestellt ist (fitness for purpose).

B.2.5 Berichterstattung: 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.

B.2.6 Follow-up-Verfahren: Qualitätssicherungsprozesse, die Empfehlungen für Maßnahmen enthalten oder einen anschließenden Aktionsplan erfordern, sollten ein im Voraus festgelegtes Follow-up-Verfahren beinhalten, das einheitlich umgesetzt wird.

B.2.7 Regelmäßige Überprüfungen: 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.

B.2.8 Systemweite Analysen: Qualitätssicherungsagenturen sollten von Zeit zu Zeit zusammenfassende Berichte erstellen, in denen die allgemeinen Ergebnisse ihrer Überprüfungen, Evaluationen, Beurteilungen usw. beschreiben und analysiert werden.

### TEIL 3: EUROPÄISCHE STANDARDS FÜR EXTERNE QUALITÄTSSICHERUNGSAGENTUREN

B.3.1 Anwendungen externer Qualitätssicherungsverfahren für die Hochschulbildung: 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.3.2 Offizieller Status: Die Agenturen sollten formal von den zuständigen Behörden im Europäischen Hochschulraum als Agenturen, denen externe Qualitätssicherung obliegt, anerkannt werden; darüber hinaus sollten sie über eine gesicherte rechtliche Grundlage verfügen und sämtlichen Anforderungen der jeweiligen Rechtssysteme entsprechen, in denen sie tätig sind.

B.3.3 Aktivitäten: Die Agenturen sollten regelmäßig externe Qualitätssicherungsaktivitäten durchführen (auf institutioneller Ebene oder auf Ebene der Programme).

B.3.4 Mittel: Die Agenturen sollten über angemessene und entsprechende personelle sowie finanzielle Mittel verfügen, damit sie ihre(n) externen Qualitätssicherungsprozess(e) effektiv und effizient organisieren und durchführen können; für die Weiterentwicklung ihrer Prozesse und Verfahren sollten die angemessenen Mittel vorgesehen sein.

B.3.5 Mission Statement: Die Agenturen sollten für ihre Arbeit klare und eindeutige Ziele haben, die in einem der Öffentlichkeit zugänglichen Statement enthalten sind.

B.3.6 Unabhängigkeit: 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.

B.3.7 Externe, von den Agenturen angewandte Qualitätssicherungskriterien und -verfahren: 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. eine Studierende gehören, und Vor-Ort-Begehungen, wie von der Agentur vorgesehen;
- Die Veröffentlichung eines Berichts, der sämtliche Entscheidungen, Empfehlungen oder weitere formale 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.

B.3.8 Rechenschaftslegung: Die Agenturen sollten über Verfahren verfügen, die über ihre Aktivitäten Rechenschaft geben.



## ANHANG C

### LISTE DER BENUTZTEN ABKÜRZUNGEN

AEC Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen  
(Europäischer Musikhochschulverband)

EFQM European Foundation for Quality Management (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement)

ENQA European Association for Quality Assurance in Higher Education (Europäischer Verband für  
Qualitätssicherung in der Hochschulbildung)

EUA European University Association (Europäischer Universitätsverband)

PDCA Plan-Do-Check-Adapt (Planen-Tun-Prüfen-Adaptieren)

QAA Quality Assurance Agency (Qualitätssicherungsagentur)

RCM Royal College of Music (Königliche Musikhochschule)



Association Européenne des Conservatoires,  
Académies de Musique et Musikhochschulen (AEC)  
PO Box 805 NL-3500AV Utrecht Die Niederlande  
Tel +31.302361242 Fax +31.302361290  
Email [aecinfo@aecinfo.org](mailto:aecinfo@aecinfo.org) Webseite [www.aecinfo.org](http://www.aecinfo.org)



Education and Culture

**Socrates**  
Erasmus