

**Zeitschrift:** Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden =  
Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université

**Herausgeber:** Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden

**Band:** 37 (2011)

**Heft:** 3-4

  

**Artikel:** Akkreditierung mit Augenmass

**Autor:** Weder, Hans

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-893928>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Akkreditierung mit Augenmass

Hans Weder\*

### Summary

*The article describes central problems of accreditation and quality assessment in a comparative perspective on the recent developments in Switzerland and in Germany. A strict and exact differentiation of accreditation procedures and quality assurance is useful and necessary. Evaluation is a genuine task of every university to improve its achievements in research, teaching and services. If the duties and responsibilities of accreditation agencies and the internal evaluation of universities, of course including external peers, are intermingled, then misleading signals will be sent. Simultaneously the universities have to implement and improve their own quality management.*

Die wichtigste Innovation der letzten 50 Jahre auf dem Gebiet des Managements von Universitäten und Fachhochschulen ist der Prozess der Autonomisierung. Den Bildungsinstitutionen des tertiären Bereichs wurde eine je nach Region unterschiedlich weitgehende Autonomie in strategischer und finanzieller Hinsicht gegeben. Das auf Autonomie basierende Führungsmodell entspricht dem Prozess der Wissenschaft selbst am besten. Ein Blick in die weltweite Universitätslandschaft zeigt, dass eine Universität desto erfolgreicher ist, je grösser ihre Autonomie ist. Das ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Freiheit zur Selbstorganisation ein Management erlaubt, das weitgehend durch die Kriterien der Wissenschaft geleitet und deshalb der Wissenschaft förderlich ist.

### 1. Aufsicht und strategische Führung

Die Öffentliche Hand ist – jedenfalls in der Schweiz oder in Deutschland – die grösste Geldgeberin für die Bildungsinstitutionen. Dass die Politik kontrollieren will, ob mit den Mitteln das Richtige richtig gemacht wird, ist in jeder Hinsicht verständlich und berechtigt. Allerdings beaufsichtigt sie die Universitäten nicht mehr selbst, sondern sie hat diese Aufsicht und die strategische Führung an einen Universitätsrat oder eine ähnliche Institution delegiert. Das Ausmass dieser Delegation ist in der Schweiz je nach Kanton und in Deutschland je nach Bundesland unterschiedlich gestaltet: Die Palette reicht von Universitätsräten mit sehr weitgehenden finanziellen und strategischen Kompetenzen bis zu solchen, die eher als Beratungsinstanz der Universitätsleitung fungieren. Im Allgemeinen geht indessen das Schweizer

System bedeutend weiter, als man in Deutschland geht, wenn es um die Kompetenzen der Universitätsräte geht. Universitätsräte haben hierzulande grundsätzlich die Pflicht, die operative Führung zu beaufsichtigen und die strategischen Ziele zu diskutieren oder gar zu definieren. Externe und interne Mitglieder werden nach dem Kriterium des Sachverstands in den Rat delegiert, so dass Aufsicht und Führung sachlich kompetent ausgeübt werden.

### 2. Sicherstellung minimaler Standards

#### – die Akkreditierung

Die Politik ist sinnvollerweise daran interessiert, dass in den von ihr finanzierten Institutionen bestimmte Minimalstandards eingehalten werden. Da sie dies nicht selbst kontrollieren kann, schreibt sie den Hochschulen vor, sich von einer dazu ermächtigten Agentur akkreditieren zu lassen. Diese Agenturen sind in aller Regel private Firmen, so dass ihr Verhalten wesentlich durch die Kräfte des Marktes mitbestimmt wird. Freilich müssen auch diese Firmen durch den Akkreditierungsrat akkreditiert (Deutschland) oder durch die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) ermächtigt (bisheriges System der Schweiz, das demnächst neu geregelt wird) sein, damit bei ihnen ebenfalls die Einhaltung minimaler Standards sichergestellt ist. In Deutschland wird diese Akkreditierung momentan zur Hauptsache als Programmakkreditierung ausgeführt (die neu geschaffene Möglichkeit der Systemakkreditierung ist erst jetzt an der Schwelle zur Verwirklichung). Vereinfacht gesagt: Eine Agentur beurteilt mit Hilfe von drei bis fünf Sachverständigen (Peers), ob ein Studiengang oder ein Programm die erforderlichen Minimalstandards einhält. Akkreditiert werden also –

\* Universität Zürich, Theologische Fakultät, Kirchgasse 9, 8001 Zürich

E-mail: [weder.hans@access.uzh.ch](mailto:weder.hans@access.uzh.ch)

**Hans Weder**, Dr. theol., war Ordinarius für neutestamentliche Wissenschaft an der Theologischen Fakultät (1980–2000) der Universität Zürich. Er war Rektor der Universität von 2000 bis 2008; seither ist er Professor ad personam für Neutestamentliche Wissenschaft am Institut für Hermeneutik und Religionsphilosophie der Theologischen Fakultät. Schwerpunkt der wissenschaftlichen Arbeit ist die Hermeneutik – die Frage nach dem Verstehen des Neuen Testaments unter den Bedingungen der Neuzeit. Ein wichtiges Projekt ist ein neuer Kommentar zum Johannesevangelium. Hans Weder wirkte bei der Neuübersetzung der Zürcher-Bibel mit und ist Herausgeber mehrerer theologischer Fachzeitschriften. Er hat eine Reihe teilweise interdisziplinärer Nationalfondsprojekte geleitet und war mehrfach in Leitungsfunktionen an Qualitätsbeurteilungen beteiligt.

nach bisheriger Praxis in Deutschland – nicht die Hochschulen, sondern ihre Studiengänge.

### 3. Evaluation

Strikt zu unterscheiden vom Vorgang der Akkreditierung ist derjenige der Evaluation. Während die Akkreditierung lediglich die Einhaltung von minimalen Standards kontrolliert, geschieht die Evaluation von wissenschaftlichen Instituten, Verwaltungseinheiten der Hochschulen oder Fachbereichen mit dem Ziel, mit möglichst wenig Ressourcen eine grösstmögliche Steigerung der Qualität zu erreichen. Was mit Evaluationen bezweckt wird, ist eine Kernaufgabe jeder Hochschulleitung: Schon aus Gründen des weltweiten Wettbewerbs muss und will sie dafür sorgen, dass die Leistungen ihrer Institution (Lehre, Forschung, Dienstleistungen, Nachwuchsförderung und anderes) das bestmögliche Qualitätsniveau erreichen. Evaluation ist nicht Sache der Akkreditierungsagenturen, sondern Sache jeder Hochschule. Dass eine Universität regelmässige und flächendeckende Evaluationen macht, liegt in ihrem urreigensten Interesse und sollte ihr nicht durch die Politik oder die Universitätsräte verordnet werden müssen.

Wird der strikt zu denkende Unterschied zwischen Akkreditierung und Evaluation verkannt, kommt es zu falschen und schädlichen Signalen an die Hochschulen. In jüngster Zeit ist es in Deutschland mehrfach vorgekommen, dass ein Akkreditierungsbericht eine Hochschule kritisierte, weil sie in einem Programm höhere Anforderungen als andere Hochschulen gestellt hat. Eine solche Kritik hat mit der Akkreditierung von Standards gar nichts zu tun; sie ist in hohem Masse schädlich, denn sie behindert die Entwicklung einer Hochschule in schwerwiegender Weise, etwa die Profilbildung: Eine gute Universität wird ihr Profil entscheidend dadurch bilden, dass sie höhere Ansprüche als andere stellt.

### 4. Hochschulgerechtes Qualitätsmanagement

Autonomie ist ein wichtiges Element der Führungskonzeption moderner Hochschulen. Wenn die Autonomisierung ein richtiger Schritt war, muss sie auch konsequent durchgeführt werden. Dies gilt insbesondere für das Qualitätsmanagement einer Universität. Zunächst ist in Erinnerung zu rufen, dass die Universitäten seit Jahrhunderten – und bevor auch nur eine einzige Agentur das Licht der Welt erblickte – in der Lage waren und sind, gute Studiengänge, Forschungsprogramme oder Dienstleistungen anzubieten. Überwachung und Verbesserung der Qualität ihrer Leistungen sind eine selbstverständliche Aufgabe, welche die Universitäten schon immer mit grossem Engagement und Erfolg erfüllt haben.

Wer dies erkennt, wird Zweifel daran haben, ob die momentane Akkreditierungspraxis in Deutschland hochschulgerecht ist. Die Programmakkreditierungen wollen von aussen kontrollieren, was jede Hochschule aus eigenen Gründen beaufsichtigt und gestaltet. Eine solche Kontrolle ist unnötig, ganz abgesehen davon, dass ihre konsequente Durchführung massive Probleme erzeugen wird. In Deutschland sind schätzungsweise 2000 Programme zu akkreditieren (und alle fünf Jahre zu reakkreditieren). Bei den aus bisherigen Erfahrungen bekannten Kosten von 40'000 Euro pro Akkreditierung, macht das die ansehnliche Summe von 80 Millionen Euro aus, die durch die Universitäten zu bezahlen sind und die in der Wissenschaft oder im universitätseigenen Qualitätsmanagement sehr viel besser eingesetzt wären. Dazu kommen die Kosten für die Reakkreditierung und die (nicht eingerechneten) Arbeitsleistungen innerhalb der Hochschule. Ferner würden – bei einem durchschnittlichen Bedarf von vier Peers pro Akkreditierung – 8000 Gutachterinnen und Gutachter gebraucht, deren Kräfte man für Berufungs-, Forschungs- und Habilitationsgutachten viel effektiver einsetzen könnte. Schliesslich ist fraglich, ob die Gesetze des Marktes, sofern sie in diesem Bereich überhaupt wirksam sind, die richtigen Anreize geben für die Agenturen. Immerhin ist es nicht völlig auszuschliessen, dass Akkreditierungen wohlwollender und weniger kritisch vorgenommen werden, weil man auf neue Aufträge angewiesen ist.

Daraus folgt freilich nicht, jede Akkreditierung sei abzulehnen. Im Gegenteil, es ist ein universitätsgerechter Modus zu finden, der administrativ schlank, zweckmässig und kostengünstig sein muss. Die Politik will zu Recht wissen, ob eine Universität ein gut konzipiertes Qualitätsmanagement hat, ob die definierten Instrumente auch operativ sind und ob eine Universitätsleitung in der Lage und willens ist, Schlüsse aus den Qualitätsanalysen zu ziehen. All dies kann in einem schlanken Verfahren akkreditiert werden, in welchem (durch eine Agentur mit entsprechendem Know-how, die das Vertrauen der Politik wie der Hochschulen genießt) das Qualitätsmanagement in regelmässigem Abstand überprüft wird.

Universitätsgerecht ist also eine Systemakkreditierung (in deren Rahmen dann im Sinne von Beispielen auch einige Studiengänge angesehen werden können). Sie akkreditiert das Qualitätsmanagement einer Hochschule, nicht die Qualität ihrer Leistungen selbst. Das Schweizer System, das regelmässige Audits vorsieht, in welchen geprüft wird, ob eine Universität die Implementierung einer Qualitätskultur anstrebt und wie weit sie auf diesem Weg ist, ist ein kostengünstiges Verfahren, das die Universitäten auf ihrem

Weg zur professionellen Qualitätssicherung begleitet, statt mit einer Akkreditierung über ihr Sein oder Nichtsein zu entscheiden.

Allerdings erwächst dabei den Universitäten eine erhebliche Verpflichtung, ihre Qualitätssicherung auszubauen. Dazu gehört die Einrichtung unterschiedlicher Prozesse, welche eine qualitätsbasierte Führung der Universität begünstigen. Gewiss steht eine Universität daneben auch unter dem Anspruch, ihre Strategie so zu definieren, dass sie einen Beitrag zur Lösung aktueller gesellschaftlicher Probleme leisten kann. Dennoch haben die qualitätsrelevanten Impulse für die Strategieentwicklung einer Universität die grösste Bedeutung, da die Strategie einer Universität die Fähigkeit zum Ziel haben muss, künftig mit Problemen fertig zu werden, die man gegenwärtig noch gar nicht kennt oder wahrnimmt. Zur professionellen Qualitätssicherung gehört als deren wichtigstes Element die Durchführung von regelmässigen und

mehrdimensionalen Evaluationen, welche unabhängige Auskunft geben über die Qualität der unterschiedlichen Aktivitäten einer evaluierten Einheit. Solche Evaluationen können entweder durch eine von der Universitätsleitung unabhängige (zum Beispiel direkt dem Universitätsrat unterstellte) Reviewstelle organisiert werden – eine Lösung, die sich aus Kostengründen nur für grosse Universitäten eignet. Die Evaluationen können aber auch an externe Institutionen ausgelagert werden, seien dies Agenturen oder Firmen mit Know-how auf dem Gebiet der Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen.

Die Aufteilung in Audits oder Systemakkreditierungen, welche die politischen Behörden anordnen und von geeigneten Institutionen durchführen lassen, und Evaluationen, welche die Hochschulen aus eigenem Interesse an der stetigen Steigerung ihrer Qualität durchführen lassen, ist zweckmässig, kostengünstig und hochschulgerecht. ■

Stellenausschreibung – Poste à pourvoir



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

## Assistant Professorships (Tenure Track) in Computer Science

The Department of Computer Science ([www.inf.ethz.ch](http://www.inf.ethz.ch)) at ETH Zurich invites applications for assistant professorships (Tenure Track) in the areas of:

- Computer Systems
- Human Computer Interaction

The department offers a stimulating and well-supported research and teaching environment. Collaboration in research and teaching is expected both within the department and with other groups of ETH Zurich and related institutions.

Applicants should have internationally recognized expertise in their field and pursue research at the forefront of Computer Science. Successful candidates should establish and lead a strong research program. They will be expected to supervise Ph.D. students and teach both undergraduate level courses (in German or English) and graduate level courses (in English).

Assistant professorships have been established to promote the careers of younger scientists. The initial appointment is for four years with the possibility of renewal for an additional two-year period and promotion to a permanent position.

Please apply online at [www.facultyaffairs.ethz.ch](http://www.facultyaffairs.ethz.ch). Your application should include your curriculum vitae, a list of publications, a statement of research and teaching interests and the names of at least three referees. The letter of application should be addressed to the **President of ETH Zurich, Prof. Dr. Ralph Eichler**. **The closing date for applications is 15 January 2012**. With a view towards increasing the number of women in leading academic positions, ETH Zurich specifically encourages women to apply.