



DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 5.2019 // 7. JUNI

//
begutachten
//

BEGUTACHTUNGSWESEN

Zentrale Ergebnisse der Jahrestagung des Netzwerks Forschungs- und Transfermanagement kurz vorgestellt

SCHUTZRECHTE

Piraterie und Ideenklau bedrohen auch die Hochschulen. Diese müssen ihre Innovationen besser schützen.

DIE RÜCKKEHRERIN

Ihre Erfahrungen aus der Privatwirtschaft nutzt Angelika Werner für ihren neuen Job als Hochschulmanagerin.

Entwicklungen in der externen Qualitätssicherung

Ein Blick auf die Unterschiede der **Systemakkreditierung zu anderen Qualitätssicherungsverfahren** kann interessante Möglichkeiten der Weiterentwicklung offenlegen. Im Folgenden ein Vergleich der deutschen Systemakkreditierungsverfahren mit dem österreichischen Audit des Qualitätsmanagements und der schweizerischen institutionellen Akkreditierung

Von Anke Rigbers



Foto: privat

Dr. Anke Rigbers

ist Vorständin der Stiftung evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg. Die Stiftung unterstützt Hochschulen beim Aufbau des Qualitätsmanagements und führt national wie international externe Qualitätssicherungsverfahren (Akkreditierungen, Evaluationen, Audits) durch.
rigbers@evalag.de

Die Akkreditierung hat mittlerweile ihren festen Platz im deutschen Hochschulsystem – auch wenn es bis heute kritische und ablehnende Stimmen gibt. Das 2018 in Kraft getretene neue Akkreditierungssystem legt politisch einen Fokus auf die Systemakkreditierung und weniger auf die sogenannte Programmakkreditierung. Dieser Trend zur institutionellen Ebene in der externen Qualitätssicherung von Hochschulen lässt sich ebenfalls international beobachten und ist sicherlich auch eine Folge der in den vergangenen Jahrzehnten gewachsenen Autonomie der Hochschulen.

Allen Verfahren der externen Qualitätssicherung in Europa liegen die European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area zugrunde. Es ist daher interessant, warum sich welche Unterschiede in den Begutachtungsverfahren entwickelt haben, denn diese sind durch die Entwicklungen in den nationalen Hochschul- und Wissenschaftssystemen begründet.

Ein Blick auf wesentliche Unterschiede kann nicht nur aufschlussreich sein, um die Besonderheit der Verfahren zu verstehen, sondern er kann auch interessante Möglichkeiten der Wei-

terentwicklung offenlegen. Im Folgenden wird ein Vergleich der deutschen Systemakkreditierungsverfahren (seit 2007 beziehungsweise 2018) mit dem österreichischen Audit des Qualitätsmanagements (seit 2011) und der schweizerischen institutionellen Akkreditierung (seit 2011) vorgenommen.

Bereiche der Begutachtung

Das Verfahren der Systemakkreditierung beschränkt sich (bis heute) auf den Bereich von Studium und Lehre, die relevanten Verwaltungs- oder Servicebereiche sowie die diesbezügliche Steuerung. Forschung, Transfer, andere Dienstleistungen, große Bereiche der Verwaltung und zum Teil auch die wissenschaftliche Weiterbildung müssen nicht in die Begutachtung einbezogen werden. In Österreich und der Schweiz wird die gesamte Institution und damit wird auch die Qualitätssicherung in den Bereichen Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen und Organisation/Verwaltung in den Blick genommen. In der Schweiz betrifft dies ebenso das Budget der Hochschule; hier ist die institutionelle Akkreditierung allerdings auch mit der Budgetierung verknüpft.

Dieser horizontal „selektive Blick“ der Begutachtung geht auch mit einer unterschiedlichen Tiefenschärfe einher:



Während in Österreich (Audit) und der Schweiz (institutionelle Akkreditierung) in den einbezogenen Bereichen – ob Studien oder Forschung – der Fokus im Wesentlichen auf den Prozessen und Verfahren der Qualitätssicherung liegt, prüft man in Deutschland auch, ob die internen Verfahren die Prüfung der formalen und fachlich-inhaltlichen Kriterien für Studiengänge hinreichend sicherstellen. Nun ist es durchaus in der Schweiz und in Österreich ebenfalls möglich, dass die Modularisierung von Studiengängen näher betrachtet wird, wenn die Gutachter im Rahmen der Begutachtung mögliche Schwachstellen entdecken oder nicht erkennbar ist, dass bestehende Richtlinien eingehalten werden. In Deutschland ist es jedoch vorgegeben, dass im Rahmen der Begutachtung zur Systemakkreditierung auch geprüft wird, ob die Hochschule mit

ihren Verfahren eine adäquate Modularisierung sicherstellt.

Dies hat seinen Hintergrund nicht nur in der Entwicklung der Systemakkreditierung aus der Programmakkreditierung, sondern sicherlich ebenfalls im Vertrauen der Wissenschaftsministerien in die Hochschulen. So wurde zwar einerseits die Prüfung formaler Kriterien reduziert und den Agenturen zugewiesen; eine weitere Verschlankeung, wenn man sich beispielsweise die Vorgaben zur Modularisierung anschaut, wäre aber durchaus möglich gewesen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass neben den hier betrachteten Begutachtungsverfahren auch Verordnungen, Erlasse und Richtlinien Vorgaben für den Bereich Studium und Lehre formulieren. Während das Verfahren der Systemakkreditierung hier also nur den Bereich von Studium und

Lehre sehr viel tiefer betrachtet als die beiden anderen Verfahren, gibt es keine expliziten Vorgaben zur Orientierung an Bildungs- oder gesellschaftlichen Zielen. Diese eher implizite Erwartung ist in Österreich explizit durch den Prüfbereich der gesellschaftlichen Ziele und in der Schweiz noch konkreter durch den Standard der wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung sowie die Orientierung an den Zielen des Europäischen Hochschulraums festgelegt.

Ausgestaltung des Qualitätsmanagements

Auch wenn solide Typisierungen der Qualitätsmanagementsysteme, die in den letzten Jahrzehnten in Deutschland und Europa entstanden sind, noch fehlen, lässt sich von allen Beobachtern doch eine große Heterogenität wahrnehmen. Die in der Wirtschaft gebräuchlichen Modelle von EFQM (European Foundation for Quality Management) und DIN EN ISO 9000 haben für eine Reihe von Hochschulen als Orientierungspunkte gedient und diese – durch das fachliche Profil, die Entstehungsgeschichte und sonstige Entwicklungen bedingte – Heterogenität dennoch nicht aufgehalten. Nur wenige Fachhochschulen haben ihr Qualitätsmanagement vollständig oder in Teilbereichen auf der Grundlage von DIN ISO oder TQM (Total-Quality-Management) aufgebaut.

Die Kriterien der Systemakkreditierung, der institutionellen Akkreditierung und des Qualitätsmanagement-Audits lassen diese Heterogenität zu und machen zur Ausgestaltung der internen Qualitätssicherungsverfahren nur überschaubare Vorgaben beziehungsweise formulieren Erwartungen: geschlossene PDCA-Regelkreise (Plan, Do, Check, Act), Evaluationen und die Einbezie-

hung von Kernprozessen. Auch für die Ausgestaltung der internen Governance – wer initiiert „Qualitätsprüfungen“, wer führt sie durch und wer entscheidet? – gibt es keine expliziten Vorgaben. Hier sind es wiederum die Landeshochschulgesetze oder bildungspolitische Entscheidungen an anderer Stelle, die Einfluss nehmen: So hat das Urteil des Bundesverfassungsgerichtes zum Akkreditierungssystem 2016 – wie auch das Urteil des Landesverfassungsgerichtes in Baden-Württemberg 2016 – die wissenschaftsbasierte Gestaltung (der Governance) zum Maßstab gemacht und Funktionsträger der Selbstverwaltung von der stimmberechtigten Teilnahme an solchen Verfahren ausgeschlossen: Das Rektorat darf intern keine Akkreditierungsentscheidung zu einem Studiengang mehr treffen.

Deutschland geht auch in einem weiteren Punkt, dem Erfordernis der Dokumentation und Transparenz, wesentlich weiter als Österreich und die Schweiz: In der Musterrechtsverordnung ist festgelegt, dass systemakkreditierte Hochschulen die vollständigen Berichte ihrer internen Qualitätssicherungsverfahren der Studiengänge veröffentlichen müssen. Dies setzt Hochschulen derzeit unter einen erheblichen Druck, da diese Berichte bisher zum Teil sehr viele interne Detailinformationen enthalten. In der Schweiz sind die Standards des Hochschulförderungs- und Koordinierungsgesetzes (HFKG) und in Österreich die Ausführungen im Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) nicht derart explizit. Allerdings besteht in Österreich für Fachhochschulen und private Universitäten die Pflicht zur Akkreditierung der Studiengänge – diese Berichte werden selbstredend auch veröffentlicht.

Tabelle 1 stellt wesentliche Merkmale der Verfahren gegenüber.

Merkmal / Verfahren	Systemakkreditierung	Audit des Qualitätsmanagements	Institutionelle Akkreditierung
Einbezogene Bereiche	Studium und Lehre mit ihrer Steuerung (sowie Randbereiche)	Forschung, Studium und Lehre, Verwaltung, Governance	Forschung, Studium und Lehre, Administration
Kriterien/Standards <ul style="list-style-type: none"> • Leitbild für die Lehre • Systematische Umsetzung der formalen und fachlich-inhaltlichen Kriterien auf der Studiengangsebene • Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten • Einbeziehung von internen Mitgliedsgruppen und externem Sachverstand • Unabhängigkeit der Qualitätsbewertungen • Leistungsbereiche und Ressourcenausstattung • Wirkung und Weiterentwicklung • Regelmäßige Bewertung der Studiengänge • Reglementierte Studiengänge • Datenerhebung • Dokumentation und Veröffentlichung • Hochschulische Kooperationen 		<ul style="list-style-type: none"> • Prüfbereiche, die mit den Kriterien der jeweiligen Agentur matrixhaft geprüft werden: • Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule • Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal • Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem • Informationssysteme und Beteiligung von Interessensgruppen • Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterbildung bei Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen gemäß § 9 FHStG sowie von Lehrgängen zur Weiterbildung, die in Kooperationsform im Sinne des § 3 Abs. 2 Z 11 FHStG betrieben werden • Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung für das Lehramt an Schulen bzw. Berufstätigkeiten an elementarpädagogischen Bildungseinrichtungen insbesondere zur Prüfung der wissenschaftlichen und professionsorientierten Voraussetzungen für die Leistungserbringung 	Qualitätssicherungsstrategie Governance Lehre, Forschung, Dienstleistungen Ressourcen Interne und externe Kommunikation
Gutachtergruppe	(Mindestens) drei Wissenschaftler/innen, Vertretung der Berufspraxis und Studierenden	Nicht durch das Gesetz vorgegeben; im Regelfall aber (mindestens) drei Wissenschaftler/innen, Vertretung der Berufspraxis und Studierenden	(Mindestens) drei Wissenschaftler/innen, Vertretung der Berufspraxis und Studierenden
Verfahrensablauf	In der Regel zwei Begehungen	Keine gesetzliche Vorgabe, aber durch die European Standards and Guidelines (ESG) ist mindestens ein Vor-Ort-Besuch erforderlich	Mindestens ein Vor-Ort-Besuch
Akkreditierungsentscheidung	Akkreditierungsrat	Agentur und das österreichische Wissenschaftsministerium	Schweizer Akkreditierungsrat
Häufigkeit	Alle acht Jahre	Alle sieben Jahre	Alle sieben Jahre

Begutachtungsverfahren und Begutachtungsgegenstand

Die Verfahren der Systemakkreditierung, institutionellen Akkreditierung und des Qualitätsmanagement-Audits

akkreditierung, Audit, institutionelle Akkreditierung) zu unterscheiden, mit dem eine Hochschule durch eine Agentur dahingehend geprüft wird, ob sie die Qualität ihrer Leistungen sicherstellen kann, und dem Qualitätsmanagement



Mittlerweile haben viele Hochschulen das Heft in die eigene Hand genommen und die „Organisationswerdung“ auf den Weg gebracht.



zu vergleichen, bleibt an der Oberfläche, wenn man nicht die Entwicklungen an den Universitäten und Hochschulen einbezieht. Die jeweiligen bildungs- und hochschulpolitischen Hintergründe und Entwicklungen werden allerdings bewusst außen vor gelassen.

Insgesamt haben die Internationalisierung, der Bologna-Prozess und zuvor schon das New Public Management an den Hochschulen und Universitäten in den vergangenen drei Jahrzehnten viele Veränderungen angestoßen. Diese kamen zunächst zwar vorrangig von außen. Mittlerweile haben aber viele Hochschulen das Heft in die eigene Hand genommen und die „Organisationswerdung“ oder institutionelle Festigung auf den Weg gebracht. Das Selbstverständnis als strategisch handlungsfähige und eigenständige Organisation ist damit erheblich gewachsen und der Aufbau eines Qualitätsmanagements stellt dazu auch ein wirkungsvolles Instrument dar.

Es ist von daher sehr wichtig, zwischen dem staatlich etablierten Verfahren der externen Qualitätssicherung (System-

einer Hochschule. Dieses kann auch in Deutschland alle Bereiche von Studium und Lehre über die Forschung bis zur Verwaltung umfassen und doch wird im Verfahren der Begutachtung zur Systemakkreditierung nur der Bereich Studium und Lehre betrachtet.

In Österreich beispielsweise hat das Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) Instrumente der Leistungsvereinbarung, Entwicklungsplanung, internen institutionellen und individuellen Zielvereinbarungen sowie die Wissensbilanz eingeführt: Damit wurde bereits ein Rahmen der externen und teilweise internen Hochschulsteuerung geschaffen, der die Etablierung eines Qualitätsmanagements einerseits erleichterte und andererseits schon bestimmte Bahnen vorgab.

Spannungsfelder durch selektive Betrachtung

Die unterschiedlichen Schwerpunktssetzungen der drei Verfahren haben ihre Hintergründe in den nicht näher behandelten jeweiligen bildungs- und



hochschulpolitischen Entwicklungen. Aufgrund der Komplexität wäre die vollständige Begutachtung eines universitätsweiten Qualitätsmanagements aber auch gar nicht zu leisten. Es folgt eine Beschränkung auf Ausschnitte der Hochschulwirklichkeit, die jeweils aktuell als relevant betrachtet werden oder auch aus politischen Kompromissen entstehen.

Dies bringt aber in zweierlei Weise unangenehme Zwänge mit sich: Erstens führt die Festlegung von in das Verfahren einzubeziehenden Leistungsbereichen wie auch die Formulierung der Kriterien schon zu Erwartungen an die Hochschulen. Dies beeinflusst damit auch das Verhalten an den Hochschulen. Zweitens führt die Beschränkung der Begutachtung auf bestimmte Bereiche zum Ausblenden der anderen Bereiche

und dies kann wiederum Spannungen in der Hochschule zur Folge haben. So gibt es immer wieder Klagen, dass sich die Systemakkreditierung nur auf Studium und Lehre beschränkt und damit die Forschung (und andere Bereiche) ausblendet. Eine ganzheitliche Begutachtung konnte sich aber bisher auch nicht durchsetzen. Sie würde es dann kaum noch erlauben, den Bereich Lehre und Studium so tief zu betrachten.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Kriterien in den kommenden Jahren mit der Entwicklung der Qualitätsmanagementsysteme weiterentwickeln werden, um letztlich auch die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit besser prüfen zu können. Und hierzu ist ein intensiver Dialog zwischen Politik und Hochschulen sehr wichtig. //

Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,
w.heuser@duz-medienhaus.de

Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF);
Dr. Claudia Kleinwächter, Geschäftsführerin, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;
Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Zentrum für Hochschulentwicklung

Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de
Marion Koch (mko), Tel.: 030 212987-36,
m.koch@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion: Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

Layout: Tina Bauer, Barbara Colloseus

Titelbild: Salvatore Ventura / unsplash.com

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Andrea Puppe (apu), Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin (für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,
Tel.: 030 212987-31, Fax: -30, anzeigen@duz-medienhaus.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Marketing:

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,
n.heuser@duz-medienhaus.de

Corporate Publishing und DUZ Special:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -30,
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,
Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,
kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20
www.duz-medienhaus.de
Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser
Berlin-Charlottenburg HRB 168239
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. 7% MwSt. bzw. 19% MwSt. für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten, Inland. Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994



DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT