Seufert, Sabine, Prof. Dr., Universität St. Gallen, Professorin für Wirtschaftspädagogik. Arbeitsschwerpunkte: Bildungsmanagement, pädagogisches Innovationsmanagement.



Meier, Christoph, Dr., Universität St. Gallen, Projektleiter. Arbeitsschwerpunkte: Qualitätsmanagement, Bildungscontrolling, mediengestütztes Selbststudium.



Dieter Euler, Prof. Dr., Universität St. Gallen, Professor für Wirtschaftspädagogik. Arbeitsschwerpunkte: Bildungsmanagement, Wirtschaftsdidaktik.



Qualitätsentwicklung E-Learning-gestützter Masterstudiengänge: Erfahrungen aus der Programmakkreditierung EFMD CEL

Sabine Seufert, Christoph Meier, Dieter Euler

Abstract

EFMD-CEL (Programme accreditation for teChnology-Enhanced Learning) ist eine Programmakkreditierung für E-Learning-gestützte Bildungsprogramme, die seit 2003 angeboten wird. Mittlerweile haben 13 Programme verschiedener Hochschulen und Unternehmen dieses Akkreditierungsverfahren erfolgreich durchlaufen. In diesem Beitrag wird das Akkreditierungsverfahren kurz vorgestellt und ein auf Fallstudien basierender Vergleich verschiedener E-Learning gestützter Masterstudiengänge vorgenommen. Im Ergebnis zeigt sich, dass die größten Herausforderungen für die Qualitätsentwicklung der betrachteten Programme nicht im Bereich des eigentlich Neuen, nämlich der eingesetzten Technologien und darauf basierender Lehr-/Lernformen liegen, sondern eher im Bereich organisationaler und lernkultureller Aspekte. Bei zwei mittlerweile re-akkreditierten Programmen zeigten sich beim zweiten Audit Verbesserungen im Hinblick auf die Erfüllung der Mindeststandards zu den Qualitätskriterien. Die Vorschläge der Auditoren zur Weiterentwicklung der Programme wurden begrüßt, allerdings nicht in allen Fällen konsequent umgesetzt. Es wird deutlich, dass auch bei einem Qualitätssystem, das über Zwischenberichte und Audits zur Re-Akkreditierung auf eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung abzielt, Empfehlungen ein unterschiedliches Maß an Nachdrücklichkeit entfalten.

Qualitätsmanagement im Bereich E-Learning-gestützter Masterstudiengänge: Entwicklungen und Herausforderungen

In den vergangenen Jahren hat E-Learning eine wechselvolle Entwicklung durchlaufen. Die Euphorie der Anfangszeit mündete zunächst in eine Phase der Ernüchterung. Mittlerweile findet E-Learning - verstanden als die (ergänzende) Verwendung von interaktiven und multimedialen Medien sowie von netzwerkbasierter Kommunikation im Lernprozess - seinen Weg in den Alltag der Aus- und Weiterbildung. Der strategische Einsatz von E-Learning zur Positionierung von Masterstudiengängen auf dem - durchaus umkämpften - Weiterbildungsmarkt ist allerdings noch nicht sehr verbreitet.

Häufig treffen E-Learning-gestützte Weiterbildungsprogramme an Hochschulen in der Wahrnehmung der Zielgruppen auf Vorbehalte im Hinblick auf die Qualität der Ausbildung.

Qualitätsmanagement beinhaltet das Definieren von Qualitätszielen und Zuständigkeiten ebenso wie die Umsetzung im Rahmen von Planung, Qualitätssicherung, Evaluation und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung (DIN EN ISO 8402/DIN-EN 9000 nach Wirth 2005, 132). Obschon das Thema Qualitätsmanagement in der Bildung mittlerweile fest etabliert ist und erste QM-Systeme mit einer Ausrichtung auf E-Learning verfügbar sind (z.B. ISO 19769-1 von 2005, vgl. DIN 2006), ist die Umsetzung von Qualitätsmanagement im Bereich E-Learning-gestützter Kurse nach wie vor als große Herausforderung zu sehen (Diesner, Seufert & Euler, 2010). In diesem Beitrag wird Qualitätsmanagement primär unter dem Blickwinkel 'Qualitätsentwicklung' diskutiert.

Auf der Grundlage der Erfahrungen mit Programm-Akkreditierungen im Rahmen des EFMD-CEL Qualitätssystems (Accreditation for teChnology-Enhanced Learning) wird in diesem Beitrag folgenden Fragen nachgegangen:

- In welchem Umfang werden die Qualitätskriterien dieses Qualitätssystems in der Praxis erfüllt und bei welchen Aspekten zeigen sich die größten Herausforderungen?
- Was sind Aspekte guter Praxis bei den betrachteten E-Learning-gestützten -Masterstudiengängen?
- Was sind zentrale Gestaltungsfelder für die Qualität solcher Studiengänge?
- In welchem Umfang wird das Leitbild einer kontinuierlichen, durch Audits unterstützten Qualitätsentwicklung von den Institutionen und Programmen umgesetzt?

Mit insgesamt sechs Master-Programmen (fünf MBA-Programme, ein auf Management von Fernstudien ausgerichtetes Programm), die das Akkreditierungsverfahren im Rahmen des EFMD-CEL Qualitätssystems durchlaufen haben, liegt mittlerweile substanzielles empirisches Material für einen Fallstudienvergleich vor. Auf der Grundlage umfassender Dokumentationen (Self-Assessment Reports, Studierenden-Interviews, Audit Team Reviews mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen wie Programmleitungen, Dozierende, etc.) können sowohl verschiedene Programme miteinander verglichen als auch Entwicklungen innerhalb einzelner Programme über einen längeren Zeitraum verfolgt werden. Damit kommt auch die kontinuierliche Qualitätsentwicklung von E-Learning-gestützten Masterstudiengängen in den Blick.

Im nachfolgenden Abschnitt wird das von EFMD getragene Akkreditierungsverfahren CEL kurz vorgestellt. Anschließend wird ein auf Fallstudien basierender Vergleich verschiedener E-Learning gestützter Masterstudiengänge vorgenommen. Dabei werden auch zentrale Gestaltungsfelder für die Qualitätsentwicklung von E-Learning-gestützten -Masterstudiengängen behandelt. Ein kurzes Fazit schließt diesen Beitrag ab.

CEL - Programme Accreditation for teChnology-Enhanced Learning: ein Akkreditierungsverfahren für die Qualitätsentwicklung von E-Learning-gestützten Bildungsprogrammen

Qualitätsmodell

Ab dem Jahr 2003 bietet die European Foundation for Management Development (EFMD) eine Programmakkreditierung für E-Learning-gestützte Bildungsprogramme an. Das korrespondierende Qualitätszertifikat „EFMD-CEL (Programme accreditation for teChnology-Enhanced Learning)“ ist mittlerweile auf dem Markt etabliert und ist - neben Akkreditierungssystemen für Hochschulen (EQUIS) und für Corporate Universities (CLIP) - fester Bestandteil des EFMD Produkteportfolios.

Dem Qualitätsmanagementsystem CEL liegen 30 Qualitätskriterien zugrunde, die auf der Grundlage von Experteninterviews (25 Experten) und einer Delphi-Studie (37 Experten in zwei Durchgangsrunden) entwickelt wurden (Seufert & Euler, 2004;Wirth, 2005). Somit stützt sich die Fassung der Qualitätskriterien in hohem Maße auf das Urteil von Experten aus Wissenschaft und Praxis. Die Qualitätskriterien lassen sich insgesamt sechs Qualitätsfeldern zuordnen: Programm

(Strategie), Didaktik, Wirtschaftlichkeit, Technologie, Organisation und Kultur. Die didaktische Perspektive und damit die Gestaltung des Lernprozesses steht dabei im Zentrum dieses Qualitätssystems. Die Qualitätskriterien können zudem im Hinblick auf Input-, Prozess- und Outputqualitäten unterschieden werden (vgl. Abbildung 1).

	Input	Process	Output	Relevante Perspektiven	Relevante Verständnisse von Qualität
Programm Profil	PR1, PR2, PR3, PR4			- Management - Lernende	Zweckmässigkeit hinsichtlich strategischer Ziele & institutioneller Rahmenbedingungen
Didaktische Dimension	PE1, PE6, PE7	PE2, PE3, PE4, PE5, PE8	PE9, PE10	- Lernende - Lehrende	Lern- & Transfererfolg; Stärkung Selbslernkompetenzen; didaktischer Mehrwert;
Ökonomische Dimension	E1	E2		- Management	Nachhaltigke Finanzierung & nachhaltiger Mehrwert
Technologische Dimension	T1, T2	T3, T4	T3, T5	- Techn. Personal - Lehrende - Lernende	Erfüllen von Minimalstandards; Null Fehler bzw. permanente Verfügbarkeit;
Organisatorisch-administrative Dimension	O1, O3	O2, O4, O5		- Management - Lernende - Lehrende	Zweckmässigkeit hinsichtlich der Unterstützung der Anspruchsgruppen
Kulturelle Dimension		C1, C2, C3, C4		- Lehrende - Management - Techn. Personal	Transformation; Empowerment für Innovationen;

Abbildung 1: Entscheidungsleitendes Qualitätsmodell[i]

Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems CEL werden alle Qualitätskriterien in mehreren Schritten operationalisiert. Neben der Spezifikation der Datenquelle erfolgt eine Präzisierung der Indikatoren, anhand derer das Kriterium beobachtbar wird und zudem auch eine Ausweisung des jeweils zu erfüllenden Mindeststandards (vgl. Abbildung 2).

#	Quality criteria	Method of data-collection	Performance indicators	Auditor quality evaluation standards
PE10	Assessments follow the respective professional standards and are valid to the learning objectives.	Doc	A list of at least 2 - 4 formative or summative assessments that could be reviewed (2 – 3 modules are selected by the audit team).	A transparent and comprehensible list of learning modules that allows a grounded selection.
		AT (AV)	Reflection based on the 2 - 3 different assessments and learning objectives that are covered by them.	Reflections should be sufficiently described and comprehensibly explained. The construction of assessments follows professional standards if aspects of assessment validity, reliability, economy and equality are reflected and appropriate measurements are conducted.

Abbildung 2: Auszug aus dem Kriteriensatz von CEL

Bei dem Qualitätsmanagementsystem CEL stehen durchgängig die folgenden Fragen im Mittelpunkt: „What to do?“ („Was sind die maßgeblichen Zielgrößen?“) und „How to do?“ („Was wird unternommen, um die Zielgrößen zu erreichen?“). Damit wird besonderes Gewicht auf die Qualitätsverbesserung und das Auslösen von Entwicklungsmaßnahmen gelegt.

Aufbauorganisation

Neben der Qualitätskonzeption stellt die Aufbauorganisation ein wesentliches Element für eine nachhaltige, professionelle und damit auch glaubwürdige Umsetzung eines Qualitätsmanagement-ansatzes dar. Ziel ist es, zentrale Anforderungen an die Unabhängigkeit und gegenseitige Kontrolle der verschiedenen Rollen im Evaluationsprozess (Wirth, 2005, 304ff.) organisatorisch so umzusetzen, dass eine stabile und wirksame Evaluationsorganisation sichergestellt werden kann. Im Fall von CEL hat die European Foundation for Management Development (EFMD) ihre langjährigen Erfahrungen

aus der Zertifizierung und Akkreditierung von Business Schools (EQUIS) und Corporate Universities (CLIP) in die organisatorische Umsetzung eingebracht. Dabei wurde insbesondere auf eine strikte personelle Trennung zwischen der Evaluation (Auditoren) und dem Zertifizierungsentscheid (Awarding Body) geachtet, um einen objektiven und transparenten Entscheidungsprozess zu ermöglichen (Wirth, 2005, 375ff. für eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Rollen).

Ablauforganisation

Bei der Einordnung des Qualitätsmanagementsystems CEL im Hinblick auf die Durchführung der Evaluation intern (Selbstevaluation) oder extern (Fremdevaluation) ist wichtig festzuhalten, dass CEL beide Aspekte kombiniert. Es handelt sich um ein extern konzipiertes Qualitätsmanagementsystem, das sowohl Elemente der Selbstevaluation (Self Assessment Report) als auch der Fremdevaluation (Audit Team Report) beinhaltet (vgl. Tabelle 1).

	***Intern* konzipiertes QM**	***Extern* konzipiertes QM**
Selbstevaluation	Selbstevaluation (intern/selbstreferentiell)	Selbstevaluation (intern/fremdreferentiell)
Fremdevaluation	Fremdevaluation (extern/selbstreferentiell)	Fremdevaluation (extern, fremdreferentiell)

Tabelle 1: Grundformen des Qualitätsmanagements (nach Wirth, 2005, 138)

Der Akkreditierungsprozess selbst umfasst eine systematische Abfolge von 11 Schritten (vgl. Abbildung 3).

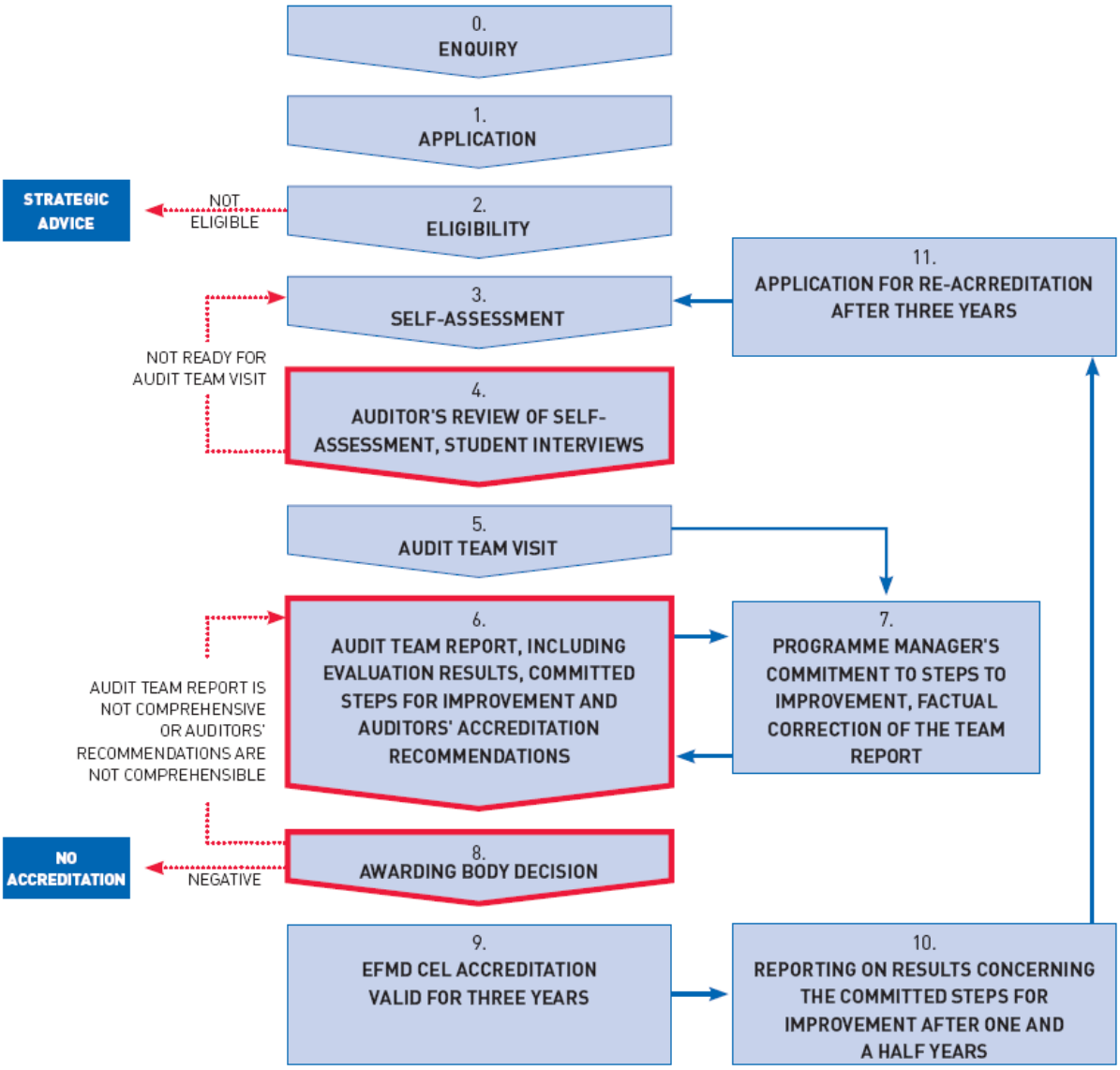


Abbildung 3: CEL-Evaluationsablauf (EFMD 2010, 3)

Die Gestaltung des Evaluationsprozessesgreift die in der Aufbauorganisation verankerte Rollenteilung und gegenseitige Kontrolle auf (Bericht des Audit-Teams gefolgt von der Entscheidung durch den Awarding Body). Darüber hinaus unterstützt die Prozessgestaltung auch die Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen in den einzelnen Phasen (Programm-Management und interne Experten in der Phase des Self-Assessment; Studierende, Programm-Management, Lehrende und technisches Personal in der Phase der Auditierung durch das Audit Team). Schließlichist der Evaluationsprozess so konzipiert, dass die in den Qualitätskriterien verankerte entwicklungsorientierte Qualitätsperspektive (im Gegensatz zu einem vergangenheitsorientierten Kontrollparadigma, Wirth, 2005, 87) zum Tragen kommt. Dies zeigt sich darin, dass die Programmverantwortlichen gemeinsam mit den Auditoren Entwicklungsschritte identifizieren und dokumentieren, so dass diese Entwicklungsschritte in die Zertifizierungsentscheidung einfließen und damit zum Bestandteil des Qualitätszertifikates werden. Nach Ablauf von 1.5 Jahren (die Hälfte der Gültigkeit der Akkreditierung) ist das Programm-Management gefordert, einen Bericht über die ergriffenen Maßnahmen zu liefern. DiesemZwischenbericht kommt neben einem erneuten Bericht der Auditoren große Bedeutung bei der Entscheidung über eine Re-Akkreditierungzu.

Erfahrungen aus den bisherigen CEL-Akkreditierungen von berufsbegleitenden Masterstudiengängen

Überblick über die akkreditierten Masterstudiengänge

Mittlerweile haben 13 Programme verschiedener Hochschulen und Unternehmen das Verfahren einer CEL-Akkreditierung erfolgreich durchlaufen. Zwei weitere Programme befinden sich derzeit noch im Prozess und zwei Programme wurden nicht akkreditiert. Für den vorliegenden Beitrag werden sechs berufsbegleitende Masterstudiengänge näher betrachtet. Vier dieser sechs Programme wurden akkreditiert, bei einem Programm ist der Audit-Prozess durchlaufen aber die Entscheidung über eine Akkreditierung steht noch aus. Ein Programm wurde nicht akkreditiert. Drei der vier akkreditierten Masterstudiengänge haben inzwischen auch die turnusmäßige erste Re-Akkreditierung drei Jahre nach der Erst-Akkreditierung hinter sich gebracht.

Drei dieser Studiengänge werden vollständig online angeboten, drei Programme basieren auf einem Blended-Learning-Modell mit Präsenz- und Online-Elementen. Die vier akkreditierten Programme werden im Folgenden namentlich erwähnt. Alle Programme werden in englischer Sprache angeboten.

- Online Master of Distance Education, University of Maryland University College, USA,
- Online Master of Business Administration, Universitas 21 Global, Singapur,
- Online Master of Business Administration, University of Liverpool, Großbritannien.
- Executive Master of Business Administration, Kavrakoglu Management Institute, Türkei,
- Programm 5: Abgelehnt,
- Programm 6: Im Verfahren.

University of Maryland University College: Online Master of Distance Education (MDE UMUC)

Das Programm "Master of Distance Education" wird von der University of Maryland University College (UMUC) in Zusammenarbeit mit der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg angeboten. Ziel ist, die Studierenden zu Spezialisten für das Management von online-basierten- und Fernstudiengängen zu entwickeln und zu einem Master-Abschluss zu führen.

Das Programm wird seit 1999 angeboten und ist modular aufgebaut. Es umfasst 7 Pflichtmodule und 4 Wahlpflichtmodule. Alle Module werden vollständig online durchgeführt. Eine Projektarbeit schließt die Ausbildung im Gesamtumfang von 1'800 Arbeitsstunden ab.

Zur Zeit der ersten Akkreditierung im August 2006 waren im Frühjahrs- und Herbstsemester jeweils etwa 200 bis 250 Studierende aus mehr als 20 Ländern in das Programm eingeschrieben. Weitere Informationen finden sich unter http://www.umuc.edu/programs/grad/mde/.

Universitas 21 Global: Master of Business Education (MBA U21G)

Universitas 21 Global (U21G) ist ein joint venture zwischen Universitas 21, einem Konsortium von forschungsorientierten Universitäten rund um den Globus einerseits und (zur Zeit der Erstakkreditierung) Thomson Learning, einem global operierenden Verlagshaus und Teilgesellschaft der kanadischen Thomson Corporation. Die Zentrale von U21G befindet sich in Singapur.

Das akkreditierte MBA-Programm von U21G istdas erste Programm, das von dieser Institution angeboten wurde. Ziel ist, die Studierenden zu einem Master-Abschluss in Management zu führen. Der Studierendenbetrieb wurde im August 2003 aufgenommen und die ersten Absolventen schlossen das Programm im November 2005 ab.

Das MBA-Programm von U21G wird vollständig online durchgeführt und ist modular aufgebaut. Neben 10 Pflichtmodulen müssen die Studierenden 7 Wahlpflichtmodule (aus insgesamt 20 Wahlmodulen) absolvieren. Jedes Modul umfasst etwa 120 bis 140 Stunden Lern- bzw. Arbeitszeit. Ein Forschungsprojekt als 18. Modul schließt das Programm ab.

Zur Zeit der ersten Akkreditierung im August 2005 waren 450 Studierende aus mehr als 30 Ländern in das Programm eingeschrieben. Weitere Informationen finden sich unter http://www.u21global.edu.sg/.

University of Liverpool: Online Master of Business Administration (MBA UoL)

Das online MBA-Programm der Universität Liverpool ist eines von vier Programmen, die in Zusammenarbeit mit Laureate Online Education B.V. vollständig online durchgeführt werden. Dabei ist die Universität Liverpool (UoL) für die akademische Ausgestaltung des Programms verantwortlich, während Laureate Online Education B.V. die operative Durchführung des Programms verantwortet.

Das online MBA-Programm umfasst vier Pflichtmodule und vier Wahlpflichtmodule mit jeweils etwa 150 Lernstunden. Hinzu kommt ein Modul zu Forschungsmethoden und zur Erstellung der Abschlussarbeit, das etwa 600 Lernstunden ausmacht, so dass insgesamt etwa 1'800 Lernstunden von den Studierenden zu absolvieren sind.

Die einzelnen Module werden in Gruppen von bis zu 18 Studierenden vollständig online durchgeführt. Die Module beinhalten individuelle Arbeitsaufträge und Gruppenarbeiten und sind so gestaltet, dass ein intensiver Austausch sowohl zwischen den Studierenden als auch zwischen Studierenden und Lehrenden induziert wird.

Bis zum Zeitpunkt der ersten Akkreditierung im November 2006 wurde das MBA-Angebot von etwa 1'400 Teilnehmenden genutzt. 600 Teilnehmende hatten zu diesem Zeitpunkt das Programm abgeschlossen. Weitere Informationen finden sich unter www.uol.ohecampus.com/programmes/mba.phtml.

Kavrakoglu Management Institute: Executive Master of Business Administration (EMBA KMI)

Das Kavrakoglu Management Institute (KMI) ist ein in Istanbul beheimatetes Beratungsunternehmen mit Fokus auf Executive- und Führungskräfteentwicklung. Für KMI sind Consulting-Dienstleistungen und Bildungsangebote zwei eng miteinander verwobene Geschäftsfelder.

Das übergeordnete Ziel des Executive-MBA Programms ist die Entwicklung von Management-Fähigkeiten im Hinblick auf Vision, operatives wirtschaftliches Handeln und Führung. Das Programm wird für zwei Zielgruppen angeboten: 1) als standardisiertes Angebot für individuelle Teilnehmende; 2) als spezifisch für einzelne Unternehmen zugeschnittenes Angebot.

Das EMBA-Programm des KMI umfasste zum Zeitpunkt der ersten Akkreditierung etwa 500 Lernstunden und wurde dann auf 1'100 Stunden aufgestockt. Etwa 60% des Umfangs sind Pflichtmodule, etwa 40% Wahlpflichtmodule. Die Module bestehen aus einer Kombination von e-Learning-Einheiten, Workshops in Ko-Präsenz, Sitzungen im virtuellen Klassenzimmer und individueller Unterstützung.

Bis zum Zeitpunkt der ersten Akkreditierung im Dezember 2006 wurde das EMBA-Angebot von etwa 1'500 Teilnehmenden genutzt, von denen etwa 80% unternehmensspezifische Angebote besucht hatten. Weitere Informationen finden sich unter http://www.kavrakoglu.com/eng/high/index.html#.

Programm 5

Das Programm wird seit 2004 angeboten und richtet sich an Personen im mittleren Management, die sich als Generalisten für Management beruflich weiter entwickeln möchten.

Im Rahmen des Programms werden insgesamt 12 Kurse angeboten. Die Studierenden können drei Kurse individuell auswählen. Zwei der Wahlkurse umfassen verpflichtende Präsenzphasen, die auf die e-Learning-Inhalte bezogen sind. Das Programm umfasst insgesamt 1'800 Lernstunden.

Zur Zeit der Bewerbung um eine Akkreditierung im April 2007 waren etwa 210 Studierende aus verschiedenen Ländern in das Programm eingeschrieben.

Programm 6

Das Programm zielt darauf ab, Teilnehmenden aus Schwellenländern eine generalistisch ausgerichtete, an europäischen Standards orientierte und kostengünstige berufsbegleitende Management-Ausbildung zu ermöglichen.

Das Programm wird seit 2009 angeboten und umfasst zur Zeit der Bewerbung um eine Akkreditierung acht Module. Ein weiteres Modul befindet sich in Vorbereitung. Der Arbeitsaufwand für die Teilnehmenden beträgt etwa 1'900 Stunden.

Zur Zeit der Bewerbung um eine Akkreditierung im Ende 2009 waren etwa 40 Studierende aus verschiedenen Ländern in das Programm eingeschrieben.

CEL Evaluationsergebnisse im Überblick

In einem ersten Schritt werden in quantitativer Form Ergebnisse der Evaluationen im Rahmen der CEL-Akkreditierungsverfahren aufgezeigt. Um Rückschlüsse auf die Bewertung der sechs vorgestellten Programme zu verhindern, wurde die Nummerierung der Programme gegenüber der Reihenfolge der Vorstellung oben verändert.

Qualitäts-bereich	Anzahl Kriterien	Programm Nr. 1	Programm Nr. 2	Programm Nr. 3	Programm Nr. 4	Programm Nr. 5	Programm Nr. 6	Summe Bereich	in % Bereich
Alle Kriterien	übertroffen	11	12	3	3	1	3	33	18%
in allen	erfüllt	16	17	21	27	22	17	120	67%
Bereichen	nicht erfüllt	2	1	6	0	7	8	24	13%
	nicht anwendbar	1	0	0	0	0	2	3	2%

Tabelle 2: Evaluationsergebnisse für alle Qualitätsbereiche

Eine erste grobe Übersicht über die Evaluationsergebnisse im Rahmen der Erstakkreditierungen (Tabelle 2) zeigt, dass die Qualitätskriterien recht häufig erfüllt werden (in 2/3 der Fälle). Zudem sind die Kriterien gut anwendbar. Nur in drei Fällen wurde ein Qualitätskriterium als nicht anwendbar eingestuft. Darüber hinaus zeigt sich, dass die sechs Programme die Qualitätskriterien insgesamt (über alle Qualitätsbereiche betrachtet) unterschiedlich gut erfüllen. Während bei zwei Programmen die Mindestanforderungen bei 11 bzw. 12 Kriterien übertroffen werden, findet sich bei drei Programmeneine nennenswerte Anzahl von Kriterien, bei denen die Mindeststandards nicht erreicht werden. Lediglich das Programm Nr. 4 erfüllt oder übertrifft die geforderten Mindeststandards in allen Qualitätsbereichen.

Bei einer genaueren Betrachtung der einzelnen Qualitätsbereiche lassen sich folgende Beobachtungen machen (vgl. Tabelle 3):

- die deutlichsten Differenzierungen in den Bewertungen zeigen sich im Qualitätsbereich "Organisation & Kultur", dicht gefolgt von den Bereichen "Programm / Profil" und "Didaktik";
- die geringsten Differenzierungen (bzw. die größte Homogenität der Bewertungen) zeigen sich in den Qualitätsbereichen "Ökonomie" und "Technologie";
- relativ zur Anzahl der Kriterien werden Mindeststandards in den Qualitätsbereichen "Organisation & Kultur" sowie "Programm / Profil" am häufigsten nicht erfüllt;
- relativ zur Anzahl der Kriterien werden Mindeststandards im Bereich "Organisation & Kultur" am häufigsten übertroffen;
- der Qualitätsbereich "Organisation & Kultur" ist der Qualitätsbereich, in dem die meisten evaluierten Programme einzelne Mindeststandards übertreffen - auch die bei einigen Kriterien weniger überzeugende Programme Nr. 3 und Nr. 6;

Qualitäts-bereich	Anzahl Kriterien	Programm Nr. 1	Programm Nr. 2	Programm Nr. 3	Programm Nr. 4	Programm Nr. 5	Programm Nr. 6	Summe Bereich	in % Bereich
Programm / Profil	übertroffen	2	2	0	0	1	0	5	21%
	erfüllt	2	1	2	4	2	4	15	63%
	nicht erfüllt	0	1	2	0	1	0	4	17%
	nicht anwendbar	0	0	0	0	0	0	0	0%
Didaktik	übertroffen	5	5	0	1	0	1	12	20%
	erfüllt	5	5	8	9	7	7	41	68%
	nicht erfüllt	0	0	2	0	3	2	7	12%
	nicht anwendbar	0	0	0	0	0	0	0	0%
Organisation & Kultur	übertroffen	2	5	3	2	0	2	14	26%
	erfüllt	6	4	4	7	6	3	30	56%
	nicht erfüllt	1	0	2	0	3	3	9	17%
	nicht anwendbar	0	0	0	0	0	1	1	2%
Ökonomie	übertroffen	0	0	0	0	0	0	0	0%
	erfüllt	1	2	2	2	2	1	10	83%
	nicht erfüllt	0	0	0	0	0	1	1	8%
	nicht anwendbar	1	0	0	0	0	0	1	8%
Technologie	übertroffen	2	0	0	0	0	0	2	7%
	erfüllt	2	5	5	5	5	2	24	80%
	nicht erfüllt	1	0	0	0	0	2	3	10%
	nicht anwendbar	0	0	0	0	0	1	1	3%

Tabelle 3: Evaluationsergebnisse nach Qualitätsbereichen differenziert

Betrachtet man nun, welche Kriterien wie oft von den einzelnen Programmen übertroffen, erfüllt oder nicht erfüllt werden (bzw. auch nicht anwendbar sind), so zeigt sich folgendes Bild (vgl. Tabelle 4[ii]):

- bei drei Qualitätskriterien wurde der erwartete Standard von drei bzw. vier Programmen übertroffen; es handelt sich dabei um folgende Kriterien:
  - PE4: Interaktion der Studierenden untereinander / mit Lehrpersonen ist ein integraler Bestandteil des Programms und wird systematisch unterstützt.
  - O4: Aktivitäten der kontinuierlichen Evaluation und Programmentwicklung sind institutionalisiert.
  - C4: Das Management der jeweiligen Institution unterstützt die Ziele und die Umsetzung des Programms, insbesondere im Hinblick auf technologieunterstütztes Lernen.
- bei insgesamt zwölf Kriterien wurde der erwartete Standard von allen evaluierten Programmen erfüllt oder übertroffen; allein fünf dieser Kriterien sind dem Qualitätsbereich "Didaktik" zuzuordnen;
- bei insgesamt sieben Kriterien wurde der erwartete Standard von ein oder zwei Programmen nicht erreicht; darunter sind zwei Kriterien, die auch von zwei der vier erfolgreich akkreditierten Programmen nicht erfüllt wurden:
  - PR4: Die Studierenden werden vor Beginn des Programms mit relevanten Informationen zum Programm versorgt.
  - C3: Herausforderungen im Hinblick auf Arbeitsbelastung, Vergütung sowie intellektuelle Eigentumsrechte und deren Einfluss auf die Motivation des Personals sind angemessen berücksichtigt.
- drei Qualitätskriterien erwiesen sich bei diesen sechs Programmen jeweils ein einziges Mal als nicht anwendbar.

Kriterium	übertroffen	erfüllt	nicht erfüllt	nicht anwendbar
PR1	2, 5	1, 3, 4, 6	-	-
PR2	1	2, 4, 5, 6	3	-
PR3	2	1, 3, 4, 6	4, 5	-
PR4	1	4, 5, 6	2, 3	-
PE1	1, 2	3, 4, 5, 6	-	-
PE2	-	1, 2, 3, 4, 5, 6	-	-
PE3	-	1, 2, 3, 4, 5	6	-
PE4	1, 2, 4	3, 5	6	-
PE5	6	1, 2, 4	3, 5	-
PE6	1	2, 3, 4, 5, 6	-	-
PE7	1	2, 3, 4, 5, 6	-	-
PE8	2	1, 3, 4. 5, 6	-	-
PE9	1, 2	3, 4, 6	5	-
PE10	2	1, 4, 6	3, 5	-
O1	2	1, 3, 4. 5, 6	-	-
O2	2	1, 4	3, 5	6
O3	-	1, 2, 3, 4, 5, 6	-	-
O4	1, 2, 3	4	5, 6	-
O5	1, 6	2, 3, 4, 5	-	-
C1	2	1, 3, 4, 5	6	-
C2	3, 4	1, 2, 5	6	-
C3	-	2, 4, 5, 6	1, 3	-
C4	2, 3, 4, 6	1	5	-
E1	-	2, 3, 4, 5, 6	-	1
E2	-	1, 2, 3, 4, 5	6	-
T1	-	1, 2, 3, 4, 5	6	-
T2	-	2, 3, 4, 5	1	6
T3	1	2, 3, 4, 5, 6	-	-
T4	-	1, 2, 3, 4, 5	6	-
T5	1	2, 3, 4, 5, 6	-	-

Tabelle 4: Bewertung der einzelnen Programme im Hinblick auf die Einzelkriterien

Als Fazit aus dieser quantitativen Analyse lässt sich ableiten, dass

- die Qualitätskriterien nahezu immer anwendbar sind,
- die Qualitätskriterien zu einem differenzierten Bild hinsichtlich des Entwicklungsstands bei den verschiedenen Programmen führen und
- sich in den beiden Qualitätsbereichen "Organisation & Kultur" sowie "Programm / Profil" der größte Anteil nicht erfüllter Qualitätskriterien findet.

Beispiele für gute Praxis

Was sind nun die Aspekte, bei denen die vier akkreditierten Programme besonders gute Praxis demonstrieren? Die Auditoren, die an der Evaluation der vier akkreditierten Programme beteiligt waren, haben hierzu eine Reihe von Punkten identifiziert:

MDE UMUC: Aus Sicht der Auditoren stellt das Programm MDE UMUC ein Beispiel für besonders gute Praxis im Hinblick auf die (Weiter-)Entwicklung der Qualität didaktischer Praxis dar. Dies wird unter anderem durch einen verpflichtenden, fünfwöchigen Online-Kurs für neue Mitglieder des Lehrkörpers, durch die aktive Beteiligung von Lehrenden an einschlägigen Fachkonferenzen und durch ein Mentoring-Programm erreicht.

MBA U21G: Auch dieses Programm zeigt besondere Stärken im Hinblick auf die Überprüfung und Sicherung der Qualität. Dazu gehören umfangreiche Leitfäden für die Erstellung der Inhalte, das Durchführen von Studierenden-Befragungen und die systematische Sammlung von Daten zu Personal, Prozessen und Technologie. Die Ergebnisse werden systematisch nachverfolgt und falls erforderlich

mit Maßnahmen verknüpft. Darüber hinaus wird das Curriculum von U21p, dem Kompetenzzentrum für didaktische Fragen des U21-Netzwerks, überprüft.

MBA UoL: Ähnlich wie beim Programm MDE UMUC, finden sich auch hier eine Reihe von Maßnahmen zur Entwicklung des Lehrpersonals. In diesem Fall gehören dazu ein sechswöchiges Online-Training, die Begleitung durch Mentoren bei den ersten Lehrveranstaltungen und eine kontinuierliche Beobachtung sowie verschiedene weitere Unterstützungs- und Schulungsangebote.

EMBA KMI: Besonders erwähnenswert bei diesem Programm ist das hoch entwickelte Kundenbeziehungsmanagement und der hohe Grad flexibler Anpassung des Programms an spezifische Kundenbedürfnisse. KMI als Institution und auch das EMBA-Programm sind in beeindruckender Weise auf kontinuierliche Veränderung und Weiterentwicklung ausgerichtet - nicht zuletzt durch die professionelle Unternehmensleitung.

Im Hinblick auf die drei universitären Master-Programme (**MBA U21G, MDE UMUC und MBA UoL)**stellen die Auditoren fest, dass sich die Maßnahmen zur Qualitätssicherung sowohl auf die Entwicklung der Lerninhalte (Kurse) als auch auf die Praxis des Lehrens, Lernens und Prüfens in Online-Umgebungen beziehen. Diese Maßnahmen sind in den jeweiligen institutionellen Strategien verankert und zeugen von einem hohen Maß an Engagement des Managements. Auf diese Weise trägt das Programm-Management dazu bei, dass (1) die gesetzten Ziele erreicht werden, (2) eine systematische Weiterentwicklung möglich ist, (3) eine Grundlage für Entscheidungen zur Weiterentwicklung der Programme besteht und schließlich (4) die (erheblichen) investierten Ressourcen gerechtfertigt sind. In allen drei Fällen zeigt sich zudem eine gute Ausrichtung der Programme an den strategischen Zielen der Trägerinstitutionen.

Qualität von online Master-Studiengängen: zentrale Gestaltungsfelder

Moore (2006, 192) stellt strategische Planung und solides Management als zentrale Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von qualitativ hochwertigen Bildungsprogrammen in der Fernlehre heraus. In den nachfolgenden Abschnitten werden zentrale Gestaltungsfelder für die Qualität von E-Learning-gestützten -Masterstudiengängen beleuchtet und es wird aufgezeigt, wo die betrachteten Programme diesbezüglich stehen. Dazu gehören

- die erforderliche institutionelle Unterstützung für technologieunterstütztes Lernen und der dadurch realisierbare didaktische Mehrwert;
- die Entwicklung neuer Lehr-/Lernkulturen;
- Services und Unterstützung für Lehrende und Lernende und schließlich
- die wirtschaftliche Nachhaltigkeit dieser innovativen Programme.

Technologieunterstütztes Lehren und Lernen: institutionelles Engagement und didaktischer Mehrwert

Die EFMD-CEL-akkreditierten Programme zielen alle auf eine Ausweitung des Zugangs zu (Aus-) Bildung und ebenso auf die Entwicklung neuer, effektiver Lehr- und Lernumgebungen. Aus dem innovativen Einsatz von Lerntechnologien ergeben sich Herausforderungen sowohl im Hinblick auf Management-Aufgaben als auch im Hinblick auf die Realisierung von didaktischem Mehrwert.

Stabile technologische Infrastrukturen mit ausreichendem Funktionsumfang sowie kompetentes Personal sind eine unverzichtbare Grundvoraussetzung für den Erfolg dieser Programme. Daraus ergeben sich erhöhte Anforderungen an Leitlinien und Prozesse - sowohl in der Phase der Implementierung als auch in der Phase des Betriebs. Strategie, Leitlinien und Prozesse der jeweiligen Institutionen müssen aufeinander ausgerichtet sein. Dies um so mehr, als sich die (manchmal überzogenen) Erwartungen im Hinblick auf einen umfassenden Wandel von Lehren und Lernen ebenso als unrealistisch heraus gestellt haben wie die erwarteten Profite durch die Umsetzung von Online-Lernen (Guri-Rosenblit, 2005, S. 5). Im Fall der akkreditierten Programme ist technologieunterstütztes Lehren und Lernen in der Mission der jeweiligen Institution verankert. Darüber hinaus zeigt sich ein tief gehendes Verständnis der Anforderungen im Hinblick auf das Design und die Durchführung von Inhalten und Lehraktivitäten ebenso wie im Hinblick auf die erforderlichen Unterstützungsangebote für Lehrende und Lernende.

Allen hier erwähnten Programmen geht es beim Einsatz von Lerntechnologien um einen konkret realisierbaren Nutzen (didaktisch und ökonomisch), nicht um die Weiterentwicklung von Lerntechnologien als Selbstzweck. Mit Ausnahme des Programms EMBA-KMI, das primär eine national begrenzte Zielgruppe adressiert, geht es in allen Fällen darum, die geographische Reichweite zu erhöhen und den Zugang zu Angeboten für Teilnehmende weltweit zu ermöglichen. Darüber hinaus streben die Programme aber auch danach, den potenziellen didaktischen Mehrwert dieser Lerntechnologien zu realisieren und neue Lernumgebungen und neue Lernerfahrungen zu ermöglichen. Dieser potenzielle Mehrwert bezieht sich auf

- den Zugang zu Online-Bibliotheken und Informationen,
- die kontinuierliche Aktualisierung von Lernmaterialien,
- die Intensivierung der Interaktion zwischen (geographisch verstreuten) Lernenden untereinander und zwischen Lehrenden und Lernenden,
- die Handhabung von Arbeitsaufträgen,
- die Beobachtung von Aktivitäten des Lehrens und Lernens,
- die Durchführung von Lernerfolgskontrollen und schließlich
- die Bereitstellung kosteneffizienter und skalierbarer Unterstützungsangebote für Studierende ebenso wie für Lehrende.

Die oben dargestellten umfangreichen Aktivitäten der Kompetenzentwicklung sowie auch systematische Beobachtung, Evaluation und Qualitätssicherung tragen dazu bei, diese Potenziale zu heben.

Entwicklung einer neuen Lehr-/Lernkultur

Das Realisieren der Potenziale technologieunterstützten Lernens erfordert eine veränderte Lernkultur. Die EFMD-CEL-akkreditierten Programme sind alle auf individualisierte, lernerzentrierte, flexible und eher konstruktivistisch orientierte Formen des Lernens ausgerichtet. Alle akkreditierten Programme gehen davon aus, dass eine intensive Interaktion des Lernenden mit Lehrenden, Mit-Lernenden und Lernmaterialien für die Entwicklung von Kompetenzen unerlässlich ist. Die Programme sind so angelegt, dass diese Interaktion möglich ist - sowohl online als auch face-to-face.

Beispiele für die Gestaltung von Materialien und Lernumgebungen, die diese konstruktive Interaktion ermöglicht, sind

- der Einsatz von Einzelaufträgen, zu denen die Lernenden Beiträge in Diskussionsforen einstellen, auf die sie Rückmeldungen von Seiten der Lehrenden oder anderer Studierender erhalten;
- der Einsatz von Gruppenaufträgen, die die geographisch verstreuten Lernenden untereinander auf der Grundlage von Kommunikationswerkzeugen bearbeiten und dann ebenfalls in Diskussionsforen einstellen;
- Arbeitsaufträge, zu denen die Lernenden schriftliches Feedback von Seiten der Lehrenden erhalten;
- das Durchführen von Einzel- oder Gruppenpräsentationen mit Feedback durch die Lehrenden und andere Studierende.

Zum Teil werden diese Arbeits- und Lernformen durch Formen der Prüfung ergänzt, die sich gut in diese Gesamtausrichtung einfügen. So finden sich hochgradig individualisierte Formen formativen Feedbacks beispielsweise zu Arbeitsaufträgen, Präsentationen, Einzel- und Gruppenprojekten sowie auch Tests.

Eine innovative Form der Leistungsbeurteilung wurde im Rahmen des Programms MDE UMUC entwickelt. Hier sind die Studierenden angehalten, im Rahmen eines elektronischen Portfolios am Ende des Studienprogramms ihre Arbeiten und Erfahrungen zusammen zu fassen und zu reflektieren. Eine andere innovative Vorgehensweise der Bewertung von Gruppenleistungen wurde im Rahmen des Programms MBA U21G entwickelt. Um dem auch an Hochschulen mit Präsenzlehre immer wieder anzutreffenden Phänomen des Trittbrettfahrens bei Gruppenaufträgen zu begegnen, wurde hier die wechselseitige Bewertung der Leistungen innerhalb der Arbeitsgruppen durch die Studierenden ("compulsory peer assessment") als zusätzliches Element eingeführt.

Unterstützungsangebote für Lehrende und Lernende

Die Verankerung neuer Lehr-/Lernkulturen erfordert häufig spezifisch gestaltete Unterstützungsangebote. Studierende müssen lernen, verstärkt selbständig und eigenverantwortlich zu lernen. Und Lehrende müssen ebenfalls lernen, phasenweise stärker unterstützende und unter Umständen ungewohnte Rollen einzunehmen, beispielsweise als Mitglieder eines Lehr-Teams, als Tutoren oder als Mentoren.

Im Fall von MDE UMUC, MBA U21G, und MBA UoL wird von den Lehrenden erwartet, dass sie an speziellen Trainingsprogrammen teilnehmen, bevor sie zu unterrichten beginnen. Zudem halten die drei genannten Programme zur Vorbereitung der Studierenden auf ein stärker selbst gesteuertes und verantwortetes Studium umfangreiche Informationen bereit.

Darüber hinaus finden sich bei diesen drei Programmen folgende weitere Unterstützungsangebote:

- für Lehrende
  - die temporäre Einbindung von ausgewiesenen akademischen Fachexperten ("visiting experts");
  - Arbeitstreffen des Lehrkörpers zwei Mal jährlich im Verbindung mit einer Fachkonferenz zur Fernlehre (EDEN Research Workshop);
- für Studierende
  - Unterstützung durch technische Hotlines und allgemeine Supportlines;
  - Einführungen in das Online-Lernen.

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der betrachteten Programme sind durchaus unterschiedlich.[iii] Die meisten Programme (MBA U21G, MBA UoL, EMBA KMI, Programm 5, Programm 6) zielen darauf ab, einen Gewinn zu erwirtschaften. Vom Programm MDE UMUC wird erwartet, dass es sich zumindest selbst trägt.

Der nachhaltige Betrieb und die nachhaltige Entwicklung dieser Programme erfordern angemessene finanzielle Ressourcen für die Verpflichtung von qualifizierten Lehrpersonen und deren Fortbildung, für die Einrichtung und den Betrieb von technischen Infrastrukturen, für die Entwicklung und Pflege von Lernmedien und für die verschiedenen Aktivitäten der Qualitätssicherung. Alle hier betrachteten Programme setzen darauf,

- durch Angebote für national bzw. weltweit verteilte Zielgruppen große Studierendenzahlen zu erreichen und
- durch das Reduzieren von Festanstellungen zugunsten von Teilzeit-Beschäftigung sowie zeitlich begrenzte Arbeitsverträge beim Personal Kosten zu reduzieren.

Auf diese Weise streben sie an, Einnahmen und Kosten in Passung zu bringen und flexibel auf steigende Studierendenzahlen reagieren zu können. In Verbindung mit intensiven Trainingsprogrammen für Lehrende und systematischer Evaluation / Qualitätssicherung sind so qualitätsgesicherte und flexible Bildungsangebote mit einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Studierenden möglich.

Erfahrungen mit kontinuierlicher Qualitätsentwicklung im Rahmen von CEL

Das im vorherigen Abschnitt kurz dargestellte EMFD-CEL Qualitätssystem basiert auf dem Leitbild einer kontinuierlichen, durch externe Audits unterstützten Qualitätsentwicklung. Wie dies in der Praxis umgesetzt wurde, zeigen zwei Beispiele aus den re-akkreditierten Programmen.

Bei einem dieser Programme konstatierten die Auditoren im Verlauf des ersten Audits unter anderem folgende Felder für künftige Maßnahmen der Qualitätsentwicklung:

- eine klarere Positionierung des Programms und eine Untermauerung des akademischen Anspruchs durch gut fokussierte Forschungsaktivitäten;

- eine bessere Koordination von strategischer Planung und praktischer Umsetzung, beispielsweise im Hinblick auf die technischen Infrastrukturen für das Programm;
- eine Anpassung der Leitlinien für Arbeitsverträge, um beispielsweise renommierte Akademiker als Lehrende für das Programm zu gewinnen.

Im Rahmen des Audits zur Re-Akkreditierung drei Jahre später stellte das Audit Team Fortschritte in einer Reihe von Bereichen fest. Allerdings zeigten sich beispielsweise im Hinblick auf die Forschungsaktivitäten wenig Fortschritte, so dass hierzu die früheren Empfehlungen erneuert wurden.

Bei einem anderen Programm identifizierten die Auditoren im ersten Audit unter anderem folgende Felder für künftige Maßnahmen der Qualitätsentwicklung:
- eine klarere Positionierung des Programms im Markt über Anpassungen etwa des Programm-Titels und die Einbindung eines Programmbeirats mit Unternehmensvertretern;
- eine verstärkte Rekrutierung von Teilnehmenden außerhalb des eigenen Landes, um eine größere Internationalität des Programms zu erreichen.
- Entwicklung einer Marketing-Strategie und Intensivierung der aktiven Vermarktung des Programms - nicht zuletzt auch um eine Ausweitung der Studierendenzahlen zu erreichen.

Auch in diesem Fall konstatierte das Auditoren-Team im Rahmen des Audits zur Re-Akkreditierung drei Jahre später Fortschritte in einer Reihe von Bereichen. Gleichzeitig stellte es aber auch fest, dass beispielsweise die Empfehlungen hinsichtlich der systematischeren Vermarktung des Programms nicht umgesetzt wurden und dass die Studierenden-Zahlen für das Programm leicht zurück gegangen waren - bei einem durchschnittlichen Wachstum des Markts für Fernstudien in der Referenzregion von jährlich etwa 20%.

Es zeigt sich also, dass mit einem Qualitätssystem wie EFMD-CEL Anstöße zur Qualitätsentwicklung gegeben werden können. Es zeigt sich aber auch, dass die Umsetzung von Fortschritten in einigen Qualitätsbereichen durchaus einen langen Atem erfordert.

Fazit

Das EMFD-CEL Qualitätssystem basiert auf dem Leitbild einer kontinuierlichen, durch externe Audits unterstützten Qualitätsentwicklung. Insgesamt haben mittlerweile 13 Programme das Verfahren erfolgreich durchlaufen; zwei weitere Programme wurden nicht akkreditiert und noch einmal zwei Programme sind derzeit im laufenden Verfahren. Aus der Betrachtung der verschiedenen E-Learning-gestützten -Masterstudiengängen zu denen aus den EFMD-CEL Akkreditierungsverfahren Dokumentationen vorliegen, lassen sich folgende Ergebnisse ableiten:
- Die Qualitätskriterien des EMFD-CEL Qualitätssystem, die im Rahmen eines aufwändigen Verfahrens entwickelt wurden, erweisen sich auch bei sehr unterschiedlichen Programmen bis auf einzelne wenige Ausnahmen nicht nur als anwendbar, sondern auch als differenzierend. Die sechs in diesem Beitrag behandelten Programme erfüllen die Standards zu den einzelnen Kriterien in unterschiedlichem Masse.
- Die deutlichsten Differenzierungen im Hinblick auf die Qualitätsstandards und der größte Anteil nicht erfüllter Standards zeigen sich in den Qualitätsbereichen "Organisation & Kultur" sowie "Programm / Profil". Damit wird deutlich, dass die größten Herausforderungen für die Qualitätsentwicklung der betrachteten Programme nicht im Bereich des eigentlich Neuen, nämlich der eingesetzten Technologien und darauf basierender Lehr-/Lernformen liegen, sondern eher im Bereich organisationaler und lernkultureller Aspekte: systematische Entwicklung und Qualifizierung des Lehrpersonals; angemessene Information der Studierenden zu und Vorbereitung auf veränderte Lernformen; systematische Evaluation und Qualitätssicherung des Programms; Austarieren von Arbeitsbelastung, Vergütung, und Autorenrechten im Hinblick auf das Gewinnen und Binden qualifizierten Lehrpersonals.
- Bei allen re-akkreditierten Programmen zeigten sich beim zweiten Audit Verbesserungen im Hinblick auf die Erfüllung der Mindeststandards zu den Qualitätskriterien. Die Vorschläge der Auditoren zur Weiterentwicklung der Programme werden in der Regel sehr begrüßt, allerdings nicht in allen Fällen konsequent umgesetzt. Es wird deutlich, dass auch bei einem Qualitätssystem,

das über Zwischenberichte und Audits zur Re-Akkreditierung auf eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung abzielt, Empfehlungen ein unterschiedliches Maß an Nachdrücklichkeit entfalten.

- Die Fremdevaluation durch externe Auditoren bietet den Programmleitungen Anlass und Möglichkeiten, um Veränderungen – auch intern gegenüber der Unternehmensleitung – anzustoßen und zu rechtfertigen. Das Evaluations- und Akkreditierungsverfahren wird sehr ernst genommen und führt zu kontinuierlicher Entwicklungsarbeit. Dabei erweist sich als Vorteil, dass die Qualitätskriterien direkt an den Gestaltungsfeldern der Bildungspraxis ansetzen.
- Das Evaluations- und Akkreditierungsverfahren entfaltet aber nicht nur Wirkungen nach innen, sondern hat auch Bedeutung nach außen. Programmakkreditierungen renommierter Institutionen wie EFMD gewinnen mit der Globalisierung des Bildungsmarktes an Bedeutung. Sie schaffen Transparenz im Hinblick auf Qualitätsstandards - in diesem Fall bei E-Learning-gestützten Programmen. Eindeutige Aussagen zu den Auswirkungen einer Akkreditierung im Hinblick auf die Positionierung von Programmen im Markt erforderten jedoch weitere Forschungen. So zeigen sich bei den hier betrachteten Programmen sowohl gestiegene als auch leicht rückläufige Studierendenzahlen.

Bislang liegen keine vergleichbaren Analysen zu Ergebnissen und Lehren aus vergleichbaren Akkreditierungsprogrammen vor. Sobald dies der Fall ist, werden vergleichende Diskussion der jeweils resultierenden Erfahrungen möglich - beispielsweise im Hinblick auf die Anwendbarkeit und differenzierende Kraft der Qualitätskriterien oder die Leistungsfähigkeit dieser Qualitätssysteme bei der Unterstützung kontinuierlicher Qualitätsentwicklung.

Literatur

Deutsches Institut für Normung, e.V. (DIN) Hrsg. (2006). Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement im e-Learning. Beiträge zur Anwendung der PAS 1032-1. Berlin, Wien, Zürich: Beuth.

Diesner, I., Seufert, S., & Euler, D. (2010). Trendstudie 2010 Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. SCIL-Arbeitsbericht (Bd. 23). St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL), Universität St. Gallen.

EFMD (2010).EFMD-CEL Introductory Guide. http://www.efmd.org/index.php/accreditation-/cel--programme-accreditation-for-technology-enhanced-learning (14.08.2010).

Guri-Rosenblit, S. (2005).Eight Paradoxes in the Implementation Process of E-learning in Higher Education. Higher Education Policy, Vol. 18.

Hülsmann, T. (2003).Costs without camouflage. A cost analysis of Oldenburg University's two graduate certificate programs offered as part of the Online Master of Distance Education (MDE) - A case study. In U. Bernath & E. Rubin (Hrsg.), Reflections on teaching and learning in an online Master program. A case study. Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg (BIS) - Verlag. http://www.uni-oldenburg.de/zef/literat/th2.pdf (18.05.2010).

Moore, M. G. (2006). Editorial: Stages of Organizational Capability. American Journal of Distance Education, 20(4), 191-193.

Seufert, S. & Euler, D. (2004). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Ergebnisse einer Delphi-Studie.SCIL-Arbeitsbericht(Bd. 2). St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL), Universität St. Gallen. http://www.scil.ch/index.php?id=33 (14.08.2010).

Wirth, M. (2005). Qualität eLearning-gestützter Aus- und Weiterbildungsprogramme. Dissertation Universität St. Gallen (Bd. 3119). Brühl: MVR Druck.

[i] Auf eine detailliere Darstellung der Qualitätskriterien und -standards an dieser Stelle wird verzichtet. Alle relevanten Informationen (insbesondere die Begründung und Operationalisierung der Qualitätskriterien, -indikatoren und -standards) können unter http://www.efmd.org/cel eingesehen werden.

[ii] Die Zahlen in den Tabellenfeldern stehen für das jeweilige Programm, das die jeweiligen Standards übertrifft / erfüllt / nicht erfüllt. Als Referenz zu den hier aufgelisteten Qualitätskriterien bietet sich beispielsweise das unter der folgenden URL verfügbare Dokument an:
http://www.efmd.org/attachments/tmpl_1_art_060329ecvg_att_060419omhr.pdf.

[iii] Diese Rahmenbedingungen und Details zu finanziellen Ergebnissen sind in der Regel vertraulich und die Auditoren können dazu keine Details preisgeben. Eine interessante und offene Analyse der Kosten für das Online-Masterprogramm MDE UMUC bietet Hülsmann (2003).