

## **Akkreditierung und Qualitätssicherung aus Sicht der Wirtschaft**

Ausführungen von Dr. Rudolf Walser, Mitglied der Geschäftsleitung von economiesuisse, anlässlich der Frühjahrestagung der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW) vom 29. April 2004, Bern (Gurten)

economiesuisse und ihre Schwesterorganisationen aus Deutschland und Österreich gründeten 1994 gemeinsam die FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation). Dies markiert gleichsam auch den Startpunkt für die Auseinandersetzung mit dem Thema der Akkreditierung und Qualitätssicherung. Ziel der FIBAA ist es, als neutrale, international orientierte Clearingstelle die ihr unterbreiteten Business-School-Programme einer wissenschaftlich fundierten Qualitätskontrolle bezüglich Programminhalten, akademisches Niveau, Lehrmethoden, Praxisrelevanz usw. zu unterziehen. Einerseits soll damit im stark wachsenden und noch wenig transparenten europäischen MBA-Markt die Übersicht sowohl für Studierende als auch für die Personalverantwortlichen von Unternehmen verbessert werden. Zu diesem Zweck liefert die FIBAA Informationen zur Einschätzung von Qualität, Kosten/Nutzen und Marktrelevanz von MBA-Abschlüssen. Andererseits soll die Ausbildungsqualität im Rahmen eines permanenten Dialogs zwischen MBA-Schulen und Unternehmen verbessert werden, indem neue wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Anforderungen laufend in die Ausbildungsprogramme eingebaut werden. Dies aus der Erkenntnis, dass ein Allerwelts-MBA auf diesem Bildungsmarkt kaum eine Chance haben wird.

Die Entwicklung der FIBAA in der Schweiz verlief in den letzten zehn Jahren eher harzig. Das hatte mehrere Gründe. Zum einen zeigten anfänglich weder die Unternehmen noch die potentiellen Bildungsnachfrager Interesse an den Dienstleistungen der FIBAA. Weil der Boom mit den MBA-Programmen und den Nachdiplomstudiengängen in der Schweiz erst später einsetzte, gab es praktisch auch keine Informationsnachfrage. Zum andern war Mitte der 90er-Jahre die Vorstellung, dass sich Schweizer Hochschulen akkreditieren lassen sollten, noch weitgehend verpönt. Vor allem für die Vertreter von staatlichen Hochschulen mit MBA-Bildungsangeboten in der Erstausbildung war die Akkreditierung fast eine Majestätsbeleidigung oder doch zumindest eine Zumutung. Der Tradition des damals vorherrschenden Bildungsmodells entsprechend, hielt man die Überprüfung von Qualitätsstandards in einem staatlich administrierten Bildungswesen für überflüssig, weil staatliche Hochschulen erstens gleichwertig und zweitens eo ipso gut sind.

Dieser Zustand sollte sich spätestens mit der Erklärung von Bologna im Juli 1999 und der Zielsetzung, bis 2010 einen europäischen Hochschulraum zu schaffen, ändern. Denn die

wechselseitige Anerkennung von Hochschulabschlüssen setzt deren Vergleichbarkeit voraus, was sowohl eine verbesserte Markttransparenz als auch eine Qualitätssicherung bedingt. Die FIBAA hat somit auf dem Gebiet der MBA-Ausbildung Entwicklungen vorweggenommen, wie sie erst richtig mit Bologna zum Tragen gekommen sind.

Inzwischen hat die Akkreditierung auch Eingang ins Universitäts- und Fachhochschulgesetz gefunden. Dies fällt - neben dem Bologna-Prozess - auch mit Veränderungen der hochschulpolitischen Rahmenbedingungen zusammen. Vor allem der finanzielle Druck und die Bestrebungen nach verstärkter Hochschulautonomie haben die Qualität von Leistungen in Ausbildung und Forschung stärker ins Zentrum hochschulpolitischer Interessen gerückt. Akkreditierung und Qualitätssicherung sind damit zu einer wichtigen Leitformel im Wissenschaftsbetrieb geworden.

Was für Assoziationen wecken heute Akkreditierung und Qualitätssicherung auf Seiten der Wirtschaft, die bekanntlich einer der grössten Kunden der Hochschulen ist? Auf drei davon möchte ich kurz eingehen: die leistungs- bzw. qualitätsorientierte Mittelzuteilung im Hochschulsektor, die Bürokratisierungsgefahr im Gefolge von Akkreditierungen und die Akkreditierung als Orientierungshilfe für den Bildungsmarkt. Meine Ausführungen wollen und können natürlich keine Repräsentativität beanspruchen. Es sind lediglich Impressionen, wobei bei deren Kürze Pointierungen unvermeidbar sind.

### **1. Leistungs- und qualitätsorientierte Mittelzuteilung im Hochschulwesen**

Beschränkte staatliche Mittel zwingen die Hochschulen vermehrt zur begründeten Überlegung, wohin die Gelder fliessen sollen. Die Hochschulen sind daher aufgerufen, Schwerpunkte zu setzen und die Erbringung bestimmter Leistungen zugunsten anderer entweder zu kürzen oder einzustellen. Die Evaluierung, d.h. das Bewerten von Hochschulleistungen stellt eine notwendige Voraussetzung für die fundierte Entscheidungsfindung dar. Der Bedarf nach objektiven Daten steht auch im Zusammenhang mit dem Einbau von stärker subjekt- und leistungsbezogenen Kriterien bei der Gewährung von Grundbeiträgen an die Hochschulen wie auch von Forschungsbeiträgen. Dieser Finanzierungsmodus verlangt entsprechende Informationen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen werden Akkreditierungs- und Qualitätssicherungssysteme zu wichtigen Controllinginstrumenten für Hochschulen. Denn nur diese liefern objektive Daten, und zwar nach innen für den effizienten Mitteleinsatz und die qualitative Weiterentwicklung und nach aussen für die Profilierung und Reputation. Die Erfahrungen mit Rankings US-amerikanischer Hochschulen zeigen, dass

man eine Spitzenposition immer wieder durch Höchstleistungen in Lehre und Forschung verteidigen muss. Akkreditierungen verkörpern eine willkommene Anreizstruktur, diese Leistungen immer wieder von neuem zu erbringen. Dieser Umstand spricht dafür, Akkreditierung als Lernprozess und das Qualitätsmanagement als eigentliches Führungsinstrument von Hochschulen zu verstehen.

## **2. Bürokratisierung und Akkreditierung**

Die Gefahr, dass Akkreditierung und Qualitätssicherung einer weiteren Verbürokratisierung der Hochschulen Vorschub leisten könnten, ist wohl nicht ganz von der Hand zu weisen. Ebenso scheint mit der "Evaluationitis" eine neue "Expertokratie" heranzuwachsen, die davon offensichtlich recht gut leben kann. Man muss sich manchmal fragen, ob es tatsächlich so viele externe Experten gibt, die diesen Namen aufgrund ihrer eigenen Leistungen an der Front des wissenschaftlichen Fortschritts auch tatsächlich verdienen, wie heute Akkreditierungen, Evaluationen usw. durchgeführt werden.

Die Akkreditierung muss aus Sicht der Wirtschaft auf einem klar strukturierten Verfahren mit präzisen formalen und inhaltlichen Vorgaben beruhen und pragmatisch durchgeführt werden. Während in der Forschung zahlreiche messbare Qualitätsindikatoren vorliegen bzw. relativ leicht zu beschaffen sind, dürfte dies bei der Lehre schwieriger sein, da es kaum einen Konsens darüber gibt, was gute Lehre ausmacht. Studenten- und Absolventenbefragungen mögen diesbezüglich aussagekräftiger sein als gewisse Evaluationsverfahren. Denn nur allzu häufig wird damit ein Feld des Aktionismus eröffnet, das Kapazität von den eigentlichen Aufgaben der Hochschullehrer abzieht bzw. unnötig bindet. Es darf nicht sein, dass Evaluationen mehr an Zeit und Aufwand verbrauchen, als sie aller Wahrscheinlichkeit nach an Effizienzsteigerung überhaupt einbringen können. Deshalb dürfen Akkreditierungen auch nicht in einem zu schnellen zeitlichen Rhythmus erfolgen. Wichtig ist sodann, dass die Öffentlichkeit über die Resultate von Akkreditierungen orientiert wird, weil nur so die Ergebnisse in Personalabteilungen, Wissenschaft und Politik registriert werden können.

Die Akkreditierung ist kein Ersatz für ein mehr wettbewerblich gesteuertes Hochschulsystem. Dieses erfordert zwingend den Einbau stärkerer Elemente der Nachfragefinanzierung, d.h. von Studiengebühren. In diesem Zusammenhang ist auch daran zu erinnern, dass die Akkreditierung aus dem amerikanischen marktlichen Kontraktmodell stammt, in dem Universitäten staatlicher und privater Trägerschaft im Wettbewerb um Studierende stehen. Diese werden selektiert und müssen

Studiengebühren bezahlen, die in ihrer Höhe auch nach dem Renommee der Hochschule und damit marktlich durchsetzbaren Preisen abgestuft sind (Walter A. Oechsler). In diesem Modell gibt es nicht den Staat als Akteur, der für Qualität garantiert, weshalb sich schon früh fachlich ausgerichtete Akkreditierungsinstitutionen herausgebildet haben, die mit ihrer Akkreditierung nach aussen ein Qualitätssiegel vergeben. Bekannt ist die 1919 gegründete Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), die sich seit 1996 auch international betätigt.

### **3. Akkreditierung als Orientierungshilfe auf einem internationalen Bildungsmarkt**

Bei der Gründung der FIBAA stand wie erwähnt die Orientierungshilfe auf einem immer unübersichtlicher werdenden Markt für MBA-Studiengänge im Vordergrund. Dabei dachte man in erster Linie an die Interessen der in Aus- und Weiterbildung investierenden Unternehmen und weniger an die Studierenden. Auch sah man die Akkreditierung noch nicht als Beurteilungsinstrument im Rahmen der Mittelzuteilung.

Weil viele der MBA-Angebote auf Internationalität, Innovation, Interdisziplinarität setzen, richten sie sich schwergewichtig an grosse Firmen und viel weniger an KMU. Während die grossen multinationalen Unternehmen über den MBA-Markt relativ gut orientiert sind und dieses Wissen auch in die Auswahlprozesse bei Personalrekrutierungen einbeziehen, ist in der mittel- und klein strukturierten Wirtschaft das Thema der Akkreditierung bis heute eher ein Fremdwort geblieben. Die Einstellung von Höher ausgebildetem Personal erfolgt in diesen Unternehmen weniger nach formalisierten Auswahl- und Testverfahren als aufgrund von Intuition und gesundem Menschenverstand.

In diesem Zusammenhang geniesst das schweizerische Ausbildungssystem – auch in der Wirtschaft - generell immer noch einen recht guten Ruf, was sich u.a. auch daran zeigt, dass sich die breite Öffentlichkeit bisher kaum für Debatten über die Bildungsqualität interessiert hat. Das hat sich erst mit den neuesten Ergebnissen der Pisa-Studie, welche die Qualität des schweizerischen Bildungssystems in einem weniger günstigen Licht zeigt, geändert. Hinzu kommt, dass im Zuge der Globalisierung Benchmarking auch im Bildungswesen immer mehr Einzug hält. Es ist damit zu rechnen, dass im Zuge dieser Entwicklung die Unternehmen ihre Investitionen in Aus- und Weiterbildung vermehrt überprüfen werden.

Standen bisher die Akkreditierung von Erstausbildungen im Vordergrund, ist mit der Flut der Nachdiplomstudiengängen ein neues Informationsbedürfnis entstanden. Da es auf

diesem Markt keine Vorschriften und Qualitätsstandards gibt, kann in der Schweiz sozusagen jeder einen Postgraduate-Lehrgang mit irgendeinem Phantasiediplom anbieten. So nimmt sich denn die FIBAA vermehrt auch der Akkreditierung von einzelnen Nachdiplom-Studiengängen an, wobei sich bei den Schweizer Fachhochschulen ein neuer Markt zu eröffnen scheint. Als Folge der wachsenden Bedeutung der Weiterbildung dürfte auch das Interesse von Seiten der KMU an den FIBAA-Dienstleistungen zunehmen.

Nicht nur der Bildungsmarkt zeichnet sich durch wenig Transparenz aus, sondern auch auf Seiten der ständig wachsenden Akkreditierungsorgane herrscht Intransparenz. Selbst die grossen, international tätigen schweizerischen Unternehmen, die über das Ranking von Hochschulen zwar recht gut Bescheid wissen, sind mit den Spezifitäten der verschiedenen Akkreditierungsorgane (AACSB, Equis, FIBAA usw.) kaum vertraut. So stellt sich immer mehr auch die Frage: Wer akkreditiert die Akkreditierer?

Ein Gütesiegel einer anerkannten Akkreditierungsstelle ist nicht nur als Auszeichnung für eine Hochschule, sondern auch als Verpflichtung anzusehen. Von daher sollte es nur für einen bestimmten Zeitraum ausgesprochen werden, um den Anreiz zu einem kontinuierlichen und umfassenden Qualitätsmanagement hochzuhalten. Nach der Signaling-Theorie stellt der Titel für den Absolventen einer akkreditierten Hochschule ein Informationsmittel dar, das gleichsam dessen persönliche Produktivität signalisiert. Damit soll der schlechter informierten Marktseite in einer unsicheren Entscheidungssituation geholfen werden. Denn die potenziellen Arbeitgeber können die Produktivität der in Frage kommenden Arbeitskraft ja nicht direkt beobachten. Ein Abschluss einer renommierten Hochschule ist deshalb ein wichtiges Qualitätssiegel. Die Akkreditierung führt tendenziell zu einer Hierarchisierung des Hochschulsystems. In einem solchen System kommt es in erster Linie darauf an, wo man studiert hat und nicht, was man für einen Titel hat.

## **Fazit**

Akkreditierung ist in erster Linie als Lernprozess zu verstehen. Der grösste Nutzen resultiert wohl daraus, dass im Rahmen einer Selbst- und dann Fremdbeurteilung Stärken und Schwächen von Hochschulen in der Lehre und Forschung analysiert werden. Die Akkreditierung liefert wichtige Informationsgrundlagen für hochschulpolitische Entscheidungen und Planungen. Sie schafft zudem Transparenz auf einem sich in starker Entwicklung befindenden Bildungsmarkt mit asymmetrischer Informationsverteilung. Das gilt insbesondere auch für das ins Kraut schießenden Angebot von Nachdiplomausbildungen.

Die Akkreditierung muss auf klaren qualitativen und quantitativen Kriterien bzw. Standards beruhen und in einem vernünftigen zeitlichen Rahmen durchgeführt werden, um den administrativen Aufwand in Grenzen zu halten. Wichtig ist auch, dass die verschiedenen Akkreditierungsorgane in einem Austauschnetzwerk zusammenarbeiten. Schliesslich müssen die Ergebnisse der Akkreditierung auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Ob mit der Akkreditierung und im Zuge des Bologna-Prozesses die Entwicklung hin zu einem hierarchischen Bildungsangebot beschleunigt wird, in dessen Rahmen die Hochschulen in einem internationalen Signalwettbewerb stehen, ist noch offen. So sehr ein mehr wettbewerblich gesteuertes Hochschulsystem für die Schweiz wünschbar wäre, so sehr stehen dieser Entwicklung noch wichtige gesetzliche und mentale Hindernisse im Weg.

## Literatur

- Kieser, Alfred: Die Evaluation wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche, in: WiSt 10/1996, S. 545 ff.
- Oechsler, Walter A.: Akkreditierung durch AACSB International, in: WiSt 5/2002, S. 293 ff.
- Kaapke A. / Heinz H.: Hochschulrankings – Anspruch und Wirklichkeit, in: WiSt 8/1996, S 431 ff.
- Knoll, Elke: Absolventenbefragung, in: WiSt 2/2004, S. 121