

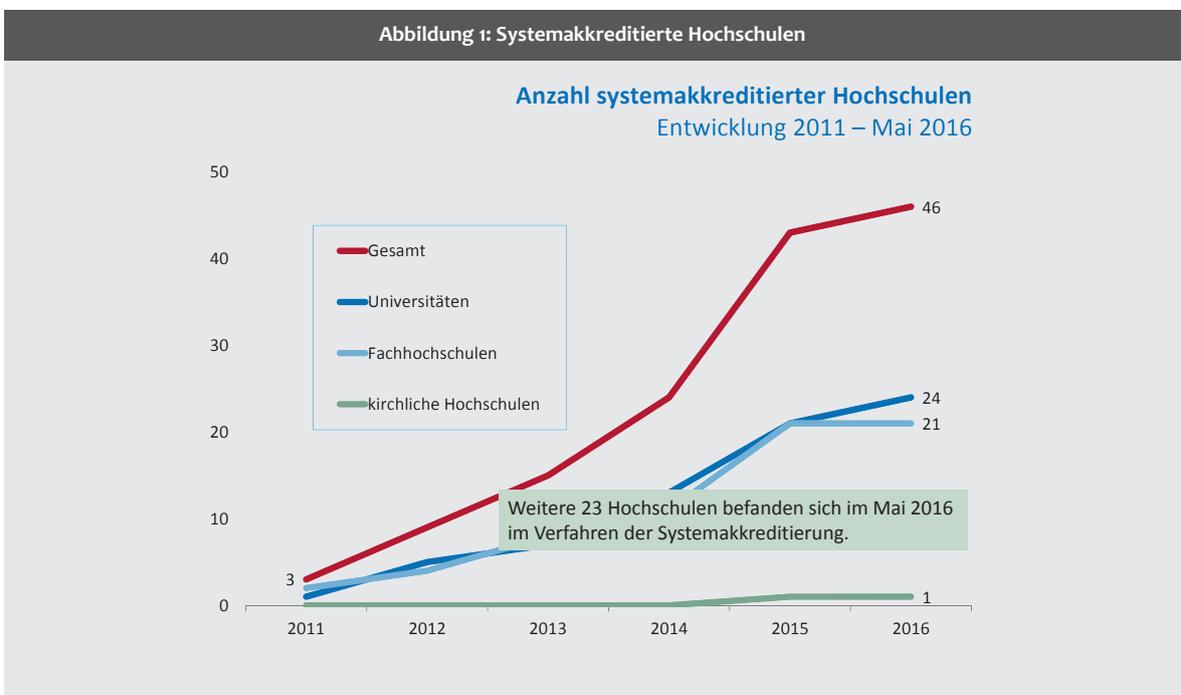
Qualitätssicherung und -entwicklung an systemakkreditierten Hochschulen – Organisationsentwicklung und Governance

Das Akkreditierungssystem ist aktuell erneut Gegenstand kontroverser Debatten. Den Beschluss des Bundesverfassungsgerichts vom Februar 2016, nach dem die derzeitigen Vorgaben für die Akkreditierung nicht mit dem Grundgesetz vereinbar sind, nahmen KritikerInnen des Verfahrens einmal mehr zum Anlass, den aus ihrer Sicht mangelnden Nutzen der Akkreditierung und eine als unzulässig wahrgenommene Einflussnahme auf die hochschulische Lehre zu monieren. Bei aller Auseinandersetzung um die strukturelle Gestaltung der Akkreditierung mangelt es bislang an systematischen empirischen Erkenntnissen zum Thema. Dies betrifft insbesondere die Systemakkreditierung, die den Hochschulen seit fast zehn Jahren die Möglichkeit eröffnet, Selbstakkreditierungsrechte für ihre Studienprogramme zu erwerben. HIS-HE hat den mit der Systemakkreditierung verbundenen Prozess der Organisationsentwicklung und die Governance ausgewählter hochschulinterner Prozesse der Qualitätsentwicklung in einer empirischen Studie untersucht.

In den ersten Jahren nach ihrer Einführung im Jahr 2008 wurde die Systemakkreditierung von den Hochschulen nur zögerlich genutzt. Inzwischen steigt die Zahl systemakkreditierter Hochschulen jedoch deutlich an: Waren im Februar 2015 noch 12 Prozent der Universitäten und 5 Prozent der Fachhochschulen systemakkreditiert, belief sich ihr Anteil im Mai 2016 bereits auf 22 Prozent aller Universitäten und jede zehnte Fachhochschule.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung der Systemakkreditierung hat sich HIS-HE in einer qualitativen empirischen Untersuchung damit befasst, wie die Hochschulen den Prozess der Organisationsentwicklung im Zuge der Implementierung und Zertifizierung ihrer Qualitätssicherungssysteme und die Governance ausgewählter Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung gestalten.

Abbildung 1: Systemakkreditierte Hochschulen



Für diese Untersuchung wurden im Frühjahr 2015 alle 26 bis dahin systemakkreditierten Hochschulen sowie teil-systemakkreditierten Fachbereiche und Fakultäten zur Teilnahme an der Untersuchung eingeladen. Insgesamt beteiligten sich 16 Hochschulen, die eine System- oder Teil-systemakkreditierung erfolgreich durchlaufen hatten, aktiv an der Untersuchung und stellten InterviewpartnerInnen für leitfadengestützte Gespräche zur Verfügung. Diese entstammten vornehmlich dem zentralen QM oder den Präsidien und Rektoraten der Hochschulen.¹ Die erhobene Perspektive stellt somit eine spezifische Sicht auf die Systemakkreditierung dar, die im Rahmen anschließender Untersuchungen gezielt durch die Fächerperspektive ergänzt werden sollte. Die Interviews wurden durch eine Analyse bereitgestellter oder öffentlich zugänglicher, QM-bezogener Dokumente von insgesamt 20 Hochschulen flankiert.² Ausgewählte Ergebnisse der Studie werden im Folgenden skizziert.

Ausgangslage an den Hochschulen und Entscheidung für die Systemakkreditierung

InitiatorInnen der Systemakkreditierung sind in der Regel Mitglieder der Hochschulleitungen. Ihre Initiative geht zum Teil auf Anfragen oder Unterstützungsangebote von Wissenschaftsministerien oder in einzelnen Fällen auch Akkreditierungsagenturen zurück. Hinsichtlich des Erfahrungshintergrunds der Hochschulen mit dem Verfahren der Programmakkreditierung lassen sich zum Zeitpunkt der Entscheidung für eine Systemakkreditierung drei grundsätzliche Ausgangssituationen identifizieren: Eine erste Gruppe von Hochschulen verfügt zum Zeitpunkt der Entscheidung für die Systemakkreditierung über keinerlei eigene Erfahrungen mit Programmakkreditierungsverfahren und entscheidet sich direkt für die Systemakkreditierung. Eine zweite Gruppe von Hochschulen hat das Gros ihrer Studienprogramme mittels Programmakkreditierungsverfahren bereits vor dem Entschluss zur Systemakkreditierung zertifizieren lassen. Angesichts perspektivisch anstehender Reakkreditierungen stellt sich die Frage, ob die Systemakkreditierung hierzu eine lohnende Alternative darstellt. Eine dritte Gruppe hat bis dato nur einzelne Studiengänge einer Programmakkreditierung unterzogen. Aufgrund der Unzufriedenheit mit dem Verfahren bzw. seinen Ergebnissen entscheidet man sich frühzeitig, künftig der Systemakkreditierung gegenüber der Programmakkreditierung den Vorzug zu geben.

In Bezug auf den Entwicklungsstand der hochschulinternen Qualitätssicherung und -entwicklung zum Zeitpunkt der Entscheidung für die Systemakkreditierung berichten die HochschulvertreterInnen in den meisten Fällen von größeren Entwicklungspotenzialen: Die Befragten konstatieren einen geringen Systematisierungs- und Standardisierungsgrad der

Qualitätssicherung und -entwicklung sowie fehlende Verantwortlichkeiten für den Einsatz und den Umgang mit den entsprechenden Elementen.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass an vielen Hochschulen das Votum für die Durchführung einer Systemakkreditierung zeitlich mit der Entscheidung für die Konzeption und Implementierung eines Systems der Qualitätssicherung und -entwicklung zusammenfällt.

Mit der Systemakkreditierung verbundene Zielsetzungen der Hochschulen

Mit der Entscheidung für die Systemakkreditierung ist für die HochschulvertreterInnen einerseits die Zielsetzung verbunden, die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule zu erhöhen sowie einen Zuwachs an Autonomie insbesondere gegenüber externen Gutachtergruppen zu erzielen. Auch erhoffen sich die Hochschulen Reputationsgewinne als Ergebnis der Systemakkreditierung. Darüber hinaus spielen organisatorische und ressourcielle Aspekte eine ausschlaggebende Rolle bei der Entscheidung für das Verfahren: So sollen mithilfe der Systemakkreditierung die anfallenden Kosten, der interne personelle Aufwand sowie die Verfahrensdauer gegenüber der Programmakkreditierung reduziert werden. Nicht zuletzt ist mit der Systemakkreditierung auch die Hoffnung verbunden, von einer eher summativen zu einer stärker formativen Qualitätssicherung und -entwicklung übergehen zu können. Zudem möchte man diese an eigenen Kriterien ausrichten, statt primär (externe) Mindeststandards zu bedienen.

Strukturen und AkteurInnen der Organisationsentwicklungsprojekte

Für die Vorbereitung auf die Systemakkreditierung werden an den untersuchten Hochschulen zumeist klassische Projektstrukturen etabliert. An öffentlichen Hochschulen handelt es sich dabei in der Regel um komplexere Strukturen, die dazu dienen, Fakultäts- und FachbereichsvertreterInnen, Verwaltungseinheiten im Bereich Studium und Lehre und teilweise auch Studierende als zentrale Anspruchsgruppen in den Vorbereitungs- und Entwicklungsprozess einzubeziehen. Die Projektstrukturen bestehen zumeist aus einem Lenkungs- und Steuerungsgremium, einer Projektleitung bzw. -gruppe sowie verschiedenen Arbeitsgruppen. An manchen Hochschulen wird das Projekt über bestehende, zentrale Gremien (wie z. B. den Studienausschuss) gesteuert.

Die inhaltlich-konzeptionelle Entwicklung des hochschuleigenen Qualitätssicherungssystems weist in den Projekten der untersuchten Hochschulen einen unterschiedlichen Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung auf. An einigen Hochschulen sind die Fakultäten und Fachbereiche stärker als an anderen in die konkrete Erarbeitung von Verfahren und Instrumenten involviert. Hierfür sind teilweise Arbeitsgruppen tätig, denen neben AkteurInnen aus den zentralen Organisationseinheiten der Hochschulen auch VertreterInnen der Fakultäten bzw. Fachbereiche angehören. In anderen Fällen sind inhaltlich-konzeptionelle

¹ Dabei waren sieben der Interviewten an Fachhochschulen und neun an Universitäten beschäftigt. Zwölf der GesprächspartnerInnen vertraten öffentliche Hochschulen, vier entstammten privaten Hochschulen.

² Jeweils zehn der Dokumente entfielen auf Fachhochschulen bzw. Universitäten. Vier Fünftel der Dokumente stammten von öffentlichen Hochschulen, ein Fünftel von privaten Hochschulen.

Aufgaben eher beim Projektteam verortet. Hier werden Fakultäts- bzw. FachbereichsvertreterInnen wie beispielsweise StudiengangssprecherInnen eher punktuell z. B. im Rahmen von Entwicklungsworkshops einbezogen.

Effekte der Systemakkreditierung auf die Strukturen und Prozesse des Qualitätsmanagements

Im Rahmen der Entwicklung und Implementierung hochschulischer Systeme der Qualitätssicherung und -entwicklung bilden sich neue Strukturen und Prozesse des Qualitätsmanagements heraus.

Im Hinblick auf die Strukturen des Qualitätsmanagements lässt sich beobachten, dass in vielen Fällen sowohl auf zentraler als auch dezentraler Ebene neue Organisationseinheiten und -stellen mit operativen Verantwortlichkeiten für die Qualitätssicherung und -entwicklung etabliert werden. Auf zentraler Ebene handelt es sich bei den (neuen) Strukturen um Stabstellen oder Stabsabteilungen der Hochschulleitung, Teile der Hochschulverwaltung oder wissenschaftliche Einrichtungen von unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichen Aufgabenzuschnitten. Auf dezentraler Ebene werden z. B. professorale Qualitätsmanagementbeauftragte eingesetzt oder aber ReferentInnen, die den (Studien-)Dekanaten zugeordnet sind, mit entsprechenden Aufgaben betraut.

Betrachtet man die hochschulinternen Prozesse, die an die Stelle der externen Reakkreditierung von Programmen treten, fällt auf, dass die Hochschulen die entsprechenden Verfahren und die Governance der einzelnen Prozessschritte in hohem Maße heterogen gestalten:

Für die hochschulische Ausgestaltung der (Qualitäts-)Bewertung bzw. Begutachtung von Studiengängen, die im Rahmen der Programmakkreditierung bei externen Gutachterkommissionen liegt, lassen sich im Rahmen der Untersuchung hinsichtlich der Zuständigkeiten vier grundsätzliche Varianten identifizieren: In einer ersten Variante (A) wird die Qualitätsbewertung durch bestehende Selbstverwaltungsgremien wie z. B. Senatsausschüsse oder aber durch anlässlich der Systemakkreditierung neu gebildete Gremien übernommen, in denen Mitglieder aller Statusgruppen vertreten sind. Externe Fachexpertise wird hier in der Regel durch schriftliche Fachgutachten eingeholt. Eine zweite Gruppe von Hochschulen (B) legt die Verantwortung für die Bewertung von Studiengängen in die Hände der Fächer. Hier nehmen Verantwortliche der Fakultäten und Fachbereiche eine Selbstbewertung des jeweiligen Studiengangs vor. Die Perspektive weiterer AkteurInnen wird z. B. mittels Befragungen oder mithilfe der Einbeziehung von

Beiräten eingeholt. Eine klassische Fremdbewertung entfällt. Eine dritte Option (C) stellt die Bewertung von Studiengängen durch studiengangsspezifisch eingesetzte Gutachterkommissionen unterschiedlichen Typs dar. Hier lassen sich grundsätzlich drei Varianten unterscheiden: Einige Hochschulen setzen – ähnlich wie in der Programmakkreditierung – Gutachtergruppen ein, die sich ausschließlich aus organisationsexternen AkteurInnen (Wissenschafts-, Berufspraxis- und StudierendenvertreterInnen) zusammensetzen. Andere Hochschulen wiederum nutzen Gutachterkommissionen, die sich sowohl aus VertreterInnen der eigenen Hochschule, als auch aus organisationsexternen Personen rekrutieren. Wiederum andere Hochschulen arbeiten mit Gutachtergruppen, die ausschließlich aus Hochschulangehörigen bestehen. Die Übernahme der Qualitätsbewertung durch zentrale Organisationseinheiten für Qualitätssicherung und -entwicklung ist die vierte im Rahmen der Untersuchung identifizierte Verfahrensvariante (D). In diesem Fall wird externe Fachexpertise wie in Variante A in der Regel mittels schriftlicher Fach-

Abbildung 2: Varianten der Kopplung von Qualitätsbewertung und Reakkreditierungsentscheidung



gutachten hinzugezogen.

Die Entscheidungskompetenzen über die Reakkreditierung eines Studiengangs auf Basis der vorgenommenen Qualitätsbewertung sind im Fall der externen Programmakkreditierung bei den Akkreditierungskommissionen der Agenturen angesiedelt. An systemakkreditierten Hochschulen gehen diese Kompetenzen in den meisten untersuchten Fällen in die Zuständigkeitsbereiche von Hochschulleitungen oder Senaten über. Ein einseitiger Bedeutungszuwachs der hierarchischen Selbststeuerung durch hochschulische Leitungen oder eine strukturelle Aufwertung der akademischen Selbststeuerung durch Selbstverwaltungsgremien ist demnach zumindest im Rahmen der vorliegenden Studie nicht festzustellen.

Die Qualitätsbewertung von Studienprogrammen und die interne Reakkreditierungs- bzw. Rezertifizierungsentscheidung sind im Rahmen der hochschulinternen Verfahren

in unterschiedlicher Weise miteinander verbunden. Festgehalten werden kann zunächst, dass in der Regel aus der Bewertung eines Studiengangs nicht direkt eine Akkreditierungsentscheidung resultiert. Stattdessen werden Zwischenschritte wie die Stellungnahme des Fachs (ähnlich wie in der Programmakkreditierung) oder die Ausarbeitung von Maßnahmen durch die Studiengangsverantwortlichen einer Entscheidung vorgeschaltet. Zudem finden sich in vielen Verfahren Verhandlungssettings, in denen zwischen Fach und verschiedenen weiteren AkteurlInnen, wie z. B. der Hochschulleitung, eine Vereinbarung über Ziele, Maßnahmen, Empfehlungen oder Auflagen getroffen wird.

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Qualitätsbewertung und interner Reakkreditierungs- bzw. Rezertifizierungsentscheidung lassen sich grundsätzlich zwei Fälle unterscheiden: Im ersten Fall einer engen bzw. engeren Kopplung sind Bewertung und Entscheidung (nicht unmittelbar, aber mittelbar) aufeinander folgende Prozessschritte. Hier wird – wie im Verfahren der Programmakkreditierung – die Qualitätsbewertung mit dem Ziel vorgenommen, aufbauend auf dem Bewertungsergebnis eine Reakkreditierungs- bzw. Rezertifizierungsentscheidung zu treffen. Im zweiten Fall einer losen Kopplung sind die inhaltlich-fachliche Bewertung eines Studiengangs und die Akkreditierungsentscheidung nicht in einem Prozess verbunden, weil entweder auf eine solche Entscheidung gänzlich verzichtet wird oder aber sich eine solche Entscheidung ausschließlich auf eine formal-rechtliche Qualitätsbewertung bezieht, bei der die inhaltliche Bewertung (weitgehend) außen vor bleibt.

Im Fall der losen Kopplung dient die mit der Qualitätsbewertung des Studiengangs verbundene Objektivierungsfunktion also ausschließlich der Reflexion und Weiterentwicklung eines Studienprogramms. Im Fall der engen Kopplung dient sie nicht zwangsläufig ausschließlich, aber zumindest auch der Legitimierung von Entscheidungen und damit stärker als im ersten Fall der Rechenschaftslegung.

Hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten im Rahmen der internen Verfahren haben sich die untersuchten Hochschulen entweder für eine hochschulinterne Konfliktbearbeitung

oder eine Externalisierung von Konflikten entschieden. Im ersten Fall erfolgt eine abschließende Entscheidung über die Rezertifizierung regelmäßig durch die Hochschulleitungen oder Senate, im zweiten Fall ist in der Regel eine externe Programmakkreditierung als Konfliktlösungsmechanismus vorgesehen.

Fazit

Angesichts der vorgefundenen Heterogenität der Strukturen und Prozesse des Qualitätsmanagements überrascht es nicht, dass die befragten HochschulvertreterInnen die kontextsensible, bedarfsorientierte Ausgestaltung der Qualitätssicherungssysteme als wesentlichen Erfolgsfaktor der Entwicklungs- und Systemakkreditierungsvorhaben benennen.

Bemerkenswert ist, dass infolge der Substitution der Programmakkreditierung durch interne Verfahren im Zuge der Systemakkreditierung nicht nur die Kompetenzen für die Prozesssteuerung der Verfahren (z. B. hinsichtlich der Besetzung von Gutachtergruppen) und für die Entscheidungen über Reakkreditierung oder Rezertifizierung in die Hochschule hinein verlagert werden. Vielmehr werden auch die Zuständigkeiten für die Bewertung von Studiengängen in vielen Fällen internalisiert. Hochschulinterne Gremien, Organisationseinheiten und Akteursgruppen sowie ihre Organisations- und Kontextexpertise erfahren dabei insgesamt einen strukturellen Bedeutungszuwachs gegenüber organisationsexternen AkteurlInnen. Die innerhalb der Verfahren vorgesehenen Verhandlungssettings stellen ein wichtiges Element der Qualitätsentwicklung dar, indem sie Anlässe zur Kommunikation über Qualitätsfragen schaffen. Zugleich zeigen die unterschiedlichen Varianten der Kopplung von Qualitätsbewertung und Entscheidung, dass die Hochschulen das Ziel der Qualitätsentwicklung und das der Rechenschaftslegung in unterschiedlichem Maße gewichten.

Die Veröffentlichung des Berichts „Qualitätssicherung und -entwicklung an systemakkreditierten Hochschulen. Organisationsentwicklung und Governance“ befindet sich in der Vorbereitung.



Zur Person

Anna Beise ist stellvertretende Leiterin des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung. **Dorothee Polte** war bis zum 31.12.2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin ebenfalls im Geschäftsbereich Hochschulmanagement.

E-Mail: beise@his-he.de

