

Akkreditierung von Wirtschaftsinformatik-Studiengängen: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit oder Stärkung der Bürokratie?

DOI 10.1007/s11576-009-0179-5

Die Autoren

Prof. Dr. Robert Winter

Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Müller-Friedberg-Straße 8
9000 St. Gallen
Schweiz
robert.winter@unisg.ch

**Prof. Dr. Elmar J. Sinz,
Prof. Dr. Thomas Dyllick,
Prof. Dr. Karl Kurbel,
Dr. Heinz-Ulrich Schmidt,
Prof. Dr. Torsten Eymann**

This article is also available in English via <http://www.springerlink.com> and <http://www.bise-journal.org>: Winter R (2009) Accreditation of Study Programs in Business and Information Systems Engineering: Towards more Competitiveness or Towards more Bureaucracy? Bus Inf Syst Eng. doi: 10.1007/s12599-009-0064-1.

Akkreditierung heißt, dass Prozess- und Produktqualitätsaussagen eines Anbieters gegenüber Kunden oder Interessenten durch eine unabhängige Instanz bestätigt werden. Je weniger unterschiedliche Akkreditierungen es gibt, desto eher werden ihnen durch Kunden und Interessenten vereinheitlichende, Vergleichbarkeit schaffende und/oder Selektion unterstützende Wirkungen zugeschrieben.

Akkreditierungen sind nur sinnvoll und möglich, wenn Angebote vergleichbar sind. Während es aus Sicht der Anbieter von Hochschulstudien durchaus sinnvoll sein kann, sich durch spezifische Inhalte, Formate oder Prozesse von anderen Angeboten zu differenzieren, haben Unternehmen als mittelbare Ausbildungsnachfrager und in der Folge auch die unmittelbaren Ausbildungs-„Kunden“ (d. h. Stu-

dierende und Studieninteressenten) ein hohes Interesse an standardisierten Qualifikationen. Vergleichbare Qualifikationen erschließen Unternehmen eine größere Bewerberauswahl, erschließen Bewerber/innen eine größere Unternehmensauswahl und erlauben ganz allgemein eine zielgerichtete Auswahl von Studienangeboten.

Traditionell wurden im Hochschulbereich der deutschsprachigen Länder Formate und Prozessqualität durch staatliche Regulierung (z. B. in Form von Hochschullehrerqualifikation, Hochschulorganisation und -aufsicht) stark standardisiert. Inhaltliche Rahmenempfehlungen, wie sie z. B. durch die Wissenschaftliche Kommission Wirtschaftsinformatik des Verbands der Hochschullehrer in Betriebswirtschaft für universitäre und Fachhochschulstudien in Wirtschaftsinformatik erarbeitet wurden, förderten darüber hinaus auch die inhaltliche Standardisierung im jeweiligen Fachgebiet. In einer solchen Situation hat Akkreditierung wenig Mehrwert.

Im Rahmen des Bologna-Prozesses erfolgt zwar auf der einen Seite eine EU-weite Vereinheitlichung der Lehr-/Lernformate und Abschlüsse. Auf der anderen Seite steigen nicht nur durch die unterschiedlichen Traditionen und Regulationen der beteiligten Länder die Bandbreiten der Prozessqualität und der Inhalte enorm; Darüber hinaus treten auch neue Anbieter wie z. B. private und kommerzielle Institutionen oder außerhalb der EU beheimatete Institutionen auf. Da die Regulationsdichte in allen EU-Ländern tendenziell zurückgeht und keine EU-weiten inhaltlichen Rahmenempfehlungen entstehen, wächst die Nachfrage für vergleichbare, unabhängige Aussagen zur Produkt- und Prozessqualität der Hochschulausbildung – in der Wirtschaftsinformatik wie auch in anderen Fachgebieten.

Da Akkreditierungen zumindest im deutschsprachigen Raum relativ neuartig

sind, bestehen unterschiedliche Ansätze hinsichtlich Akkreditierungsgegenstand (Studiengang, Fakultät, Gesamtinstitution), -schwerpunkt (Prozesse, „Produkte“, Ressourcen) und -prozess (z. B. Management seitens der Ausbildungsanbieter) usw. Akkreditierungen erfolgen durch landesweit agierende, europaweit agierende wie auch weltweit agierende Institutionen, die noch dazu mehr oder weniger fachspezifisch ausgerichtet sind. Die Wahrnehmung von Akkreditierungen durch die beteiligten Anspruchsgruppen mittelbare Ausbildungskunden (Unternehmen), unmittelbare Ausbildungskunden (Studierende und Studieninteressenten), Hochschulmanagement, Akkreditierungsinstitutionen, eingesetzte Gutachter und nicht zuletzt Forschende und Lehrende ist höchst unterschiedlich.

Diese Diskussionsrunde beschäftigt sich deshalb mit der Frage, ob durch Akkreditierung von Wirtschaftsinformatik-Studiengängen eher die Wettbewerbsfähigkeit oder eher die Bürokratie gestärkt wird. Da die Sichtweisen von Hochschullehrenden, Hochschulmanagement, Gutachtenden und Akkreditierungsinstanzen durchaus unterschiedlich sein können, wurden Personen zu Beiträgen eingeladen, welche diese verschiedenen Perspektiven vertreten. Die Beitragenden wurden gebeten, neben einer generellen Darstellung Ihrer Erfahrungen möglichst auch zu den folgenden Fragen Stellung zu nehmen:

- Gibt es Seitenwirkungen (und, wenn ja, welche) der Akkreditierung auf die Lehr- und Forschungsfreiheit?
- Gibt es Seitenwirkungen (und, wenn ja, welche) der Akkreditierung auf das Verhältnis zwischen Lehrenden/Forschenden und Verwaltung?
- Geht es bei Akkreditierungen um die Qualitätssicherung von Prozessen, von Leistungen/Produkten oder von beidem?
- Was sind die Kosten und was die Nutzeffekte von Akkreditierungen? Gibt

es dabei Unterschiede zwischen den Akkreditierungsinstanzen?

- Wie stark sind Akkreditierungen/Akkreditierungsagenturen in bestimmten Kulturen verwurzelt und was hat das für Konsequenzen?
- Entstehen durch Akkreditierung und Re-Akkreditierung neue Rollen (Qualitätsmanager, Programmleiter/Produktmanager) und wie werden diese in Hochschulen positioniert (und besetzt)?
- Wie stark wird die Signalwirkung von Akkreditierungen eingeschätzt? Sind Wirkungsunterschiede zwischen verschiedenen Zielgruppen und/oder zwischen Akkreditierungsinstanzen zu beobachten?
- Wie wird die „richtige“ Akkreditierung ausgewählt?

Meine Einladung zu dieser Diskussionsrunde haben die folgenden Herren angenommen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Prof. Dr. Thomas Dyllick, seit 2002 als Prorektor der Universität St. Gallen (HSG) für Lehre und Qualitätsentwicklung zuständig. In dieser Funktion ist er für den Bereich der internen Qualitätssicherung und -entwicklung sowie für alle Akkreditierungen verantwortlich. Zudem ist er Mitglied des EQUIS-Committee, welches über die Zulassung von Kandidaten zur EQUIS-Akkreditierung entscheidet, und selber im Rahmen von EQUIS-Akkreditierungen als Mitglied und Leiter von internationalen Peer-Review-Teams aktiv. Als Prorektor der Universität St. Gallen war und ist er verantwortlich für die Erst- und Re-Akkreditierung der HSG bei EQUIS sowie der School of Management der HSG bei AACSB.
- Prof. Dr. Torsten Eymann, Universität Bayreuth, war/ist als Peer-Reviewer in Wirtschaftsinformatik-Akkreditierungsverfahren aktiv.
- Prof. Dr. Karl Kurbel, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder, wurde u. a. als Dean des internationalen Studiengangs Master of Business Informatics akkreditiert.
- Dr. Heinz-Ulrich Schmidt, als Managing Director FIBAA verantwortlich für eine große Akkreditierungsinstitution.
- Prof. Dr. Elmar J. Sinz, als Dekan der Wirtschaftsinformatik-Fakultät der Universität Bamberg mit WI-Akkreditierungen befasst, außerdem von 2000–2008 Vorsitzender des Fachausschusses

Wirtschaftsinformatik der Akkreditierungsagentur ASIIN und seit 2002 Mitglied des Fachausschusses Informatik bei ACQUIN.

Kollege Sinz gibt einen Überblick über den Prozess und die Formen der Akkreditierung. Er nimmt eine Einordnung von Akkreditierungen in die Hochschulpolitik vor und fasst seine Erfahrungen in Empfehlungen für wirkungsvolle Akkreditierungen zusammen.

Kollege Dyllick fokussiert auf die Wichtigkeit des Qualitätsmanagements allgemein, das im Rahmen von Akkreditierungen entwickelt werden kann. Insbesondere weist er auf die Herausforderung hin, Qualitätsmanagement als Teil der Gesamt-Hochschulorganisation zu verankern und das entstehende Spannungsfeld zwischen Akademie und Administration ausgeglichen zu gestalten.

Kollege Kurbel berichtet aus Sicht eines Akkreditierten über die Arbeitsvolumina, die eine Akkreditierung mit sich bringt. Er weist damit insbesondere auf die Gefahren eines unreflektierten Akkreditierungszwangs hin, der massiv Ressourcen bindet, ohne dadurch Differenzierungsmöglichkeiten zu schaffen.

Aus Sicht der FIBAA macht Herr Dr. Schmidt deutlich, dass Akkreditierungen vor allem eine positive Wirkung auf die Entscheidung der Studierenden für einen Studiengang haben. Darüber hinaus identifiziert er Verbesserungspotenziale für die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Akkreditierungsagenturen.

Kollege Eymann weist abschließend insbesondere auf die positive Wirkung der Vorbereitung der eigentlichen Akkreditierung hin und betont dabei die Wichtigkeit von tatsächlichen „Peers“ als Qualitätsmerkmal für Akkreditierungsverfahren.

Die Beiträge machen deutlich, dass die Akkreditierung von Studiengängen nicht nur Außenwirkungen hat, sondern auch zu Reflexion innerhalb der Hochschulen führt. Die Außenwirkung resultiert im Idealfall in einer höheren Attraktivität eines Studiengangs; die Innenwirkung fördert im Idealfall ein effektives und dauerhaft verankertes Qualitätsmanagement – primär in der Lehre, mittelbar aber auch in der Forschung. Gleichzeitig machen die Beiträge deutlich, dass Akkreditierungen mit verhältnismäßig hohen Aufwänden verbunden sind, so dass Zwangsakkreditierungen ohne ein gelebtes Qualitätsmanagement wenig hilfreich erscheinen.

Wenn auch Sie zu diesem Thema oder einem Artikel der Zeitschrift WIRTSCHAFTSINFORMATIK Stellung nehmen möchten, dann senden Sie Ihre Stellungnahme (max. 2 Seiten) bitte an Hans-Ulrich.Buhl@wiwi.uni-augsburg.de.

Prof. Dr. Robert Winter
Institut für Wirtschaftsinformatik
Universität St. Gallen

Akkreditierung im Spannungsfeld zwischen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Stärkung der Bürokratie – Sachstand und kritische Anmerkungen

Bologna-Prozess und Akkreditierung

Ziel des im Jahr 1999 initiierten „Bologna-Prozesses“ ist die Schaffung eines gemeinsamen europäischen Hochschulraumes bis zum Jahr 2010. Kernelement dieses Hochschulraumes ist die Einführung eines gestuften Systems aus Bachelor- und Masterstudiengängen, deren Abschlüsse europaweit vergleichbar sein sollen. Um den erhöhten Anforderungen an die internationale Wettbewerbsfähigkeit der neuen Studiengänge Rechnung zu tragen, wurde auch in Deutschland die Akkreditierung als Maßnahme zur Qualitätssicherung von Studienangeboten eingeführt und in unterschiedlicher Form in den Hochschulgesetzen der Bundesländer verankert. Zum Beispiel setzt nach dem Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen die Aufnahme des Studienbetriebs den erfolgreichen Abschluss der Akkreditierung voraus, während das Bayerische Hochschulgesetz bestimmt, dass die Akkreditierung als eine der Maßnahmen der Qualitätssicherung erfolgen soll (siehe auch Sinz 2008).

Ziel der Akkreditierung ist die Sicherstellung von Mindestanforderungen an Studiengänge. Beurteilungsmerkmale sind insbesondere das Qualitätsverständnis der Hochschule bezüglich Studium und Lehre, die Qualifikationsziele des Studiengangskonzeptes, die konzeptionelle Einordnung des Studiengangs, das Studiengangskonzept, die Durchführung des Studiengangs, das Prüfungssystem, die Transparenz und Dokumentation sowie die Qualitätssicherung.

Das deutsche Akkreditierungssystem (Akkreditierungsrat 2009a) ist dezent-



We proudly present



Business & Information Systems Engineering (BISE) is the new peer-reviewed scholarly e-journal for the entire techno-economically oriented community with a focus on design science-oriented research. It continues the 50 years' tradition of the journal WIRTSCHAFTS-INFORMATIK by that all articles appear both in English and in German. Moreover, authors benefit from our double-blind, constructive, and rapid review process.

„I believe the time is opportune for the IS community to provide such outlets for design researchers. BISE, however, has some unique advantages for positioning itself as a desirable outlet for design science research.“

Alan R. Hevner

www.bise-journal.org

ral organisiert. Die Akkreditierung von Studiengängen erfolgt durch Akkreditierungsagenturen, die untereinander im Wettbewerb stehen. Diese werden ihrerseits vom Akkreditierungsrat akkreditiert. Derzeit sind sieben Akkreditierungsagenturen berechtigt, das Qualitätssiegel des Akkreditierungsrates zu vergeben. Die Akkreditierung erfolgt befristet für einen Zeitraum von maximal fünf Jahren. Danach ist eine Reakkreditierung durchzuführen.

Neben der Akkreditierung einzelner Studiengänge (Programmakkreditierung) wird derzeit die Akkreditierung interner Qualitätssicherungssysteme von Hochschulen (Systemakkreditierung) erprobt. Bei der Systemakkreditierung sind alle Studiengänge einer Hochschule, die dieses Qualitätssicherungssystem durchlaufen haben, für einen Zeitraum von sechs Jahren akkreditiert.

Stand der Akkreditierung und aktuelle hochschulpolitische Diskussion

Derzeit (Stand April 2009) weist die Datenbank des Akkreditierungsrates mehr als 4.500 akkreditierte Studiengänge (Akkreditierungsrat 2009b) aus. Etwas mehr als 100 entfallen dabei auf das Fachgebiet Wirtschaftsinformatik. Eine Reihe von Studiengängen befindet sich bereits in der Phase der Reakkreditierung.

Während der Anteil der akkreditierten Studiengänge ständig zunimmt, regt sich massive Kritik am Akkreditierungswesen. Zum Beispiel will der Deutsche Hochschulverband (2009) „seinen Forderungen nach einer grundlegenden Umgestaltung des Akkreditierungswesens in Deutschland notfalls dadurch Nachdruck verleihen, dass er seine 24.000 Mitglieder aufrufen wird, sich als Gutachter für Programmakkreditierungen zukünftig nicht mehr zur Verfügung zu stellen“. Der Thüringer Rechnungshof stellt in seinem Jahresbericht 2008 fest, „die Verfahren seien ‚bürokratisch aufgebläht‘ und führten durch den Ermessensspielraum der Agenturen weder zu einheitlichen noch zu zuverlässigen Bewertungsergebnissen“ (o. V. 2009, S. 5).

Aufwand und Nutzen der Programmakkreditierung

Der Aufwand für die Akkreditierung ist sowohl seitens der Hochschulen als auch seitens der Agenturen beträchtlich.

Die von den Hochschulen zu erstellende Selbstdokumentation der zur Akkreditierung anstehenden Studiengänge mit allen Satzungen und Studienunterlagen, insbesondere dem Modulhandbuch, umfasst im Allgemeinen mehrere hundert Seiten. Seitens der Agentur muss eine Gutachtergruppe gebildet werden, welche diese Dokumente liest und beurteilt. Es ist die Vorortbegehung vorzubereiten und durchzuführen. Es ist der Abschlussbericht zu erstellen, Fachausschuss und Akkreditierungskommission sind mit dem Verfahren zu befassen. Die Akkreditierungsagentur ASIIN meldete Ende des Jahres 2007 die Akkreditierung von mehr als 1.200 Studiengängen unter Beteiligung von 1.300 Gutachtern und 200 weiteren Ehrenamtlichen in den Gremien (Wasser 2007, S. 1).

Welcher Nutzen steht diesem Aufwand gegenüber? Der Hauptnutzen dürfte vielfach bereits in der Vorbereitungsphase der Akkreditierung generiert werden, bei der Erstellung der Selbstdokumentation. Die Akkreditierung erzwingt, dass alle relevanten Unterlagen konsistent, vollständig und aktuell präsentiert werden. Dies fördert die Entscheidungsfindung im Fakultätskollegium ebenso wie die Überwindung mancher Animositäten zwischen Fachbereichen. Es werden Reflexionsprozesse zur Abstimmung von Zielen und Inhalten von Studiengängen (erneut und vertieft) angestoßen. Auch den Hochschulleitungen wird ein klares Bekenntnis zur strategischen Positionierung der zur Akkreditierung anstehenden Studiengänge abgenötigt. Schief lagen bei der Ressourcenausstattung von Studiengängen können aufgedeckt und später mit einem Votum der Akkreditierung im Rücken leichter beseitigt werden. Zu den Nutzeffekten zählt darüber hinaus die Außenwirkung der Akkreditierung hinsichtlich der Reputation von Studiengängen.

Es stellt sich die Frage, ob die beschriebenen Nutzeffekte den Aufwand lohnen. Immerhin orientiert sich die Akkreditierung „lediglich“ am Prinzip der Erfüllung von Mindeststandards. Analog zum TÜV soll durch die Akkreditierung verhindert werden, dass Studiengänge mit erheblichen inhaltlichen oder qualitativen Defiziten auf dem Bildungsmarkt angeboten werden. Dem kann entgegnet werden, dass die Mindeststandards durchwegs sehr hoch angesetzt sind. Auch gehen die meisten Akkreditierungsverfahren über das Prinzip der Mindeststandards hinaus

und geben konstruktive Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Studiengänge. Vor dem Hintergrund der zunehmenden internationalen Vernetzung des Akkreditierungswesens kann dieser Blick von außen wertvolle Anregungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit liefern.

Anforderungen an die Durchführung von Akkreditierungsverfahren

Während in früheren Jahren die Genehmigung der Einrichtung von Studiengängen und der zugehörigen Prüfungsordnungen bei den Wissenschaftsministerien der Länder lag, entscheiden diese heute allenfalls noch über die Einrichtungsgenehmigung. Fragen der inhaltlichen und formalen Ausgestaltung von Studiengängen werden in das Akkreditierungsverfahren ausgelagert. An der Akkreditierung führt somit im Allgemeinen kein Weg vorbei. Hier wird bestimmt, ob ein Studiengang die für erforderlich gehaltenen Qualitätsstandards erfüllt und ob seine inhaltliche Ausgestaltung den Vorstellungen der Fachkulturen entspricht. Überspringt ein Studiengang diese Messlatte nicht, drohen Auflagen oder im schlimmsten Fall die Verweigerung der Akkreditierung.

Das Akkreditierungsverfahren stellt somit ein nicht unerhebliches Machtinstrument dar. Gerade interdisziplinäre Studienangebote oder innovative, auf den ersten Blick vielleicht kurios anmutende Studienangebote können durchaus zwischen die Fronten tradierter Fachkulturen geraten.

Umso wichtiger ist es, seitens der Agenturen alles zu tun, um bei der Durchführung der Akkreditierungsverfahren Professionalität und ein hohes Maß an Selbstdisziplin walten zu lassen. Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- Spiegel vorhalten: Die Gutachtergruppen sollten sich von der Metapher leiten lassen, dass sie der Antrag stellenden Hochschule den Spiegel vorhalten, um Schwachstellen aufzudecken und Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten. Ideologische Positionen in Gutachtergruppen und Fachausschüssen, Beserwisserei und Kleinlichkeit (z. B. bei Anforderungen zur Ausgestaltung des Modulhandbuchs) sind zu vermeiden.
- Vertrauen entgegenbringen: Misstrauen ist ein schlechter Ratgeber. Man darf in aller Regel davon ausgehen, dass die den Antrag stellende Hochschule redlich bemüht ist, wettbewerbsfähig

Studiengänge anzubieten. Relevant wird dieser Punkt insbesondere im Zusammenhang mit anzeigepflichtigen wesentlichen Änderungen akkreditierter Studiengänge sowie bei der Reakkreditierung. Hier ist der Gefahr zu begegnen, dass sich das Akkreditierungswesen zu einer permanenten bürokratischen Kontrollinstanz entwickelt und die Weiterentwicklung von Studienangeboten damit eher hindert als fördert. Im Gegensatz zum TÜV geht es nicht um das Erlöschen der Betriebserlaubnis bei unerlaubten Veränderungen an einem Fahrzeug.

- Auf ausreichende Fachkompetenz achten: Gerade für interdisziplinäre Fächer wie die Wirtschaftsinformatik ist es essenziell, in den Fachausschüssen der Akkreditierungsagenturen hinreichend repräsentiert zu sein und nicht nur durch die Fachausschüsse tradierter Disziplinen mitvertreten zu werden.
- Zunehmend wird in einem Akkreditierungsverfahren nicht nur ein einzelner Studiengang, sondern ein mehr oder weniger heterogenes Bündel verwandter Studiengänge behandelt (Cluster-Verfahren). Hier ist darauf zu achten, dass in der Gutachtergruppe Fachkompetenz in ausreichender Breite vorhanden ist. Wird ein Studienfach des Bündels nur durch einen einzigen Gutachter oder nur durch einen Gutachter aus einem verwandten Fachgebiet vertreten, so ist eine ausgewogene Beurteilung gefährdet.

Jenseits individueller Akkreditierungsverfahren sollten insbesondere die Fachausschüsse sensibel bezüglich möglicher Fremdeinflüsse auf die Akkreditierungspolitik der Agenturen sein. Während sich im Idealfall das Akkreditierungswesen als Selbsthilfeeinrichtung von Hochschulen für Hochschulen versteht, ist nicht auszuschließen, dass z. B. Berufs- und Fachverbände über ihre Mitgliedschaft im Trägerkreis von Akkreditierungsagenturen partikulare Interessen verfolgen, welche im Extremfall die Hochschulautonomie tangieren. Eine weitere Quelle möglicher Einflussnahmen liegt in den Akkreditierungsagenturen selbst. Da die einzelnen Akkreditierungsagenturen im Wettbewerb stehen, sind ihre „Geschäftsmodelle“ nicht nur auf den Qualitätswettbewerb, sondern auch auf Umsatz, Marktanteile und Überleben ausgerichtet.

Fazit

Das ideale Akkreditierungsverfahren sollte im Ergebnis Vertrauen gegenüber potenziellen Studierenden, der Hochschulleitung und dem zuständigen Wissenschaftsministerium schaffen, dass bei dem akkreditierten Studienangebot Ziele und Inhalte abgestimmt sind und dass sowohl inhaltlich als auch qualitativ internationale Standards erfüllt werden. Darüber hinaus sollte die Hochschule wertvolle Anregungen zur Ausgestaltung und Weiterentwicklung ihres Studienangebots erhalten.

Die aktuelle hochschulpolitische Diskussion legt die Vermutung nahe, dass dieses Ziel nicht immer erreicht wird und somit der erzielte Nutzen den Aufwand nur teilweise rechtfertigt. Als Ausweg wird derzeit die Systemakkreditierung erprobt, bei der das interne Qualitätsmanagement der Hochschule auf dem Prüfstand steht und das lediglich durch eine Stichprobe von Programmakkreditierungen begleitet wird. Es stellt sich die Frage, wie weit die Hochschulen und das Akkreditierungssystem auf die damit einhergehenden Anforderungen vorbereitet sind.

Prof. Dr. Elmar J. Sinz
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
insbes. Systementwicklung
und Datenbanknutzung
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Literatur

- Akkreditierungsrat (2009a) <http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=22>. Abruf am 2009-04-26
- Akkreditierungsrat (2009b) <http://www.hochschulkompass.de/kompass/xml/akkr/maske.html>. Abruf am 2009-04-26
- Deutscher Hochschulverband (2009) <http://www.hochschulverband.de/cms1/pressemitteilung+M53b7fb95070.html>. Abruf am 2009-04-26
- oV (2009) Rechnungshof: „Akkreditierung nicht weiter hinnehmbar und praktikierbar“. Forschung & Lehre (1):5
- Sinz EJ (2008) Akkreditierung. In: Kurbel K, Becker J, Gronau N, Sinz EJ, Suhl L (Hrsg) Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon, 2. Aufl. Oldenbourg, München. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>. Abruf am 2009-04-26.
- Wasser, I (2007) ASIIN Newsletter Nr. 1. http://www.asiin.de/deutsch/download/ASIIN-Newsletter_01_Dezember_2007.pdf. Abruf am 2009-04-26

Bekenntnisse eines universitären Qualitätsmanagers: Das Beispiel der Universität St. Gallen

Die Universität St. Gallen (HSG) hat sich aus freien Stücken 2001 durch EQUIS¹ und 2003 durch AACSB² akkreditieren lassen, wodurch ihr das Recht verliehen wurde, diese angesehenen internationalen Gütesiegel zu verwenden. Zwischenzeitlich ist sie durch beide Organisationen auch reakkreditiert worden. 2004 hat sie sich zudem auf nationaler Ebene einem Qualitätsaudit durch das schweizerische Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ) unterziehen müssen, um auch weiterhin Bundesmittel erhalten zu können. Kürzlich ist auch dieses Qualitätsaudit wiederholt worden. Handelt es sich in den beiden ersten Fällen um spezielle institutionelle Akkreditierungen für Business Schools, so geht es im letzteren Fall um ein generelles Verfahren zur Auditierung des universitären Qualitätsmanagementsystems (QMS).

Am Anfang der St. Galler Akkreditierungsgeschichte stand ein mehr (bzgl. des Willens) oder weniger (bzgl. der Folgen) bewusster Entscheid sich einer EQUIS-Akkreditierung zu unterziehen, der erfreulicherweise auch zur – zunächst nur bedingten – Verleihung dieses erstrebten Gütesiegels geführt hat. Damit war ein guter Start gelungen und die Motivation fürs Erste gesichert, um sich dann auch den klar bezeichneten Schwachstellen zuwenden zu können. Denn die Konfrontation mit der bzgl. Qualitätssicherung (QS) und -entwicklung (QE) deutlich weiter entwickelten angelsächsischen Welt machte nicht nur die politischen und kulturellen Unterschiede deutlich, sondern offenbarte auch unübersehbare Defizite. Qualität in Forschung, Lehre und Dienstleistungen war in vielen Fällen eher das Ergebnis geglückter individueller Bemühungen, als das Ergebnis systematisch gesteuerter und gemeinsam weiter entwickelter Prozesse. Es wurde rasch klar, dass ohne ein wirkames internes QM diese Defizite nicht zu bewältigen sein würden, geschweige denn der Anschluss an die sich ständig weiter entwickelnden Anforderungen im internationalen Raum gesichert werden könnten. Wie so oft, bestand die Kunst

¹ European Quality Improvement System: <http://www.efmd.org/accreditation/equis>

² Association to Advance Collegiate Schools of Business: <http://www.aacsb.edu/accreditation/standards>

dabei darin, eine zentrale Funktion einzuziehen, ohne die dezentral vorhandene Kompetenz und Motivation zu gefährden. Und das ist zweifellos leichter gesagt als getan.

Strukturelle Lösungen müssen nicht nur der Aufgabe angemessen sein, sondern auch der spezifischen Organisationskultur entsprechen. Deshalb fallen Verallgemeinerungen schwer. Die vorliegende Aufgabe verlangte nach einem Mix von zentraler Dienstleistung und Koordination und dezentraler Verantwortung, aber auch einem Mix von akademischer und administrativer Expertise. Im vorliegenden Fall ist die Führungsverantwortung in die Hände eines Prorektors gelegt worden, für den die Themen interne QS/QE, Akkreditierungen und Rankings einen beträchtlichen Teil seiner Aufgabe ausmacht.³ Ihm zugeordnet ist eine kleine „Stelle für QE“, die formal zur Verwaltung gehört, sowie ein „Hochschuldidaktisches Zentrum“, das formal in das Institut für Wirtschaftspädagogik eingegliedert ist. Bei Bedarf kommen temporäre Kommissionen oder Arbeitsgruppen zum Zuge. Aufgrund der Bedeutung der Aufgabe sowie der Schwierigkeit ihrer Umsetzung und Weiterentwicklung handelt es sich hierbei um eine typische Führungsaufgabe auf Universitätsebene, die nicht einfach an die Verwaltung delegiert werden kann. Wird dies dennoch gemacht, so sollte man sich nicht wundern, wenn ihre Umsetzung auf „bürokratische“ Art und Weise erfolgt. Wie sollte sie es auch anders machen?

Die Aufgabe erweist sich je länger desto mehr als eine komplexe Führungsaufgabe, mit vielfältigen externen und internen Herausforderungen. QS und QE sind Themen, die heute in verschiedenen nationalen und internationalen Gremien und Foren diskutiert und verhandelt werden. Dabei geht es nicht nur darum, sich auf dem neuesten Stand zu halten, sondern auch die weiteren Entwicklungen mit zu gestalten. Die Erkenntnisse sind in die inneruniversitären Entscheidungsprozesse einzubringen und dort mit anderen Entwicklungen zu koordinieren. Die Prioritäten des QM (z. B. Entwicklung der Lernergebnisorientierung auf Programmebene) sind sodann strategisch zu planen und operativ umzusetzen. Die laufenden Evaluations- und Entwicklungsmaß-

nahmen (z. B. Lehrveranstaltungsevaluationen, Absolventen- und Ehemaligenbefragungen, hochschuldidaktische Weiterbildungs- und Beratungsangebote) durch die zuständigen Einheiten sind zu überwachen und zu begleiten, wobei dem regelmäßigen Informationsfeedback und Austausch mit den dezentralen Akteuren eine hohe Bedeutung zukommt. Hinzu kommen vielfältige konkrete Anlässe wie interne Peer-Reviews von Verwaltungseinheiten, Betreuung von Akkreditierungsverfahren, Betreuung von Rankingverfahren in Erstausbildung, Weiterbildung und Forschung, interne Kommunikation und externe Berichterstattung.

Da es sich im vorliegenden Fall um ein stark extern getriebenes Thema handelt, bei dem die Politik, nationale Gremien und internationale Entwicklungen den Takt angeben, kommt den spezialisierten Stellen eine wichtige grenzüberschreitende und vermittelnde Funktion zu. Sie verfolgen die fachlichen und politischen Entwicklungen, vertreten die Universität in nationalen und internationalen Gremien sowie gegenüber den Akkreditierungsorganisationen. Damit treten sie intern unvermeidlich nicht nur als Sprachrohr auf, sondern werden auch als Treiber dieser Entwicklungen wahrgenommen, während sich die Professoren und akademischen Gremien unter Umständen als „Getriebene“ einer nicht immer ganz verstandenen oder sonderlich geschätzten Entwicklung sehen. Verstärkend kommt hinzu, dass nicht direkt involvierte Professoren zumeist in gebührender Distanz zu diesem Thema verbleiben, von dem sie gar nicht so viel wissen möchten. Dass sich hierdurch das Gefühl des Getriebenseins noch vergrößern kann, sollte nicht überraschen.

Dennoch ist es für die Wirksamkeit und den Erfolg des QM von entscheidender Bedeutung, dass es gelingt, die dezentralen Akteure (Programmleitungen, Dozierende, Studierende, Verwaltungsstellen) dazu anzuregen und dabei zu unterstützen, QS und QE in ihrem Bereich möglichst selbstständig umzusetzen und weiter zu entwickeln.⁴ Hierzu dienen Richtlinien, handlungsrelevante Informationen, Unterstützungsangebote, vor allem aber regelmäßige und vor allem auch persönliche Kommunikation. Es geht m. a. W. darum, qualitätsorientierte Kulturent-

wicklung zu betreiben. So werden den Programmleitungen gezielt programmspezifische und -vergleichende Informationen zur Verfügung gestellt, damit sie QS und QE betreiben können. Oder die Studentenschaft hat begonnen studentische Evaluationsteams einzusetzen, die in Abstimmung mit der Stelle für QE, Semesterprogramme systematisch evaluieren und am Ende des Semesters den anwesenden Professoren und Verwaltungsstellen ihre – sehr konstruktiven – Ergebnisse zu präsentieren. Zudem vergibt sie jährlich am Dies Academicus einen Lehrpreis für den besten Dozierenden des zurückliegenden Jahres.

Die Herausforderung des universitären QM lässt sich damit wie folgt umschreiben: *QM muss als Führungsaufgabe der Universität wahrgenommen werden, damit es wirksam wird. Aber wenn es eine Aufgabe der Führung alleine bleibt, wird es auf Dauer auch nicht wirksam sein.*

Vor dem Hintergrund der geschilderten Erfahrungen soll abschließend kurz auf die von der Redaktion gestellten Fragen eingegangen werden. Dabei sind die Antworten von der Grundeinstellung geprägt, dass QM im universitären Kontext als grundsätzlich sinnvolle Aufgabe angesehen und erlebt wird, dass es sich dabei jedoch zweifellos um eine herausfordernde Aufgabe handelt, die durchaus ihre Tücken aufweist:

- Es ist nicht ersichtlich, inwiefern sich durch die im Rahmen des QM hergestellte Systematik, Transparenz und bewusste Reflexion über das eigenen Tun unerwünschte Seitenwirkungen für die Lehr- und Forschungsfreiheit ergeben, wenn dabei das Verbesserungsziel nicht aus den Augen verloren wird?
- Ob sich Seitenwirkungen auf das Verhältnis von Lehrenden/Forschenden und Verwaltung ergeben hängt entscheidend davon ab, wie QM umgesetzt wird und ob die Akademie oder die Administratia den Prozess steuert. Vor den Tücken der Bürokratisierung ist man dabei nicht gefeit. Diese gilt es periodisch bewusst zu überprüfen.
- In einer Welt begrenzter Mittel und Möglichkeiten sind immer prioritäre und posterioritäre Handlungsbereiche zu definieren. Entsprechende Festlegungen sollten dabei beides im Auge behalten, die Qualität der Leistungen, aber auch diejenige der sie erstellenden Prozesse.

³ Hier wäre wohl der Ort, um auf die unvermeidliche Subjektivität der vorliegenden Ausführungen hinzuweisen.

⁴ Vgl. hierzu die Leitlinien der Qualitätsentwicklung an der Universität St. Gallen: [http://www.qualitaet.unisg.ch/Qualität als Aufgabe/Leitlinien](http://www.qualitaet.unisg.ch/Qualität%20als%20Aufgabe/Leitlinien)

- Internationale Akkreditierungen ermöglichen Vergleiche mit Peer-Institutionen. Sie liefern hierdurch wichtige externe Anreize und Vorlagen zur Weiterentwicklung der internen Prozesse und Leistungen. Deren strategischer Wert lässt sich nicht mittels Kosten-Nutzenkalkülen messen.
- Es gibt große Unterschiede zwischen den Akkreditierungen nach EQUIS und AACSB und den nationalen Qualitätssystemaudits. Sie resultieren aus den sehr unterschiedlichen Normanforderungen einerseits, stärker noch aus dem professionellen Hintergrund der externen Auditoren. Es spielt unserer Erfahrung nach eine bedeutende Rolle, ob es sich um Peers handelt, die selber eine Führungsverantwortung in vergleichbaren Business Schools haben, oder um Vertreter von Akkreditierungsorganisationen.
- Ja, es entstehen neue Aufgaben und Rollen (Qualitätsmanager, Programm-Manager, Hochschuldidaktik), wenn QM ernst genommen wird. Erfolgversprechend ist hier ein Mix akademischer und administrativer Expertise, wobei es wichtig ist, dass die Akademie den Prozess steuert.
- Eine Signalwirkung internationaler Akkreditierungen ergibt sich nur, so lange es noch nicht zu einer de facto Verpflichtung geworden ist. Dann gehört es einfach mit dazu. Im Falle verpflichtend eingeführter nationaler Akkreditierungen kann nicht von einer Signalwirkung gesprochen werden.

Prof. Dr. Thomas Dyllick
Prorektor
Universität St. Gallen

Akkreditierung: Mehr Bürokratie, weniger Flexibilität und innovationshemmend

Als ich im Jahr 2000 mit Kollegen zusammen einen neuen Studiengang auf die Beine stellen wollte, begegnete uns zum ersten Mal das Schlagwort von der Akkreditierung. Gerüchten zufolge sollten zukünftig alle Studiengänge „akkreditiert“ werden. Niemand wusste genau, was das bedeutet, am allerwenigsten wohl das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur, dessen Verständnis in der Forderung gipfelte: „Neue Studiengänge werden nur noch genehmigt, wenn sie

zuvor akkreditiert wurden.“ Die Akkreditierungsagentur, an die wir uns wandten, wunderte sich („Wie sollen wir einen Studiengang beurteilen, den es noch gar nicht gibt?“), wollte sich aber vermutlich das Geschäft nicht entgehen lassen und half in der Folge konstruktiv, die Lage zu interpretieren.

Heute wissen wir, was das Schlagwort bedeutet: eine Vervielfachung der Bürokratie und ein starres Korsett für die Ausbildung. Mittlerweile bin ich bereits vierfach akkreditierungsgeschädigt, zweimal als Hauptarbeiter, zweimal als Zulieferer an die Hauptarbeiter. Da alle vier Verfahren erfolgreich waren, muss wohl ein Nutzen eingetreten sein – aber zu welchen Kosten? Im ersten Verfahren betrug mein persönlicher Aufwand drei Monate Arbeitszeit und der Ertrag ca. 300 Seiten Papier – teils selbst geschrieben und teils aus Zuarbeiten von 16 anderen Professoren konsolidiert.

Man mag einwenden, dass das Schreiben eine typische professorale Aufgabe und somit nichts Besonderes sei, aber welcher Wirtschaftsinformatik-Professor hat schon Antworten parat auf eine Frage wie: „Wie weit ist das Curriculum auf Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse, Theorien und Modelle in der Umsetzung von wissenschaftlich-analytischen Methoden und im Bereich der sozialen Kompetenzen ausgerichtet?“ Kreativitätsfördernd war es allemal, solche Antworten zu generieren – wie sich überhaupt im Lauf der Zeit für das Ausfüllen von Fragebögen das Prinzip herauszumendeln schien, unabhängig von der materiellen Substanz nur akkreditierungsfeste Antworten zu erzeugen.

Rechnet man den Aufwand für die 16 Zuarbeiter (kursspezifische Fragebögen, Modulhandbuch, persönliche Forschungs-/Lehrqualifikation u. v. a.) und für die Teilnehmer der Akkreditierungssitzung mit den Gutachtern vor Ort mit ein, dann belief sich der Zeitaufwand auf Seiten der Akkreditierung heischenden Professoren auf ca. 6 Personenmonate. Diese entsprechen bei einem Personalkostensatz für Professoren, wie ihn etwa die DFG anwendet, ca. 50.000 Euro. Hinzu kommen die knapp 15.000 Euro, die an die Agentur zu entrichten waren. Nicht eingerechnet ist der Aufwand auf Seiten der vier Akkreditierungsgutachter, die für ihre Tätigkeit nicht entlohnt wurden (3 Tage „Begehung“ vor Ort, An-/Abreise

sowie mehrere Tage Vor- und Nachbereitung pro Person).

Unterstützung bei der Anfertigung der Akkreditierungsunterlagen von Universitätsseite gab es keine. Zwar wurde parallel zum Akkreditierungsverfahren eine projektfinanzierte Mitarbeiterin für Akkreditierungsfragen eingestellt. Diese musste sich aber erst in die Thematik einarbeiten, wurde dabei von einer Schwangerschaft ereilt und konnte wegen der engen Finanzsituation der Universität nicht ersetzt werden. Hauptamtliche Positionen für Akkreditierungshelfer gibt es auch heute noch nicht.

Das zweite Akkreditierungsverfahren fand bei einer anderen Agentur statt und war mit etwa 60 % des o. g. Aufwands kostengünstiger. Bei der dritten und vierten, die maßgeblich von anderen Kollegen betrieben wurden, dürfte der Aufwand wieder eher meiner Ersterfahrung nahegekommen sein.

Gleich ob die Kosten der Akkreditierung im Einzelfall höher oder niedriger als 65.000 Euro sein mögen: sie beziehen sich nur auf einen einzigen Studiengang. Eine kleinere Universität hat Dutzende von Studiengängen, eine große Hunderte davon. Mangels Verfügbarkeit belastbaren Datenmaterials sei von einer Hochrechnung auf die ganze Volkswirtschaft abgesehen, aber es sind dreistellige Millionenbeträge, die hier unnütz verbrannt werden. Man mag sich gar nicht vorstellen, welche Qualitätsverbesserung in der Lehre oder der Forschung eingetreten wäre, wenn Mittel in dieser Höhe für Tutorenprogramme oder für Forschungsschwerpunkte bereitgestellt worden wären!

Welcher Nutzen steht dem Millionenaufwand gegenüber? Vordergründig bestand er in den genannten Fällen darin, dass das Ministerium zufrieden war und die Studiengänge genehmigte. In keinem Fall hat sich durch die Akkreditierung die Qualität verändert – es sei denn, man sieht schriftlich fixierte Antworten auf Formularfragen, mit denen sich die Lehrenden nicht identifizieren, als Qualitätsverbesserung an. Verantwortungsbewusste Dozenten gestalten ihre Kurse nach wie vor so, dass die Studierenden die bestmögliche Ausbildung erhalten, und weniger qualitätsbewusste tun dies nicht.

Auch die materielle Ausgestaltung der Kurse hat sich nach meiner Beobachtung durch die Akkreditierung nicht geändert. Studierende werden nicht wegen eines Akkreditierungssiegels besser ausgebildet,

sondern dann, wenn Mittel für eine adäquate Personalausstattung, für Tutorien und eine leistungsfähige IT-Infrastruktur zur Verfügung stehen. Und sie erhalten eine schlechtere Ausbildung, wenn diese Mittel nicht vorhanden sind.

Erstaunlicherweise wird der Akkreditierung außerhalb des akademischen Bereichs anscheinend höhere Bedeutung als innerhalb beigemessen. Praktiker, Arbeitgeber und Studieninteressierte fragen danach. Offenbar haben es Politik und öffentliche Meinung (bzw. Meinungsmacher) geschafft, das Akkreditierungswesen mit einem positiven Image zu versehen. Insofern kann ein gewisser Nutzen der Akkreditierung insoweit vermutet werden, als ein akkreditierter Studiengang vorab erst einmal als besser als ein nicht akkreditierter angesehen wird. Welche der vielen Agenturen die Akkreditierung ausgesprochen hat, scheint dagegen zweitrangig zu sein.

Erst bei näherer Betrachtung zeigt sich, welche Nachteile durch den Akkreditierungsoverhead entstanden sind. Den Hochschulen werden viele Millionen Euro entzogen, die für die eigentlichen Ausbildungsaufgaben nicht mehr zur Verfügung stehen. Es leiden auch die Studiengänge selbst, die nun starren formalen Anforderungen genügen müssen. Selbst der zeitliche Umfang, den die Studierenden für das Studium aufwenden sollen, ist über ECTS-Zahlen und Stundenäquivalente normiert. Ein Bachelorstudium hat 30 ECTS (= 900 Stunden) pro Semester zu umfassen, nicht 31 und nicht 29. Ergibt etwa eine an fachlichen Gesichtspunkten orientierte Lehrplanung 29, dann erfüllt das Programm die Akkreditierungsanforderungen nicht. Kommen 31 ECTS (= 930 Std.) heraus, dann gilt es als „nicht studierbar“; d. h. man überfordert die Studierenden!

Auf die Auswirkungen dieser relativ niedrigen Leistungsanforderungen für die internationale Konkurrenzfähigkeit unserer Absolventen hat bereits die WKWI in ihren Ausbildungsempfehlungen hingewiesen: „In Anbetracht der besonderen Bedingungen eines interdisziplinären Fachs und der hohen Anforderungen, die gute Hochschulen im internationalen Raum an Studierende vergleichbarer Fächer richten, ist anzustreben, dass die in Deutschland erlaubten niedrigen Werte für die Summe der Arbeitsstunden eines Studenten (1800 pro Jahr) beträchtlich angehoben werden. Damit

kann ein über Europa hinaus international konkurrenzfähiges Wissen vermittelt werden.“ (Fachkommission Wirtschaftsinformatik 2007, S. 324).

Eine Beobachtung am Rande: Der Aufwand, der mit der Akkreditierung einhergeht, wirkt zumindest teilweise innovationshemmend. Kürzlich diskutierte ich mit Kollegen wieder einmal über die Idee eines innovativen neuen Studiengangs. Während die Idee an sich begeisterte, war niemand bereit, das Vorhaben tatsächlich in die Hand zu nehmen. Der Akkreditierungsaufwand schreckte ab.

Prof. Dr. Karl Kurbel
Lehrstuhl für Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Wirtschaftsinformatik
Information & Operations Management
Europa-Universität Viadrina
Frankfurt/Oder

Literatur

Fachkommission Wirtschaftsinformatik (2007)
Rahmenempfehlung für die Universitätsausbildung in Wirtschaftsinformatik. WIRTSCHAFTSINFORMATIK 49(4):318–326

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weg nach Bologna

Die FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation) führt Programmakkreditierungen und institutionelle Akkreditierungen (Systemakkreditierungen) mit in der Regel international besetzten Gutachtergruppen durch. Sie ist außer im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Liechtenstein, Österreich, Schweiz) in mehr als einem Dutzend anderer Staaten international als Akkreditierungsagentur tätig. Die FIBAA ist in Deutschland, der Schweiz und den Niederlanden amtlich zugelassen und eine der neun bisher ins European Quality Assurance Register aufgenommenen Akkreditierungsagenturen; außerdem ist sie Mitglied zahlreicher internationaler Qualitätssicherungsnetzwerke.

Der Schwerpunkt der Akkreditierungstätigkeit liegt bisher im Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge. In Deutschland ist die FIBAA mit derzeit mehr als 60 % der akkreditierten wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge Marktführer. In Wirtschaftsinformatik hat die FIBAA in den letzten 5 Jahren

(2004–2008) insgesamt 35 Studiengänge an 24 Hochschulen akkreditiert, darunter 25 Bachelor-Studiengänge.

Auf dem Hintergrund dieser Erfahrungen lassen sich zur Frage: „Akkreditierung von Wirtschaftsinformatik-Studiengängen: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit oder Stärkung der Bürokratie?“ folgende Feststellungen treffen:

1. Von akkreditierten Studienprogrammen geht eine Signalwirkung insbesondere für Studieninteressenten aus. Ausweislich der Gespräche mit Studierenden im Rahmen der Akkreditierungsverfahren hat die Tatsache, dass ein Studiengang akkreditiert ist, wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung. Auch für die Hochschulen ist die Akkreditierung unter Wettbewerbsgesichtspunkten von Bedeutung. Dem gegenüber scheint die Akkreditierung eines Studienganges für die Arbeitgeberseite noch von geringerer Bedeutung zu sein. Insofern ist die Signalwirkung von Akkreditierungen bei den beteiligten Zielgruppen unterschiedlich intensiv.
2. Bei der Programmakkreditierung geht es um den Nachweis der Qualität des Studienganges. Als international tätige Agentur orientiert sich die FIBAA an den European Standard and Guidelines (ESG), die für die Qualitätssicherung in den Studiengängen der Bologna-Staaten gelten, und in Deutschland zusätzlich an den Anforderungen des Akkreditierungsrates. Dabei hat sich gezeigt, dass die Hochschulen oft Schwierigkeiten haben mit dem Paradigmenwechsel von der bisher vorherrschenden Input-Orientierung hin zur Learning-Outcome-Orientierung des Bologna-Prozesses. Das Verständnis, was mit Modularisierung gemeint ist, ist häufig noch unterentwickelt. Das führt nicht nur zu Mängeln bei der Beschreibung der Lernziele der einzelnen Module, sondern in der Konsequenz auch zu Mängeln bei den inhaltlichen Anforderungen an die Leistungsnachweise, die dem integrativen Ansatz des Moduls folgen müssen. Der Trend zu Teilleistungsnachweisen im Sinne von Lehrveranstaltungsprüfungen ist oft ungebrochen; der integrative Ansatz einer Modulprüfung, wie er von der Modularisierung her notwendig ist, wird oft nicht erreicht.

- Wer in diesen – übrigens international gültigen – Anforderungen einen Beweis für eine stärkere Bürokratisierung durch die in Deutschland geforderte Akkreditierung sieht, hat den Bologna-Prozess (noch) nicht richtig verstanden. Beides, die Modularisierung des Programms und die Ausrichtung der Prüfungen an den als erreicht nachzuweisenden Qualifikationen und Kompetenzen dienen ausschließlich – und damit anders als früher – der Vermittlung und dem Nachweis der Berufsbefähigung der Absolventen, was schließlich das Ziel des Studiums ist.
- 3. Die Entscheidung für eine Agentur sollte in hohem Maße durch deren Reputation im jeweiligen Fachgebiet bestimmt sein. Unter Wettbewerbsaspekten wird auch für wichtig gehalten, ob die Agentur überwiegend national oder international tätig ist. Aufgrund ihrer internationalen Reputation ist die FIBAA eine gefragte Agentur nicht nur für wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge im engeren Sinne, sondern auch für Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftspsychologie, Wirtschaftsrecht und andere Hybrid-Studiengänge.
- 4. Da die in Deutschland tätigen Agenturen alle den Anforderungen des deutschen Akkreditierungsrates genügen müssen, ist bei allen die Einhaltung von Mindestanforderungen gewährleistet. Unterschiede gibt es aber im Verfahren. FIBAA ist wohl die einzige Agentur, die die Qualitätskriterien und Benchmarks sowohl für die Hochschulen transparent als auch für die Gutachter verpflichtend macht. So weiß die Hochschule frühzeitig, worauf es für eine erfolgreiche Akkreditierung ankommt. Und auf der anderen Seite wird die Gleichförmigkeit der Bewertungen bei unterschiedlichen Gutachtergruppen wirksam unterstützt.
- 5. Eine der Erfahrungen bei Re-Akkreditierungen ist, dass durch Personalwechsel das bei der Erst-Akkreditierung vorhandene Know-how nicht mehr verfügbar ist. Insofern wäre eine Art Berufsbild für Qualitätsmanager, Programmleiter, Studiengangsmanager durchaus erwägenswert. Die bisherigen Erfahrungen zeigen aber auch, dass eine Trennung in wissenschaftliche Leitung und Programmmanagement nicht immer zum gewünschten Ergebnis führt.

- 6. Die Freiheit von Forschung und Lehre wird durch die Modularisierung eines Studienganges und die Umstellung von einer dozentenorientierten Stoffvermittlung auf eine studentenzentrierte Vermittlung nicht berührt, geschweige denn in Frage gestellt. Sowohl in den Inhalten als auch in den Methoden bleibt der Dozent frei. Die Lernziele, also die zu vermittelnden Qualifikationen und Kompetenzen, sind allerdings mit Blick auf die angestrebte Berufsbefähigung der Absolventen einer individuellen Disposition durch den Dozenten nicht zugänglich.

Abschließend lässt sich festhalten: Insgesamt hat sich die externe Qualitätsprüfung in Form von Programmakkreditierungen bewährt, weil sie neben der Qualitätssicherung auch der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung dient. Im Qualitätsprofil, das die FIBAA im Rahmen der Begutachtung für jeden Studiengang erstellt, werden Stärken und Schwächen des Studiengangs deutlich. Damit ist für die Studiengangsleitung und die zuständigen Gremien in den Hochschulen erkennbar, wo Entwicklungspotenzial liegt. In so weit hat sich die Akkreditierung als ein Element der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule erwiesen.

Dr. Heinz-Ulrich Schmidt

Foundation for International Business
Administration Accreditation (FIBAA)

Akkreditierung als internes und externes Qualitätssignal

Aus Sicht eines Gutachters stellt sich der zu akkreditierende Studiengang in einer Momentaufnahme dar, in der eine Positivauswahl in Dokumenten und Personen präsentiert werden. Interne Diskussionen, der Erstellungsprozess der Dokumente, mögliche Spannungen zwischen den beteiligten Hochschullehrern, der Universitätsverwaltung und den anderen Beteiligten werden vor den Gutachtern dabei nach Möglichkeit verborgen. Zum Akkreditierungszeitpunkt treten die internen Gegner der Präsentationsinhalte oder des Akkreditierungsprozesses meist nicht in Erscheinung, die befragten Personen, seien es nun Dozenten oder Studierende, senden als Befürworter des Prozesses vor allem positive Qualitätssignale.

Die Empfänger dafür sind jedoch nicht nur die externen Gutachter der Akkredi-

tierungsagentur, welche die präsentierten Inhalte, den Fokus und die Ziele des Studiengangs in einem „peer review“ direkt oder mit kleineren Verbesserungsvorschlägen akzeptieren sollen. Die Zustimmung der externen Gutachter ist selbst wiederum nur ein Signal, welches an drei weitere Empfängergruppen gesendet wird:

1. Die internen Gegner, d. h. andere Hochschullehrer der eigenen Fakultät oder Universität, die mit Hilfe der Akkreditierung argumentativ überzeugt werden sollen;
2. Die Universitätsverwaltung, welche in der Akkreditierung einen bürokratisch effizient zu verwaltenden Prozess sieht;
3. Aktuelle und potentielle Studierende sowie deren zukünftige Arbeitgeber, welche in einer unsicheren Bildungswelt diesem Studiengang oder dessen Hochschule Vertrauen entgegen bringen sollen.

Hinter der Akkreditierung steht daher ein langfristiger, interner Diskussionsprozess, der weit vor dem Akkreditierungstermin beginnt und dessen Konsequenzen noch lange danach wirken. In ihm diskutieren Befürworter wie Gegner die Alleinstellungsmerkmale des Studiengangs, dessen Fokus, dessen Ziele und schließlich die in der Akkreditierung herauszustellenden Inhalte. Die Akkreditierung bzw. die Anwesenheit der Gutachter ist nur der Auslöser, ein partikulares Ereignis, das zur Klarstellung der eigenen Position zwingt. Die fortdauernde Existenz dieses Diskussionsprozess und die Benennung von Verantwortlichen (Studiengangsmoderatoren) in der Fakultät (nicht in der Verwaltung!) ist das wesentliche Ergebnis einer Akkreditierung. Die Gutachter können in diesem Diskussionsprozess bezüglich aller drei Empfängergruppen Anstöße für Veränderungen geben; mehr aber auch nicht.

Ad 1: Hochschullehrer, die sich häufig der internen Diskussion mit dem Argument verschließen, die „Freiheit der Forschung und Lehre“ verbiete es, einen Studiengang überhaupt fokussieren zu wollen, sind am schwierigsten zu überzeugen. Fokussierung eines Studiengangs bedeutet eben auch, alte Zöpfe zu überprüfen und gegebenenfalls abzuschneiden. Während die Motivation der Gutachter einer Akkreditierung meist, wie auch beim „peer review“ wissenschaftlicher Artikel, aus der Neugier auf Anderes herrührt und

dem Einbringen der eigenen Expertise, um Bestehendes zu verbessern, erfordert dies seitens der Akkreditierten eine Offenheit, Expertise anzuhören und möglicherweise auch anzunehmen. Seitens der Akkreditierungsagenturen erfordert es, die Gutachter, welche die Bewertung durchführen und Empfehlungen aussprechen, tatsächlich als „peers“ zu positionieren. Leider kann die Anreizstruktur für Gutachter in Deutschland derzeit keine Qualität sicherstellen, welche einem wissenschaftlichen „peer review“ entsprechen würde. Dies zeigt leider, dass Akkreditierungen noch nicht so ernst genommen werden, wie es eigentlich nach der Signalwirkung sinnvoll wäre.

Ad 2: In der Hochschulverwaltung muss ein Qualitätsmanagementprozess eingeführt werden, der für alle Studiengänge (je nach Hochschule bis zu mehreren Hundert) einen professionellen und effizienten Umgang der Verwaltung mit wiederkehrender Akkreditierung implementiert. Reibungen entstehen dort, wo Formulare und Prozesse eines standardisierten Qualitätsmanagement in einer konkreten Akkreditierungssituation mit dem Bedürfnis kollidieren, Alleinstellung und Kreativität eines Studiengangs dokumentieren zu wollen. In dieser Situation sind die Gutachter gefordert, sich auf die positiven Alleinstellungsmerkmale und einzigartigen Vorteile des Studiengangs zu konzentrieren. Der Gutachter darf nicht der Versuchung erliegen, eine (von der Verwaltung manchmal nicht ungern gesehene) Standardisierung anhand von normierten Curricula erzwingen zu wollen, sondern er sollte bestehende Wettbewerbsvorteile stärken und Nachteile offen ansprechen, also eher im Sinne eines Strategieberaters agieren. Dies erfordert natürlich wiederum entsprechende Fähigkeiten seitens der Gutachter bzw. deren Auswahl durch die Akkreditierungsagentur.

Ad 3: Solange innerhalb der eigenen Universität Inhalt, Fokus und Richtung der Studiengänge noch unbestimmt sind, kann der Akkreditierungsdruck helfen, interne Konflikte offenzulegen und eine Diskussion anzustoßen, die über den Akkreditierungstermin hinausgehen muss. Betrachtet man das interne Qualitätssignal, die Gruppendiskussion in der Universität und das Dokumentieren einer fokussierten Strategie für den Studiengang als wichtigstes Ergebnis, erfüllt jede intern ernst genommene Akkreditierungsagen-

tur bzw. deren Gutachter(innen) zu geringen Gebühren diesen Zweck.

Sobald der Fokus steht, gewinnt die externe Signalrichtung gegenüber Bewerbern und deren zukünftigen Arbeitgebern an Bedeutung, um den Wettbewerb um die Köpfe für sich zu unterscheiden. Die gewählte Akkreditierungsagentur soll Vertrauen in den Studiengang erzeugen und diesen mit anderen von ihr akkreditierten Studiengängen vergleichbar machen, besonders dort, wo die qualitative Bandbreite zu vergleichender Studiengänge hoch ist. Wenn die Label „Universität“, „Bachelor“ oder „Master“ keine Schlussfolgerung über die Qualität des Studiengangs zulassen, weil es (zu) viele davon gibt, muss das Akkreditierungssignal an seine Stelle treten.

Nur für Executive MBA-Studiengänge, bei denen über das externe Qualitätssignal möglichst viele vollzahlende Studierende geworben werden sollen, ergibt sich dabei ein echtes Kosten-Nutzen-Kalkül. In diesem Fall, und da bei den meisten international geprägten Akkreditierungsagenturen die „School“ und nicht der Studiengang akkreditiert werden, profitieren neben dem EMBA auch alle anderen Studiengänge. In ähnlicher Weise wie bei Forscher- oder Universitätsrankings wird eine Illusion von Vergleichbarkeit jener Institutionen geschaffen, die das gleiche Akkreditierungssignal senden. Wer es sich leisten kann, wählt daher im Sinne eines separierenden Gleichgewichtes eine möglichst teure Akkreditierungsagentur mit namhaften Kunden.

Als Fazit: Die zu Akkreditierenden sollten sich zuerst darüber klarwerden, an welcher Stelle des internen Diskussionsprozesses sie sind und ob interne oder externe Signalwirkung überwiegen soll. Für die interne Signalwirkung und zur Befuerung des Diskussionsprozesses sollte die Qualität der Gutachter das entscheidende Kriterium sein; wenn es sich dabei nicht um ihre „peers“ handelt, wird die Qualität des Akkreditierungsergebnisses nicht zufriedenstellend sein können. Für die externe Signalwirkung zählt hingegen allein der nationale und internationale Wettbewerb als Vergleichsmaßstab.

Prof. Dr. Torsten Eymann
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Universität Bayreuth

Viele Übersichten und Checklisten



WWW.GABLER.DE



Hegemann, Jürgen
Umsatzsteuer intensiv
Veranlagungszeitraum 2008, 2009 und 2010
2. Aufl. 2009. 263 S. Br.
EUR 49,90
ISBN 978-3-8349-1592-4

Fallorientiert und praxisnah vermittelt das Werk das die neue Rechtslage im Umsatzsteuerrecht für den aktuellen Veranlagungszeitraum. Das Werk berücksichtigt alle wichtigen Änderungen im Umsatzsteuerrecht aufgrund neuer Steuergesetzgebung, Rechtsprechung sowie neuer Verwaltungsanweisungen.

Einfach bestellen:
kerstin.kuchta@gww-fachverlage.de
Telefon +49(0)611. 7878-626

**KOMPETENZ IN
SACHEN WIRTSCHAFT**

Änderungen vorbehalten.
Erhältlich im Buchhandel
oder beim Verlag.

