

Podiumsdiskussion

Von der Systemakkreditierung zum umfassenden Hochschulmanagement

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE)

Dr. Michael Stückradt

Staatssekretär im Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen

Professor Dr. Alf Zimmer

Rektor der Universität Regensburg

Moderation

Dr. Christiane Gaehtgens

Generalsekretärin der Hochschulrektorenkonferenz

Dr. Christiane Gaehtgens

Generalsekretärin der Hochschulrektorenkonferenz

Ich bedanke mich, Herr Vizepräsident Hommelhoff, für diese Einführung und Begrüßung zu unserer Tagung, die ja insofern für Sie alle auch ein Novum ist, als sie nicht in den vertrauten Räumen stattfindet. Dies ist eine Folge der Tatsache, dass die Erkenntnis, wie wichtig Qualitätsentwicklung für die Hochschule ist, radikal Fortschritte gemacht hat. Wir haben statt der üblichen ca. 200 Anmeldungen insgesamt etwa 350 Personen hier. Das zeigt mehr als alle Bekenntnisse, mehr als alle Rhetorik und mehr als die komplizierte Terminologie, auf die wir uns jetzt einlassen, wie wichtig das Thema geworden ist. Das freut uns natürlich ganz außerordentlich. Denn Sie alle erinnern sich noch an die Zeiten, als man, wenn man Qualitätsmanagement, wenn man Akkreditierung oder Evaluation sagte, in den Hochschulen in entsetzte Augen blickte. Es hieß: „Das ist doch ganz unnötig. Das stellt doch unser Tun in Frage.“ Heute wissen wir, dass es umgekehrt ist. Ein vernünftiger Umgang mit Qualität, ein Bekenntnis dazu, diese sichtbar zu machen und weiterzuentwickeln, ist Voraussetzung dafür, dass gerade die einzelnen Wissenschaftler das erfolgreich tun können, was sie als den Zweck ihrer eigenen Aufgabe ansehen. Nur das Zusammenspiel der Institution als Rahmen, als Ziel, als Organisation, als Leuchtturm, in dem Wissenschaft stattfindet, und des einzelnen Wissenschaftlers macht Wissenschaft wirklich möglich. Das ist der Kern, um den es hier geht.

Sie werden vielleicht unser Thema mit einem leichten Schmunzeln gesehen haben, denn in den Worten „Systemakkreditierung¹, Rankings, Learning Outcomes“ haben wir ein Programm versteckt. Sie wissen, dass wir uns seitens der HRK sehr intensiv dafür eingesetzt haben, dass es neben der Programmakkreditierung ganzheitlichere Möglichkeiten der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in den Hochschulen gibt und dass die Systemakkreditierung als ein solches Modell erprobt werden kann. Wir alle wissen, dass Rankings als Ausdruck eines Wettbewerbs

¹ Die Äußerungen zum Begriff „Systemakkreditierung“ beziehen sich auf die Beschlüsse des Akkreditierungsrats vom 29.10.2007 zu Kriterien und Verfahren der Systemakkreditierung, die inzwischen in der abgeänderten und nunmehr gültigen Fassung vom 29.2.2008 vorliegen.

unter den Hochschulen viel Dynamik, auch viel Kontroverse erzeugen, aber auch viel Transparenz geschaffen haben. Wir wollen heute reflektieren, wie man mit diesem Instrument in den Hochschulen umgeht und welche direkten und indirekten Effekte es dabei gibt.

Bei dem Ganzen aber haben wir als dritten Begriff „Learning Outcomes“ hinzugefügt. Das liegt daran, dass uns wichtig ist, das eigentliche Ziel akademischer Lehre ins Zentrum der Qualitätsbewertung zu rücken. Wenn wir darüber reden, wie gute Lehre aussehen soll und wie man gute Lehre erkennen und weiterentwickeln kann, dann muss das Ziel der Qualifizierung, das Ziel des Studiums, das, was die Studierenden hinterher können und womit sie in einem wissenschaftlichen oder nichtwissenschaftlichen Arbeitsmarkt reüssieren, im Zentrum stehen. Nicht Verfahren, nicht Prozeduren, nicht Statistiken! Das alles ist nur Mittel zum Zweck. Das ist das Programm, das hinter dieser Trias von Themen steht.

Mit diesem Podium werden wir drei Schritte auf einmal nehmen. Vielleicht hat der eine oder andere an dieser Stelle gedacht: Was machen die denn da? Die sollten doch erst mal reden über „Von der Programmakkreditierung zur Systemakkreditierung“, „Evaluation und Akkreditierung“, „Qualitätsentwicklung“ und dann vielleicht „Qualitätsmanagement in der Lehre“ und dann „Hochschulmanagement“. Wir wollen aber von Anfang an deutlich machen, dass Qualitätssicherung in der Lehre in ihren verschiedenen Formen nur Teil einer gesamten Verantwortung für Qualität ist, die die Hochschulen eigenverantwortlich gestalten müssen. Wie viel Eigenverantwortung hier hinein gehört und wahrgenommen werden kann, welcher Rahmen, welche Unterstützung von außen auch gegeben sein muss, das ist Gegenstand durchaus leidenschaftlicher Diskussionen, auf die wir gleich auch zugehen wollen. Weil wir den Kontext in seiner ganzen Bedeutung umreißen wollen, beginnen wir eben mit dieser grundsätzlichen Fragestellung eine Tagung, von der ich Ihnen versprechen kann, dass sie nicht bei der Rhetorik stehen bleiben wird, sondern dass sie die konkreten politischen Probleme benennen wird, dass sie aber auch in den Arbeitsgruppen das, was an einzelnen Schritten und an einzelnen Aspekten zu berücksichtigen ist, zur Diskussion stellt. Ich wünsche mir sehr, dass Sie auch dort wie immer auf

unseren Tagungen zu einem Erfahrungsaustausch finden, der die Praxis bis zur nächsten großen Herbsttagung beflügelt.

Ich begrüße nun Herrn Professor Müller-Böling, Ihnen allen wohlbekannt als Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung und vielfältig in der jetzigen Diskussion aufgetreten, nicht nur mit dem bekannten CHE-Ranking, sondern auch mit klaren Positionen zur Systemakkreditierung, einer deutlichen Kritik an der befürchteten Bürokratisierung, die Sie darin sehen - wir werden Gelegenheit haben, darüber zu sprechen -, Herrn Dr. Stückradt, vielen noch bekannt als Kanzler der RWTH Aachen, aber schon seit längerer Zeit Staatssekretär im nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministerium, gerade deshalb ein wichtiger Gesprächspartner in dieser Diskussion, weil Nordrhein-Westfalen wie kein anderes Land die Qualitätsentwicklung in die Eigenverantwortung der Hochschulen gestellt hat. Sie sind natürlich auch in der direkten Diskussion darüber, wie man so viel Freiheit auf einmal nun gestalten und nutzen soll und wo die staatliche Verantwortung dennoch wahrzunehmen ist. Und Herrn Professor Dr. Alf Zimmer, den Rektor der Universität Regensburg mit vielen anderen Funktionen, unter anderem Vorsitzender des ZVS-Beirats. In Ihrer Brust, Herr Professor Zimmer, schlagen zwei Seelen, wenn es um Systemakkreditierung geht: das persönliche Bekenntnis zu diesem Verfahren, das Sie auch an Ihrer Universität vorantreiben, und eine Diskussion zwischen den bayerischen Universitäten, die ja in diesem Kontext deutlich skeptischer verläuft. Wir werden also auch von Ihnen kritische Beleuchtungen dieses Themas hören.

Frau Professor Helbrecht, Konrektorin für Lehre, Studium und internationale Beziehungen aus Bremen, die über viel Erfahrung aus der Pilotphase unseres Systemakkreditierungsprojekts verfügt, ist erkrankt. Sie hat nun gar keine Stimme mehr, nachdem sie uns krächzend in der letzten Woche noch tapfer zur Verfügung gestanden hat. Wir können ihr im Augenblick von dieser Seite aus nur gute Besserung wünschen und hoffen, dass aus dem Publikum dann solche Praxiserfahrung mit einfließt.

Wenn wir nach dem Weg von der Systemakkreditierung zum umfassenden Hochschulmanagement fragen, dann beschreiben wir die Herausforderung, vor der die Hochschulen stehen. Man soll ja das Ziel bei den

einzelnen Schritten nie aus den Augen verlieren. Wir beschreiben aber auch einen Prozess, der außerordentlich viel voraussetzt. Herr Müller-Böling, sie haben mit dem Ranking eine Dynamik in die Qualitätsdiskussion, in den Wettbewerb der Hochschulen gebracht, die Deutschland vorher noch nicht gesehen hat. Sie haben sich jetzt aber auch zu den einzelnen Instrumenten der Qualitätssicherung sehr dezidiert geäußert. Wie überwindet man nach Ihrer Vorstellung den Gegensatz zwischen Aufwand für Rechenschaftslegung für Entscheidungsprozesse in den Hochschulen, der für Qualitätssicherung unverzichtbar ist, und der Notwendigkeit, Transparenz zu schaffen, die ja auch auf einer Faktenbasis beruhen muss? Sie haben die Systemakkreditierung sehr nachdrücklich kritisiert. Ist denn tatsächlich die Programmakkreditierung das Instrument für die Zukunft in der Qualitätssicherung, oder wie muss der Weg aus Ihrer Sicht weitergehen?

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE)

Ich habe nicht nur die Systemakkreditierung kritisiert, sondern auch viel früher schon die Programmakkreditierung. Jetzt wird vielleicht der Teufel mit dem Beelzebub ausgetrieben. Zuerst zur Programmakkreditierung. Ich habe bereits 2001 darauf hingewiesen, dass sie an die Wand fahren muss, weil sie vom Volumen und von den Kosten her in keinem Verhältnis zum Nutzen steht, den wir davon zu erwarten haben. Ich habe damals ausgerechnet, dass alleine die Gebühren für die Programmakkreditierung sich in einer Größenordnung von 250 Mio. D-Mark jährlich bewegen werden. Dabei sind die Kosten, die an den Hochschulen entstehen, nicht mitgerechnet. Darüber wissen wir überhaupt nichts. Wir führen gerade ein Projekt durch, um diese Bürokratiekosten in den Hochschulen an einigen Pilotfällen zu ermitteln. Angenommen, wir verdoppeln diese Kosten und rechnen sie auf einen Fünf-Jahres-Zeitraum hoch, dann kommen wir auf einen Betrag von 1,25 Milliarden Euro, die wir innerhalb eines Fünf-Jahres-Zeitraums für die Programmakkreditierung ausgeben. Das ist grob geschätzt, aber wahrscheinlich nicht völlig falsch. Dann muss man sich fragen: Wozu wird das gemacht? Nun, wir haben bei der Akkreditierung von Anfang an gesagt, es soll ein Mindeststandard der

Qualität gesichert werden, damit die Studierenden sicher sein können, dass ihnen hier keine Mogelpackung angeboten wird.

Wenn man sich das deutsche Hochschulsystem anschaut, auch die Qualitätsmaßnahmen, die grundsätzlich eingeführt worden sind, so etwa bei Berufungen, dann meine ich, dass hier der Aufwand in keinem richtigen Verhältnis zum Nutzen steht.

Jetzt sucht man nach Auswegen. Ein Ausweg war die Clusterbildung bei den Programmakkreditierungen, und der nächste ist jetzt die Frage der Systemakkreditierung. Auch hier ist es ja wieder nicht so, dass beim bisherigen Stand die Programmakkreditierung deswegen entfällt, sondern erstens muss eine bestimmte Anzahl von Programmakkreditierungen gemacht worden sein, damit man überhaupt in eine Systemakkreditierung hineinkommen kann, zweitens müssen dann nach heutigem Stand immerhin noch 15 Prozent der Programme weiterhin programmakkreditiert werden. Das heißt, hier kommt wieder noch etwas darauf und dazu. Und ich frage mich, ob wir nicht wirklich erst mal bis zum Ende denken sollten, und dann Entscheidungen darüber treffen sollten, wie das Ganze ablaufen soll. Deswegen habe ich vielleicht etwas provokativ, aber völlig ernst gemeint gesagt, lasst uns mal fünf Jahre einfach nichts akkreditieren, davon geht die Welt bei uns nicht unter.

Dr. Christiane Gaegtens

Herr Professor Zimmer, Gegenrede! Weitergedacht ist ja schon.

Professor Dr. Alf Zimmer

Rektor der Universität Regensburg

Es ist schon weitergedacht und wir müssen natürlich durchaus Fragen stellen. Die Idee der Sicherstellung von Mindeststandards widerspricht eigentlich dem Selbstverständnis von deutschen Universitäten. Ganz simpel gesagt: Das, worum es hier geht, ist nicht so ganz neu. Die nikomachische Ethik des Aristoteles besagt, das höchste Gut des

Menschen besteht darin, dass er seine spezifische Bestform erreicht und in sein Handeln umsetzt. Das ist exakt das, was Sie als Forderung an die moderne Universität gestellt haben. Wenn wir Systemakkreditierung als Zwischenschritt nehmen, um tatsächlich sicherzustellen, dass an den Universitäten für sie spezifische Formen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung entstehen und dann auch in das konkrete Handeln umgesetzt werden - Forschung, Lehre und Administration -, dann glaube ich, dass Systemakkreditierung ein richtiger Schritt ist. Ich teile übrigens die Bedenken des Kollegen Müller-Böling, wenn er nach den Vorschriften für die Systemakkreditierung fragt. Darin sehe ich ein spezifisch deutsches Problem. Statt sich auf das Ziel zu orientieren und vom Ziel herunterzudeklinieren, was wir denn jetzt an Maßnahmen einführen müssen, werden von vornherein erst einmal Richtlinien aufgestellt, die mehr oder weniger am Grünen Tisch entstehen. (Ich bin ein Fachmann für den Grünen Tisch, denn der grüne Tisch, von dem dieses Sprichwort stammt, steht in Regensburg.)

Fangen wir an in Deutschland beim Bologna-Prozess, und bei den Learning Outcomes, den Grundkompetenzen, die erreicht werden sollten: inhaltliches, methodisches Wissen, Fähigkeit zur Umsetzung dieses Wissens, Urteilsfähigkeit - in habet iudicium war mal das große Kriterium für den Gebildeten - Kommunikationsfähigkeit, das heißt, sowohl Wissenschaft den Nichtwissenschaftlern zu kommunizieren wie auch die Probleme der Nichtwissenschaftler und der Gesellschaft in die Wissenschaft zu kommunizieren, und lebenslang zu lernen. Das sind die Kernkompetenzen, die sowohl in der Bachelor-, Master- und auch in der Promotionsphase erreicht werden sollen. Diese finden sich überhaupt nicht in den Richtlinien der Kultusministerkonferenz wieder. Sie finden sich nicht in den Grundüberlegungen des Akkreditierungsrats und in der Bildung von Akkreditierungsagenturen wieder. Sie finden sich eben auch leider zum großen Teil in den Gutachten der Akkreditierungsagenturen nicht wieder. Was ich dort lese, entschuldigen Sie, wenn ich jetzt etwas despektierlich als Arbeitswissenschaftler und Ingenieurpsychologe sage, das erinnert mich sehr an REFA-Untersuchungen, nämlich dass einfach eine Workload festgestellt und verglichen wird mit dem durchschnittlichen Tarifvertrag für Industriearbeiter, und dann wird gesagt, mehr darf der durchschnittliche Studierende nicht belastet werden. Da wird das

Pferd von hinten aufgezümt. Herr Müller-Böling, ich glaube, Sie würden mir zustimmen, wenn ich sage, wenn wir uns über das Ziel einig sind, dann können wir durchaus fragen, inwieweit man an den einzelnen Universitäten Hilfestellung leisten kann, Systemakkreditierung jetzt nicht als hoheitlichen Akt zu verstehen, sondern als Form von Mediation zwischen Hochschule und den Stakeholdern, als Coaching in der Hochschule auf dem Weg zu einer besseren Qualität und dann am Ende eines Prozesses zu sagen, dass dort eine Sache steht, die sich durchaus gut weiterentwickeln kann.

Dr. Christiane Gaehtgens

Sie plädieren also für eine Weiterentwicklung der Akkreditierung oder der Qualitätssicherung, die die hochschulinternen Prozesse, aber vor allen Dingen auch die Sicht der Stakeholder, derjenigen, die Erwartungen an die Hochschulen haben - wobei die Studierenden selber eine Zwischenstellung einnehmen - in den Blick nimmt. Ich glaube, wir reden viel zu viel über dieses Thema, ohne diese Perspektive in das Zentrum zu stellen. Ein gewisser Konsens zeichnet sich in manchen Punkten ja doch ab. Zu teuer sei das bisherige Verfahren, wenn es sich darauf beschränkt, Mindeststandards zu sichern, und zu oberflächlich, wenn es sich auf quantitative Aspekte beschränkt, statt die Vermittlung von Kompetenzen in den Mittelpunkt zu stellen.

Herr Dr. Stückradt, Sie haben nun einen ganz anderen Weg gewählt als den, den wir in den meisten Ländern sehen und auch in den meisten Hochschulen. Sie haben einfach den Ring frei gegeben. Sie haben auch nicht gesagt, wir machen in den nächsten fünf Jahren gar nichts, vielleicht aus der Erkenntnis heraus, dass dann ein Prozess, der eine wichtige Dynamik entfaltet hat, zum Stehen käme, aber Sie haben es mit Ihrem neuen Hochschulgesetz ins Ermessen der Hochschulen gestellt, was sie für die Qualitätsentwicklung tun. Welche Erfahrungen machen Sie damit? Wird das freudig aufgegriffen, wird das weitgehend zurückgestellt, oder haben wir doch den Ruf nach dem Staat, der einen Rahmen setzen und Orientierung geben soll?

Dr. Michael Stückradt

Staatssekretär im Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen

Wir machen all die Erfahrungen, die Sie gerade genannt haben. Wir haben Hochschulen im Land, die von diesen Freiheiten nicht nur freudig, sondern ganz intensiv, ganz aktiv und auch ausgesprochen erfolgreich auf allen Gebieten Gebrauch machen, nicht nur auf dem Gebiet der Qualitätssicherung. Wir hören natürlich hier und da aus den Hochschulen dann doch den Ruf, es könnte ja auch besser sein, wenn der Staat das eine oder andere regelt. Aber das ist in einem Übergangsprozess so, dass man die neue Freiheit auch erst verinnerlichen muss und dann mit ihr leben kann und leben will. Insgesamt finde ich nach einem Dreivierteljahr Hochschulfreiheitsgesetz in Nordrhein-Westfalen die Schritte, die unsere Hochschulen gemacht haben, faszinierend in der Geschwindigkeit und im Inhalt.

Lassen Sie mich ein Beispiel nennen, das mit unserem Thema nichts zu tun hat. Wir haben früher für die Umsetzung von Hochschulgesetzen in Grundordnungen in Nordrhein-Westfalen zwei bis fünf Jahre gebraucht und jetzt hat der Gesetzgeber ein Jahr vorgegeben. Ich bin oft gefragt worden: Schaffen unsere Hochschulen das denn? Aus meinem beruflichen Hintergrund habe ich geantwortet, davon bin ich überzeugt. Und schon nach einem halben Jahr hatten die ersten Hochschulen ihre Grundordnungen geändert und einen Hochschulrat berufen. Konkret zu unserem Thema: Auch hier hat in Nordrhein-Westfalen der Gesetzgeber sehr vieles freigegeben; die Hochschulen können und sollen ihr System zur Qualitätssicherung selbst aufbauen. Aber dennoch haben wir natürlich Leitplanken eingezogen, die besagen, dass es eine Akkreditierung geben muss. Wir haben das Gesetz von Anfang an so formuliert, dass es offen war, welche Art von Akkreditierung es sein soll, ausgehend vom Wunsch der HRK und insbesondere auch unserer Landesrektorenkonferenz, denn es muss eine Weiterentwicklung geben können. Wir haben als Landesregierung Nordrhein-Westfalen ganz aktiv in der KMK und teilweise im Verbund mit den Regierungen aus Baden-Württemberg und Bayern betrieben, dass es diese Weiterentwicklung gibt.

Jetzt zur Möglichkeit der Systemakkreditierung. Ich halte bei aller Kritik, die man an Einzelheiten noch haben kann - das wird ja in der nächsten Sitzung der KMK noch einmal diskutiert -, den Schritt zur Möglichkeit der Systemakkreditierung für einen vernünftigen Schritt auf das Ziel hin, in dem wir alle übereinstimmen: umfassendes Hochschulmanagement. Ich halte es auch so, wie es jetzt grundlegend von der Kultusministerkonferenz besprochen und beschlossen worden ist, nämlich die Systemakkreditierung als Möglichkeit neben die Programmakkreditierung zu stellen, für einen sinnvollen Schritt, der Hochschulen auch hier Wahlfreiheit gibt.

Dr. Christiane Gaegtens

Herr Müller-Böling, so ganz mag ich nicht glauben, dass Sie wirklich denken, wenn wir fünf Jahre gar nichts tun, dann würde die Qualitätssicherung in den Hochschulen schon besser. Ich denke, dass Sie das so auch nicht gemeint haben. Wie müsste denn aus Ihrer Sicht ein Verfahren aussehen, bei dem sich tatsächlich die Situation zunächst der Lehre und dann der qualitätsbasierten Entscheidungsprozesse insgesamt in der Hochschule verbessern kann? Denn ich habe immer verstanden, dass wir uns darin doch einig sind, dass es nicht so sehr darum geht, Stunden und Ergebnisse zu zählen, sondern vor allem die Prozesse zu optimieren, mit denen die Hochschulen die Qualität ihrer Forschung, ihrer Lehre und ihres Managements verbessern können. Was wären Ihre Anforderungen an solche Verfahren? Und vielleicht die Frage dazu, wenn ich darf: Wie viel Standardisierung braucht das, wie viel Qualitätssicherung und Vergleichbarkeit von außen? Das ist ja die Akkreditierung der Verfahren, von denen Herr Stückradt eben gesprochen hat.

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Ich habe das schon ernst gemeint mit dem Moratorium von fünf Jahren, und zwar aus folgendem Grund. In der Überschrift zu diesem Panel steht „Von der Systemakkreditierung zum umfassenden Hochschulmanagement“. Dabei wird unterstellt, dass die Systemakkreditierung jetzt als das

kleinere Übel im Vergleich zur Programmakkreditierung ein Treiber für das Hochschulmanagement und für das Qualitätsmanagement ist. Nun ist das nicht die Funktion von Akkreditierung. Das müssen wir gut auseinander halten. Akkreditierung ist - und bisher ist das nirgendwo zurückgenommen worden - Sicherung von Mindeststandards. Dass es natürlich treibende Kräfte geben muss, um ein Qualitätsmanagement in den Hochschulen einzuführen, bestreite ich überhaupt nicht. Diese gibt es aber auch auf andere Art und Weise. Die Exzellenzinitiative ist ein Beispiel dafür, welche Kraft in den Hochschulen entwickelt worden ist, sich zu verbessern. Jedes Mittelverteilungsmodell in den Ländern und dann in den Hochschulen selbst setzt Kräfte zur Qualitätssicherung frei. Die Rankings tun dies, ~~aber die Rankings tragen zur Transparenz bei.~~ Wir müssen dies nicht allein mit dem Instrument der Akkreditierung versuchen. Wir wissen augenblicklich nicht, wie gute Qualitätssicherungssysteme aussehen. Es gibt in den Hochschulen erste Versuche, sie zu entwickeln. Wir haben das beispielhaft an insgesamt sechs Hochschulen analysiert, drei Universitäten und drei Fachhochschulen. Da zeigt sich, dass die Ansätze sehr unterschiedlich und sehr vielfältig sind. Wenn man einmal Trends herausarbeiten will, dann tendieren die Universitäten mehr in Richtung Evaluationsverfahren, die Fachhochschulen mehr in Richtung prozessorientierte Verfahren wie ISO 9000 oder TQM. Nicht das eine oder das andere ist besser oder schlechter, sondern es ist unter Umständen auch Ausdruck unterschiedlicher Profile der Hochschulen. Ein ganz wesentlicher Punkt ist, dass diese Qualitätssicherungsinstrumente nicht nur die Lehre in den Blick nehmen, sondern auch die Forschung, auch die Dienstleistungen, die Administration und die weiteren Aufgaben der Hochschule. Das ist meines Erachtens bei einem Qualitätssicherungssystem insgesamt unter strategischen Gesichtspunkten zu berücksichtigen.

Ich befürchte, dass mit einem neuen Akkreditierungsverfahren - heiße es Prozessakkreditierung, heiße es Systemakkreditierung - hier bereits in einem frühen Stadium standardisierend in das deutsche Hochschulsystem eingegriffen wird, wo wir doch die Verantwortung für die Qualität in den Hochschulen haben wollen und nicht eine neue Deutungsmacht über den Qualitätsbegriff bei den Agenturen. Deswegen plädiere ich für mehr Vielfalt, für mehr Freiraum und unter Umständen dann für ein Moratorium.

Dr. Christiane Gaehtgens

Mehr Freiraum, mehr Vielfalt - das muss gut für Sie klingen, Herr Stückradt. Aber meinen Sie auch, ganz ohne Vergleichbarkeit, einen Rahmen oder Orientierung, vielleicht nicht staatlich gesetzt, sondern im Verfahren selbst erwachsen, kommt man aus?

Dr. Michael Stückradt

Ich glaube zunächst einmal, dass der Vorschlag mit dem fünfjährigen Moratorium nicht gut ist. Ich gebe Ihnen, Herr Müller-Böling, aus meiner Sicht Recht, dass es natürlich verschiedene Instrumente gibt, von denen die Akkreditierung eines ist. Wir haben im Rahmen der Forschung durch die Exzellenzinitiative eine ungeheure Dynamik erlebt. Das verbietet es geradezu im Rahmen der Lehre zu sagen, jetzt gibt es ein Moratorium über fünf Jahre, in dem jeder einmal nachdenken kann. Das passt nicht zusammen. Ich halte es für ganz wichtig, dass es in einem Qualitätssicherungssystem für Lehre verschiedene Wege und verschiedene Möglichkeiten gibt. Das wird aber mit der Systemakkreditierung auch nicht verbaut. Deshalb war es mir auch ein persönliches Anliegen, dass sich bei der Systemakkreditierung eventuell auch Teile von Hochschulen akkreditieren lassen können.

Ein Moratorium halte ich nicht für gut. Lassen Sie mich das etwas überspitzt ausdrücken! Im Frühjahr wurde mir bei einer Podiumsdiskussion auf die Frage „Ist denn jetzt der Zeitpunkt überhaupt schon da, dass man über eine Systemakkreditierung nachdenken kann?“, die Antwort gegeben: „Das ist alles viel zu früh. Lassen Sie uns einmal die Ergebnisse aus den Programmakkreditierungen auswerten!“ Und für diese Auswertung wurden dann etwa 15 Jahre veranschlagt. Das wollen Sie sicher nicht, aber ein Moratorium sollten wir uns nicht leisten.

Dr. Christiane Gaehtgens

Wir haben ein terminologisches Problem, das diese Qualitätsdiskussion immer wieder durchzieht. Einerseits sprechen wir bei der Akkreditierung über Ergebnisse, also die Sicherung von Schwellenstandards, was ich lieber sage als Mindeststandards. Und wir reden andererseits über die Qualitätssicherung von Verfahren, die Akkreditierung von Verfahren der Qualitätssicherung in den Hochschulen wie die Systemakkreditierung oder die Akkreditierung der Tätigkeit der Agenturen. Das ist eine Ambivalenz, derer wir uns bewusst sein müssen. An der Stelle ist es wichtig, auch weiterzudenken und zu fragen: Erreichen wir denn einen Fortschritt, ein Verringern der Formalismen, ein Qualitätsmanagement, das tatsächlich die Prozesse in den Hochschulen befördert, über die Akkreditierung solcher Verfahren? Wie präskriptiv muss das sein, wie deskriptiv kann es sein, und wie erzielt man eine gemeinsame Plattform und auch Vertrauen in diese Verfahren?

Professor Dr. Alf Zimmer

Wir stehen im Augenblick eigentlich in der Frage der Akkreditierung so ein bisschen vor dem Münchhausen-Dilemma: Wir müssen uns selber am eigenen Zopf aus dem Sumpf ziehen. Denn wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass es selbst in der Wirtschaft noch keine formalisierten, allgemeingültigen und von allen akzeptierten Formen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gibt. Wir tun manchmal so, als könnten wir diese Verfahren direkt übernehmen. Aber wenn wir uns zum Beispiel anschauen, wie sich ISO 9000 verändert hat: Zuerst ging es um die totale Dokumentation, um festzustellen - und das ist etwas, was schön nach Deutschland passt - Who is to blame? Man wollte genau feststellen können, wer an welcher Stelle einen Fehler gemacht hat und dafür haftbar zu machen ist. Dann wollte man die Prozesse untersuchen und sicherstellen, How to fix it?

Aber wir sind jetzt bei den Universitäten und Hochschulen. Da haben wir eigentlich ein anderes Ziel: Wir wollen optimieren. Wir wissen dabei ehrlich gesagt in vielen Punkten noch nicht, wie wir das machen wollen.

Die Gefahr ist natürlich sehr groß, dass wir auf der Suche nach festem Boden Beliebigen ergreifen und uns durch das Einhalten von irgendwelchen Richtlinien auf sicherem Boden fühlen. Doch dort sind wir nicht, und zwar deswegen nicht, weil wir diesen Prozess noch nicht im Griff haben.

Denken wir mal an Systemanalyse. Es gibt Inputs, es gibt Outputs, und man will durch die Korrelation beider herausfinden, was in der Blackbox, in dem System, dazwischen steckt. Wir hoffen nun alle, dass wir dieses System so strukturieren können, dass nicht wie bisher sehr viel an Input hineingeht und auch einiges wieder herauskommt, aber zum großen Teil durch Dinge bestimmt wird, die wir überhaupt nicht voraussagen können. Wenn man jetzt ein System entwickelt das, wie die Programmakkreditierung eher eine „Zwangsjacke“ ist und eben nicht den Systemcharakter berücksichtigt, dann laufen wir in die Irre. Deswegen glaube ich, dass Systemakkreditierung ein richtiger Schritt ist, weil sie den Fokus auf etwas Anderes lenkt als auf das Produkt.

Aber Systemakkreditierung in sich kann nicht das Ziel sein, sondern das Ziel muss wirklich im Sinne von Aristoteles die spezifische Bestform sein, und zwar spezifische Bestform sowohl für die Fächer als auch für die Universitäten. Das wird natürlich hinterher das Ranking sehr schwer machen, wenn die spezifische Bestform in Theologie am Standort A eben nicht mehr direkt vergleichbar ist mit der spezifischen Bestform am Standort B. Aber wir brauchen uns ja nicht immer dem Zauber der Zahl hinzugeben. Qualitative Beschreibungen wie „Was ist das Profil der Evangelischen Theologie in Göttingen im Vergleich zur Evangelischen Theologie in Erlangen/Nürnberg?“ sind viel interessanter als zu sagen, „Die einen haben ein durchschnittliches Ranking von 1,27 und die anderen von 1,38“. Das scheint genau zu sein, ist aber möglicherweise nur eine Illusion.

Dr. Christiane Gaehtgens

Bevor ich ins Publikum gebe für Ihre Fragen und Anregungen, möchte ich die beiden externen Beobachter der Hochschulentwicklung noch einmal

fragen: Glauben Sie, dass die Hochschulen für einen solchen Prozess, Qualitätsmanagement eigenverantwortlich zu entwickeln, gut aufgestellt sind?

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Ja, das sind sie sehr wohl. Etliche haben ja auch sehr intensiv damit begonnen, das für sich selbst zu organisieren. In der gesamten Hochschulreform war es so, dass einige immer Vorreiter sind und waren. Bisher hat es dann eine große Menge gegeben, die nachgezogen hat. Noch einmal die Frage, was passiert, wenn die Systemakkreditierung beschlossen wird. Wir haben zurzeit die Notwendigkeit der Programmakkreditierung. Jetzt wird den Hochschulen in einer großen Offenbarung die Möglichkeit gegeben, sie durch eine Systemakkreditierung abzulösen. Die Systemakkreditierung bedeutet aber nach der jetzigen Ausprägung, dass die Hochschule schon sehr viel programmakkreditiert haben muss, um überhaupt zugelassen zu werden, und dann bei der Systemakkreditierung auch noch wieder etliche Programme akkreditieren lassen muss. Das heißt, dass man aus dieser Programmakkreditierung überhaupt nicht herauskommt. Am Ende dieses ganzen Prozesses steht dann eine Ja/Nein-Entscheidung. Die Hochschule wird akkreditiert, oder sie wird nicht akkreditiert. Das Risiko ist also sehr hoch. Sie müssen wirklich sehr sicher sein, das Verfahren erfolgreich bestehen zu können. Die Alternative, die sich jetzt hier anzubieten scheint, ist meines Erachtens gar nicht tatsächlich vorhanden.

Was wäre eine echte Alternative? Die echte Alternative wäre die, dass externe Experten kommen und sich Ihr Qualitätssicherungssystem, das nicht nur die Lehre, sondern auch die Forschung und die Dienstleistungen betrifft, anschauen und ihnen Hinweise geben. So was nennt man Auditing und ist in anderen Ländern auch durchaus üblich. Dann kann jeder Entwicklungsstand, den Sie bei der Entwicklung Ihrer Hochschule erreicht haben, angemessen gewürdigt und die entsprechenden Hinweise für die Weiterentwicklung gegeben werden. Das würde ich im augenblicklichen Zustand der Qualitätssicherungssysteme der deutschen Hochschulen für konstruktiv und wirkungsvoll halten.

Dr. Michael Stückradt

Sie waren ja ausgegangen von der Frage, ob die Hochschulen mit der Freiheit umgehen können und ob sie dazu gerüstet sind. Aus meiner Sicht eine ganz klare Antwort: ja. Unsere Erfahrungen nach einem Dreivierteljahr in Nordrhein-Westfalen haben ergeben, dass die meisten Hochschulen es können und wollen.

Lassen Sie mich aber noch mal etwas zu dem sagen, was hier von Herrn Müller-Böling angesprochen worden ist. Wie könnte denn die Alternative aussehen? Wir haben durchaus die Möglichkeit, dass jede Hochschule ihr Qualitätssicherungssystem nicht nur entwickelt, sondern vorstellt. Man muss realistisch sagen, es wird derzeit wenige Hochschulen geben, die schon ein entsprechendes System für die ganze Hochschule haben. Das ist aber kein Gegensatz dazu, dass ich es den Hochschulen zutraue eines zu entwickeln. Im Moment ist es noch nicht so weit. Deshalb fängt man an vielen Stellen aus meiner Sicht sinnvollerweise an, indem man einen Teil der Hochschule für die Akkreditierung eines Qualitätssicherungssystems vorstellt. Es ist auch kein Zufall, wenn man hört, dass sich in manchen Bundesländern im Moment gerade kleinere Hochschulen ganz intensiv darauf vorbereiten, die gesamte Hochschule vorzustellen. Ich glaube, dass dieser Prozesscharakter auch in den Überlegungen der KMK und des Akkreditierungsrates ganz gut abgebildet wird, wenn es die Möglichkeit geben wird, das Akkreditierungsverfahren eine Zeitlang auszusetzen, damit eine Hochschule Hinweise von externen Gutachtern bekommen kann. Dabei, dass wir im Rahmen dieses Systems alles noch weiterentwickeln und darauf achten müssen, dass es gerade nicht zu einem bürokratischen Monster wird, haben Sie mich jedenfalls immer an Ihrer Seite.

Dr. Christiane Gaetgens

Ich glaube, darin sind wir uns einig. Das ist ja auch das genuine Anliegen der Hochschulen. Die Akkreditierung hat die Funktion gehabt, die staatliche Genehmigung zu ersetzen. Eine wesentliche Funktion der Systemakkreditierung ist ja, die von den Ländern immer wieder

eingeforderte Verantwortung für die Qualität der Lehre an den Hochschulen in einem Verfahren zu gewährleisten, das nicht die staatliche Genehmigung der einzelnen Studiengänge wieder vorsieht, sondern hochschulinterne Qualitätssicherung nach einem System vorsieht, das für die Länder transparent ist. Das, was Sie beide jetzt vorschlagen, setzt doch voraus, Herr Stückradt, dass alle Länder in der Bundesrepublik auf die staatliche Genehmigung verzichten. Keiner von uns kann doch eigentlich wollen, dass dieses Verfahren parallel wieder eingeführt wird, weil es keine Akkreditierung gibt. Wie realistisch ist das denn eigentlich? Und ist nicht die Gefahr einer staatlichen Steuerung durch die Hintertür dann viel zu groß, wenn wir auf die Akkreditierung verzichten?

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Die staatliche Genehmigung mit dem System der Rahmenprüfungsordnungen war ja auch nicht wenig aufwändig. Allerdings muss man sich vergegenwärtigen, dass ein Monopolist, der Staat, damals die letzte Deutungshoheit über die Frage hatte, was Qualität ist. Heute gibt es einen Wettbewerb von verschiedenen Agenturen darüber. Da bin ich mir nicht ganz im Klaren, was das Bessere ist. Denn der Monopolist war im Hinblick auf bestimmte Dinge interessenlos, während das bei den Agenturen nicht unbedingt der Fall ist. Von daher kann es nicht darum gehen, auf das eine oder das andere zurückzukommen. Ich plädiere in jedem Falle dafür, dass die Verantwortung der Hochschulen in diesem Punkt gestärkt werden muss. Ich habe überhaupt keine Probleme damit, wenn es keine Genehmigungsnotwendigkeit mehr gibt, sondern wenn es eine institutionelle Akkreditierung gibt und dann die Hochschulen im Rahmen dieser institutionellen Akkreditierung Studiengänge anbieten können. Sie werden dann unter anderem durch die Studierenden und durch die Rankings bewertet. Das wäre für mich ausreichend. Ich habe großes Vertrauen in die Hochschulen, die sich in den letzten Jahren ganz enorm qualitativ bewegt haben und insbesondere, und das ist ja der große Vorteil gegenüber den Rahmenprüfungsordnungen vorher, eine große Vielfalt neuer Studiengänge in kurzer Zeit entwickelt haben. Das war ja die eigentliche Herausforderung in einem europäischen und

weltweiten Wettbewerb, Studiengänge viel schneller, viel mehr den Veränderungen in der Welt angemessen zu entwickeln. Das ist für mich das eigentliche Ziel, und das geht durch autonome Hochschulen sehr gut.

Dr. Christiane Gaetgens

Herr Zimmer, lieber Staat als Agenturen?

Professor Dr. Alf Zimmer

Weder noch. Um es ganz deutlich zu sagen, eine selbstbewusste Hochschule wird sich in den internationalen und nationalen Wettbewerb begeben. Und wenn sie das tut, muss sie Qualitätssicherung betreiben. Kämen Sie auf die Idee zu sagen, ein Autohersteller muss für die Autoproduktion akkreditiert werden? Nein. Sie wollen die besten Autos auf den Markt bringen und sich darin behaupten. Insofern glaube ich natürlich, dass eine autonome Universität am Ende weder die Akkreditierungsagentur noch den Staat als Aufsicht braucht. Denken wir mal an den Staat - Sie schütteln zu Recht den Kopf, Sie müssen ihn schütteln - und die staatlich reglementierten Studiengänge, die wir zurzeit noch haben, Medizin, Pharmazie, Jura, Lehramt. Dies sind Studiengänge, wo zum Zeitpunkt x die Zensur, und zwar auf ein Hundertstel genau, entscheidet, ob jemand irgendwann in den Staatsdienst genommen wird. Man geht davon aus, dass man an einem bestimmten Punkt tatsächlich erstens eine perfekte, fehlerfreie Entscheidung fällen kann und dass zweitens der Prozess mit der Prüfung abgeschlossen ist.

Im Bologna-Prozess haben wir diesen Abschluss nicht mehr. Deswegen ist die Offenheit des Systems so wichtig. Der Erwerb von Strategien zum lebenslangen Lernen ist eine der fünf Kernkompetenzen. Wie wollen wir die nach drei Jahren durch eine Abschlussklausur überprüfen? Das geht nicht. Das heißt, das die Perspektive eigentlich sehr viel weiter ist. Diese Perspektive kann nur die Hochschule durch sorgfältige Einbeziehung von Absolventenstudien und anderem erreichen, im intensiven Kontakt mit

den Stakeholdern. Dort können Agenturen - ich vermeide jetzt bewusst das Wort „Akkreditierungsagenturen“ - eine große Rolle spielen im Sinne von Coaching, im Sinne von Mediation, im Sinne von gemeinsamer Entwicklung neuer Konzepte. Aber diese Idee - und das ist meines Erachtens eine Fehlentwicklung -, dass die Akkreditierungsagenturen jetzt plötzlich in loco parentis, nämlich des Staates, die Strafgewalt haben, darf nicht sein, sondern sie sollten eine ganz andere Rolle haben. Sie sollten externe Beobachter, Anreger, Anstoßgeber für den Qualitätsentwicklungsprozess sein. Wenn wir jetzt die Exzellenzinitiative betrachten, so hat ein Küstenbewohner immer Angst vor der Bezeichnung Leuchtturm, denn Leuchttürme stehen üblicherweise dort, wo man nicht hinfahren sollte, weil da Untiefen sind. Ich ziehe die amerikanische Bezeichnung „flag ship“ vor. Die Idee der Flaggschiff-Universität beinhaltet, dass die Zukunftskonzepte, die die Universität entwickelt, für die Qualitätssicherung den Auftrag zur Nachahmung geben sollte, möglicherweise zur Entwicklung von Benchmarks. Da wird man sehen: Schaffen die anderen das, wollen sie das? Oder will man dort nur einen Marketingeffekt erzielen und sagen: „Das ist etwas ganz Spezifisches unserer Universität, das kann sowieso keiner nachahmen. Wer nicht an der ABC-Universität studiert hat, wird das sowieso nicht verstehen.“ Die Aufgabe der Flaggschiffe sehe ich etwas anders, nämlich darin, dass man sich daran orientiert, was man von Heidelberg, von Konstanz, von der TU München oder von Karlsruhe lernen kann. Das wird das Ziel sein. Da können die Akkreditierungsagenturen eine wichtige moderierende, mediierende, begleitende Rolle spielen. Aber bitte nicht im Sinne einer privatisierten Aufsichtsbehörde!

Dr. Christiane Gaehtgens

Herr Stückradt, wie werden Ihre Kollegen in der KMK mit dieser Möglichkeit umgehen? Werden Sie, da wir beim Automobilbau waren, auf den Hochschul-TÜV verzichten?

Dr. Michael Stückradt

Hochschul-TÜV ist vielleicht das falsche Wort. Ich glaube nicht, dass man generell auf ein solches System verzichten kann. Ich bin ganz vehement dagegen, dass wir zur staatlichen Genehmigungspraxis zurückkommen, und zwar aus der vollen Überzeugung, dass die Aufstellung von Studiengängen, von Curricula in den Hochschulen viel besser angesiedelt ist als beim besten Mitarbeiter in einem Ministerium. Also keine Rückkehr zur staatlichen Genehmigungspraxis. Aber im Unterschied zu Autos geht es ja bei Hochschulen a) um staatliches Geld und b) um eine staatliche Gesamtverantwortung. Daher kann man nicht sagen, wie Sie das recht plakativ, aber dann auch sehr differenziert dargestellt haben, wir wollen weder das eine noch das andere, sondern der Staat hat die Verpflichtung, Leitplanken aufzustellen. Ich gehe davon aus, dass das auch die KMK im Dezember so sehen wird.

Professor Dr. jur. Lothar Zechlin

Rektor der Universität Duisburg-Essen

Ich möchte zwei Begriffe aufnehmen, die in der Diskussion gefallen sind. Das eine ist der Begriff Mindeststandards oder Verbesserung; ich sehe da überhaupt gar keinen Gegensatz. Natürlich wollen Hochschulen die Qualitätsmanagementsysteme implementieren und damit ihre Leistungen kontinuierlich verbessern. Das ist der Sinn von Qualitätsmanagement. Das tun sie aber selbst. Und bei der Akkreditierung geht es nicht um etwas, das die Hochschulen selbst machen, sondern um etwas, das externe Agenturen tun. Dafür ist meines Erachtens der Begriff „Mindeststandards“ absolut angemessen. Die Hochschulen selbst sollen sich verbessern, aber die Agentur hat mit der Akkreditierung nur genau die Aufgabe - und das ist der zweite Begriff, Frau Gaehtgens hat „Hochschul-TÜV“ gesagt -, die ein TÜV hat. Auch der TÜV guckt nur auf Mindeststandards. Wie ich die Diskussion erlebe, wird dies aber von den Agenturen energisch bestritten. Sie empfinden das als Abwertung, als Reduzierung ihrer verdienstvollen Tätigkeit und wollen sich darauf nicht reduzieren lassen.

Ich verstehe unter Systemakkreditierung - und so hat die Landesrektorenkonferenz in Nordrhein-Westfalen im letzten Sommer ihren Beschluss verstanden - etwas komplett Anderes als das, was bisher unter Prozessakkreditierung gelaufen ist. Ich nehme aber in der HRK wahr, dass so getan wird, als habe die HRK ja schon seit drei Jahren sich auf den Weg zur Systemakkreditierung begeben, und jetzt würde das eben fortgeführt. Da hätte ich doch gewisse Nachfragen. Was jetzt durch die KMK aus der Systemakkreditierung gemacht worden ist, ist in der Tat etwas komplett Anderes als das, was die LRK in Nordrhein-Westfalen vor einem Jahr gemeint hat. Wir haben gemeint, dass die Hochschulen selbst Systeme entwickeln sollen, für die sie auch selbst die Verantwortung haben. Nun geben wir zu, dass man nicht sagen kann: gut, die machen das schon irgendwie, sondern dass es eine Art legitimes Kontrollbedürfnis der Öffentlichkeit gibt: Ist das, was sie da machen, wirklich Qualitätsmanagement? Das hatten wir mit Systemakkreditierung gemeint. Vielleicht ein falscher Begriff, der eher so, wie von Herrn Müller-Böling gesagt, Auditierung darstellt. Jetzt kommen Experten, die das begutachten und sagen, das macht ihr gut, das macht ihr schlecht. Damit wird das transparent. Aber die von uns gemeinte Systemakkreditierung ist etwas komplett Anderes als das, was die KMK jetzt macht. Sie macht ein bisschen Programmakkreditierung, ein bisschen Prozessakkreditierung; nur das Ganze heißt jetzt anders, nämlich Systemakkreditierung. Meines Erachtens ist das eine deutliche Erhöhung der Aufgaben. Da das alles Akkreditierung ist, also extern betrachtet wird, ist der Sinn von Hochschulfreiheit, Herr Stückradt, damit in Frage gestellt.

Ltd. MinR Dr. Wolfgang Meier

Thüringer Kultusministerium

Was mir bisher bei dem Ganzen noch ein bisschen zu kurz kommt, ist der Gedanke des Verbraucherschutzes. Bei Ihnen, Herr Stückradt, klang das mal leicht an. Ich möchte daran erinnern, dass ja die Rolle des Staates einmal aus der staatlichen Aufsicht herauskommt, zum anderen aber auch aus § 9 Abs. 2 HRG. Die Länder haben also die Verantwortlichkeit für die Gleichwertigkeit an verschiedenen Orten, um den Leistungsnachweisen und Hochschulabschlüssen Sorge zu tragen. Aus diesem

Gedanken heraus ist das System der Akkreditierung, zunächst der Programmakkreditierung, entwickelt worden. Wir sind ja als Deutsche auch nicht die ersten, die auf den Gedanken gekommen sind, Studienprogramme zu akkreditieren. Das hat mir hier noch etwas zu wenig eine Rolle gespielt.

Zum anderen möchte ich sagen, auch bei den Automobilen gibt es eine staatliche Verantwortung. Denn ehe die Autos auf der Straße herumfahren können, brauchen sie eine Betriebserlaubnis. Diese Betriebserlaubnis wird auch nicht vom TÜV oder von der DEKRA erteilt, sondern von der Kraftfahrzeugtechnischen Bundesanstalt. Von daher sind wir eigentlich gar nicht so weit weg.

Es wird immer so gerne auf die KMK eingeschlagen. Aber soweit ich mich an die bisherigen Papiere zur Systemakkreditierung erinnere und an das, was der Staat da vorgibt, ist es doch sehr weit gefasst. Es ist da lediglich von Richtlinien die Rede, die aber nicht der Staat entwickeln will, sondern der Akkreditierungsrat. Wenn ich mir die Zusammensetzung des Akkreditierungsrates ansehe, dann hat der Staat zwar von den Stimmen her eine gewisse Möglichkeit, etwas zu blockieren, das aber nur vor dem Hintergrund des Verbraucherschutzes. Von der Anzahl der Mitglieder ist er nicht überrepräsentiert.

Dr. Christiane Gaehtgens

Danke, das war ein wichtiger Hinweis. Bevor ich weitergebe, erlauben Sie mir eine terminologische Klarstellung im Anschluss an das, was Herr Zechlin gefragt hat, damit nicht weiter eine Begriffsunklarheit durch den Raum geistert. Wir hatten das Problem, dass wir zwei Begriffe für Prozessakkreditierung hatten, einer, der letztlich eine Form der gebündelten Akkreditierung war. Das haben wir nicht gemeint, als wir von Prozessakkreditierung gesprochen haben, sondern uns ging es darum, die Verfahren der Hochschulen selbst in den Mittelpunkt der Validierung zu stellen, die Brücke zu schlagen zwischen der Eigenverantwortung der Hochschulen für ihr Qualitätsmanagement und einer Vermittlung dieser Kompetenz nach außen, die den Geldgebern,

den Studierenden, den Eltern, die sich informieren, anderen, die sich engagieren wollen, also den Stakeholdern, das Gefühl geben, dass Qualität nachvollziehbar und auch transparent sichergestellt wird.

Die Beratungen zur Weiterentwicklung der Verfahren im Akkreditierungsrat waren vor allen Dingen deshalb äußerst problematisch, weil es dort eine Gruppierung gab, die gesagt hat, wir können nicht nur über Verfahren reden, sondern wir müssen das Endprodukt im Blick haben. Das waren wesentlich die Vertreter, die sich zum Verbraucherschutz aufgerufen fühlten - Studierendenvertreter, Gewerkschaftsvertreter. Das führte zu der Forderung, möglichst viele Studiengänge parallel zu akkreditieren. Wir haben unsererseits darum gerungen, möglichst wenig, aber doch eine gewisse Zahl von Programmen immer wieder als Endprodukt mit in den Blick zu nehmen, damit wir ausschließlich Prozessorientierung bekommen. Das ist, glaube ich, in sehr guter Weise gelungen, weil man sich nun erst einmal darauf geeinigt hat, dass grundsätzlich 15 Prozent der Studiengänge akkreditiert werden müssen, mehr nicht, und Eintrittsvoraussetzung ist nicht, wie ursprünglich gesagt worden war, dass 50 Prozent aller Programme akkreditiert sind, sondern nur ein bis zwei pro Fakultät. Das ist also sehr weit heruntergefahren und hat fast die Verhandlungen gesprengt, aber damit sind wir zumindest bei der Dreiteilung des Kreises, nämlich: das Endprodukt im Blick zu behalten, Transparenz nach außen zu gewährleisten, indem diese Verfahren in Augenschein genommen und validiert werden, und den Fokus auf das Qualitätsmanagement der Hochschulen zu legen, wobei die Wahrnehmung ist, dass da Hilfestellung außerordentlich angebracht ist.

Wir haben bei den Hochschulen, die an den Pilotverfahren teilgenommen haben, die Erfahrung gemacht, dass es überaus schwierig ist, die entsprechenden Dokumentations- und Entscheidungsstrukturen, diesen Kulturwandel in der Hochschule auf den Weg zu bringen. Diejenigen, die das schon sehr erfolgreich machen, können durch ein geordnetes Verfahren Anregungen an andere weitergeben.

So viel zur Terminologie. Um die Verwechslung mit der alten Bedeutung von Prozessakkreditierung zu vermeiden, haben wir uns mit den Ländern

auf den Terminus Systemakkreditierung geeinigt. Soviel zur Genese; wir haben das gemeinsame Anliegen, Programme zu begutachten, so wenig wie möglich aber so viele wie nötig. Im Mittelpunkt sollen die Prozesse in ihrem System stehen.

Professor Dr. Gerald Gaberscik
Technische Universität Graz

Ich muss jetzt an das anschließen, das Sie gerade ausgeführt haben. Wenn man sich das Ganze so anhört, dann ist man sehr nahe an der babylonischen Sprachenverwirrung. Es werden für ein und dieselbe Sache in großer Leichtigkeit unterschiedliche Begriffe verwendet, und es werden eingeführte Begriffe ebenso leichthin für etwas ganz anderes angewandt. Das Thema Qualitätssicherung - und das sage ich provokant - ist eines, das in der realen Welt seit 25 Jahren bekanntermaßen nur mehr ein Teil des Qualitätsmanagements sein kann. Wir sprechen jetzt ein Vierteljahrhundert danach noch immer von Qualitätssicherung. Ich glaube, wir sollten hier einmal eine Bereinigung vornehmen. Wir sollten uns klar darüber werden, welche Begriffe wir wie definieren wollen und sie nicht neu erfinden, sondern vielleicht auch schauen, ob es nicht schon Definitionen dafür gibt. Dann werden wir uns leichter tun. Wir werden uns nämlich wieder untereinander verstehen. Dass der Fortschritt, der an den Universitäten ja schon sehr groß ist, den sie autonom ja voraus- und weitertragen, mit einer letzten Draufsicht als Auditierung und vielleicht dann auch noch mit einem TÜV-Stempel, wenn es sein muss, in unserer Reglementierungswut in Europa passieren kann, wird dann schon noch gehen.

In diesem Sinne würde ich vorschlagen, dass wir mal eine Veranstaltung nur dazu einberufen, um eine Begriffsklärung durchgängig durchzuführen.

Dr. Christiane Gaehtgens

Das ist ein wichtiger Hinweis, den wir in einer Tagung vor wenigen Wochen schon einmal bekommen haben. Wir würden eine solche Tagung einleiten mit einem Glossar, mit einem Vorschlag, wie die Begriffe zu verstehen sind. Daran müssen wir aber noch ein bisschen basteln. Das wird sicher eine ziemlich kontroverse Sache. Gibt es weitere Fragen oder Kommentare?

Klaus Bednarz

Technische Universität Berlin

Die erste Bemerkung mache ich mit einem Augenzwinkern. Ich glaube, Aristoteles, Herr Zimmer, hat sich, als dann Autohersteller zum Vergleich mit Universitäten und den dort zu erbringenden Bildungsleistungen, herangezogen wurden, einmal im Grabe umgedreht.

Auf einen ganz wichtigen Aspekt wurde hier noch nicht eingegangen. Was geschieht innerhalb der Universitäten, wenn akkreditiert wird, wenn die Peers dorthin kommen und mit den Menschen in den Universitäten sprechen? Das ist für mich ein ganz wichtiger Prozess, dass Fachleute von außen mit anderen Fachleuten über Studiengänge sprechen, über Lehre. Diesen Austausch müssen wir uns erhalten.

Der zweite Punkt ist der: An dieser Stelle werden unter anderem auch die Studierenden eingebunden, mit denen Gespräche ohne die Lehrenden geführt werden. Wenn wir ein anderes System einführen, sollten wir auch daran festhalten, die unterschiedlichen Statusgruppen mit einzubinden, insbesondere natürlich die Studierenden.

Dr. Christiane Gaehtgens

Danke sehr. Und nun bitte ich alle Mitdiskutanten hier auf dem Podium um ihre Antworten zu den Fragen.

Professor Dr. Alf Zimmer

Es ist das Wort vom Verbraucherschutz gefallen. Verbraucherschutz bedeutet üblicherweise - und das ist das alte Wort vom caveat emptor -, der Käufer soll Acht geben und trägt die Verantwortung, wird jedoch dabei unterstützt. Denken wir daran, mit welchen Prozessen wir es im Augenblick zu tun haben! Wir tun im Augenblick noch immer so, als hätten wir Studiengänge, die entsprechend der allgemeinen Bedingungen für Diplomstudiengänge entwickelt worden sind, die einen bestimmten Inhalt haben, die eine formal rechtliche, sehr ausgeklügelte Regelung haben und für die am Ende ein Zeugnis verliehen wird, und damit hört die Verantwortung auf. Das ist aber nicht mehr so. Eine Universität, die sich wirklich in den Bologna-Prozess hinein begibt, ist eben nicht so auf das Endprodukt bezogen. Selbstverständlich muss natürlich auch im Austausch mit den Stakeholdern etwas geschehen. Deswegen plädiere ich für eine andere Rolle der Agenturen, eben tatsächlich eher die moderierende, unterstützende, Entwicklungen anstoßende Methode als die Feststellung, ob der Workload bei 16.400 Stunden pro Jahr oder doch bei 16.075 Stunden liegt. Das sind nicht die Punkte, um die es eigentlich geht.

Die Systemakkreditierung, gerade wie sie die Rektoren von Nordrhein-Westfalen definiert haben, ist ein richtiger Schritt auf diesem Weg, weil der Fokus nicht auf Endprodukte gerichtet ist, sondern auf das System, in dem Qualität entstehen kann. Da sind natürlich auch Mindeststandards möglich, die jede Universität einhalten muss. Das Schlimme ist nur, dass im Augenblick die entscheidenden Mindeststandards von den Verwaltungsgerichten vorgeschrieben werden. Da sollten wir uns doch keinen Illusionen hingeben! Wenn es um Kapazität und dergleichen geht, ist immer nur die Entscheidung der Verwaltungsgerichte maßgeblich. Da geht es nicht darum, dass Qualitätsentwicklung betrieben oder auch nur ein gewisser Mindeststandard eingehalten wird, sondern entscheidend ist, wie das Verwaltungsgericht Mannheim zum BVG-Urteil von 1972 formulierte: „Unzulässige Niveaupflege ist zu unterbinden.“

Das aber wollen wir nicht. Auf der anderen Seite müssen wir uns einmal die Größenordnung anschauen. Als Georg Picht den Bildungsnotstand

ausrief, gaben wir 3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Bildung aus. In der Zwischenzeit sind wir weit zurückgefallen. In Ländern wie Korea und Singapur gibt man allein für den tertiären Bereich 3,3 bis 4,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts aus - wir liegen bei 1,1 Prozent. Und wenn von diesen 1,1 Prozent dann auch noch eine substanzielle Summe in Transaktionskosten geht, dann habe ich als Rektor einer Universität, die wirklich um jeden Euro kämpfen muss, große Bedenken. Da müssen wir wirklich schauen, wo wir am besten in die Qualität investieren.

Dr. Michael Stückradt

Ich nehme die drei Stichworte auf, die von Ihnen genannt wurden. Wir wissen alle, dass „Verbraucherschutz“ ein etwas schräges Wort ist, aber der Kern ist natürlich richtig. Ich hatte das zusammengefasst unter der staatlichen Gesamtverantwortung, wobei ich allerdings auch davon ausgehe, dass wir es hier mit Verbrauchern, nämlich mit studienwilligen jungen Menschen, zu tun haben, die sich schon sehr wohl ein Urteil bilden können. Da kann eine Akkreditierung einen Mindeststandard gewährleisten. Umso wichtiger ist dann das, was von Herrn Bednarz gesagt wurde, dass man Studierende und andererseits auch Vertreter der Arbeitswelt einbezieht. Das halte ich persönlich für richtig.

Herr Zechlin, Sie hatten gesagt, das ist dann doch eine Eingrenzung der Freiheit, wenn hier mit Systemakkreditierung einiges als Leitplanken vom Staat vorgegeben wird. Es mag ja sein, dass die nordrhein-westfälische LRK hier etwas andere Vorstellungen hatte. Der Kern ist doch, dass bei der Systemakkreditierung, wie sie jetzt diskutiert wird, die Hochschulen a) die Freiheit haben, den einen oder den anderen Weg zu gehen, und b), dass sie bei der Konzipierung eines Qualitätssicherungssystems ihren Weg wählen und diesen dann vorstellen. Es wird ja nicht etwa ein Qualitätssicherungssystem definiert, das dann für die ganze Republik und für alle Hochschulen und für alle Fakultäten unverändert gelten soll, sondern das System lässt Vielfalt zu.

Wenn Sie sagen, da wird von Seiten des Akkreditierungsrates nachher möglicherweise doch zu viel über einen Leisten gezogen, dann möchte

ich darauf verweisen, dass im Akkreditierungsrat auch Vertreter der Hochschulen sitzen, und die staatliche Seite immer Wert darauf gelegt hat, dass der Vorsitz des Akkreditierungsrats bei den Hochschulen liegt.

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Der Kollege aus der TU hat gemeint, dass Fachleute mit Fachleuten und mit Studierenden sprechen und dass das außerordentlich wertvoll ist. Das sehe ich durchaus auch so, aber die Frage ist, wie wir das in der Akkreditierung schaffen wollen, insbesondere in der Programmakkreditierung. Die 1,2 Milliarden Euro, die ich vorhin genannt habe, sind ja leider nicht den Hochschulen zugeführt worden wie die 1,9 Milliarden für die Exzellenzinitiative, sondern sie sind ihnen faktisch entzogen worden für Akkreditierungsaktivitäten.

Die Gleichwertigkeit der Abschlüsse heißt nicht, dass es eine Gleichheit der Abschlüsse ist. Das ist genau das Problem, das ich in diesen Akkreditierungsverfahren sehe. Wenn Sie sich die Handbücher anschauen, so sind sie umfangreicher als vorher die Rahmenprüfungsordnungen.

Der Verbraucherschutz wird sicherlich zu Recht angeführt. Aber da geht es dann, und das muss man sich immer vergegenwärtigen, um einen Mindeststandard. Bei der Ausstattung der Bibliotheken, bei den Berufungsverfahren, bei der grundsätzlichen Qualität des ganzen Systems habe ich um diesen Mindeststandard an Universitäten und Fachhochschulen wenig Sorge, jedenfalls nicht in der Größenordnung von 1,25 Milliarden Euro, die wir fünf Jahre dafür ausgeben würden.

Die Begriffsverwirrung, die herrscht, ist ein Ausdruck des geringen Erkenntnisstands, den wir hier zurzeit haben. Deswegen bin ich in der Tat dankbar und komme auf das zurück, was Herr Stückradt auch zu Recht sagte: Der Staat zieht sich hier sehr, sehr stark zurück und lässt die Vielfalt zu. Das ist erklärtes Ziel. Das finde ich außerordentlich erfreulich, weil wir eben diese Entwicklungen eigeninitiiert von den Hochschulen brauchen. Wir müssen nur aufpassen, dass der Staat nicht durch die Akkreditierungsagenturen ersetzt wird und diese dann definieren, was

richtige Qualität ist und wie man Qualität einzig und allein sichern kann. Wenn das vermieden werden kann, bin ich dankbar.

Dr. Christiane Gaehtgens

Ich bedanke mich bei Ihnen allen. Das war eine wirklich engagierte und in die Mitte der Probleme hinein führende Auftaktdiskussion, aus der wir doch entscheidende Weichenstellungen für die Arbeit in den weiteren Gruppen und Plenen mitnehmen können.

Es ist deutlich geworden, dass wir ein Problem mit dem Begriff der Akkreditierung haben, weil dieser Begriff nach dem jetzigen Verständnis die Eigenverantwortung und die Gestaltungsmöglichkeit der Hochschulen für ihre Qualitätsprozesse nicht hinreichend abbildet. Ich habe mich nach dieser Diskussion und nach vielen anderen in der HRK natürlich auch gefragt, ob wir entweder den Begriff umdefinieren können oder ob wir ihn ersetzen müssen. Aber es muss ganz deutlich sein, dass es darum geht, die Verantwortung der Hochschulen und die Prozesse in den Hochschulen, die Qualität sicherstellen, zu gewährleisten; dafür Transparenz und Unterstützung von außen zu schaffen.

Wir haben den Agenturen und dem Akkreditierungsrat hier implizit zwei Rollen zugewiesen. Sie haben sich zwischen diesen nicht wirklich entschieden, weder für beide noch alternativ für eine: zum einen für die Gewährleistungsfunktion, also Transparenz zu schaffen, Validierung zu schaffen für die Schwellenstandardsicherung von Qualität entweder bei Qualitätssicherungsverfahren oder bei den Ergebnissen. Zum anderen wäre die Funktion von Beratern bei der Qualitätsentwicklung in den Hochschulen denkbar. Ich glaube, dass uns die Vertreter der Agenturen und vor allem die des Akkreditierungsrates sagen würden, dass das eine das andere nicht ausschließen muss.

Deutlich geworden in dieser Diskussion ist aber, dass die Sicherung von Schwellenstandards nicht der Haupt- und alleinige und Geld und Zeit und Energie fressende Auftrag sein darf, sondern dass wir darüber hinausgehen und die Entwicklung der Qualität in den Mittelpunkt stellen

müssen. Darüber wäre auch eine Diskussion mit dem Akkreditierungsrat zu führen, der ja in seinen letzten Beratungen und Ergebnissen sehr deutlich gemacht hat, dass er sich für diese Entwicklung verantwortlich fühlt, und auch dafür die Agenturen in den Stand zu setzen, die Hochschulen bei der Entwicklung solcher Prozesse zu unterstützen. Deshalb bitte ich Sie, auch gerade die letzten Beratungsergebnisse noch einmal sehr deutlich zur Kenntnis zu nehmen.

Bei der Terminologie gibt es in der Tat ein großes Problem. Denn wir haben uns immer noch nicht genug darüber verständigt, wie viel wir über Qualität wissen können und müssen, bevor wir sie entwickeln können. Hinter Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement steht ja auch die Frage nach dem Kennen von Qualität in den verschiedenen Bereichen, nach den Kriterien für Qualität und ihre Entwicklung und nach den Prozessen, die ihre Realisierung unterstützen. Deshalb ist auch die Diskussion, die wir mit der alten Terminologie noch einmal aufnehmen, über das Verhältnis von Akkreditierung und Evaluation eine wichtige. Ich würde Sie bitten, sie auch im Lichte dieses Gesamtzusammenhangs zu führen.

Ich habe den Eindruck, dass gerade auch Aspekte der konkreten Ausgestaltung, der Machbarkeit von eigenverantwortlicher Qualitätsentwicklung in den Hochschulen - ich sage jetzt ganz bewusst „Qualitätsentwicklung“, weil Management ein sehr, sehr weitgehender Begriff ist - unsere Diskussionen in den nächsten anderthalb Tagen bestimmen werden, wenn wir über die Auswahl von Gutachtern reden, wenn wir über die verschiedenen Faktoren einschließlich Absolventenstudien sprechen und über die Auswirkung von Rankings, bei denen man ja auch fragen muss, ob sie tatsächlich zu einer Vielfalt der Profile beitragen, die ja immer wieder gefordert wurde.

Das alles wird die weitere Diskussion bestimmen können. Ich bedanke mich ganz herzlich für diesen engagierten Einstieg und wünsche Ihnen interessante Diskussionen in den Arbeitsgruppen.