

WERKSTATT FIBAA CONSULT



Monika Schröder, Dipl.-Ing., Projektleiterin FIBAA Consult
Ass. Jur. Lars Weber, FIBAA-Bereichsleiter Institutionelle Verfahren

Systemakkreditierung für alle?

Der Trend hin zur Systemakkreditierung ist deutlich erkennbar. Dieser wird aktuell verstärkt durch die Diskussion infolge der Bundesverfassungsgerichtsentscheidung zur Programmakkreditierung in NRW. Doch ist es tatsächlich so, dass die Systemakkreditierung für jede Hochschule die bessere Wahl ist?

FIBAA hat bislang elf der Verfahren als Agentur durchgeführt und dabei mit sachkundigen Gutachtern diese überfachliche Prüfung vorgenommen. Insgesamt haben 48 Hochschulen die Systemakkreditierung erfolgreich durchlaufen. In diesem Beitrag teilen wir die dabei erworbenen Erfahrungen.¹

In aller Kürze: Worauf kommt es bei der Systemakkreditierung an?

Im Kern geht es beim Verfahren der Systemakkreditierung um Folgendes: Die Hochschule weist ein Qualitätssicherungssystem (QS-System) für den Bereich Studium und Lehre nach. Dieses muss garantieren, dass die Qualität aller Studiengänge (im Sinne ihrer Akkreditierungsfähigkeit) zu jedem Zeitpunkt des Akkreditierungszeitraums den Kriterien des Akkreditierungsrates genügt.

Wann ist eine Hochschule bereit für eine Systemakkreditierung?

Grundsätzlich muss eine Hochschule das zu akkreditierende System eingerichtet und seine Funktionsfähigkeit (anhand mindestens eines Studienganges) getestet haben. Das Konzept eines QS-Systems reicht nicht. Ebenso wenig genügt es, wenn nur einzelne Instrumente und Maßnahmen vorhanden sind, auch wenn diese alle Kriterien abdecken. Denn nur ein in sich geschlossenes System ineinandergreifender Instrumente und Maßnahmen stellt die Qualitätssicherung über den Akkreditierungszeitraum sicher.

¹ Im September 2012 hatte FIBAA in dem Werkstattartikel [„Programm- oder Systemakkreditierung – Die Qual der Wahl“](#) bereits wesentliche Kriterien, die für oder gegen eine Systemakkreditierung einer Hochschule sprechen, aufgeführt.

Erwartungen und Motivationen der Hochschulen

Alle Hochschulen verbinden mit der Systemakkreditierung mehrere Erwartungen, je nach Hochschulprofil sind diese unterschiedlich. Die unten stehenden Pro und Kontra können helfen, eine Entscheidung zu treffen. Die Entscheidung muss jedoch vor allem die Charakteristika der Hochschule, ihre eigene Struktur und die dort gelebte Kultur miteinbeziehen. Eine richtige Antwort für alle gibt es nicht.

Pro	Kontra
-----	--------

Autonomie:

<ul style="list-style-type: none"> Die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule wird durch eine Systemakkreditierung gestärkt 	
--	--

Aufwandsreduzierung (personell)

<ul style="list-style-type: none"> Die Aufwände (v.a. Dokumentationsaufwände) verringern sich bei einem gut strukturierten QM-System. Versteckte Aufwände wie bei der Programmakkreditierung, die durch die Fachbereiche zusätzlich getragen werden müssen, entfallen. 	<ul style="list-style-type: none"> In der Einführungsphase ist der Aufwand auf allen Ebenen erhöht. Ein temporär hoher Aufwand in der Zeit des Aufbaus des QM-Systems und im Verfahren der Systemakkreditierung muss zur Verfügung stehen und verbindlich eingeplant werden. Auf zentraler/n Ebene/n erhöht sich der Aufwand dauerhaft. Wird das akkreditierte QM-System nicht als Qualitätskultur gelebt, bleibt es bei „unnützen“ Abläufen und Dokumenten. Baut die Hochschule viele einzelne Qualitätsinstrumente auf, die kein effizientes System ergeben oder nutzt sie bestehende Instrumente ohne diese auf den Prüfstand zu stellen, erhöht sich der Aufwand dauerhaft.
--	--

Kostenreduzierung

<ul style="list-style-type: none"> Ausgaben für Programmakkreditierungen an Agenturen können eingespart werden. Wenn diese niedriger liegen als die Kosten für eine Systemakkreditierung, ergibt sich eine „Auszahlungs“-Ersparnis. 	<ul style="list-style-type: none"> Der Aufbau von internen QM-Stellen kostet dauerhaft. Wenn Fachbereiche oder Studiengänge nach wie vor Programmakkreditierungen parallel durchführen, steigen die Kosten gegebenenfalls.
--	--

Organisationsentwicklung

<ul style="list-style-type: none"> Durch das Erfordernis, für die Systemakkreditierung ein Steuerungssystem nachzuweisen, werden die zentralen Stellen (Hochschulleitung, Fakultätsleitung Stabsstellen, zentrales QM-Team) gestärkt. Die Systemakkreditierung bringt eine breitere Beteiligung aller an der Qualitätsentwicklung und eine stärkere Kommunikation zwischen 	<ul style="list-style-type: none"> Wenn es Widerstände gegen die hohe Verantwortung und Machtposition der Leitungsebene gibt, stagniert die Qualitätsentwicklung. Dann wird der Aufbau einer Qualitätskultur verhindert und die Vorteile der Systemakkreditierung entfallen. Hat die Steuerungsebene keine Durchsetzungsfähigkeit, bleibt eine Qualitätsentwicklung aus. Die Steuerungsebene (Hochschulleitung)
--	---

<p>den Bereichen mit sich.</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Systemakkreditierung verlangt klare Strukturen und Zuständigkeiten. 	<p>muss unliebsame Entscheidungen selbst treffen und kommunizieren, die Kritik über Gutachter in Programmakkreditierungen entfällt. D.h. Konflikte, die ansonsten mit Agenturen bzw. den externen Experten entstehen, müssen intern ausgetragen und ausgeräumt werden.</p>
--	--

Flexibilität und Dynamik

<ul style="list-style-type: none"> Die Einrichtung und Veränderung von Studiengängen geschieht schneller (außerhalb des Programmakkreditierungszyklus). Dadurch sind auch strategischen Ziele (in Studiengängen) einfacher und schneller umzusetzen. 	
--	--

Qualitätsmanagement

<ul style="list-style-type: none"> Für die Systemakkreditierung kann ein hochschulspezifisches und nutzerfreundliches QM-System entwickelt werden. Die Hochschule legt selbst fest, welche Prozesse und Regelkreise sie zur Qualitätssicherung einsetzt. Das Wissen über Qualität und Qualitätsmanagement wird innerhalb der Hochschule aufgebaut. 	<ul style="list-style-type: none"> Wenn die Hochschule das QM-System nicht kontinuierlich nutzt und weiterentwickelt, ist es eine ressourcenverschwendende Last. Das eigene QS-System muss regelmäßig die Einhaltung der Kriterien des Akkreditierungsrates prüfen. Innerhalb der Hochschule müssen Prozesse und Maßnahmen definiert werden, wie mit Mängeln umzugehen ist, interne Eskalationsstufen und ein Beschwerdemanagement müssen installiert werden.
---	--

Qualitätsziele und Qualitätskultur

<ul style="list-style-type: none"> Eigene Qualitätsziele und Maßnahmen können formuliert und eigene Maßstäbe angelegt werden. Eine gemeinsame, konsensfähige Qualitätskultur kann entwickelt werden. Eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung kann erreicht werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Wenn die Akzeptanz für und die Partizipation in den Prozessen fehlt, entwickelt sich keine Qualitätskultur. Dann fragmentierten sich die Qualitätsvorstellungen und –ziele und eine gemeinsame Qualitätsentwicklung unterbleibt. Der (korrigierende) Blick von außen, der die Qualitätsziele und Maßnahmen hinterfragt, fehlt.
--	--

Reputation

<ul style="list-style-type: none"> Bei Erhalt der Systemakkreditierung ist diese ein Marketingargument, jedoch nimmt die Werbewirksamkeit ab, da bereits etliche Hochschulen systemakkreditiert sind. 	
--	--

Erfolgsfaktoren

Nach der Entscheidung für eine Systemakkreditierung sollten einige Aspekte beachtet werden, die den Erfolg des QM-Systems und des Verfahrens positiv beeinflussen.

Commitment

Die Leitung und weitere wichtige Meinungsträger müssen deutlich hinter der Veränderung (und der damit einhergehenden Organisationsentwicklung) stehen und diese tragen.

Klarer Zeit- und Projektrahmen

Die Einführung eines QS-Systems bzw. das Verfahren der Systemakkreditierung ist ein großes Projekt, das vorab (inklusive Zuständigkeiten und Aufgaben) sorgfältig und realistisch geplant werden muss. Ein professionelles Projektmanagement ist notwendig.

Ressourcen

Zusätzliche Ressourcen müssen während der Einführung vorhanden sein. Nach erfolgreicher Systemakkreditierung werden vielfach weiterhin zusätzliche Ressourcen im Qualitätsmanagement benötigt, andere Mitarbeiter – wie etwa das wissenschaftliche Personal – die bei klassischen Programmakkreditierungen Mehrarbeit leisten müssen, werden jedoch häufig durch die Mitarbeiter in der Qualitätssicherung entlastet.

Definierte Qualitätsziele

Hochschulübergreifend müssen klare Qualitätsziele vorhanden sein oder spätestens jetzt bestimmt und festgelegt werden. Der Zeitaufwand für eine partizipative Einigung über „Qualität“ ist nicht zu unterschätzen.

Partizipation und Kommunikation

Interne (und externe) Stakeholder müssen eingebunden werden. Viele Hochschulmitglieder müssen beteiligt werden, um von Anfang an ein System aufzubauen, das vielen nützt. Alle Hochschulmitglieder müssen informiert werden bzw. sich über den Stand der Realisierung informieren können.

Besondere Herausforderungen und häufige Fehler

Vollständigkeit und Detaillierung

Bei der Systemakkreditierung wird geprüft, ob Rahmenvorgaben, wie die Regeln des Akkreditierungsrates, eingehalten werden. Oft ist jedoch im QS-System von Hochschulen nicht geregelt, wer dafür zuständig ist, sich beispielsweise über Aktualisierungen und Veränderungen von Rahmenvorgaben auf dem Laufenden zu halten und wie diese in das System eingespeist werden.

In einem QM-System werden üblicherweise nicht nur die Mindeststandards der Akkreditierung (obwohl auch diese zum Teil spezifiziert werden müssen, beispielsweise dort, wo die KMK etwas als „angemessen“ bestimmt hat), sondern eigene Qualitätsziele angewendet. Die Ziele müssen in sinnvolle Indikatoren und Kennzahlen herabgebrochen werden, um eine Bewertung zu ermöglichen. Das bringt die Schwierigkeit mit sich, wenige Indikatoren/Kennzahlen zu bestimmen, die handhabbar und aussagekräftig sind. Viele der Ziele und Teilziele müssen quantifiziert werden, um festzulegen, welche Werte nicht mehr toleriert werden (Schwellenwerte) und ob es ggfs. schon vorher Eskalationsstufen gibt, bei denen reagiert wird. In der Systemakkreditierung fehlen häufig die Eskalationsstufen und Schwellenwerte oder diese sind nur bei „einfachen“ Kriterien wie zum Beispiel der Workloadabfrage angegeben, wo dann Prozentwerte der Über- oder Unterschreitung zu Maßnahmen führen.

Dokumentation für die Systemakkreditierung

Unerlässlich ist die übersichtliche und vollständige Darstellung der Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten im QS-System. Bereits hier fehlen bei einigen Hochschulen wichtige Schritte oder Zuständigkeiten.

Interne Dokumentation

Für jede Aufgabe und damit für jedes Dokument müssen ineinandergreifende Verantwortlichkeiten definiert werden. D.h. dass nicht nur festgelegt werden muss, wer ein Dokument, z.B. das Protokoll einer Gremiensitzung, schreibt, sondern auch, wo es archiviert wird und wer sich darum kümmert, dass die dort festgehaltenen Entscheidungen in die entsprechenden Regelkreise eingespeist werden. Es ist wichtig, alle relevanten Schritte (Ergebnisse, Maßnahmen, Wirkungen) in einem Dokument festzuhalten und Entscheidungen/Ergebnisse zu begründen. Da sich bei jedem Regelkreisdurchlauf Dokumente verändern, ist es unerlässlich, dass immer mit der neuesten Version gearbeitet

wird. Ein Dokumentenmanagementsystem ist hilfreich, um jeweils die aktuellen Dokumente eindeutig zu kennzeichnen und für die berechtigten Nutzer zur Verfügung zu stellen.

Schließen des Regelkreises

Häufig enden Regelkreise mit dem Schritt der Prüfung (ob Vorgaben eingehalten und Ziele erreicht wurden) bzw. der Dokumentation des Prüfergebnisses. Dann fehlt jedoch der Schritt der Erarbeitung von Maßnahmen (wo notwendig) und die anschließende Prüfung, ob die Maßnahmen auch wirksam sind. Der Regelkreis ist somit nicht geschlossen und das System nicht funktionsfähig. In der Programmakkreditierung wird dieser Schritt durch Re-Akkreditierungen erfüllt; systemakkreditierte Hochschulen müssen ihre Studiengänge laufend selbst in Richtung Qualitätsverbesserung voranbringen.

Einbezug der externen Expertise

Eingebunden werden müssen (regelmäßig) Studierende und Externe aus Wissenschaft und Berufspraxis. Dieser Schritt wird bei Programmakkreditierungen durch die Agentur umgesetzt, die sich um die Auswahl fachlich qualifizierter, unabhängiger und geschulter Externer kümmert.

In der Systemakkreditierung müssen Hochschulen nachweisen durch wen (QM-Beauftragte, Dekan, Studiengangsleiter) und wie externe Experten (Hochschulen mit ähnlichem Profil, Hochschulverbund, Partnerunternehmen, fachliche Netzwerke etc.) gefunden werden und dabei gewährleistet ist, dass diese unabhängig bewerten. Es muss auch festgelegt sein, wer die Externen auf die Aufgaben vorbereitet und deren Tätigkeit hochschulseits begleitet. Zudem muss die Hochschule Externe insofern schulen, als diese die hochschuleigenen Qualitätsziele kennen müssen, die durchaus anders aussehen können als die Qualitätsziele anderer Hochschulen oder der Berufspraxis. Sollen die Experten auch formelle Akkreditierungsvorgaben prüfen, so ist nachzuweisen, dass sie die aktuellen Vorgaben des Akkreditierungsrates, der KMK etc. beherrschen.

Es gibt viele Möglichkeiten, wie eine externe Expertise eingebracht werden kann (Beiräte, Qualitätszirkel, interne Auditverfahren etc.). Eine Schwierigkeit bleibt es jeweils einzuordnen, welchen Rolle und Aufgaben diese übernehmen und welchen Stellenwert eine Hochschule der externen Expertise einräumt. Die Kernfrage ist, ab wann ein Defizit vorliegt, das zu Maßnahmen führt.

Umgang mit Mängeln

Die Feststellung von Mängeln und der Weg zur Behebung sind oft nicht klar festgelegt und auch von der Entscheidungskompetenz und Machtposition der Beteiligten abhängig. Beispielsweise stellt ein QM-Beauftragte fest, dass in einem Studiengang fast nur Klausuren als Prüfungsform genutzt werden. Das Qualitätsziel der Hochschule könnte jedoch sein, dass ein Prüfungsformat höchstens zu 40 % im Studiengang genutzt werden darf. D.h. es müssen in der Systemakkreditierung ein Weg und Zuständige mit der entsprechenden Kompetenz nachgewiesen werden, die ohne externen Druck (wie durch die Auflage in der Programmakkreditierung) in diesem Beispiel die Verwendung anderer Prüfungsformate durchsetzen können.

Wenn Sie sich für eine Systemakkreditierung entscheiden, steht Ihnen FIBAA Consult gerne beratend zur Seite – in Form eines Evaluationsverfahrens (peer review) oder einer individuellen Dienstleistung (zur Entwicklung des QM-Systems und zur Begleitung während des kompletten Verfahrens). In diesem Fall ist jedoch die Durchführung der Systemakkreditierung durch die FIBAA nicht möglich, da wir Beratung und Prüfung strikt trennen.

Kontaktieren Sie uns

FIBAA Consult
Berliner Freiheit 20-24
53111 Bonn

www.fibaa-consult.org
Tel: +49 (0) 228 – 280 356 32 oder 33
Fax: +49 (0) 228 – 280 356 20