



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

Von der Programm- zur Systemakkreditierung

Dresden 2012

Dr. Uwe Schmidt



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

1. Verfahren der Systemakkreditierung
2. Kriterien der Systemakkreditierung
3. Qualitätsmanagement an der JGU
4. Zentrale Fragen der Qualitätssicherung
5. Ausblick

1. Verfahren der Systemakkreditierung
2. Kriterien der Systemakkreditierung
3. Qualitätsmanagement an der JGU
4. Zentrale Fragen der Qualitätssicherung
5. Ausblick

Kritik an der Programmakkreditierung

- Hohe Anzahl anstehender Akkreditierungen, die nicht durch die Agenturen zeitnah zu leisten waren
- Hohe Kosten der Programmakkreditierung
- Überlastung des Gutachtersystems
- Fehlende Berücksichtigung des strukturellen und Handlungskontextes vor Ort
- Fehlende Stringenz der Kriterien und Entscheidungen

Entwicklung zur Systemakkreditierung

Projekt Prozessakkreditierung

- 2005-2007
- Universitäten Bayreuth, Bremen und Fachhochschulen Münster, Erfurt, ACQUIN und HRK
- Fokus auf Prozess-Steuerung sowie (zum Teil) auf dem Aspekt der Qualitätskultur – fehlende Berücksichtigung der Strukturen
- Problem, dass keine „realen“ internen Akkreditierungen durchgeführt wurden

Projekt Systemakkreditierung

- 2006-2008
- JGU Mainz
- Aussetzung der Programmakkreditierung
- Interne Akkreditierung der Studienprogramme unter der Prämisse einer späteren Systemakkreditierung

Verfahren der Systemakkreditierung

Gegenstand

- nicht mehr Studienprogramme, sondern *das interne Qualitätssicherungs- und Steuerungssystem einer Hochschule im Bereich von Studium und Lehre*

Siegel der Systemakkreditierung

- bescheinigt, dass die Maßnahmen zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre an der gesamten Universität so funktionieren, dass die relevanten Qualifikationsziele erreicht werden und führt damit auch zu einer Akkreditierung sämtlicher Studiengänge

Gültigkeit

- 6 Jahre bei Erst-, 8 Jahre bei Reakkreditierung

Verfahren der Systemakkreditierung

Zwei Vor-Ort- Begehungen	Programm- stichproben	Merkmals- stichproben
<p>Interne Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen</p> <p>Qualitätssicherungssystem</p> <p>Studienangebote und Qualifikationsziele</p> <p>Zentrale Prozesse (Steuerung, Kommunikation, Rückkopplung)</p>	<p>Vertiefende Begutachtung von 15% der BA/MA-Studiengänge (JGU=14)</p> <p>Ziel, die Ergebnisqualität beispielhaft als Indikator für ein funktionierendes QM zu betrachten</p> <p>Reduktion auf 2 resp. 3 Studienprogramme</p>	<p>Hochschulweite Untersuchung relevanter Merkmale der Studienganggestaltung, der Durchführung und Qualitätssicherung von Studiengängen</p> <p>1 definiert durch Gutachtergruppe, 2 gelöst</p>

Verfahren der Systemakkreditierung

3 Merkmalsstichproben aus folgenden möglichen Merkmalen:

- Qualifikationsziele
- ECTS und Modularisierung
- Zugangsvoraussetzungen
- Studentische Arbeitsbelastung
- Personelle und sächliche und Ausstattung
- Studienorganisation
- Prüfungssystem
- Studienberatung

Verfahren der Systemakkreditierung

3 Merkmalsstichproben aus folgenden möglichen Merkmalen:

- Qualifikationsziele
- ECTS und Modularisierung
- Zugangsvoraussetzungen
- **Studentische Arbeitsbelastung**
- Personelle und sächliche und Ausstattung
- **Studienorganisation**
- Prüfungssystem
- **Studienberatung**

1. Verfahren der Systemakkreditierung
2. **Kriterien der Systemakkreditierung**
3. Qualitätsmanagement an der JGU
4. Zentrale Fragen der Qualitätssicherung
5. Ausblick

Kriterien der Systemakkreditierung

1. Qualifikationsziele (hochschulweit und auch studiengangbezogen)

- Definition des Ausbildungsprofils der Hochschule sowie der Qualifikationsziele der Studiengänge

2. System der Steuerung in Studium und Lehre

- Steuerung der Umsetzung der Qualifikationsziele in studierbare und zielführende Studiengangskonzepte sowie Steuerung einer angemessenen Umsetzung in Studiengängen

3. Verfahren der internen Qualitätssicherung

- Verfahren der internen und externen Evaluation auf unterschiedlichen Aggregatsebenen, Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden

Kriterien der Systemakkreditierung

4. Berichtssystem und Datenerhebung

- dokumentiert die Strukturen und Prozesse der Entwicklung, Durchführung und Evaluierung der Studiengänge

5. Zuständigkeiten

- für die Steuerung von Prozessen im Bereich Studium und Lehre sowie für die interne Qualitätssicherung

6. Dokumentation

- (Jährlicher) Bericht über die Verfahren und Resultate der Qualitätssicherung

7. Qualitätssicherung von Joint Programs

- Gewährleistung, dass an Partnerhochschulen Maßnahmen zur Sicherung der Qualität ergriffen werden und u.a. Anerkennungspraxis angemessen ist

1. Verfahren der Systemakkreditierung
2. Kriterien der Systemakkreditierung
3. **Qualitätsmanagement an der JGU**
4. Zentrale Fragen der Qualitätssicherung
5. Ausblick



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

- Gegründet 1477, geschlossen um 1800, wiedereröffnet 1946
- ca. 37.000 Studierende
- ca. 3.300 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler
- 10 Fachbereiche (incl. Universitätsmedizin) sowie Hochschule für Musik und Hochschule für Bildende Künste
- Campus-Universität
- Auszeichnungen durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Stadt der Wissenschaft 2011 Wandel gestalten (2010), QM-System (2008), best practice-Universität 2002 (CHE)
- Landesbudget (incl. Universitätsmedizin): 275 Mio. €, Drittmittel (2010): 87 Mio. €



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

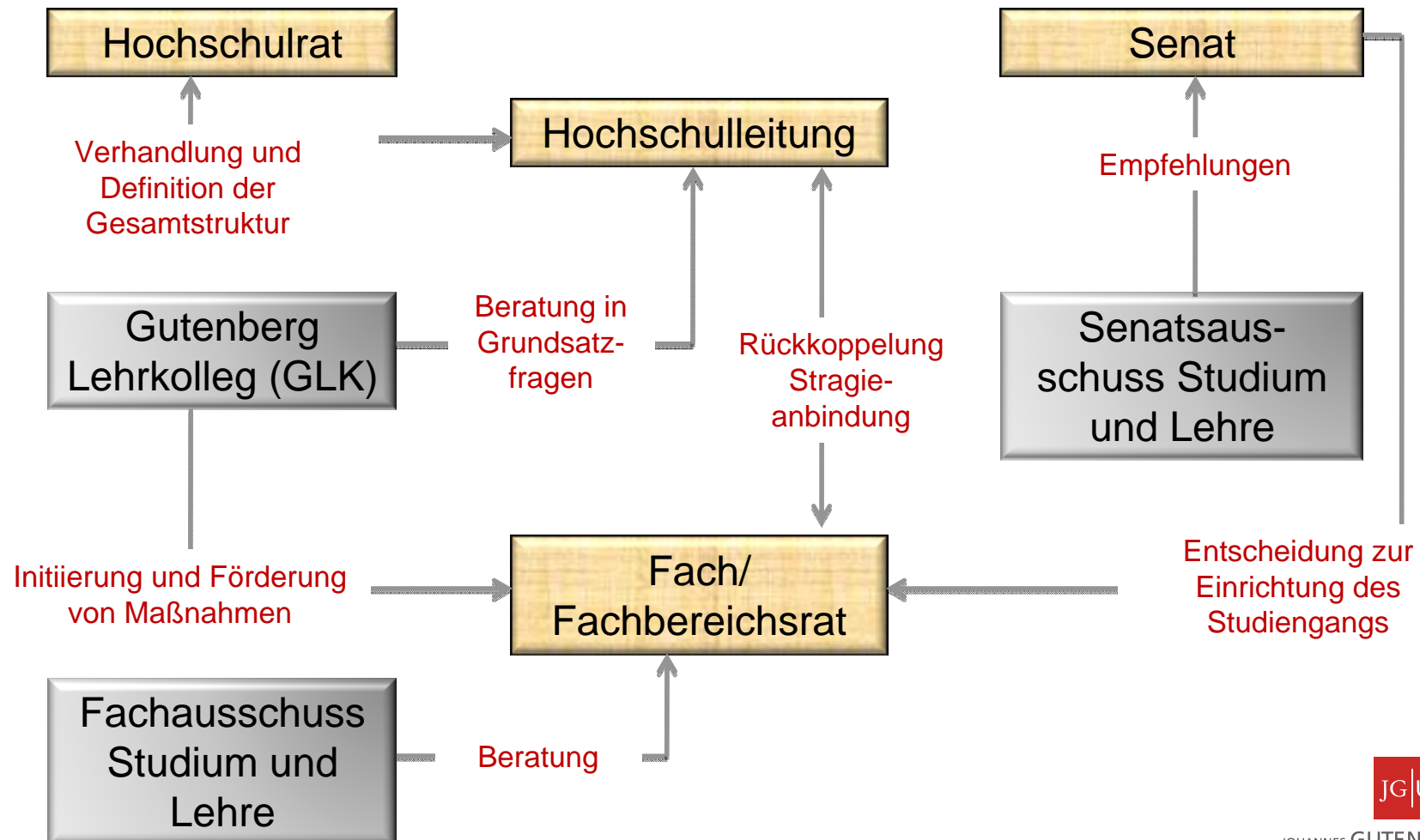
Kriterien

1. Qualifikationsziele (hochschulweit u. auch studiengangsbezogen)
2. System der Steuerung in Studium und Lehre
3. Verfahren der internen Qualitätssicherung
4. Berichtssystem und Datenerhebung
5. Zuständigkeiten
6. Dokumentation
7. Qualitätssicherung von Joint Programs (neu seit 2010)

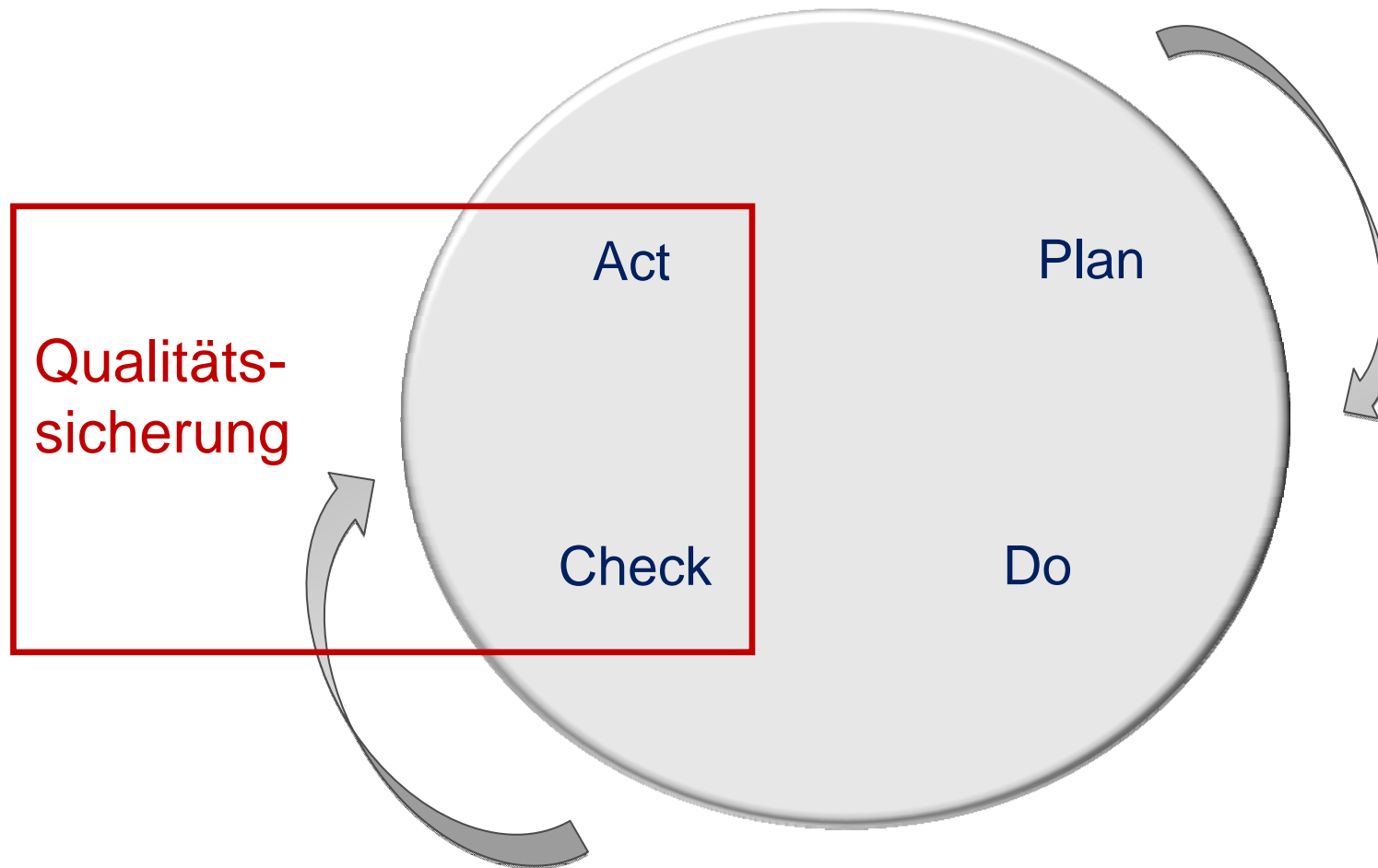
1. Qualifikationsziele



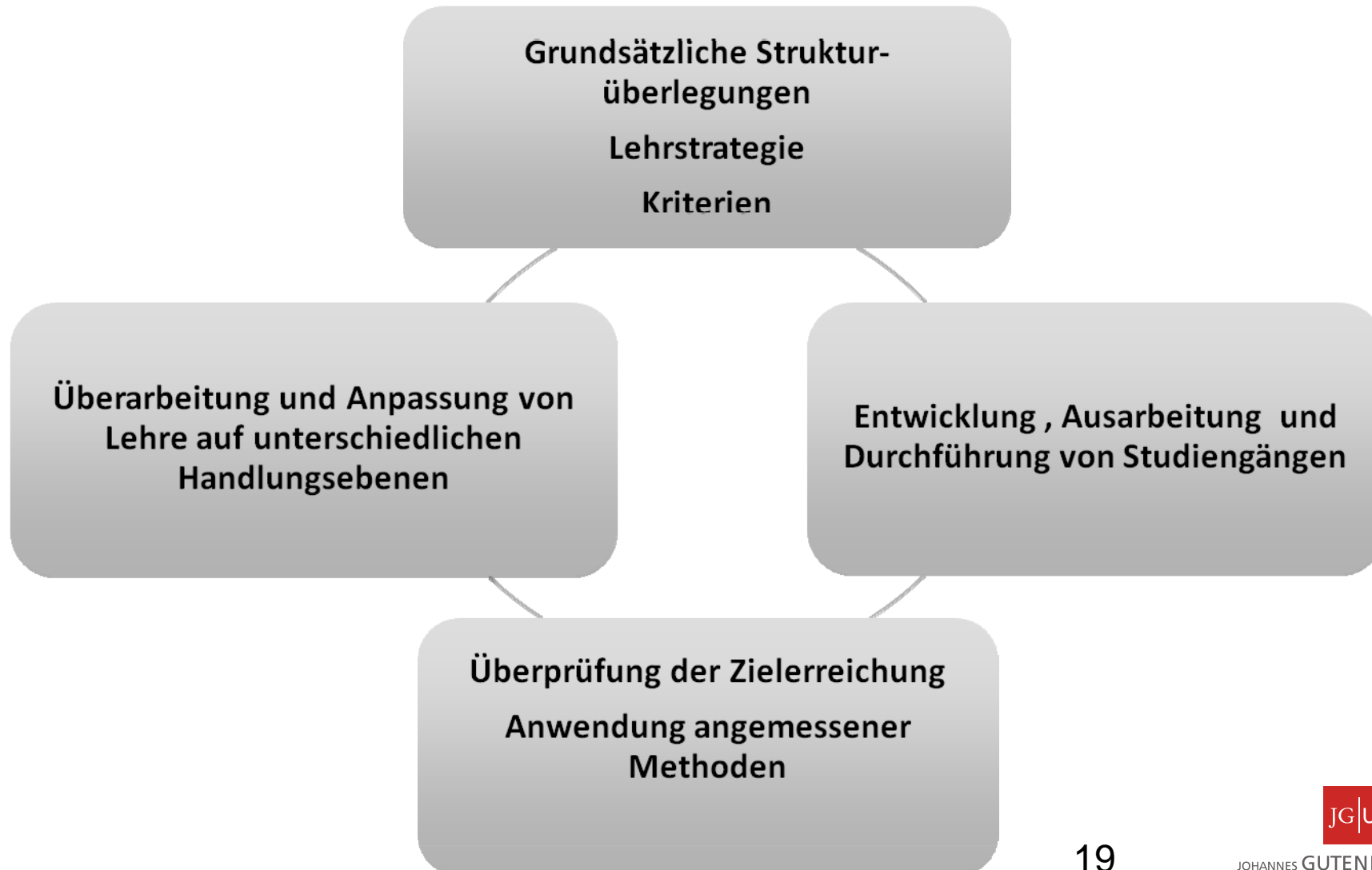
2. Steuerungsstruktur Studium und Lehre



2. Steuerungsstruktur Studium und Lehre



2. Steuerungsstruktur Studium und Lehre

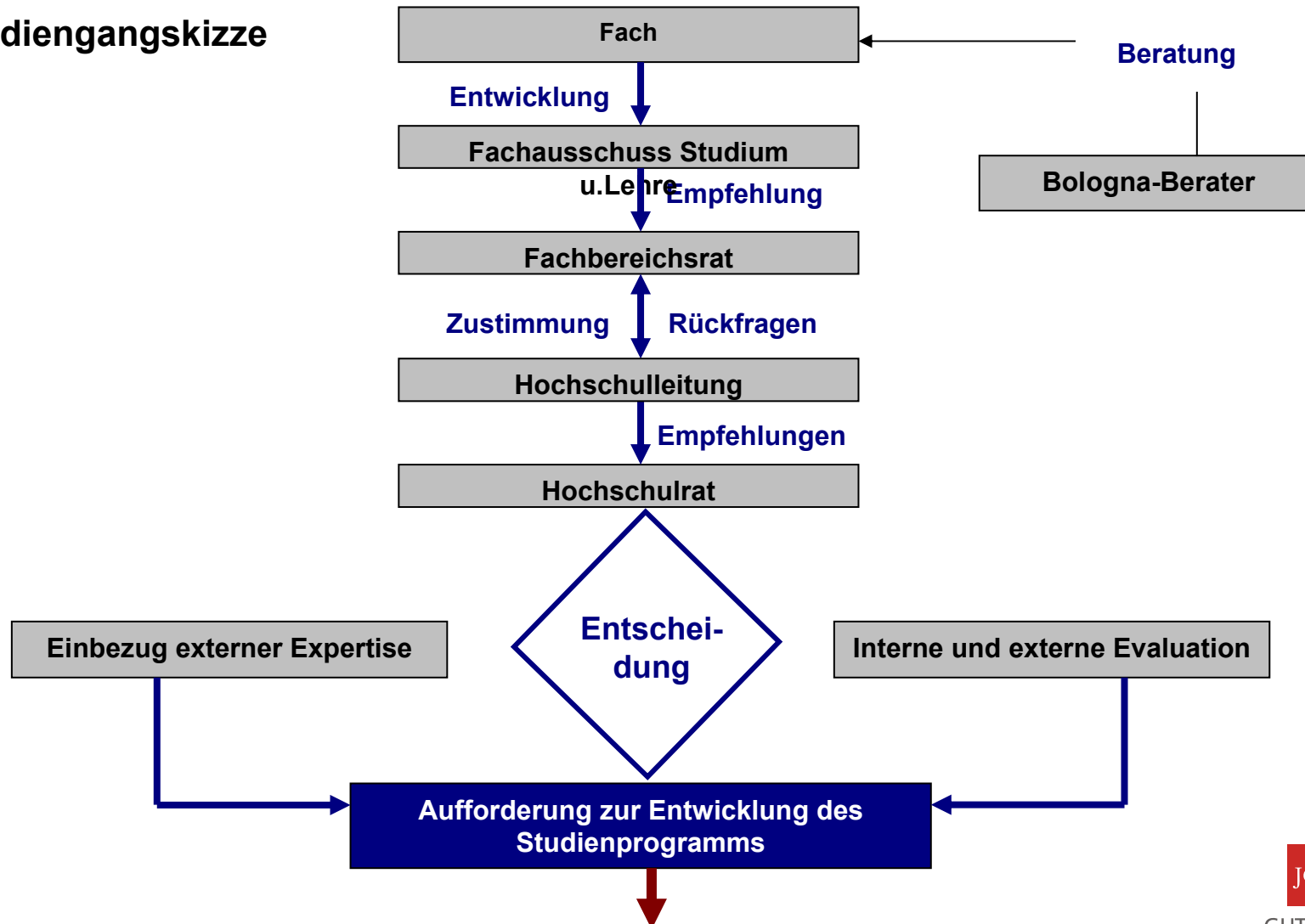


3. Verfahren der internen Qualitätssicherung

- Zentrales Qualitätssicherungssystem
- Verfahren der internen Akkreditierung
- Obligatorische Begutachtung mittels externer Expert/innen im Kontext der Erstakkreditierung
- Einbindung der Gutachter nach Möglichkeit bereits im Rahmen der Studiengangentwicklung
- Einbeziehung von Forschung
- Integration von Hochschulsteuerung und -entwicklung, Evaluation und Akkreditierung

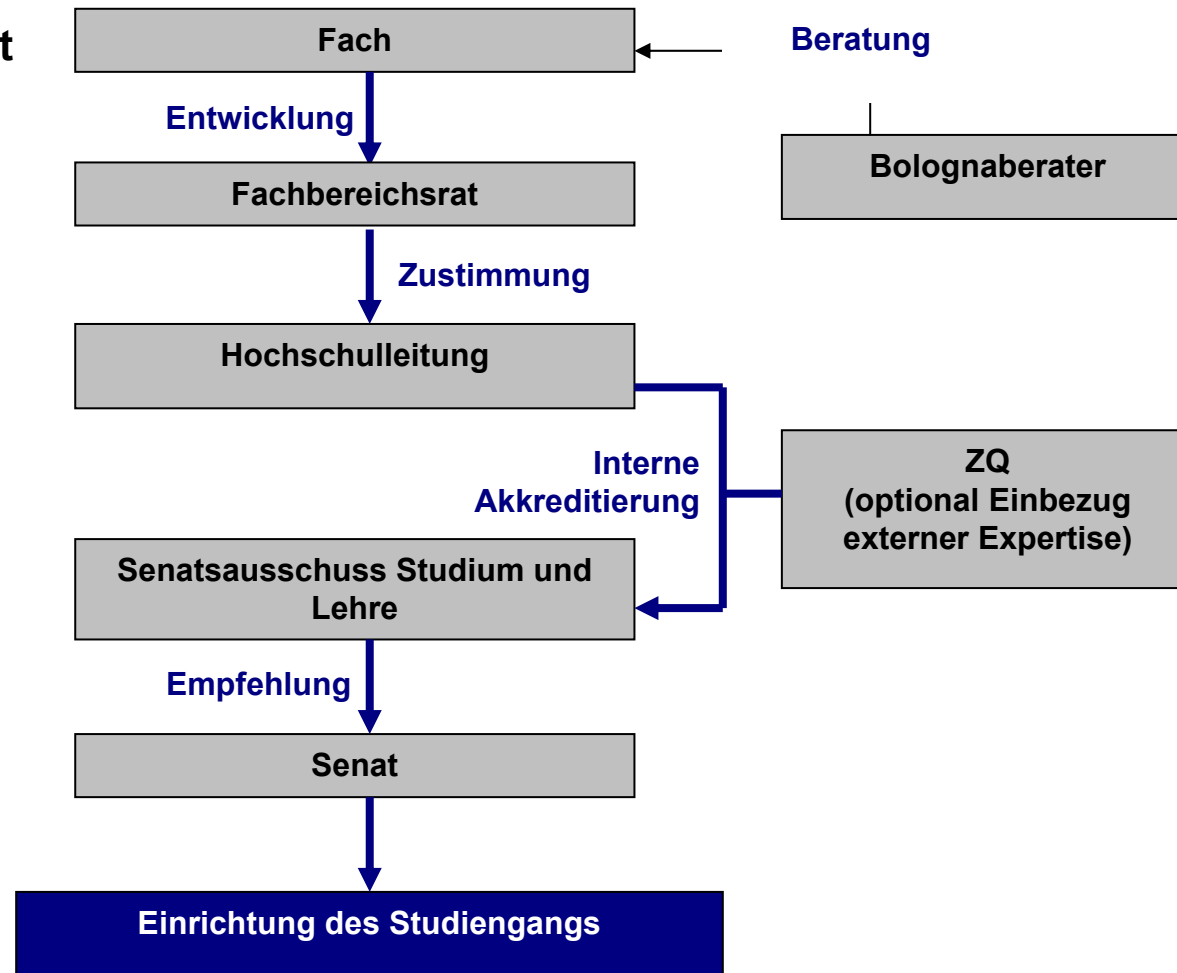
3. Verfahren der internen Qualitätssicherung

Studiengangskizze



3. Verfahren der internen Qualitätssicherung

Studiengangkonzept



3. Verfahren der internen Qualitätssicherung

Zentrum für Qualitätssicherung und - entwicklung (ZQ)

- Evaluation in Forschung und Lehre
- Beratung bei der Erstellung von Struktur- und Entwicklungsplänen
- Zertifizierung von Studienprogrammen (Systemakkreditierung)
- Personalentwicklung im akademischen Bereich

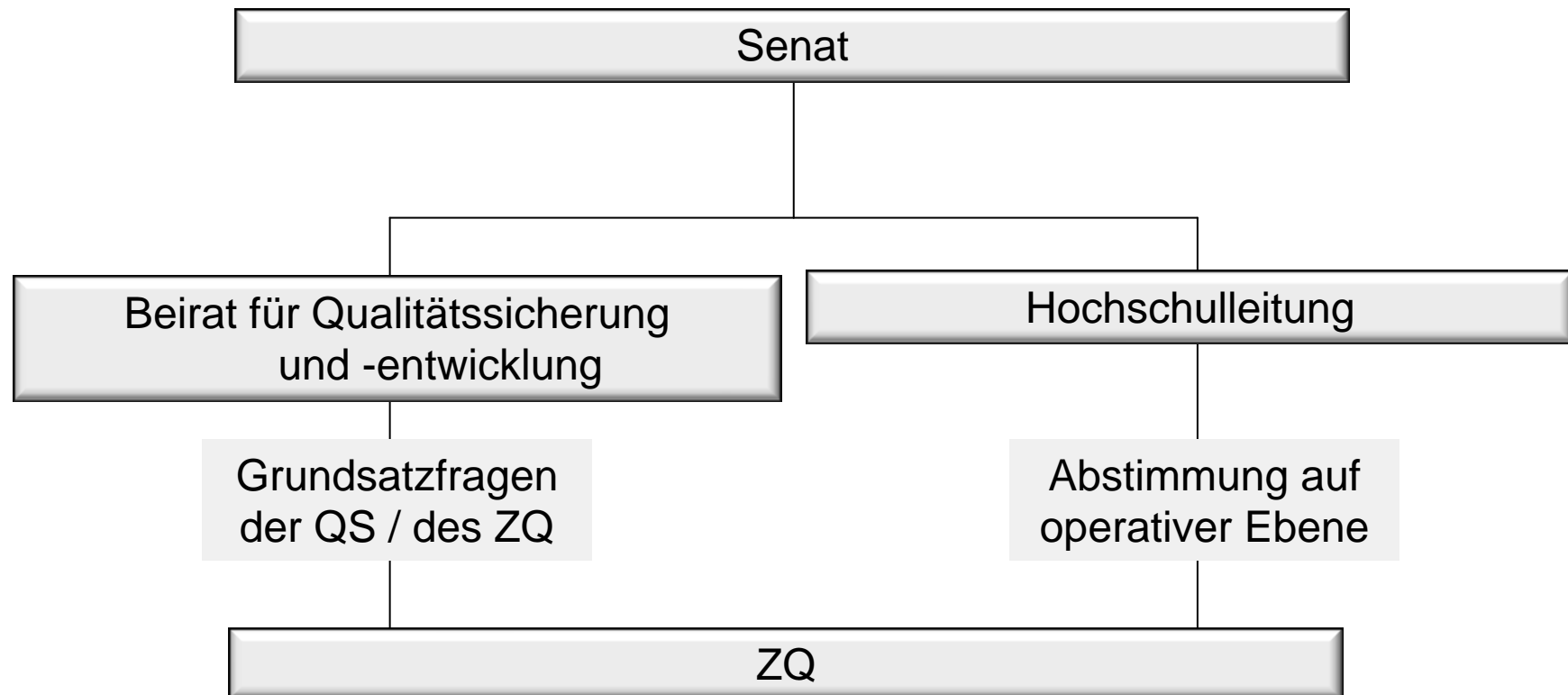
Stabsstelle Organisationsentwicklung und Hochschulstatistik

- Definition, Bewertung und Optimierung von Geschäftsprozessen der Verwaltung und des Wissenschaftsmanagements
- Managementinformationssystem
- Koppelung zu Personalentwicklungsmaßnahmen

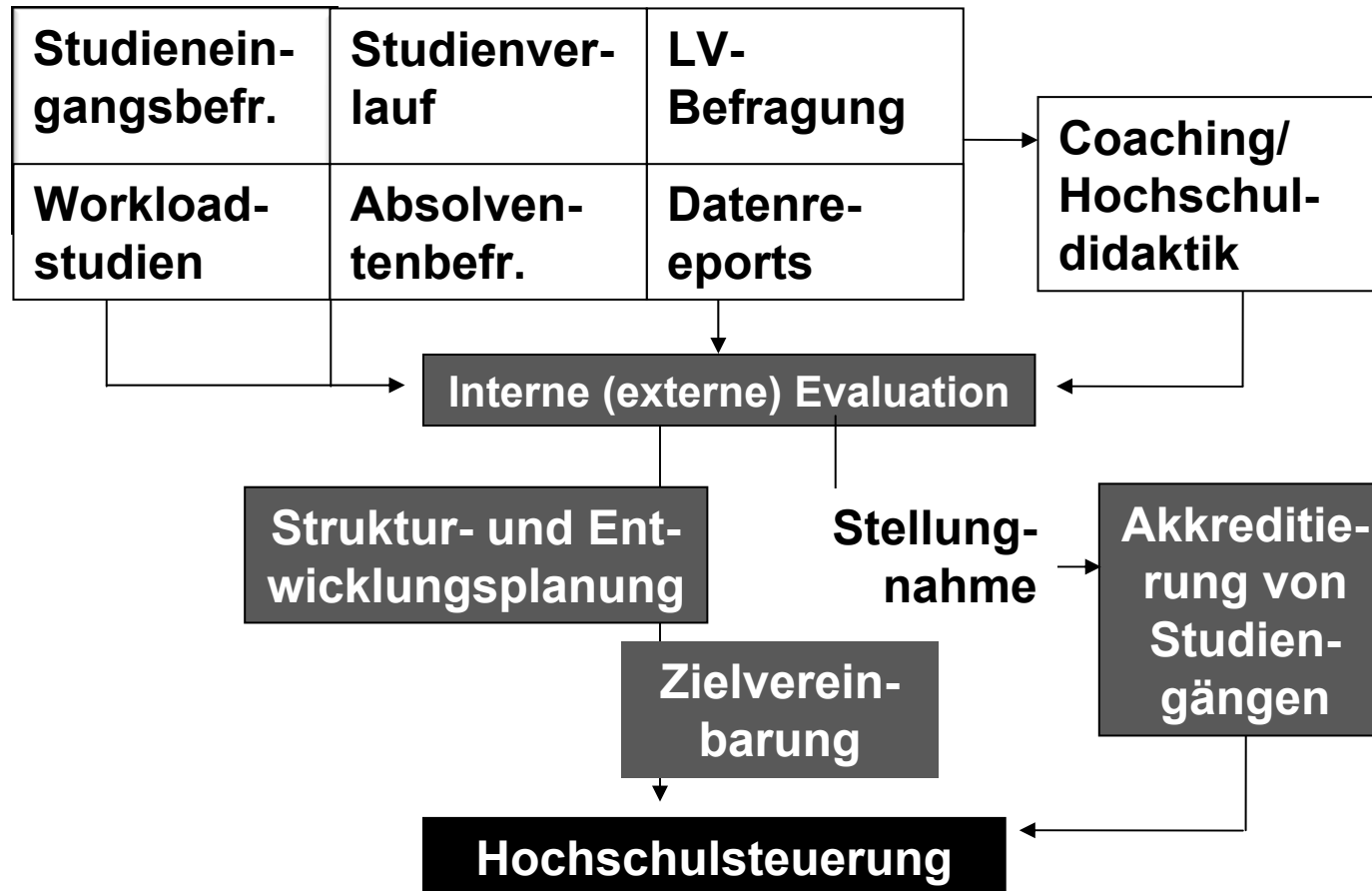
3. Verfahren der internen Qualitätssicherung

- fachübergreifende Einrichtung
- wissenschaftliche Einrichtung
- zur Zeit mehr als 30 wissenschaftliche und ca. 25 studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Hochschulevaluierungsverbund und ZQ) – hoher Anteil an Drittmittelfinanzierung
- relative Autonomie

3. Verfahren der internen Qualitätssicherung



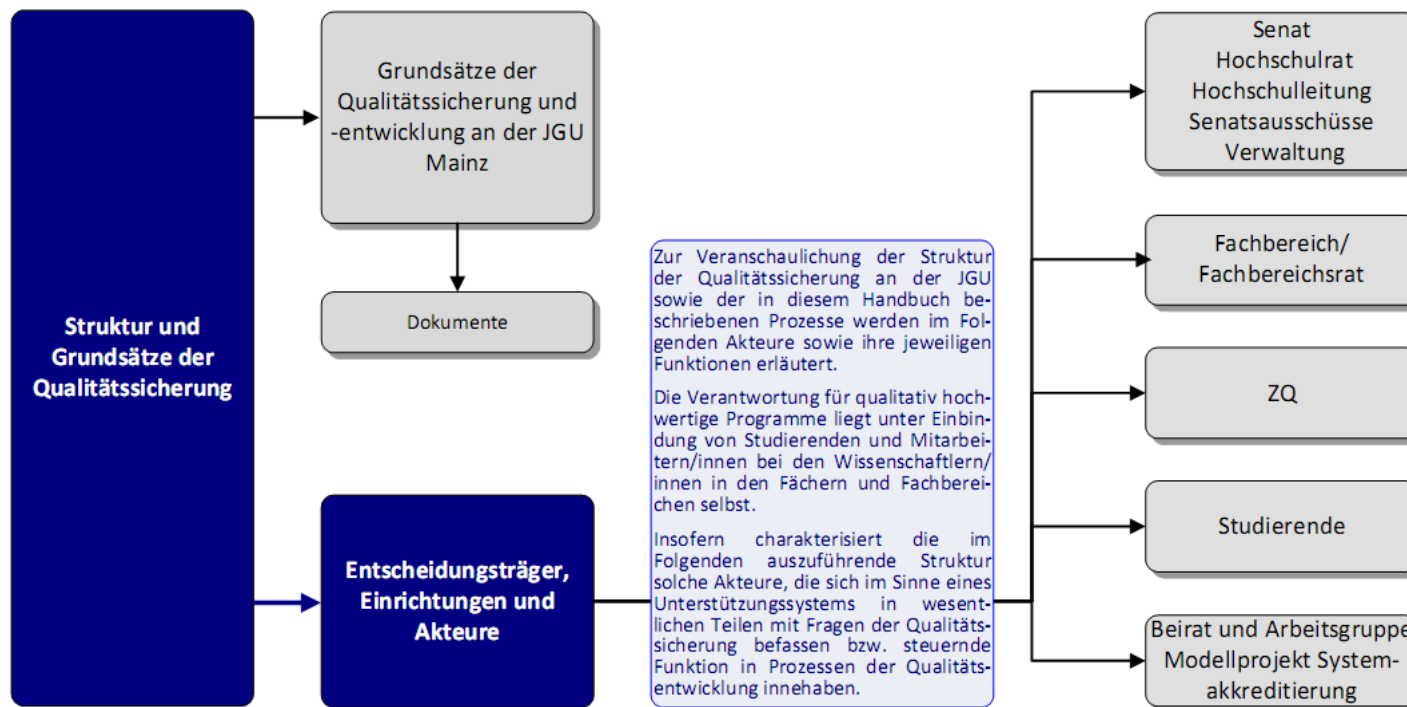
4. Berichtssystem und Datenerhebung



5. Zuständigkeiten und 6. Dokumentation

Qualitätsmanagementsystem
Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Strukturen und Grundsätze der Qualitätssicherung





Mehrwert der Systemakkreditierung

- Transparente Leistungs- und Qualitätskontrolle der JGU befördert Bestrebungen nach mehr Hochschulautonomie
- Konsistentere Entscheidungen im Rahmen der internen Akkreditierung im Vergleich zur Programmakkreditierung
- Bessere Berücksichtigung der Rahmenbedingungen vor Ort
- Intensivere Koppelung zur Strategieentwicklung und zu modellgeleitetem Qualitätsverständnis
- Kontinuierlichere, begleitende Qualitätssicherung
- Höhere hochschulinterne Akzeptanz der Verfahren
- Stärkere Verbindlichkeit der internen Qualitätssicherungsverfahren

Kritische Aspekte des Verfahrens

- Fehlende Klarheit über Kriterien bei allen Beteiligten
- Unklarheit bzgl. Funktion und Ausgestaltung der Programm- und Merkmalsstichprobe
- Zusammenstellung der Gutachtergruppe: grundsätzlich hohe Kompetenz, allerdings zum Teil keine strukturkompatiblen Hintergründe
- Unterschiedliches Grundverständnis im Hinblick auf wissenschaftliche Ausrichtung des QM an der JGU
- (Permanente) Nachsteuerung während des Verfahrens

1. Verfahren der Systemakkreditierung
2. Kriterien der Systemakkreditierung
3. Qualitätsmanagement an der JGU
4. **Zentrale Fragen der Qualitätssicherung**
5. Ausblick

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

- a) Welcher Qualitätsmaßstab liegt zugrunde (Qualitätsbegriff und Qualitätsmodell)?
- b) Welche Funktion soll Qualitätssicherung haben?
- c) Inwiefern trägt Qualitätssicherung zu Evidenz basierter Steuerung bei?



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ



Zentrale Fragen der Qualitätssicherung

- a) Welcher Qualitätsmaßstab liegt zugrunde (Qualitätsbegriff und Qualitätsmodell)?
- b) Welche Funktion soll Qualitätssicherung haben?
- c) Inwiefern trägt Qualitätssicherung zu Evidenz basierter Steuerung bei?



Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Qualitätsbegriff

1. Vergleich mit anderen Projekten, Programmen, Institutionen

→ Hochschulrankings, Forschungsprojekte,
Peer Review-Verfahren, Lehrveranstaltungsbefragungen u.a.

2. Vergleich zwischen angestrebten Zielen und Zielerreichung

→ insbesondere in Evaluationen, partiell in Akkreditierungen u.a.

3. Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten

→ häufig im Bereich der Forschungsevaluation,
Programmevaluation, Akkreditierung

4. Vergleich zu normativen, i.d.R. extern gesetzten Standards

→ grundsätzlich auf alle Verfahren anwendbar, primär im Bereich
der Akkreditierung

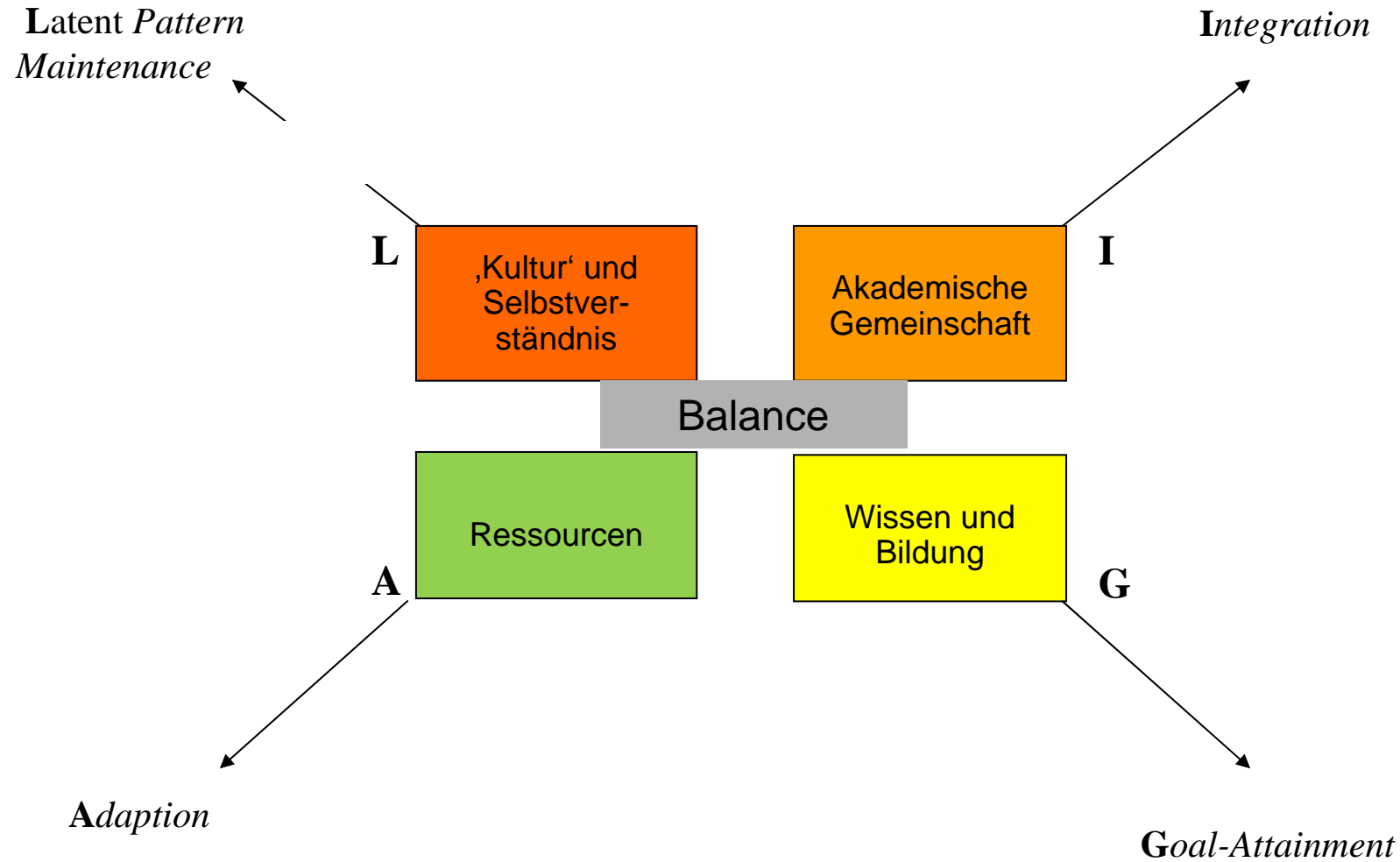
5. Vergleich unter Zugrundelegung von „Theorien“ der Institution/Organisation

→ grundsätzlich auf alle Verfahren anwendbar; insbesondere für die
Analyse komplexer Organisationen relevant

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Qualitätsbegriff

- Qualität ist ein **soziales**, im Hochschulraum insbesondere auch ein hochschulpolitisches **Konstrukt**
- Es gibt in der Regel keine Handlungsbereiche, denen kein Qualitätsverständnis zugrunde liegt
- Wesentlich ist die Frage danach, wie explizit das Qualitätsverständnis ist
- Fehlende oder **unklare Definition von Qualität** führt zur induktiven Entwicklung von Indikatoren und implizitem Qualitätsverständnis
- und zu fehlender Erwartungs- und Handlungssicherheit

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Qualitätsmodell



Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Qualitätsmodell

Adaptation (*Anpassung*):

die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren und sich diesen anzupassen

Goal Attainment (*Zielverfolgung*)

die Fähigkeit eines Systems, erreichbare Ziele zu definieren und zu verfolgen.

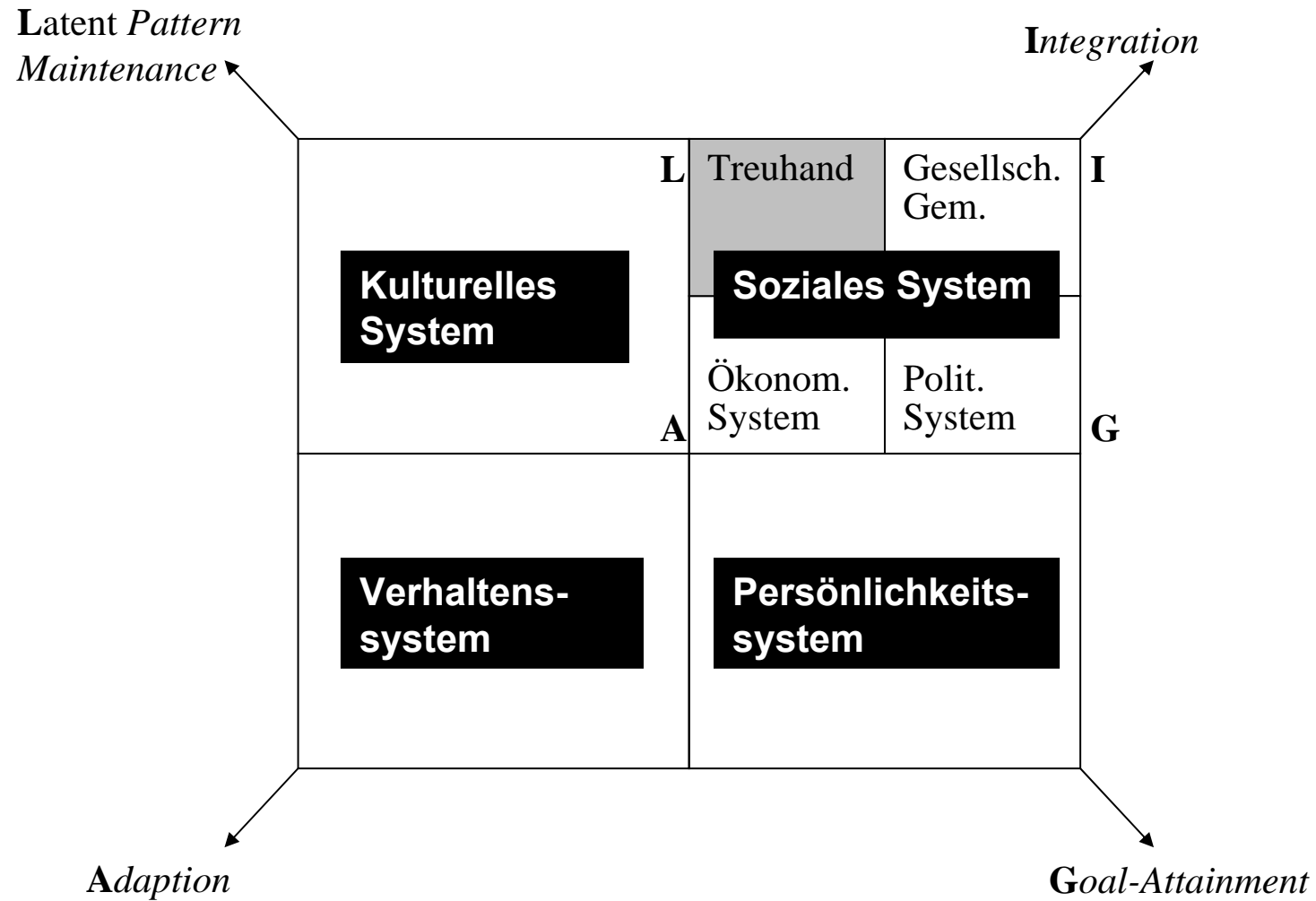
Integration (*Eingliederung*)

die Fähigkeit eines Systems, Kohäsion und Inklusion herzustellen und abzusichern.

Latent Pattern Maintenance (*Aufrechterhaltung*)

die Fähigkeit eines Systems, grundlegende Strukturen und Werte auch bei sich wandelnden Bedingungen aufrechtzuerhalten

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Qualitätsmodell



Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Qualitätsmodell

<p>L Bewahrung latenter Strukturen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenschaftliche Standards • Wissenschaftsethik • Leitbild, Programme, Profil • Selbstverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsorganisation • Lehrorganisation • Kollegialer Austausch • Beratung und Betreuung • Verwaltung • Externe Kooperationen 	<p>I Integration</p>
<p>A Anpassung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Studierende • wissenschaftlicher Nachwuchs • Sachmittel • Wissensbestände 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsergebnisse • Wissenstransfer, Bildung 	<p>G Zielerreichung</p>

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Qualitätsmodell

L
Bewahrung
latenter
Strukturen

<p><u>Selbstverständnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • DFG-Gutachtertätigkeit....max.(6) Pkt. • Gutachtertätigkeit im Rahmen von Forschungsevaluationen.. max. (3) Pkt. • Herausgeberschaft max. (7) Pkt. • Funktion in hochschulübergreifenden Kommissionen max. (3) Pkt. • ... • ... 	<p><u>Akademische Gemeinschaft:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forschungskolloquienmax. (2) Pkt. • Anzahl betreuter Promotionen und Habilitationenmax. (8) Pkt. • Funktion in Forschungs- verbänden..... max. (3) Pkt. • Interne Forschungscoop.. max. (2) Pkt. • ... • ... 		
<p><u>Ressourcen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduiertenkollegs/Kompetenzzentren etc. max. (8) Pkt. • Drittmittel max.(10)Pkt. •Forschungsprojekte..... max. (5) Pkt. •Extern finanzierte Stipendien max. (2) Pkt. 	<p><u>Forschungsergebnisse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Publikationen..... max.(19)Pkt. •Zitationen max. (2) Pkt. •Fachvorträge max. (3) Pkt. •Forschungspreise und wiss. Ehrungen..... max. (1) Pkt. 		
Punkte	max. (25)	Punkte	max. (25)

I
Integration

A
Anpassung

G
Zielerreichung

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

- a) Welcher Qualitätsmaßstab liegt zugrunde (Qualitätsbegriff und Qualitätsmodell)?
- b) Welche Funktion soll Qualitätssicherung haben?
- c) Inwiefern trägt Qualitätssicherung zu Evidenz basierter Steuerung bei?



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Funktionen

Kontrolle

Erfolgskontrolle, Outputorientierung

Entwicklung

Qualitäts-, Organisationsentwicklung

Legitimation

Rechenschaftslegung, „Bestätigung“
von Entscheidungen

Forschung/Erkenntnis

Erklärung von Phänomenen,
Systematisierung und Metaevaluation

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Funktionen

Mobilisierung

Prozess der Selbstreflexion - Anstoß für Explikation latenter Diskussionen auf Fachbereichsebene und Beteiligung aller Statusgruppen

Reputation

Reputationsgewinne innerhalb der Hochschule sowie im hochschulpolitischen Raum (Bsp. Systemakkreditierung, öffentliche Ergebnisse des Programmakkreditierung, Akkreditierung durch international anerkannte Agenturen)

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Funktionen

Selbstvergewisserung

Evaluation als modernes Ritual (Christine Schwarz 2004, 2006)

- Nicht gleichbedeutend mit fehlender Sinnhaftigkeit von Evaluation
- Verständigung und Vergewisserung über geteilte Werte
- Sinnproduktion durch Verweis auf Überindividuelles (Autorität des Wissenschaftlers, anonyme Prüfverfahren, „Objektivierung“ durch zählbare Bewertung, kumulierte Gutachtereinschätzungen)

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung - Funktionen



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

- Ersatz für die fehlende externe behördliche Autorität – Evaluation als Effekt stärkerer Selbststeuerung
- Gefahr: „als ökonomisch vereinnahmte Technik beschleunigt sie die gesellschaftliche Erosion von Vertrauensverhältnissen“
- Giddens : Raum-Abstands-Erweiterung – Evaluation als Mittel der Vergewisserung in Anbetracht riskanter Vertrauensverhältnisse



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ



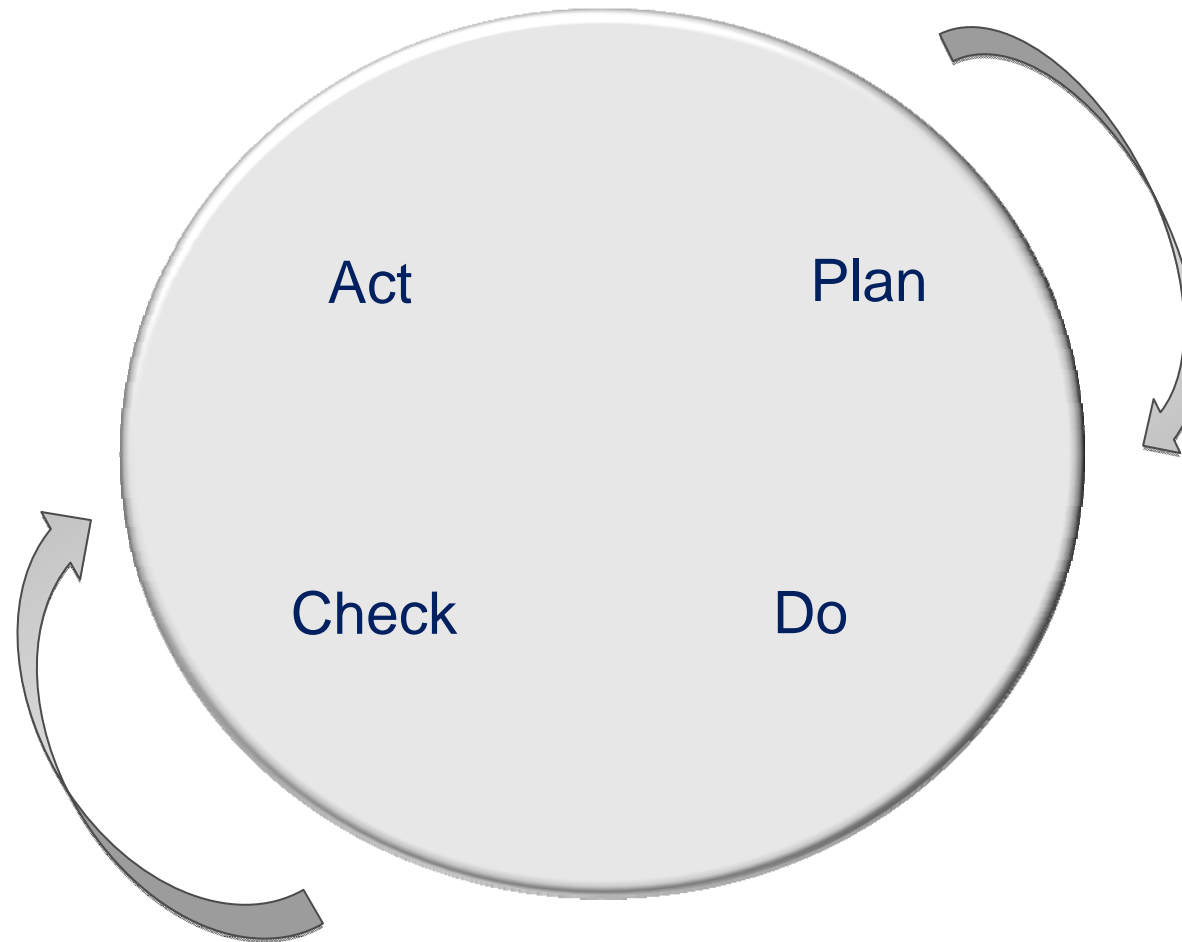
Zentrale Fragen der Qualitätssicherung

- a) Welcher Qualitätsmaßstab liegt zugrunde (Qualitätsbegriff und Qualitätsmodell)?
- b) Welche Funktion soll Qualitätssicherung haben?
- c) Inwiefern trägt Qualitätssicherung zu Evidenz basierter Steuerung bei?

PDCA-Zyklus



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

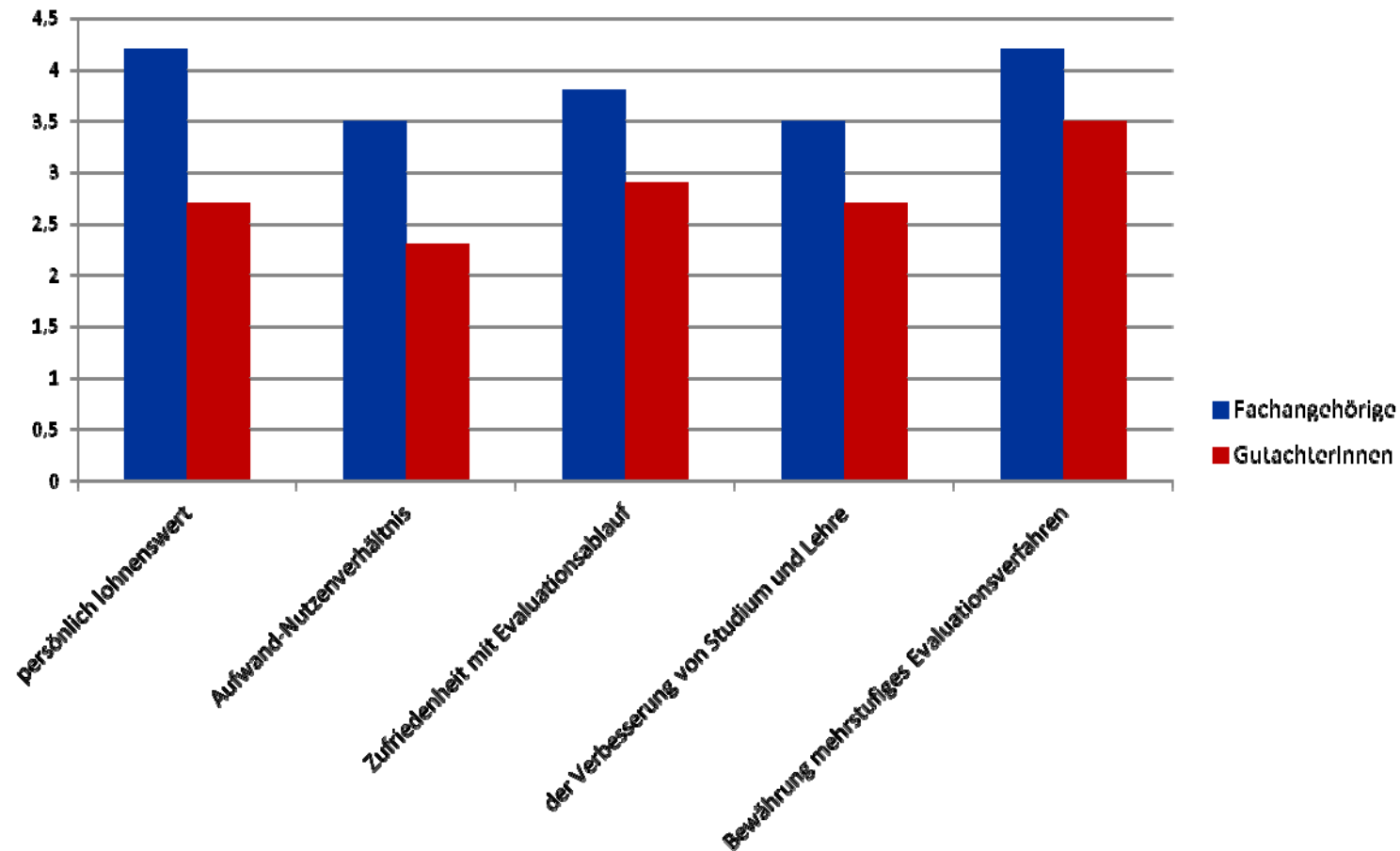
Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung

Effekte

- **Explizite Effekte auf Struktur- und Prozessebene** – z.B. Zielvereinbarungen, Auflagen aus Akkreditierungen, strukturelle Veränderungen (Schließung von Fächern, Denomination von Professuren etc.)
- **Indirekte Effekte auf Struktur- und Prozessebene** – Mobilisierung in den Fächern, Erfahrungszuwachs bei Gutachter/innen
- **Einstellungseffekte** – veränderte Sichtweisen bei Akteuren, veränderter Blick auf eigene Praxis, höhere Bedeutung des Evaluationsfeldes
- **Handlungseffekte** – veränderte Forschungs- und Lehrpraxis

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung

Indirekte Effekte (Mittag et al.)



Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung

Effekte im Bereich der Forschung

- Orientierung an Output (Publikationen, Drittmittelinwerbung) und Output (Zitationen)
- Vor allem strukturelle (Mittelverteilung, Forschungsinfrastruktur etc.) und Reputationseffekte
- Stärkere Entscheidungsorientierung

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung

Effekte im Bereich der Lehre

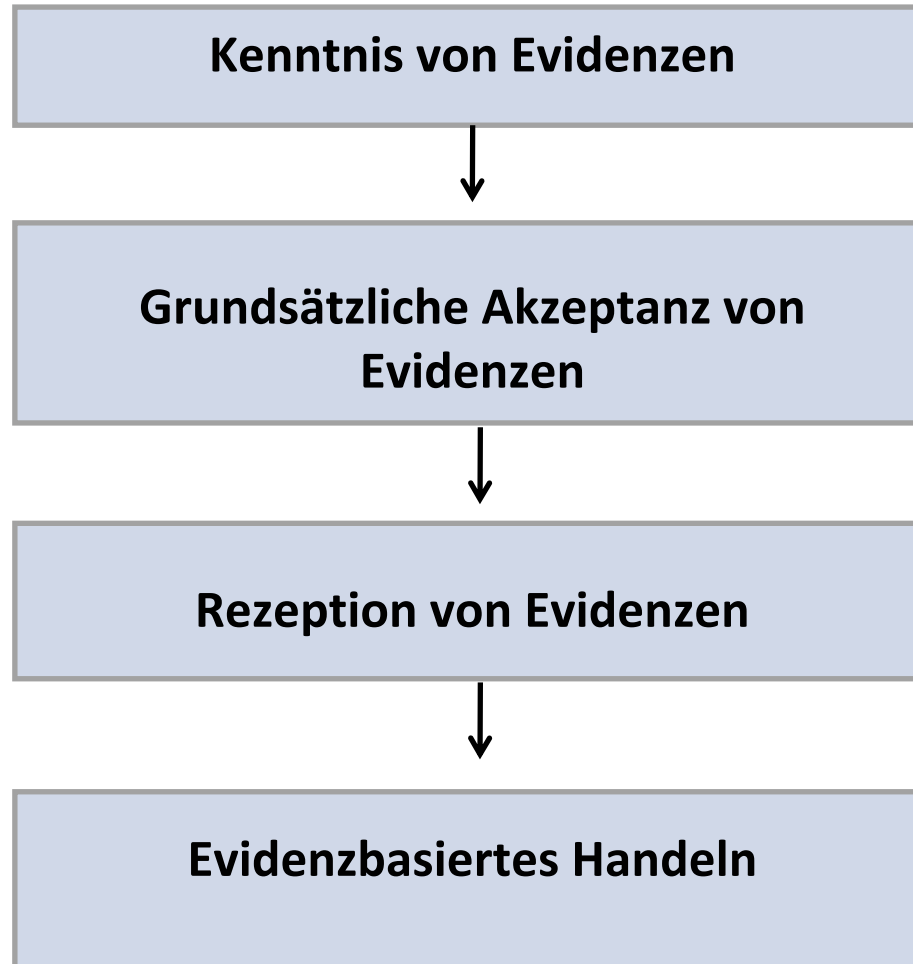
- Orientierung an Zufriedenheitsmaßen, vergleichsweise schwächer an Output und Outcome
- Vor allem Prozess- und strukturelle Effekte (Studienstruktur, Betreuungsrelation, Implementierung von Tutorenprogrammen, Verbesserung der unterstützenden Prozesse, Verbesserung der Unterrichtsqualität etc.)
- Stärkere Handlungsorientierung

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung

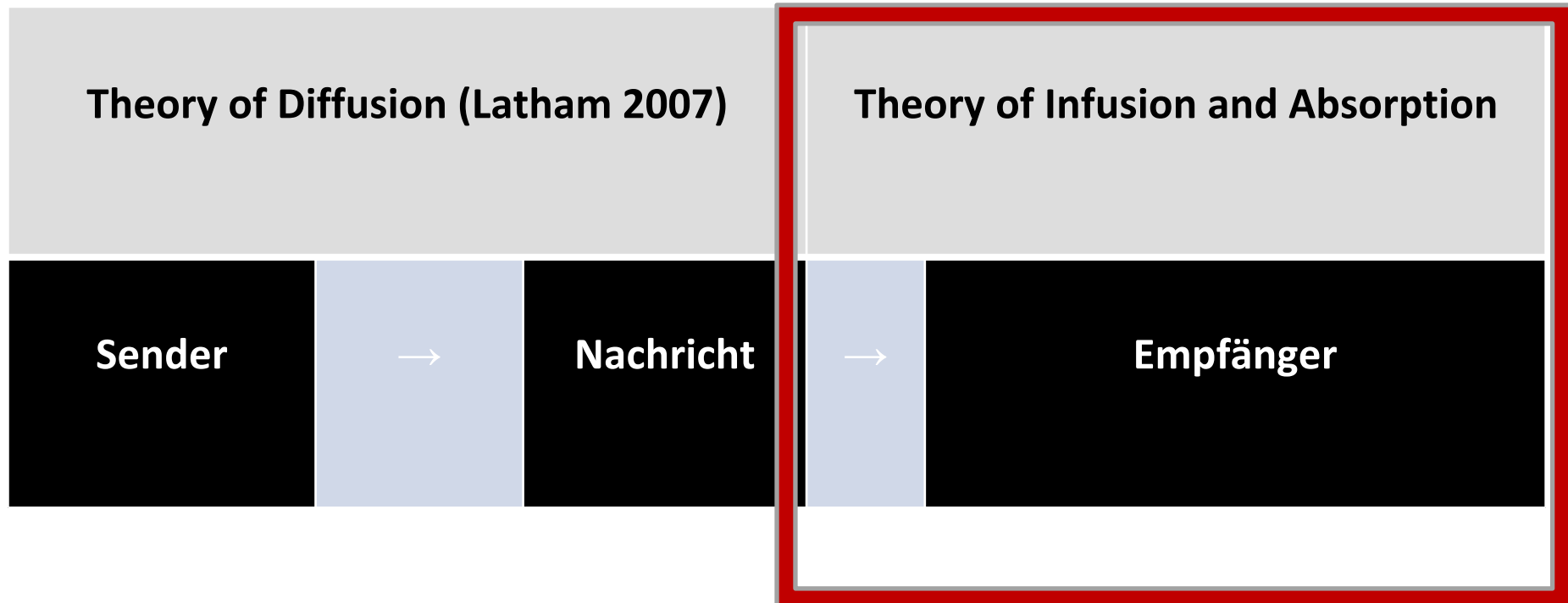
Forschung	Studium und Lehre	Wissenschaftsmanagement	
(+)	(+)	(+)	Zielqualität
+	+	+	↓ ? Strukturqualität
?	+	+	↓ ? Prozessqualität
+	?	+	↓ ? Ergebnisqualität

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung

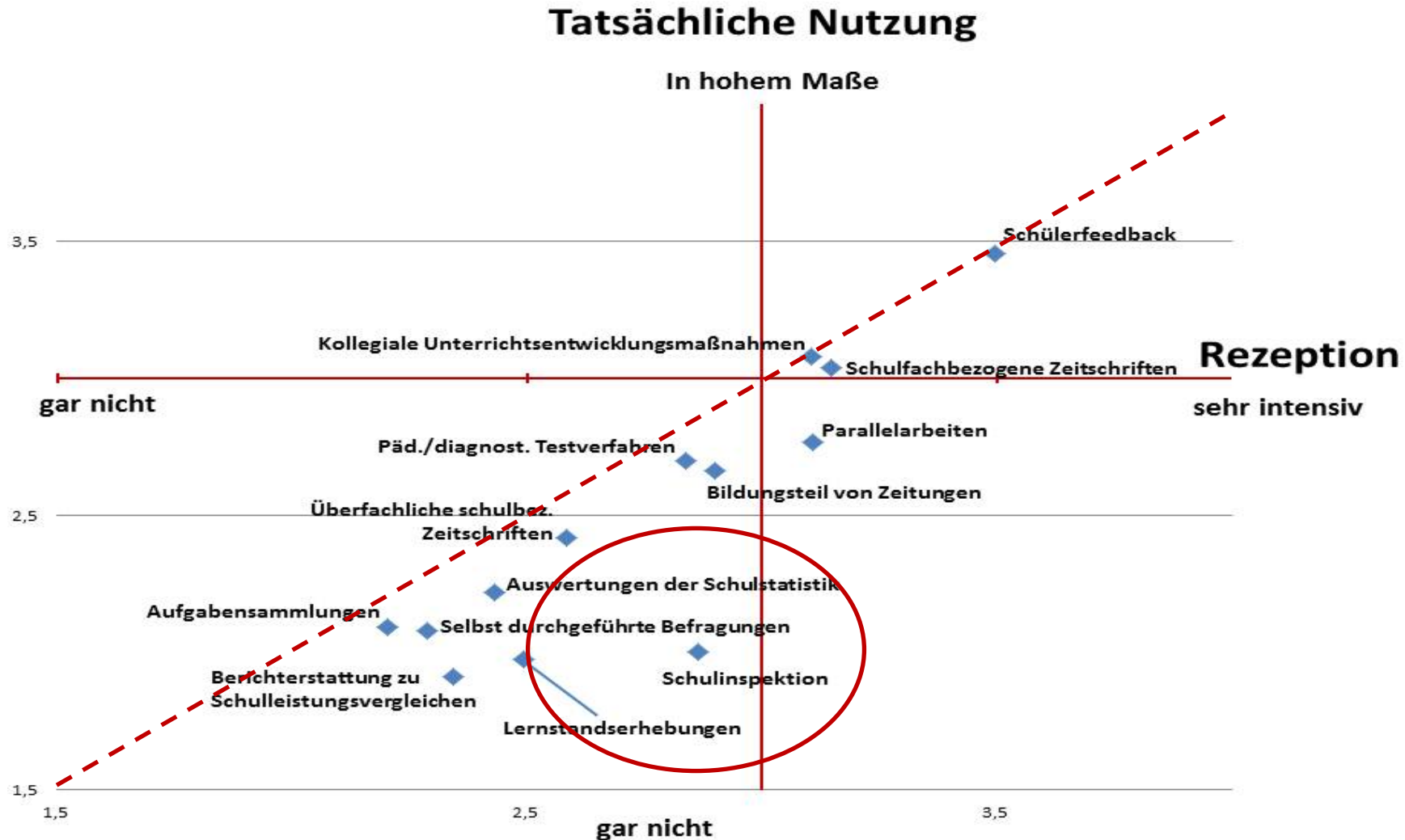
Evidenzbasiertes Handeln



Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung



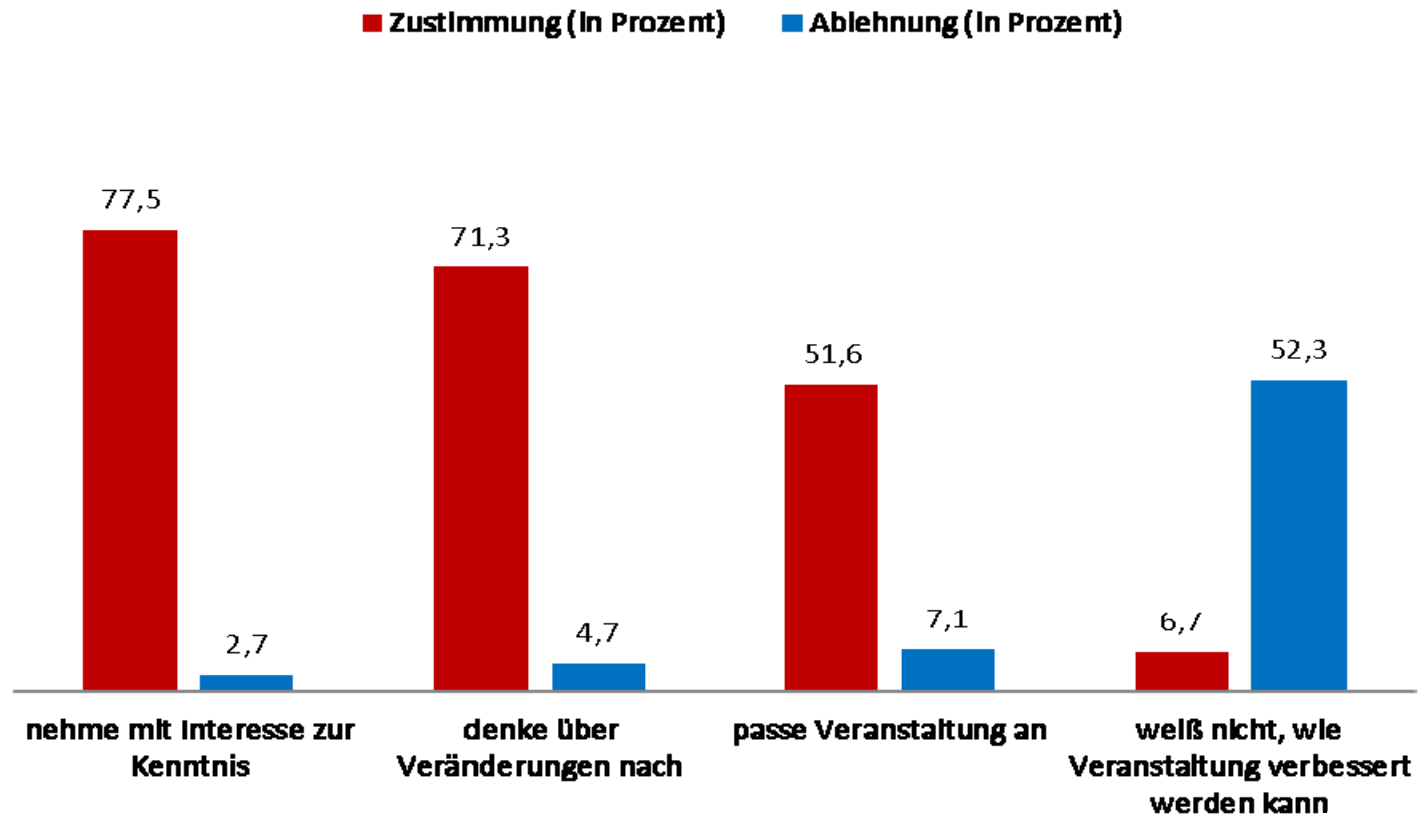
Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung



Rezeption: „Wie intensiv haben Sie sich mit Informationen aus folgenden Quellen auseinandergesetzt?“

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung

Einstellungen zu Ergebnissen der Lehrveranstaltungsevaluation



Zentrale Fragen der Qualitätssicherung –Evidenzbasierung

Interpretationslücken

- Relatives Qualitätsverständnis
- Fehlendes Methodenverständnis
- Fehlende Kenntnisse im Hinblick auf mögliche Umsetzungsschritte (LVE – Tinsner, Dresel)

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung

CHE-Ranking

Betreuung durch Lehrende [?]	2,5	
Kontakt zu Studierenden [?]	2,0	
Lehrangebot [?]	3,1	
Forschungsbezug [?]	2,4	
Praxisbezug [?]	3,6	
Berufsbezug [?]	2,8	
E-Learning [?]	2,5	
Bibliotheksausstattung [?]	2,3	
Räume [?]	2,0	
IT-Infrastruktur [?]	1,8	

Zentrale Fragen der Qualitätssicherung – Evidenzbasierung

	Kognitiver Nutzen	Legitimato- rischer Nutzen	Instrumenteller Nutzen
Lehrkräfte (StD)	2,79 (0,98)	2,69 (1,07)	2,54 (1,07)
Schulleitung (StD)	3,19 (0,96)	3,05 (1,08)	3,13 (1,15)

- ICC (Lehrer/innen) für
legitimato-
rischen Nutzen = 22%
kognitiven Nutzen = 15%
Instrumentellen Nutzen = 17%

1. Verfahren der Systemakkreditierung
2. Kriterien der Systemakkreditierung
3. Qualitätsmanagement an der JGU
4. Zentrale Fragen der Qualitätssicherung
5. Ausblick

A. Systemakkreditierung

- Systemakkreditierung wird zunehmend zum Standardverfahren und auch für kleinere und mittlere Hochschulen attraktiv
- Perspektivisch eine stärkere Verschränkung von Systemakkreditierung und Aspekten der institutionellen Akkreditierung
- Gefahr der zu engen Koppelung der Systemakkreditierung bzw. von Ansätzen des Quality Audits an hochschulpolitische Steuerung – Autonomieverluste
- Professionalisierung der Verfahren

B. Internes Qualitätsmanagement

- Komplexes Wechselverhältnis zwischen Beratung und Bewertung sowie zwischen Steuerung und Qualitätssicherung
- permanente Anpassung der Verfahren, um Sinnhaftigkeit zu gewährleisten
- Klärung von Qualitätsbegriff und Funktion – und damit auch Klärung der Ergebnisverwendung
- Gefahr der Verantwortungsverlagerung auf peers – Relativierung der Funktion von peers
- zentrale vs. dezentrale Organisation
- Balance zwischen Verfahrensflexibilität und Verbindlichkeit (Umgang mit Verlagerung von Konflikten in die Hochschule)
- Gefahr der Bürokratisierung

C. Evidenzbasierung

- Schließung des Qualitätskreislaufs
- Differenzierung nach strukturellen Konsequenzen und Veränderung von Einstellungen und Handlungsweisen
- Divergenzen zwischen Ergebniswahrnehmung, Ergebnisverarbeitung und Handlung
- Erklärung vs. Deskription



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

Von der Programm- zur Systemakkreditierung

Dresden 2012

Dr. Uwe Schmidt



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ