



**Centrum  
für Hochschulentwicklung**

# **Anforderungen an die Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems aus Sicht des CHE**

**Dr. Sigrun Nickel  
November 2006**

## **Anforderungen an die Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems aus Sicht des CHE**

Das deutsche Akkreditierungssystem befindet sich im Umbruch. Nachdem Mitte Oktober 2006 die Ergebnisse des Modellversuchs „Prozessakkreditierung“ in Berlin vorgestellt worden sind, hat die Diskussion um Alternativen zur derzeitigen „Programmakkreditierung“ an Dynamik gewonnen. Die Hoffnung sowohl in den Hochschulen als auch auf der politischen Ebene ist, dass mit der Prozessakkreditierung mittelfristig eine Alternative zur oftmals als zu aufwändig, teuer und ineffektiv empfundenen Programmakkreditierung zur Verfügung steht.

Das CHE begrüßt die Ziele, die mit dem Ansatz verfolgt werden. Die Hochschulen sollten Alternativen zur Programmakkreditierung haben. Transparente und hochschuladäquate Verfahren der Qualitätssicherung sollen sich entwickeln, die Hochschulen sollen diese in Selbststeuerung verantworten. Allerdings stellt sich die Frage, ob die konkret vorgeschlagenen Verfahren der Prozessakkreditierung bereits jetzt festgeschrieben werden sollten oder ob derzeit ein Wettbewerb um neue Ansätze angezeigt ist. Die Analyse der vorliegenden Ergebnisse des Modellversuchs zur Prozessakkreditierung zeigt, dass es auch problematische Aspekte gibt. Alternative Vorschläge zur Weiterentwicklung des deutschen Akkreditierungssystems könnten darauf ausgerichtet werden, die Risiken zu vermeiden.

### **Gefahr einer neuen „Qualitätsbürokratie“ durch Prozessakkreditierung**

Der Modellversuch „Prozessakkreditierung“ wurde von der Akkreditierungsagentur „Acquin“ und dem Projekt Q der HRK gemeinsam mit vier Partnerhochschulen durchgeführt. Danach sollen in Zukunft nicht mehr sämtliche Studiengänge einer Hochschule akkreditiert bzw. reakkreditiert werden müssen, sofern die Hochschule nachweisen kann, dass sie ihre Prozesse im Bereich Lehre gut managt. Nur wenn eine Hochschule sich gegen diesen Ansatz entscheidet oder diesen Nachweis nicht liefern kann, soll sie - wie zurzeit üblich - sämtliche Studiengänge akkreditieren lassen müssen. Um „prozessakkreditiert“ zu werden, müssen Hochschulen in Form von „Handbüchern“ eine detaillierte Dokumentation ihrer internen Arbeitsabläufe bei der Studiengangsplanung und -durchführung vorweisen können. Die Fokussierung auf Prozesshandbücher zeigt eine starke Nähe zur ISO 9000ff.-Norm und dem dahinterstehenden Verständnis von Qualitätsmanagement.

Das angestrebte Ziel, durch ein neues Verfahren die finanziellen und zeitlichen Belastungen für Hochschulen zu reduzieren, ist prinzipiell richtig. Es bestehen aber Zweifel, ob es tatsächlich zu der von den Hochschulen erhofften Entlastung kommt. Es besteht das Risiko einer

neuen Qualitätsbürokratie. Das erstmalige Verfassen von Prozesshandbüchern bindet erhebliche Zeit, Energie und Arbeitskraft. Dieser Aufwand macht nur dann Sinn, wenn die Prozesse nicht nur dokumentiert, sondern auch von Prozessverantwortlichen ständig gepflegt und weiterentwickelt werden. Dies wiederum nützt einer Hochschule nur dann, wenn sie über ein darauf abgestimmtes, zusammenhängendes Qualitätsmanagementsystem (QM-System) verfügt, welches auch die Bereiche Forschung und Verwaltung einbezieht. Ein QM-System für die Lehre, welches wenig mit den anderen in der Hochschule verwendeten Managementverfahren systematisch vernetzt ist, erzeugt mehr Arbeitsaufwand als Qualitätsgewinne.

Der zugrunde liegende Ansatz erfordert nicht nur eine beträchtliche Zusatzarbeit, sondern gibt den Hochschulen auch ein spezifisches Verständnis von Qualitätsmanagement vor. Die Nähe zur ISO 9000ff.-Norm und das damit verbundene kleinteilige Verständnis von Prozessen sind für Industrieverfahren einleuchtend. Für Hochschulen ist dieses Verständnis aber problematisch, da es nicht um die fortlaufende und kontinuierliche Reproduktion genormter Prozesse, sondern um komplexe und flexible Interaktion zwischen Individuen geht.

### **Akkreditierung greift zunehmend in Hochschulautonomie ein**

Der Modellversuch „Prozessakkreditierung“ wirft zudem die grundsätzliche Frage auf, welchen Einfluss die externe Qualitätsprüfung der Hochschulen durch Agenturen auf die Gestaltung des hochschulinternen Qualitätsmanagements zukünftig haben soll. Die Akkreditierungsagenturen in Deutschland haben sich in den zurückliegenden Jahren von ihrem ursprünglichen Auftrag entfernt. Dieser bestand darin, vor dem Hintergrund des Bologna-Prozesses die strukturelle und curriculare Eignung neu eingerichteter Bachelor- und Masterstudiengänge anhand von Mindeststandards zu beurteilen und damit vor allem für die Studierenden mehr „Qualitätssicherheit“ zu schaffen. Doch die Akkreditierungsverfahren prüfen schon länger nicht mehr nur die Einhaltung von Mindeststandards, sondern werfen einen sehr viel weitergehenden Blick auf die Lehr- und Lernqualität von Hochschulen. Das alleine ruft bereits Kritik in den Hochschulen hervor, die ihre Autonomie tangiert sehen. Doch der Modellversuch „Prozessakkreditierung“ geht sogar noch einen Schritt weiter und verlangt von den Hochschulen eine Offenlegung eines Teils ihrer internen Prozesse, welche am Ende zu einer Ja/Nein-Entscheidung führt. Dieses tiefgehende Beurteilungsverfahren gibt den Agenturen eine nicht zu unterschätzende „Deutungsmacht“, welche die Hochschulautonomie noch weitgehender berühren könnte als die jetzige Programmakkreditierung. Diese mögliche Schieflage muss bei der weiteren Diskussion um die „Prozessakkreditierung“ reflektiert und korrigiert werden.

## **Alternativvorschläge des CHE**

### **Schritt 1: Programmakkreditierung bereits jetzt verschlanken**

Zum jetzigen Zeitpunkt sollte keinesfalls eine Fokussierung auf die Methode der Prozessakkreditierung erfolgen; vielmehr sollten Optionen in Richtung Verfahren mit höheren Autonomiegraden offen gehalten und ebenfalls erprobt werden. Solange die Alternativmodelle zur Programmakkreditierung noch nicht ausgereift sind, sollte als Zwischenschritt nach Möglichkeiten für die Verschlinkung der Programmakkreditierung gesucht werden. Mit der Einführung der Cluster-Akkreditierung ist ein erster Schritt in diese Richtung getan worden. Darüber hinaus wäre es sinnvoll, dass sich die Akkreditierungsverfahren wieder auf ihre ursprüngliche Aufgabe beschränken und sich stärker auf die Einhaltung der Bologna-Anforderungen konzentrieren. Angesichts der Erfahrungen, dass an etlichen Hochschulen eine realistische Workload-Planung, eine sinnvolle Modularisierung und eine mit anderen Hochschulen kompatible ECTS-Einführung noch immer nicht gewährleistet sind, handelt es sich um eine notwendige und durchaus anspruchsvolle Aufgabe.

### **Schritt 2: Akkreditierung von Qualitätsmanagement-Systemen statt Detailprüfung**

Ein wesentliches Ziel für die Weiterentwicklung des Akkreditierungswesens sollte sein, den Nutzen für die Hochschulen zu erhöhen und das Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu verbessern. Dazu gehört vor allem die Schaffung schlanker Verfahren. Eine häufig geäußerte Kritik von Seiten der Hochschulen ist, dass durch die Akkreditierungsverfahren Doppelstrukturen zu hochschuleigenen Qualitätssicherungsverfahren aufgebaut werden müssen (denn das Arbeiten mit Prozesshandbüchern wird nur von wenigen Hochschulen als QM-Ansatz genutzt; es gibt dazu vielfältige Alternativen). Dadurch kommt es zu einer Arbeitsüberlastung mit der Folge, dass die Akzeptanz entsprechender Verfahren und Instrumente in den Hochschulen oft nicht sehr hoch ist und dass eine Kluft zwischen internem QM und externer Akkreditierung entsteht.

Insofern ist zu überlegen, ob sich die Rolle externer Qualitätsprüfung nicht wieder stärker auf die ursprüngliche Aufgabe beschränken und lediglich die Einhaltung von Mindeststandards prüfen sollte. Die Mindeststandards würden sich vor dem Hintergrund der momentanen Diskussion dann nicht mehr nur auf Studiengänge, sondern auf das QM-System der Hochschule beziehen, dass diese aber selbstbestimmt steuert. Die Entscheidung, in welche Richtung Hochschulen ihr QM weiterentwickeln wollen, sollte ihnen überlassen bleiben. Expertise gerade im Bereich der Lehr- und Forschungsevaluation ist in den Hochschulen umfangreich vorhanden und stellt einen guten Ausgangspunkt dar. Die Qualitätsprüfung auf Basis von

Mindeststandards hätte dann nur die Aufgabe, die Einhaltung zentraler übergeordneter Kriterien abzutesten und damit festzustellen, ob die jeweilige Hochschule ein funktionierendes QM besitzt. Die Entwicklung geeigneter Eckpunkte würde einen umfassenderen Blick auf die organisatorischen Qualitätsabläufe in Hochschulen erfordern.

Vor diesem Hintergrund wäre nicht das kleinteilige Hineinleuchten in hochschulinterne Prozesse der nächste sinnvolle Schritt, sondern ein großer Sprung zur Prüfung des QM-Systems einer Hochschule insgesamt. Europäische Länder wie England oder Österreich haben von Anfang an auf eine Programmakkreditierung verzichtet, verpflichten aber ihre Hochschulen, ein QM-System zu implementieren. Die Ausgestaltung dieser Systeme wird nicht detailliert vorgeschrieben. Dennoch gibt es – zumindest in England – ein Referenzmodell, das die Basiskriterien enthält. Dabei wird QM als strategischer Managementansatz verstanden und bei der Begutachtung entsprechend mehr auf das Zusammenwirken der Teile des QM-Systems geachtet als auf einzelne Arbeitsabläufe.

### **Schritt 3: Ablösung der Akkreditierung durch Auditierung**

Es ist zu überlegen, ob - bezogen auf QM-Systeme - Akkreditierung der richtige Weg ist oder ob nicht eine Auditierung eine bessere Alternative wäre. Audits liefern im Gegensatz zu einer Akkreditierung keine Ja/Nein-Entscheidung im Sinne einer Zulassung bzw. Nicht-Zulassung, sondern ein externes Feedback mit Empfehlungen, welche der Weiterentwicklung des hochschuleigenen QM-Systems dienen. Dadurch könnten auch die Hochschulen, welche über kein funktionierendes QM-System verfügen, ermutigt werden, mit Hilfe externer Unterstützung sukzessive ihr QM-System weiterzuentwickeln. Ähnliches ist ja bereits bei der Programmakkreditierung passiert: Die Verweigerung der Akkreditierung ist faktisch ein äußerst seltener Fall, sehr viel häufiger ist die Akkreditierung mit Auflagen, die der Audit-Idee bereits näher kommt. Im Rahmen der Audits ihrer QM-Systeme müssten die Hochschulen nachweisen, dass sie im Bereich Studium und Lehre die nationalen und europäischen Qualitätskriterien erfüllen. Ein entsprechender Nachweis sollte von den Hochschulen selbst erbracht werden und zwar durch den systematischen Einsatz entsprechender Analyse- und Messinstrumente. Diese sollten sich nicht nur auf politisch gesetzte Qualifikationsrahmen, sondern auch auf darüber hinausgehende, selbst gesetzte Qualitätsziele beziehen. Hier gibt es bereits ein Set an Instrumenten wie Lehrevaluationen, Absolventen- und Abbrecheranalysen, Statistiken zum Nachfrageverhalten oder Platzierungen in Rankings. Solche Qualitätsnachweise sollten transparent aufbereitet und offensiver in die Öffentlichkeit kommuniziert werden.

## **Fazit**

Die Diskussion um eine Weiterentwicklung des deutschen Akkreditierungssystems und seine Verfahren hat gerade erst begonnen und hat noch zu keinen Ergebnissen geführt, die unmittelbar anwendbar wären. Die Ziele, die mit dem Konzept der Prozessakkreditierung verfolgt werden, sind richtig. Die Ausgestaltung des Modellversuchs zeigt aber, dass noch nicht alle sinnvollen Alternativen entwickelt sind. Dieser Prozess sollte weiter forciert werden. Dabei sind wesentliche Anforderungen, dass der Aufwand tatsächlich reduziert werden kann und dass keine parallelen Strukturen aufgebaut werden, die die Hochschulen in der Entwicklung ihres Qualitätsmanagements einschränken. Auch externe Verfahren sollten so gestaltet sein, dass sie über die Sicherung von Mindeststandards hinaus aussagekräftig und auch für bereits gute Hochschulen mit weiteren Anreizen verbunden sind.

## **Kontakt:**

Dr. Sigrun Nickel

Tel.: 05241.9761-23

E-Mail: [sigrun.nickel@che.de](mailto:sigrun.nickel@che.de)