

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W 049

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H./ Kieser, A./ Oechsler, W. A./ Sauer, N. E.

Die Akkreditierung – Eine Leistungsbeurteilung mit System?

Die Überprüfung der Qualität der
universitären Ausbildung am Beispiel AACSB

Mannheim 2001
ISBN 3-89333-264-2

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser

ist Inhaber des Lehrstuhls und Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim.

Prof. Dr. Walter A. Oechsler

ist Inhaber des Lehrstuhls und Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kffr. Nicola E. Sauer, M.B.A.

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
1 Die zunehmende Bedeutung der Akkreditierung im deutschen Hochschulsystem.....	1
2 Ein Überblick über die verschiedenen Arten der Akkreditierung.....	4
2.1 Regionale versus fachspezifische Akkreditierung.....	4
2.2 Akkreditierung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften	5
3 Der Prozess der Akkreditierung.....	6
3.1 Grundsätzliches zu Evaluation und Akkreditierung.....	6
3.2 Der Ablauf des Projekts: Die einzelnen Stufen einer Akkreditierung am Beispiel der Universität Mannheim.....	11
4 Ein Modell zur Messung der Qualität von wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten: Standards und Kriterien für die Vergabe der AACSB- Akkreditierung.....	17
4.1 Das Gesamtkonzept der Qualitätserfassung.....	18
4.2 Die Dimensionen im einzelnen	20
4.2.1 Grundvoraussetzungen.....	20
4.2.2 Leitbild und Ziele	20
4.2.3 Lehrpersonal: Zusammensetzung, Entwicklung und Ausbau	21
4.2.4 Inhalt und Evaluation des Stunden-/ Studienplans.....	23
4.2.5 Ressourcen für die Lehre und Verantwortlichkeiten	24
4.2.6 Studenten	25
4.2.7 Forschung	26
5 Fazit.....	27
Anhang	36

Zusammenfassung

Die zunehmende Intensität des interuniversitären Wettbewerbs erhöht die Bedeutung des Qualitätsmanagements. Die Qualität von Forschung und Lehre wird durch Evaluationen erfasst. Evaluation ist Teil einer Akkreditierung, bei der vor allem geprüft wird, ob die Qualität eines Studiengangs vorgegebenen Mindeststandards entspricht. In der deutschen Hochschullandschaft gibt es bisher kein etabliertes Modell zur Qualitätsmessung und -verbesserung. Der vorliegende Beitrag stellt ein Instrument zur Messung der Qualität von (wirtschaftswissenschaftlichen) Fakultäten vor. Das behandelte Modell – das AACSB (The International Association for Management Education)-Modell zur Leistungsbeurteilung und Akkreditierung – besticht durch seine erschöpfende Behandlung aller mit der Qualität einer Fakultät verbundenen Themenkomplexe. Es geht damit weit über eine bloße Evaluation von Studium und Lehre hinaus. Im Hinblick auf Rigorosität und Handhabbarkeit ist es u.E. den bisher entwickelten Konzepten überlegen. empirischen Studie zu quantifizieren.

Abstract

Quality management of educational institutions becomes an important issue since the intensity of competition between universities has continuously increased. The quality of teaching and research is measured through evaluations, which in turn can be part of an accreditation. Accreditation investigates the quality of a school for minimum standards. In Germany, there does not exist a well established model for quality measurement and improvement of universities. The authors present an instrument that enables business schools to measure quality. The model presented is the AACSB (The International Association for Management Education)-model for quality measurement and accreditation.

1 Die zunehmende Bedeutung der Akkreditierung im deutschen Hochschulsystem

In den letzten Jahren hat sich ein neuer Terminus im Vokabular deutscher Hochschulangehöriger etabliert – die Akkreditierung. Die zunehmende Bedeutung des Akkreditierungsgedankens im deutschen Ausbildungssektor ist die Konsequenz mehrerer Entwicklungen, unter ihnen die steigende Internationalisierung, die Änderung des Hochschulrahmengesetzes, die vor allem mehr Autonomie für die Hochschulen bedeutet, und die verstärkte Forderung nach einem Qualitätsmanagement in Hochschulen. Nachdem inzwischen die Mehrzahl größerer deutscher Unternehmen international agiert, hat die *Internationalisierungswelle* nun auch den Hochschulsektor erfasst. Global agierende Unternehmen benötigen exzellent ausgebildete, flexible und international einsetzbaren Nachwuchs (FÖHR 1999).

Um dieser Forderung gerecht zu werden, haben die hiesigen Hochschulen im letzten Jahrzehnt verstärkt begonnen, Kooperationsprogramme mit ausländischen Partneruniversitäten zu gründen. Solche Programme konkretisieren sich im einfachen Studentenaustausch, im Studentenaustausch mit Option auf ein Doppeldiplom, in der Zusammenarbeit von Wissenschaftlern u.a. Insbesondere bei Kooperationsbemühungen um nordamerikanische Partnerschulen fällt sehr schnell die Frage: Ist die Hochschule bzw. Fakultät akkreditiert? Der Versuch, den nordamerikanischen Hochschulangehörigen das deutsche Ausbildungssystem zu erklären, ist ein schwieriges Unterfangen. Der Hinweis, dass hierzulande eine Akkreditierung nicht existiert, resultiert in verblüfftem Schweigen, gefolgt von einer zweiten Frage: Wie wird denn eine Qualitätssicherung der Hochschulleistung bzw. der der Fakultät erreicht?

Eine weitere Ursache für die zunehmende Bedeutung der Akkreditierung in Deutschland ist die *Änderung des Hochschulrahmengesetzes*.¹ Die drei Kernelemente des neuen Hochschulrahmengesetzes von 1998 sind eine Öffnung im Sinne von (1) mehr Freiheit für die Hochschulen, (2) mehr Wettbewerb zwischen den Hochschulen und (3) mehr Internationalisierung durch die Möglichkeit zur Vergabe der Hochschulgrade „Bakkalaureus/Bachelor (BA)“ und „Magister/Master (MA)“. Der eingeräumte Spielraum bei den akademischen Graden wurde insbesondere von Hoch- und Fachhochschulen stark genutzt: So wurden bis Ende 1999 bundesweit circa 300 neue Studienoptionen BA und MA entwickelt.² Die Gewährleistung ihrer Qualität und die Verbesserung der internationalen Anerkennung der Studienabschlüsse „Made in Germany“ ist die Aufgabe von zukünftigen deutschen Akkreditierungsverfahren. Das Modell sieht vor, dass nicht etwa der die Bundesländer übergreifende Akkreditierungsrat, der durch Beschluss der Kultusministerkonferenz ins Leben gerufen wurde, über die

Akkreditierung der einzelnen Studiengänge entscheidet, sondern diese Zuständigkeit ausgelagert wird an neu zu gründende sogenannte Akkreditierungsagenturen, die unabhängig von einzelnen Hochschulen, Wirtschafts- und Berufsverbänden arbeiten. Die Akkreditierungsagenturen müssen eine Bevollmächtigung zur Vergabe des Qualitätssiegels „Akkreditierung“ erhalten. So hat dann auch der Akkreditierungsrat in seiner Grundsatzerklärung vom 30. November 1999 Grundsätze, Mindeststandards und Kriterien für die Akkreditierung von Akkreditierungsagenturen und die Akkreditierung von Studiengängen mit den Abschlüssen Bakkalaureus/Bachelor und Magister/Master vorgestellt.³

Der dritte und bedeutendste Faktor, der die Akkreditierung zunehmend in den Brennpunkt der hochschulpolitischen Diskussionen rücken lässt, ist die Forderung nach einem *Qualitätsmanagement für Universitäten*⁴. In der Privatwirtschaft kommt Konzepten wie dem Total Quality Management⁵ eine überragende Bedeutung zu, was insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs nicht überrascht. Einem solchen Wettbewerbsdruck sahen sich deutsche Universitäten bisher nicht ausgesetzt.

„Die Praxis der zentralen Vergabe von Studienplätzen, die von einer qualitativen Gleichartigkeit aller Fakultäten in gleichartig bezeichneten Studiengängen ausgeht, schafft weder die Möglichkeit noch den Anreiz eines Wettbewerbs von Fachbereichen um die leistungsfähigsten Studierenden.“ (FRESE/ ENGELS 1999, S. 503)

Mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes wird jedoch ein Ziel ganz besonders verfolgt: die Stärkung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen. Hinter der Forderung nach mehr Wettbewerb steht die Annahme, das Fehlen von Wettbewerb sei hinderlich für die Erfüllung der Aufgaben der Universitäten. TURNER (1986) stellte bereits in den 80er Jahren fest, dass fehlender Wettbewerb zu Leistungsdefiziten in fast allen Bereichen einer Hochschule führt. Diese äußern sich in Forschungsrückständen gegenüber ausländischen, insbesondere US-amerikanischen Universitäten, in fehlender Elitebildung und in mangelnder Effizienz von Universitäten. In Zukunft wird aber die Qualität der Hochschule – und wir sprechen hier bewusst von der Qualität der Hochschule und nicht von der Qualität von Lehre und Studium, da sich das Qualitätsmanagement einer Hochschule nicht auf diesen Teilbereich beschränken darf⁶ – für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit immer wichtiger.⁷

Die Evaluationsbestrebungen in der deutschen Hochschullandschaft sind vielfältig. So führt beispielsweise der Verbund Norddeutscher Universitäten⁸ seit dem 1. April 1994 Evaluationen von Studium und Lehre durch. Es folgten Zusammenschlüsse der Universitäten Halle, Jena und Leipzig wie auch der Technischen Universität Darmstadt, der Universität Kaiserslautern, der Universität Karlsruhe und der ETH Zürich, die sich für eine regelmäßige Evaluation der Lehre im Verbund entschieden. Diese Evaluationsverfahren sind mittlerweile weitge-

hend standardisiert (LANGE 1999). Es wird zuerst eine Selbstevaluation⁹ durchgeführt, die in eine Fremdevaluation mündet und begleitet wird von der Umsetzung der Evaluationsergebnisse. In der deutschen Evaluations- und Akkreditierungspraxis¹⁰ wird bisher noch streng zwischen einer Evaluation und einer Akkreditierung unterschieden (Vgl. REUKE 2000). Die Akkreditierung hat die Überprüfung zum Gegenstand, ob ein Studiengang oder eine wissenschaftliche Einrichtung bestimmten Mindestkriterien genügt, wobei diese Überprüfung in gewissen Abständen wiederholt wird. Evaluation bezeichnet die Erfassung der Qualität eines Studiengangs bzw. einer wissenschaftlichen Einrichtung ohne zuvor zwingend festgelegte Mindestniveaus.

Das Ziel dieses Beitrags ist es, ein bewährtes – im deutschsprachigen Raum bisher nicht behandeltes – Modell für das Qualitätsmanagement von (wirtschaftswissenschaftlichen) Fakultäten vorzustellen. Ein Modell zur Qualitätssicherung und -verbesserung basiert auf einer fundierten Analyse des gegenwärtigen Zustandes (Ist-Analyse). Die amerikanische Akkreditierungsinstitution AACSB (The International Association for Management Education, früher: American Assembly of Collegiate Schools of Business) arbeitet mit einem Modell, das, wie im Folgenden gezeigt wird, dieser Anforderung genügt. Neben der Messung der Ist-Qualität durch Evaluation beinhaltet dieser Ansatz jedoch auch Konzepte für ein effektives Qualitätsmanagement zur Erreichung einer bestimmten Soll-Qualität. Der vorliegende Beitrag beschreibt das AACSB-Modell zum Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen und schildert die bei Anwendung dieses Ansatzes in der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim gemachten Erfahrungen. Die Autoren waren Mitglieder der Akkreditierungskommission, welche die Fakultät in eineinhalbjähriger Arbeit auf die Akkreditierung vorbereitete und erfolgreich abschloss.

Es muss an dieser Stelle betont werden, dass der vorliegende Beitrag implizit keine Aufforderung an die deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten darstellt, sich bei AACSB akkreditieren zu lassen, sondern lediglich die Anwendung des AACSB-Modells zur Messung der Qualität der Fakultät zur Diskussion stellen will. Eine solche Evaluation muss nicht notwendigerweise durch eine externe Organisation erfolgen, sondern kann sich auch auf eine Selbstevaluation beschränken.

2 Ein Überblick über die verschiedenen Arten der Akkreditierung

Während die Akkreditierung hierzulande noch in ihren Kinderschuhen steckt, wird diese Art der Qualitätssicherung und -verbesserung in den Vereinigten Staaten in seiner jetzigen Form seit über 50 Jahren praktiziert.¹¹ Hier kann auf wertvolle Erfahrungen mit verschiedenen Modellen der Leistungsbeurteilung zurückgegriffen werden.

2.1 Regionale versus fachspezifische Akkreditierung

Die Institutionen für die Akkreditierung amerikanischer Hochschulen wie auch deren Arbeitsweise und Prüfungsverfahren sind vielfältig. Es lassen sich jedoch zwei Arten von Akkreditierungskommissionen herausarbeiten. In den USA existieren

„... regionale Kommissionen, die für die Akkreditierung aller Einrichtungen des höheren Bildungswesens in einer bestimmten geographischen Region zuständig sind und fachlich ausgerichtete Kommissionen, die die Akkreditierung von speziellen Fachstudiengängen im Bereich der gesamten USA (in bestimmten Fällen auch Kanada) übernehmen.“ (MYERS et al. 1998, S. 7)

Gemeinsam ist beiden Arten der Akkreditierung die Orientierung an drei Prinzipien. Der Grundsatz der Selbstverwaltung spielt eine überragende Rolle. Er besagt, dass die Hochschulen an allen Phasen des Akkreditierungsprozesses – von der Festlegung bestimmter zu erfüllender Standards, z.B. den Zielen, die im *Mission Statement* der Hochschule/ Fakultät Ausdruck finden, über die Durchführung von Überprüfungen bis zur Einleitung von Maßnahmen als Reaktion auf Prüfungsergebnisse – beteiligt sind. Darüber hinaus wird das Prinzip der sogenannten *Peer Review* verfolgt. Die Prüfung der Hochschule/ Fakultät erfolgt durch eine Begutachtung bzw. Begehung durch *Peers* (Kollegen), z.B. Dekane anderer Universitäten. Die Hinzuziehung von Experten, die in gleichen oder ähnlichen Bereichen arbeiten, stellt sicher, dass die notwendige Fachkompetenz bei der Beurteilung von Hochschulleistungen (insbesondere von Inhalten in Lehre und Forschung) vorhanden ist, die bei Einsatz hauptberuflicher Evaluationsspezialisten nicht gewährleistet ist.¹² Ein drittes gemeinsames Prinzip ist die Selbstprüfung und kontinuierliche Verbesserung, die dem Prozess der Akkreditierung ein dynamisches Verständnis verleiht.

2.2 Akkreditierung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften

Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften existieren rund um den Globus zahlreiche Akkreditierungsinstitutionen: AACSB (The International Association for Management Education), ASFOR (Associazione per la formazione alla direzione aziendale – Italian Society for Management Training), CAMBS (Consortium of Australian Management and Business Schools Limited), EQUIS (European Quality Improvement System), FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation) etc. Wie bereits angesprochen wurde, basiert die vorliegende Studie auf den Erfahrungen der Autoren mit der Akkreditierung ihrer Fakultät bei der fachlich ausgerichteten Kommission AACSB, der führenden Vereinigung nordamerikanischer Bildungsinstitutionen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften. AACSB wurde im Jahr 1916 unter anderem durch folgende Gründungsmitglieder etabliert: Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, Northwestern University, University of California in Berkeley, Yale University. Bis vor wenigen Jahren beschränkte sich die Akkreditierungsdienstleistung der AACSB ausschließlich auf nordamerikanische Business Schools. Seit 1996 hat sie sich jedoch auch für Bildungsinstitutionen außerhalb Nordamerikas geöffnet und daraufhin zum 1. Juli 1997 ihren Namen in „The International Association for Management Education“ geändert. Inzwischen gibt es 391 durch AACSB akkreditierte wirtschaftswissenschaftliche Institutionen: 379 davon haben ihren Sitz in Nordamerika (370 in USA, sieben in Kanada und zwei in Mexiko), fünf befinden sich in Europa (neben der Universität Mannheim sind auch die ESSEC in Cergy-Pontoise/Frankreich, die Rotterdam School of Management in den Niederlanden, die Warwick Business School und die London Business School in Großbritannien akkreditiert), drei in Asien (The Chinese University of Hong Kong/ China, Hong Kong University of Science and Technology/ China, Keio University/ Japan), eine in Zentralamerika (INCAE/ Costa Rica), zwei in Südamerika (Fundacao Getulio Vargas, Sao Paulo/ Brasilien, Pontifica Universidad Catolica de Chile/ Chile) und eine im Mittleren Osten (United Arab Emirates University/ Vereinigte Arabische Emirate).¹³

Dieser kleine Überblick verdeutlicht bereits den außerordentlichen Erfahrungsschatz im Bereich der Qualitätssicherung und -verbesserung von Hochschulen, auf den AACSB zurückgreifen kann. AACSB selbst sieht sich als Motor des Qualitätsmanagements von Business Schools. Dementsprechend liest sich auch ihr *Mission Statement*:

„The Mission of AACSB – The International Association for Management Education is excellence in management education in colleges and universities. To achieve a leadership position in pursuit of this mission, ... AACSB will stimulate continuous improvement of management education through accreditation and other processes...” (AACSB 2000, S. 2)

Die anderen Prozesse, die hier angesprochen werden, umfassen unter anderem die sogenannte *AACSB Professional Development Series*. AACSB organisiert in dieser Reihe jährlich circa zehn Weiterbildungsveranstaltungen für Akademiker und Universitätsadministratoren wie z.B. das *Continuous Improvement Symposium* oder die *Management Education E-Commerce Conference*. AACSB setzt mit ihrer Tradition Benchmarks im Bereich des Qualitätsmanagements von Hochschulen. Dies ist auch einer der Gründe, weshalb sich die Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim einer Evaluation ihrer Fakultät durch AACSB und nicht durch andere Akkreditierungsinstitutionen unterzogen hat.

Da in Deutschland keine Akkreditierungstradition existiert (sondern eine Akkreditierung derzeit nur für neu gegründete Bachelor- und Masterstudiengänge erfolgen kann), hätte eine Alternative zu AACSB lediglich efmd (European Foundation for Management Development) mit ihrer Akkreditierungskommission EQUIS (European Quality Improvement System) dargestellt. Mit über 400 Mitgliedern in 40 Ländern innerhalb und außerhalb Europas ist efmd die größte europäische Vereinigung von Business Schools, Universitäten und Unternehmen. Das Ziel der 1997 gegründeten EQUIS ist die Qualitätsbeurteilung und -sicherung von vor allem europäischen Managementausbildungszentren. Zusätzlich zu Universitäten und Fakultäten umfasst die Zielgruppe von EQUIS auch sog. Corporate Universities¹⁴. Von EQUIS wurden bisher 35 Business Schools in Europa, eine in China und eine in Kanada akkreditiert.¹⁵ Die Universität Mannheim hat sich aus mehreren Gründen gegen eine EQUIS- und für eine AACSB-Akkreditierung entschieden. Die wichtigsten Motive sind in dem strengeren Akkreditierungsverfahren mit höheren Mindeststandards und der langen Erfahrung im Bereich der Qualitätsbeurteilung von AACSB zu sehen. Im Gegensatz dazu kann EQUIS auf eine nur dreijährige Akkreditierungspraxis verweisen.

3 Der Prozess der Akkreditierung

3.1 Grundsätzliches zu Evaluation und Akkreditierung

Bevor wir den Verlauf der Akkreditierung am Beispiel der Universität Mannheim schildern, ist es von außerordentlicher Wichtigkeit, einige Grundzüge eines Evaluationsprozess aufzuzeigen, um das Verständnis des konkreten Akkreditierungsvorgangs zu erleichtern. Zuerst

stellt sich die Frage nach dem Verständnis von Evaluation und Akkreditierung. Evaluation kann in diesem Zusammenhang als eine „...careful examination of an educational curriculum, program, institution, organizational variable, or policy“ (WALBERG/ HAERTEL 1990, S. xvii) verstanden werden. Eine Akkreditierung verkörpert eine Art Zertifizierung, d.h. die Erteilung eines Gütesiegels nach Erfüllung bestimmter Kriterien und stellt damit (vor allem in den USA) einen zentralen Indikator für die Qualität von Hochschulen dar. Sie beruht i.allg. auf einer Selbstevaluation gefolgt von einer externen Evaluation (COOK 1999). Eine Akkreditierung ist also die Konsequenz einer Evaluation und stellt somit im Gegensatz zu einer bloßen Evaluation die öffentliche und offizielle Sichtbarmachung des Evaluationsergebnisses, d.h. eine Art formale Anerkennung, dar. Ein weiterer Unterschied zwischen Evaluation und Akkreditierung besteht in den Kosten. Während beide Verfahren die Informationsbeschaffung und –aufbereitung erfordern, fallen bei der Akkreditierung zusätzlich Kosten für die Akkreditierungsagentur im Rahmen von Gebühren und Mitgliedschaftsbeiträgen an.

KIESER et al. (1996) zeigen fünf Elemente einer sachgerechten Evaluation auf: Ziele der Evaluation, Ziele in der Evaluation, Evaluationsmethode, Träger der Evaluation und der Evaluationsprozess.

(1) *Ziele der Evaluation:*

Die Ziele einer Evaluation sind nicht ex ante festgelegt, sondern müssen von der betreffenden Institution bzw. von den Interessenten (potenzielle Bewerber, Ministerien etc.) formuliert werden. Nach RICHTER (1991) kann ein erstes Ziel in der Bereitstellung von Informationen für hochschulinterne Maßnahmen bestehen. Mit Evaluationen kann Handlungsdruck zur Qualitätssicherung und -verbesserung erzeugt werden. Ein weiteres Ziel kann in der Aufklärung von Studenten und potenziellen Nachfragern nach Lehrleistung und in der Informationsvermittlung an Unternehmen liegen. Darüber hinaus besteht ein Ziel – und dies ist für staatlich finanzierte Universitäten, wie sie in Deutschland vorherrschen, ein Fixum – in der Bereitstellung von Informationen für die Öffentlichkeit im Sinne einer gesellschaftlichen Rechenschaftspflicht. Neben den genannten Zielen der Evaluationen verfolgen Institutionen mit der Erlangung einer Akkreditierung – also der Erfüllung bestimmter, von einer Akkreditierungskommission vorgegebenen Mindestanforderungen und der Verleihung eines Qualitätssiegels – weitere Anliegen. Akkreditierung soll Transparenz herstellen, Verfahrenssicherheit gewährleisten, (Mindest-) Qualität sichern und national wie auch international die Mobilität der Studierenden erleichtern sowie die Anerkennung der Abschlüsse garantieren (LANGE 1999). Die Fakultät für BWL der Universität Mannheim leiteten folgende Aspekte bei dem Entschluss, sich durch die Akkredi-

tierungskommission AACSB evaluieren zu lassen: internationale Anerkennung ihrer Studiengänge und -abschlüsse, Sicherung des hohen Renomees der Fakultät sowie Erleichterung von Auslandsstudien und deren Anerkennung.

Überaus wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Evaluation nicht als zeitpunktbezogene Maßnahme betrachtet werden darf, sondern als Prozess, als permanente Aufgabe der Hochschule bzw. Fakultät, aufzufassen ist. Diesem dynamischen Anspruch wird das Evaluationsverfahren durch AACSB gerecht. Einer ihrer Grundsätze heißt *Continuous Improvement*. Das Konzept der „kontinuierlichen Verbesserung“ zieht sich, wie in 4.2 noch ausführlich gezeigt wird, durch alle Qualitätskriterien und wird darüber hinaus auch durch die in mindestens zehnjährigem Turnus stattfindende Re-Evaluationen gewährleistet.

(2) *Ziele in der Evaluation:*

KIESER et al. (1996, S. 90) postulieren: „Die Fachbereiche sollten an ihren eigenen Zielen und Konzepten gemessen werden und nicht an expliziten oder impliziten Modellen der für die Erstellung der Checklisten Verantwortlichen oder Evaluatoren.“ Betrachtet man den sehr umfassenden Kriterienkatalog von AACSB *Achieving Quality and Continuous Improvement through Self-Evaluation and Peer Review, Standards for Accreditation – Guidance for Self-Evaluation*, so wird sehr schnell klar, dass es sich hierbei um einen von der Akkreditierungskommission erstellten, eine Selbstbestimmung in gewisser Weise einengenden Leitfaden handelt. Dies ist jedoch nicht negativ zu bewerten, da mit dem zweiten Grundsatz der AACSB, der *Mission Drivenness*, die Verbindung zu den selbstgesteckten Zielen hergestellt wird. Im *Mission Statement* formuliert die Fakultät ihren Auftrag und ihre Ziele, die damit den groben Orientierungsrahmen für Veränderungsprozesse vorgeben. Eine Evaluation basiert weitgehend auf diesem – von der Fakultät erstellten – Leitbild. Die Orientierung der Akkreditierung an der Mission findet sich im Kriterienkatalog in allen Standards wieder und ist in einem Merkmal zusammenfassend zur Bedingung gestellt: „M.5: The school’s activities must be consistent with its mission.“ AACSB gelingt es mit diesem Modell, die von ihnen erstellten Standards mit den Ausbildungszielen der Evaluierten zu verbinden.

Es stellt sich aber noch eine besondere Frage: Sind die Standards, die AACSB für nordamerikanische Business Schools entwickelt hat, überhaupt auf unser Hochschulsystem übertragbar? Auf der einen Seite sind die beiden Hochschulsysteme sehr unterschiedlich.¹⁶ Auf der anderen Seite gibt es ein Grundverständnis über die Inhalte, die in einem bestimmten Studiengang zu vermitteln sind und über die zu erreichende Qualifikation. Aufgrund der divergierenden Hochschulsysteme gibt es innerhalb der AACSB Bestrebungen, sogenannte

Affinity Groups mit regionaler Orientierung zu bilden. Deren Aufgabe soll es sein, z.B. auf europäischer, asiatischer und südamerikanischer Ebene an der Vorselektion von Akkreditierungskandidaten mitzuwirken und darüber hinaus, die aus dem nordamerikanischen Kontext stammenden Standards so zu modifizieren, dass sie den Besonderheiten der unterschiedlichen Bildungssysteme gerecht werden.

(3) *Evaluationsmethode:*

Die Methoden der Evaluation sind vielfältig (COOK/ REICHHARDT 1979). Wie auch in Abschnitt 3.2 detailliert dargelegt wird, bedient sich der Prozess der AACSB-Akkreditierung einer Vielzahl von Methoden. Hauptbestandteile sind die Selbstevaluation (*Self-Evaluation*) und die externe Evaluation in Form einer *Peer Review*. Die Methoden reichen von quantitativen Tests, in denen *Hard Facts* ermittelt und ausgewertet werden, über qualitative Beobachtungen (z.B. der Besuch einer Vorlesung oder eines Seminars) bis hin zu Einzelgesprächen, in denen der Evaluerte explizit zu bestimmten Schwächen Stellung nehmen muss (z.B. Gespräche mit den Mitarbeitern jener Lehrstühle, die eine unterdurchschnittliche Zahl von Veröffentlichungen aufweisen). Besondere Bedeutung haben quantitative Größen, wie beispielsweise Kennzahlen aus folgenden Bereichen:

- *Faculty Composition and Development:* Zahlenverhältnis von Vollzeitstudenten zu Vollzeitlehrenden, Anteil der promovierten Dozenten an allen Lehrenden, Anteil der Lehrenden mit Vollzeitverpflichtung etc.
- *Intellectual Contributions:* Anzahl der Publikationen der letzten fünf Jahre aller lehrenden Fakultätsmitglieder, Anteil der Lehrenden mit Publikationen am gesamten Lehrpersonal etc.
- *Students:* Zufriedenheit der Studenten, *Placement* der Studenten (d.h. Leichtigkeit des Jobeinstiegs nach dem Studium) etc.

Die Anwendung aller Methoden soll von Fairness geprägt sein. So schreiben KIESER et al. (1997, S. 74):

„Da der Evaluator bestimmt, welche Methoden eingesetzt und welche Daten erhoben werden, ... ohne dass die Evaluationsforschung dazu immer eindeutige Begründungen liefert, sind neben den methodischen Regeln auch noch *professionelle Standards oder Standesnormen* von Bedeutung, die vor allem am Kriterium der *Fairness* orientiert sind. Sie sollen sicherstellen, dass der Evaluator seine Position nicht missbraucht und dass der Prozess transparent für die Betroffenen bleibt...“

Regeln dieser Art haben bspw. das *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*¹⁷ (SANDERS 1994, STUFFLEBEAM 1990) und die *Association of Specialized and Professional Accreditors* formuliert. Letztere sind im *Code of Good Practice for Accredi-*

tation Bodies niedergeschrieben. AACSB ist ein Befürworter dieses Kodex und orientiert sich an seinen Leitsätzen (AACSB 1999).

(4) *Träger der Evaluation:*

In der Literatur wird gefordert, dass externe Evaluationen durch eine neutrale Trägerorganisation, die mit Fachpersonal und ausreichenden Ressourcen ausgestattet ist, durchgeführt wird. Bei der Evaluation muss der Auswahl der Gutachter besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden (KIESER et al. 1996).

Beiden Anforderungen wird AACSB gerecht. Zum einen ist AACSB eine seit fast einem Jahrhundert etablierte Akkreditierungsinstitution und die führende Vereinigung von Universitäten mit wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen. Sie verfügt über Fachpersonal und ausreichende Ressourcen. Zweitens widmet sie der Auswahl von Evaluatoren die gebührende Sorgfalt. Die Auswahl findet in gegenseitigem Einvernehmen zwischen der Akkreditierungskommission und der Hochschule statt. Das Evaluatorenteam setzt sich i.allg. aus fünf bis sieben Mitgliedern zusammen. Darunter befinden sich ein Vertreter aus der Wirtschaft (der allerdings in keiner engeren Beziehung zur zu überprüfenden Institution stehen darf; bspw. kein Absolvent der betreffenden Hochschule), drei bis vier Vertreter von Hochschulen (i.allg. Dekane anderer wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten), evtl. ein *Advisor*, der die Hochschule bei der Selbstevaluation unterstützt hat (z.B. Hilfestellung bei der Erarbeitung des *Self-Evaluation Report*) und dadurch mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut ist und falls nötig – und dies ist vor allem bei der Akkreditierung von Universitäten mit nicht-englischsprachiger Lehre sehr wichtig – einem Hochschulangehörigen, der bei der Übersetzung von Dokumenten und anderen sprachlichen Barrieren behilflich ist.

Bei der Evaluation einer nicht-amerikanischen Institution sollte insbesondere auch auf die internationale Zusammensetzung und das Verständnis des Teams für das zu bewertende Hochschulsystem geachtet werden. Nach diesen Grundsätzen wurde auch das *Peer Review Team* der Fakultät für BWL der Universität Mannheim ausgewählt. Es setzte sich aus folgenden Mitgliedern zusammen: zwei Dekanen amerikanischer Business Schools (einer von ihnen war Vorsitzender des Teams, der andere der *Advisor* der Fakultät), einem Dekan einer kanadischen, einem Dekan einer französischen, einem Wissenschaftler einer amerikanischen Business School, der die Funktion des Übersetzers innehatte, gleichzeitig aber *Non-voting Member* war (also eine ausschließlich beratende Funktion aber keine Stimme bei der Empfehlung für oder gegen Akkreditierung hatte), und einem deutschen Vertreter aus der Wirtschaft.

(5) *Evaluationsprozess:*

Hier ist vor allem relevant, welche Prinzipien bei der Erhebung und Überprüfung der Daten zum Tragen kommen. AACSB bietet den sich auf eine Akkreditierung vorbereitenden Fakultäten schon in der Selbstevaluierungsphase ein Instrument zur effektiven Gestaltung des Akkreditierungsprozesses an: die Unterstützung durch einen *Advisor*¹⁸. Seine Rolle wird von AACSB folgendermaßen beschrieben:

“The accreditation advisor accepts principal responsibility for interacting with the host dean to determine what consultative assistance is desired and for ensuring that the team provides for that assistance. In carrying out these assignments the team chair and accreditation advisor work closely together to prevent development of conflict and confusion from the split functions...” (www.aacsb.edu)

Durch die enge Verzahnung der Fakultät mit dem *Advisor* und dem Vorsitzenden des *Peer Teams* können potenzielle Missverständnisse und Unklarheiten schon frühzeitig beseitigt werden, was einen reibungslosen Ablauf der Begehung der Hochschule begünstigt. Ein mindestens dreitägiger Aufenthalt vor Ort ermöglicht eine intensive Auseinandersetzung mit der Fakultät und ihren Angehörigen und gewährleistet somit eine gut begründbare Entscheidung für oder gegen die Erfüllung der gesetzten Qualitätsstandards.¹⁹

3.2 Der Ablauf des Projekts: Die einzelnen Stufen einer Akkreditierung am Beispiel der Universität Mannheim

Nach der Darstellung ihrer grundsätzlichen Elemente wird nun der Ablauf einer Akkreditierung geschildert. Im einzelnen wurden von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim die folgenden (wichtigsten) Phasen durchlaufen:

(1) *Bewerbung um Mitgliedschaft (Oktober 1998):*

Nur Mitglieder können eine Akkreditierung bei AACSB beantragen. Somit war die Bewerbung um Mitgliedschaft der erste Schritt, der in Richtung Akkreditierung ergriffen werden musste. Die Mitgliedschaft wurde uns im Dezember 1998 erteilt. Seit diesem Zeitpunkt befand sich unsere Fakultät in der Selbstevaluierungsphase. Die Hauptaufgaben in dieser Phase bestehen in der Erarbeitung des *Self-Evaluation Report (SER)* in Anlehnung an die Qualitätsstandards von AACSB. Zur Bewältigung dieser Aufgaben wurde eine sechsköpfige Akkreditierungskommission gegründet, die in regelmäßigen Abständen tagte. Eine Mitarbeiterin war vollzeitlich mit der Erstellung des Berichts und der Koordination des Akkreditierungsprozesses beschäftigt.

(2) *Teilnahme am AACSB Annual Meeting (April 1999):*

Der persönliche Kontakt zu Mitarbeitern der Institution, bei der eine Akkreditierung angestrebt wird, ist überaus wichtig. Zusätzlich zur schriftlichen Kontaktaufnahme nahmen zwei Mitglieder unserer Akkreditierungskommission an der Jahreskonferenz von AACSB teil. Hier wurde ein Treffen mit AACSBs *Director of Accreditation* und *Director of Global Accreditation* vereinbart, um den gegenwärtigen Stand in der Selbstevaluierungsphase vorzustellen und weitere Schritte festzulegen. Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung des Erfahrungsaustauschs mit anderen Universitäten. Gerade solche Konferenzen bieten Gelegenheit zur Einholung von sonst eher unzugänglichen Informationen. Vor allem Gespräche mit akkreditierten nicht-amerikanischen Universitäten erwiesen sich als besonders wertvoll. Der Kontakt zu diesen Business Schools wurde auch nach der Konferenz gehalten und deren Erfahrungen und Informationen trugen in außerordentlicher Weise zum erfolgreichen Abschluss unserer Selbstevaluierungsphase bei.

(3) *Zusammenarbeit mit einem Advisor (Mai-Juni 1999):*

Die Kooperation mit einem Berater – ob offiziell (in gegenseitigem Einvernehmen mit AACSB ernannt) oder inoffiziell (nicht von AACSB ernannt, sondern bspw. durch andere Universitäten empfohlen) – ist ein unerlässlicher Erfolgsfaktor im Akkreditierungsprozess. Der Berater unterstützt die Fakultät in der Phase der Selbstevaluation. AACSB konkretisiert die Rolle des *Advisor*:

„...Below are key issues for the advisor to consider in performing his/ her role:

1. Advisor's role is to identify areas where the report may not be clear, issues where further clarification may be needed; possible areas of concern, and to answer questions about the process and standards. Part of the role of the advisor is to assist the school in making a determination on the readiness for accreditation.
2. The advisor should visit the school during the early part of the self-study year.
- ...
5. Review early drafts of the SER as appropriate.
- ...
8. Advisor is not there to solve problems but to assist the school in presenting the information...” (www.aacsb.edu)

Unser Advisor besuchte die Universität im Mai 1999, um sich vor Ort ein Bild von unserer Fakultät zu machen und um potenzielle Probleme in der Präsentation der Informationen im SER zu klären. Ein solches Vorgehen kann den eine Akkreditierung anstrebenden Institutionen nur empfohlen werden.

(4) *Offizielle Bewerbung um Akkreditierung durch Einreichung des SER (Juli 1999):*

Der Selbstevaluationsbericht SER der Universität Mannheim wurde im Sommer 1999 fertig gestellt und Ende Juli bei AACSB zusammen mit dem Antrag auf Akkreditierung eingereicht.

(5) *Bewerbung um Eligibility/ Eignungsprüfung (September 1999):*

Die von AACSB im Jahr 1996 durchgeführte Öffnung ihrer Akkreditierungsleistungen für nicht-amerikanische/ -kanadische Business Schools löste eine Diskussion der Anwendbarkeit der Standards auf internationale Fakultäten aus. In einer Pilotstudie, an der weltweit zwölf wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten teilnahmen, wurde die Anwendbarkeit der Standards auf Business Schools und wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten außerhalb Nordamerikas geprüft. Diese Prüfung führte zu dem Ergebnis, dass eine Modifikation der Standards nicht notwendig sei, dass jedoch vor einer Anwendung der Standards auf Institutionen außerhalb Nordamerikas deren grundsätzliche Eignung geprüft werden sollte. Damit unterliegen Institutionen außerhalb Nordamerikas einem zweistufigen Evaluationsverfahren. Im Jahr 1999 wurde eine Kommission - *Accreditation Application Review Committee* (AARC) - gegründet, welche die *Eligibility* der Fakultät, die eine AACSB-Akkreditierung anstrebt, überprüft. Die Entscheidungskriterien umfassen u.a. die Verbindung der Fakultät zur Universität, die Beschreibung der angebotenen Studiengänge, die Zahl zu belegender Kurse, die Studenten- und Professorenzahlen, den Forschungsoutput und das Qualitätsmanagement. Zusätzlich müssen die strategischen Ziele der Institution in einem Strategieplan offen gelegt werden und eine Vielzahl von Dokumenten – vorzugsweise in englischer Sprache – wie Broschüren zur Fakultät, zu den Bibliotheken, Auslandsprogrammen etc. sowie das Vorlesungsverzeichnis eingereicht werden.

Diese *Eligibility*-Standards wurden erst nach offizieller Bewerbung der Universität Mannheim um Akkreditierung von AACSB eingeführt. Dennoch wurde von AACSB im August entschieden, dass auch wir uns diesen Standards unterwerfen müssen. Somit bewarben wir uns zum 15. September um eine Zulassung durch das AARC.

(6) *Festsetzung der Begehung und Auswahl der Gutachter (Oktober 1999):*

Nachdem beide Hürden genommen waren – das Bestehen der Eignungsprüfung und die Annahme der offiziellen Bewerbung – wurden der Zeitpunkt der Begehung festgesetzt und die Gutachter ausgewählt. Beides geschieht in enger Abstimmung mit AACSB und dem *Advisor*. Die Auswahl der Gutachter erfolgt durch AACSB nach Einreichung einer von der Hochschule und dem Berater erstellten Vorschlagsliste.

(7) *Zusammenarbeit mit einem zweiten Advisor (Dezember 1999):*

Für Personen, die mit dem deutschen Hochschulsystem nicht vertraut sind, und das sind in den Vereinigten Staaten die meisten, ist die Darstellung unserer Art der Ausbildung „ein Buch mit sieben Siegeln“. AACSB empfahl uns wegen einer erstmals in Deutschland ablaufenden Akkreditierung, einen zweiten *Advisor* nach Mannheim einzuladen, der auch offiziell dem *Peer Review Team* angehören würde. Dieser *Advisor* begutachtete die Gegebenheiten vor Ort und befürwortete die Erstellung eines Zusatzpapiers zum SER, in dem das deutsche Hochschulsystem in aller Ausführlichkeit erklärt und zum amerikanischen Ausbildungssystem abgegrenzt wird. Dieses Zusatzpapier wurde an alle Gutachter vor der Begehung übersandt, um während der Begehung aus der Unterschiedlichkeit des deutschen im Vergleich zum amerikanischen Bildungssystem resultierende Probleme zu bewältigen.

(8) *Erhalt des Pre-Visit Letter und Vorbereitung der Begehung (Dezember 1999):*

Vor der Begehung ist allen Gutachtern der SER zuzustellen. Die Gutachter stimmen auf der Basis ihrer Kenntnis dieses Dokuments die Begehung ab. Der Vorsitzende sammelt alle Anmerkungen der *Peer Team*-Mitglieder und bündelt diese in einem sogenannten *Pre-Visit Letter*. Der *Pre-Visit Letter* enthält eine erste Stellungnahme zum SER der zu evaluierenden Hochschule. Es werden Stärken und Schwächen identifiziert und Standard für Standard Punkte angesprochen, bei denen Klärungsbedarf besteht. Vor allem diese durch das *Peer Team* ermittelten Schwachstellen bilden die Grundlage für die Agenda der Begehung. Nach Erhalt dieses Briefs kann somit der endgültige Begehungsplan in Abstimmung mit dem Vorsitzenden des *Peer Teams* festgesetzt werden.

(9) *Begehung (Peer Team-Visit) (29. Januar – 2. Februar 2000):*

Die Begehung der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim erfolgte vom 29. Januar bis 2. Februar 2000. Der Ablaufplan des *Peer Review Team*-Besuchs ist in Tabelle 1 wiedergegeben. Am letzten Tag der Begehung teilte uns das Gutachterteam die von ihm getroffene Entscheidung mit „Empfehlung für Akkreditierung“.

(10) *Erhalt des Gutachtens (Peer Review Team Report) (10. Februar 2000):*

Die Entscheidung über eine Akkreditierung basiert auf der Empfehlung der Gutachter, die in einem AACSB *Peer Review Team Report* schriftlich festgehalten wird. Das Team empfahl in dem Gutachten die Akkreditierung. Es umfasste mehr als zwölf Seiten und gliederte sich in folgende Abschnitte: (1) Statement of team recommendation, (2) Identification of areas that

must be addressed before the interim report, (3) Relevant facts and assessment of strengths and weaknesses on a standard-by-standard basis that supports the team accreditation recommendation, (4) Commendations of strengths, innovations, and unique features, (5) Opportunities for improvement relevant to the team's accreditation recommendation, (6) Consultative feedback to achieve or enhance overall high quality and continuous improvement beyond the team's recommendation und (7) Summary of peer review visit.

(11) *Offizieller Erhalt der Akkreditierung (3. März 2000):*

Das AACSB *Business Accreditation Committee* (BAC) entscheidet auf Grundlage der Gutachterempfehlung über eine Akkreditierung der entsprechenden Hochschule. Das BAC ist ein Gremium, das sich wie auch das AARC nicht aus AACSB-Mitarbeitern zusammensetzt, sondern aus Dekanen und Vorsitzenden von Mitgliedsinstitutionen. Das 20-köpfige Gremium tagt zweimal jährlich. Es kann die antragstellenden Fakultäten in folgende vier Kategorien einteilen:

1. Sofortige Akkreditierung ohne *Concerns*.
2. Sofortige Akkreditierung unter Vorbehalten: Im Rahmen der AACSB-Zielsetzung *Continuous Improvement* werden der Business School Auflagen gemacht, die binnen drei Jahren nach Akkreditierung erfüllt werden müssen.
3. Keine sofortige Akkreditierung, sondern Verschiebung der Akkreditierung um mindestens ein Jahr, danach erneute Prüfung.
4. Keine Akkreditierung.

Am 3. März 2000 wurde erfolgreich über die Akkreditierung der Universität Mannheim entschieden.

(12) *Teilnahme am AACSB Annual Meeting (April 2000):*

Die offizielle Übergabe der Akkreditierungsurkunde an die Universität Mannheim fand auf der AACSB-Jahreskonferenz statt, an der Mitglieder der Akkreditierungskommission und Dekanatsmitarbeiter teilnahmen. In der *Celebration Reception in Recognition of Member Institutions Achieving Initial Accreditation and Reaffirmation* wurde mit anderen Universitäten die Akkreditierung gefeiert. Zu Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit wurden von uns Giveaways und Informationsflyer ausgegeben.

Zeit	Programmpunkte
Samstag, 29. Januar 2000:	
im Laufe des Tags	Anreise der internationalen Gutachter
Sonntag 30. Januar 2000:	
19:30 Uhr	Abendessen mit Peer Team, Hochschulleitung, Dekan und Akkreditierungskordinator (Kennenlernen und Abstimmung kurzfristiger Korrekturen der Begehung)
21:00 Uhr	Internes Treffen des Peer Teams
Montag, 31. Januar 2000:	
8:00 – 9:00 Uhr	Frühstück mit Peer Team, Hochschulleitung und Akkreditierungskordinator
9:15 – 9:45	Auftaktgespräch mit Rektoren und Prorektoren, Kanzler und Dekan (Schwerpunkt u.a. Reformbemühungen der Universität)
10:00 – 10:30	Treffen mit Dekan, Studiendekan und Akkreditierungskommission (Schwerpunkt u.a. Studienverlauf und Mission Statement)
10:30 – 11:30	Durchsicht der angeforderten schriftlichen Informationen wie Kopien der Publikationen aller lehrender Fakultätsmitglieder in den Jahren 1994-98, Rankings, Lehrevaluationen durch Studenten, Kursmaterialien verschiedener Veranstaltungen (Gliederungen, Klausuren etc.)
11:45 – 12:30	<p>Einzelfachgespräche Gutachter – Lehrende (Schwerpunkt u.a. Lehr- und Forschungsbedingungen, Lehrmethoden, Unterstützung der Lehrenden durch Dekanat und Hochschulleitung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppe 1: Treffen von zwei Mitgliedern des Peer Teams mit allen Professoren der Fakultät • Gruppe 2: Treffen von zwei Mitgliedern des Peer Teams mit allen Habilitanden der Fakultät • Gruppe 3: Treffen von zwei Mitgliedern des Peer Teams mit einer Auswahl an Doktoranden (min. einer eines jeden Lehrstuhls) der Fakultät
12:45 – 14:15	Mittagessen des Peer Teams mit der Strategiekommission (Schwerpunkt u.a. Strategieplan, Lehrevaluationen, Lehraufträge)
14:30 – 15:00	<p>Individuelle Treffen des Peer Teams mit folgenden Inhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppe 1: Treffen mit dem Vorstand des Absolventennetzwerks und Career Services AbsolventUM • Gruppe 2: Treffen mit Verantwortlichen der Computerräume, Besichtigung dieser Räume • Gruppe 3: Treffen mit Verantwortlichen der Bibliotheken, Führungen durch die Lehrbuchsammlung, Universitäts-, betriebswirtschaftliche und eine Lehrstuhlbibliothek
15:15 – 15:45	<p>Individuelle Treffen des Peer Teams zur Klärung von Fragen zum <i>Mission Statement</i>, den Studieninhalten und –ablauf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppe 1: Treffen mit der Studienkommission • Gruppe 2: Treffen mit dem Fakultätsrat
16:45 – 18:15	Internes Treffen des Peer Teams; Akkreditierungskordinator steht zur Klärung von Fragen und Beschaffung von zusätzlichen Informationen zur Verfügung
18:30	Bankett anlässlich der Begehung mit Hochschulleitung, Dekan, Assistenten des Dekans, Alumni, Honorarprofessoren, Lehrbeauftragte, Vertretern der Fachschaft, allen Professoren der Fakultät und Peer Team (Ziele: Kennenlernen der Fakultät, Gespräche insbesondere auch mit Alumni und externen Lehrenden u.a. über praktische Inhalte des Studiengangs, <i>Placement</i> nach Beendigung des Studiums, Kontakte zur Wirtschaft)

Tabelle wird fortgesetzt.

Zeit	Programmpunkte
Dienstag, 1. Februar 2000:	
8:00 – 9:00 Uhr	Internes Frühstück des Peer Teams
9:15 – 10:15	Campus Tour
10:30 – 11:30	Individuelle Programmpunkte: <ul style="list-style-type: none"> • Gruppe 1: Besuch einer Vorlesung, Gespräch mit Studierenden (Schwerpunkt u.a. Studien- und Prüfungsverlauf, Studierbarkeit des Studiengangs, Betreuung und Beratung), ohne Professor • Gruppe 2: Besuch eines Seminars, Gespräch mit Studenten (ohne Professor) • Gruppe 3: Treffen mit Vertretern ausgewählter Lehrstühle
11:45 – 12:15	Treffen der Akkreditierungskommission (Schwerpunkt u.a. Darstellung der ersten gutachterlichen Eindrücke/Empfehlungen, offener Meinungs-austausch über das Evaluationsverfahren)
12:30 – 14:00	Internes Mittagessen des Peer Teams
danach	Internes Gespräch des Peer Teams (Schwerpunkt u.a. Resümee der Begehung und Formulierung erster Eindrücke und Empfehlungen)
20:00	Abschlussabendessen der Akkreditierungskommission mit dem Peer Team
Mittwoch, 2. Februar 2000:	
8:00 Uhr	Frühstück mit Hochschulleitung, Dekan, Akkreditierungskommission: Abschlussgespräch: Mitteilung der Empfehlung an AACSB
ab 10:00	Abreise des Peer Teams

Tabelle 1: Ablaufplan der Begehung

4 Ein Modell zur Messung der Qualität von wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten: Standards und Kriterien für die Vergabe der AACSB-Akkreditierung

Wie schon in der Einleitung zu diesem Beitrag gezeigt wurde, kommt der Qualitätssicherung in Hochschulen eine immer größere Bedeutung zu (MÜLLER-BÖLING 1995). Um Qualitätssicherung – im Idealfall wird natürlich Qualitätsverbesserung angestrebt – betreiben zu können, muss vorab die Qualität festgestellt werden. Es stellt sich jedoch die Frage, wie die Qualität einer Hochschule gemessen werden kann. Was sind geeignete Indikatoren zu ihrer Messung? Während in der Wirtschaft schon seit längerem Modelle zur Messung der Qualität von Produkten und Prozeduren vorliegen, fängt der Ausbildungssektor gerade erst an, solche Ansätze zu entwickeln (Vgl. HOEBINK 1997, MÜLLER-BÖLING 1995, NELLES 2000).

Wegen der Nichtübertragbarkeit von Qualitätskonzepten des privaten auf den staatlichen Sektor haben einige Forscher in der letzten Zeit damit begonnen, spezielle Modelle zur Messung der Qualität und zum Qualitätsmanagement von Hochschulen bzw. Fakultäten zu entwickeln (Vgl. HOEBINK 1997, MÜLLER-BÖLING 1995). Ein vielversprechender Ansatz

ist das dienstleistungsorientierte Modell FACULTY-Q zur Messung der Qualität von wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten an Universitäten von HANSEN/ HENNING-THURAU/ LANGER (2000). Zu den Problemen dieses Konzepts gehört, wie die Autoren selbst einräumen, dass Forschungsleistungen der Fakultätsmitglieder keine Berücksichtigung finden. Ferner liegt dem Modell ein statisches Qualitätsverständnis zugrunde und die Schnittstellen zu anderen Hochschulbereichen und zentralen Angeboten der Universität werden vernachlässigt. Das AACSB-Modell zur Messung und Verbesserung der Qualität von Fakultäten ist, wie im Folgenden gezeigt wird, in der Lage, einige der Restriktionen des von HANSEN/ HENNING-THURAU/ LANGER propagierten Modells FACULTY-Q zu überwinden.

4.1 Das Gesamtkonzept der Qualitätserfassung

Nach der Gründung von AACSB im Jahr 1916 wurde die erste Sammlung von Qualitätskriterien für wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten 1919 verabschiedet. In den folgenden Jahrzehnten wurden diese Standards kontinuierlich überarbeitet und verbessert. Im Jahr 1991 fand im Einvernehmen mit den AACSB Mitgliedern eine vollständige Neufassung der Standards statt: Die Akkreditierungsstandards wurden an der *Mission* ausgerichtet und es wurde verstärkt Rücksicht genommen auf die besonderen Profile der verschiedenen Business Schools.²⁰ Diese Öffnung kommt auch insbesondere in der seit 1996 eingeführten Akkreditierung von Fakultäten außerhalb Nordamerikas zum Tragen. Durch die neue Kommission AARC wird die Eignung für eine Akkreditierung der Fakultät, die eine AACSB-Akkreditierung anstrebt, überprüft. Erst wenn diese bescheinigt wird, kann die Fakultät durch Anwendung der Standards zur Selbstevaluationsphase übergehen. Vor allem durch diese *Eligibility Review* wird der Unterschiedlichkeit der verschiedenen nationalen Hochschulsysteme Rechnung getragen.

Die AACSB Standards gliedern sich in sieben Gruppen, die nachfolgend detailliert erläutert werden:

1. Preconditions (Grundvoraussetzungen)
2. Mission and Objectives (Leitbild und Ziele)
3. Faculty Composition and Development (Zusammensetzung, Entwicklung und Ausbau des Lehrpersonals)
4. Curriculum Content and Evaluation (Inhalt und Evaluation des Stunden-/ Studienplans)

5. Instructional Resources and Responsibilities (Ressourcen für die Lehre und Verantwortlichkeiten)
6. Students (Studenten)
7. Intellectual Contributions (Forschung)

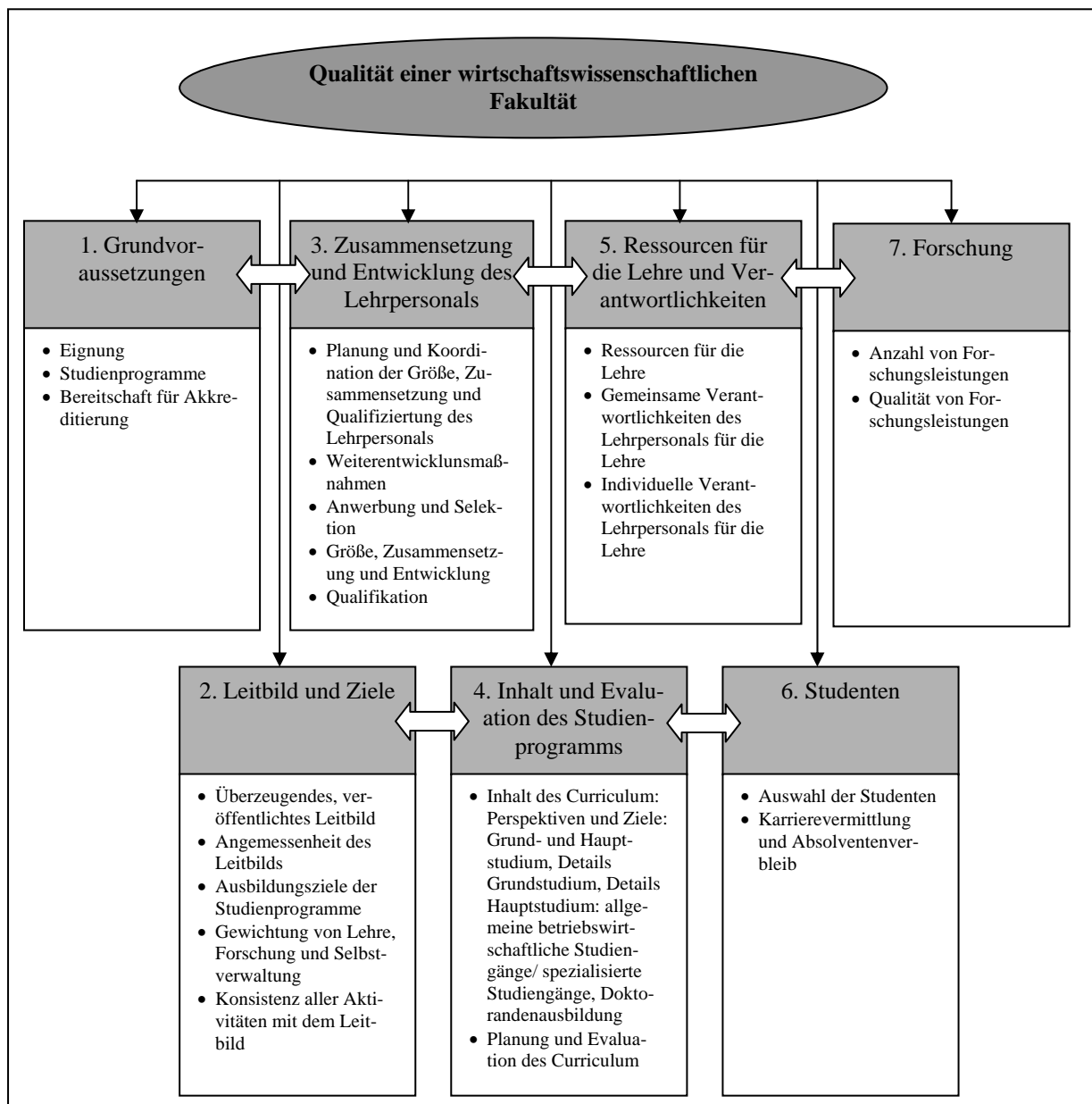


Abbildung 1: Inhaltliche Dimensionen der AACSB-Standards

Die Qualitätsstandards, die AACSB für eine Akkreditierung von wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten etabliert hat, sind grundsätzlich qualitativer Natur. Da sie seit über 50 Jahren in vielen Business Schools eingesetzt werden, kann von ihrer Angemessenheit ausgegangen werden. Im Folgenden werden die einzelnen Qualitätsstandards kurz beschrieben. Im Anhang sind die den Dimensionen untergeordneten Indikatoren aufgelistet.

4.2 Die Dimensionen im einzelnen

4.2.1 Grundvoraussetzungen

Die erste von AACSB zur Leistungsmessung etablierte Dimension hat starken deskriptiven Charakter. Aus der Organisationstheorie ist bekannt, dass die Qualität und der Erfolg eines Produktes bzw. einer Dienstleistung stark von den Merkmalen der Institution abhängt, die sie produziert bzw. bereitstellt. Dieser Befund gilt auch für Nonprofit-Unternehmen und somit für Hochschulen. Die Charakteristika einer Fakultät determinieren die Qualität ihrer Studienabschlüsse und den Wert der Ausbildung für Studenten und rekrutierende Unternehmen. In dieser Dimension sollen deshalb gleich zu Beginn einer Evaluation die Organisations- und Leitungsstrukturen beschrieben und deren Effektivität und Zielerreichungsgrad in Bezug auf das Leitbild der Fakultät bewertet werden. Bei Institutionen außerhalb Nordamerikas wird ein Teil dieser Merkmale bereits in der *Eligibility Review* geprüft. Nichtsdestotrotz fordert AACSB die Fakultät auf, sich in der Phase der Selbstevaluation die Effektivität ihrer Organisationsstruktur zu vergegenwärtigen und diese schriftlich im SER nieder zu legen.

In diesem Bereich der Evaluation muss die um Akkreditierung nachsuchende Institution das Verhältnis von Fakultät und Universität, angewandte Verfahren zur Verringerung von unterrepräsentierten Gruppen und die verschiedenen von der Fakultät angebotenen Studienprogramme beschreiben. Dieser Beschreibung müssen *Hard Facts* folgen, z.B. die Zahl der in den letzten Jahren vergebenen Diplome in den verschiedenen Studiengängen und die Zahl der Studierenden in den unterschiedlichen Studiengängen (aufgelistet nach Geschlecht und nationaler Herkunft). Zuletzt soll die Effektivität der Hochschul- und Fakultätsorganisation und -leitung in Bezug auf deren Leitbilder und Ziele dargestellt werden.

4.2.2 Leitbild und Ziele

Viele Unternehmen sind in der Vergangenheit dazu übergegangen, eine Mission oder Vision zu formulieren und diese sowohl intern als auch extern intensiv zu kommunizieren. Ein solches Leitbild gibt Entwicklungsperspektiven vor und hilft den Angehörigen einer Institution, sich mit dieser zu identifizieren. Dies gilt auch für Hochschulen.

“Eindeutig definierte Ziele setzen Maßstäbe. An ihnen kann der Erfolg der Universität gemessen werden. Darüber hinaus können gegebenenfalls korrektive Maßnahmen gesetzt werden. Sie bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung der Universität.“ (HEINISCH/LANTHALER 1993, S. 47)

Aufgrund der Formulierung von Zielen, Regeln und Pflichten von Universitäten in den länderspezifischen Universitätsgesetzen haben bisher nur wenige deutsche Universitäten ihre Ziele und Zielhierarchien (in Anlehnung an das Universitätsgesetz) definiert und niedergeschrieben, geschweige denn ein Leitbild verfasst.²¹ Im Zuge der Qualitätssicherung und -verbesserung in Hochschulen ist aber gerade die Formulierung von universitäts- bzw. fakultätsspezifischen Zielen von außerordentlicher Wichtigkeit.

Eine Akkreditierung ohne eine Mission ist unmöglich: “The accreditation evaluation process for a school is linked to its mission” (AACSB 1999). Innerhalb der zweiten Qualitätsdimension „Mission and Objectives“ fordert AACSB sodann auch, dass die Fakultät ihr Leitbild, seine Entstehung und Überarbeitung ausführlich beschreibt.²² AACSB zufolge sollte ein Mission Statement mindestens die Ziele in Bezug auf die verschiedenen Studiengänge beinhalten und Prioritäten für Lehre, Forschung und Service²³ definieren. Hinter diesen, im Mission Statement knapp formulierten Zielen, stehen weitere Aspekte, die in der Selbstevaluation Beachtung finden müssen: die relative Bedeutung der verschiedenen Studiengänge innerhalb der Fakultät, ihre Zielgruppen, die Erwartungen an ihre Angehörigen in Bezug auf Lehre, Service und Forschung und bezüglich des letzteren die Befürwortung von Grundlagenforschung, angewandter Forschung und *Instructional Development* (Forschung vor dem Hintergrund der Lehre, z.B. Textbücher).

4.2.3 Lehrpersonal: Zusammensetzung, Entwicklung und Ausbau

Faculty ist ein Begriff, der sich nur schwer in die deutsche Sprache übersetzen lässt. Wir verwenden „Lehrpersonal“ als Übersetzung, da einer *Faculty* im amerikanischen Hochschulsystem alle lehrenden Fakultätsmitglieder – *Assistant*, *Associate* und *Full Professors* – angehören. Unser Lehrpersonal beinhaltet zusätzlich zu den Professoren und Habilitanden (in den Vereinigten Staaten etwa *Assistant Professors*) einen Teil der Doktoranden (wissenschaftliche Mitarbeiter), nämlich diejenigen, die überwiegend in der Lehre tätig sind.

„Faculty Composition and Development“ ist eine der wichtigsten Kriterien einer AACSB-Akkreditierung. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Zusammensetzung und die Qualifikationen des lehrenden Personals essenziell für die Qualität der angebotenen Studiengänge ist. Demzufolge müssen in diesem Bereich relativ hohe Qualitätsstandards erfüllt werden. Diese reichen von einer Beschreibung der Planung und Koordination der Größe, Zusammensetzung und Qualifikation des lehrenden Personals über Weiterentwicklungsmaßnahmen bis hin zu Regeln für Aktivitäten des Lehrpersonals außerhalb der Hochschule. Die Quali-

fikation, die das Lehrpersonal vorweisen sollte, umfasst Kreativität, soziale Kompetenz, Kommunikation, Kooperation, Führung und Organisation (HORNKE 1997). Diese Fähigkeiten werden in den Aktivitäten, denen Hochschullehrer nachgehen, unterschiedlich stark gefordert.

Der Aktivitätsraum eines Professors gliedert sich in drei Bereiche: Lehre, Forschung und Selbstverwaltung. Es stellt sich die Frage, wie eine Evaluation der Kompetenzen der Hochschullehrer im Rahmen einer Akkreditierung erfolgen kann. In der Lehre ist dies bspw. über die Lehrleistungen, in der Forschung über den Forschungsoutput und in der Selbstverwaltung über die Effizienz der Organisation möglich. Im Verlauf der AACSB-Akkreditierung werden diese Bereiche u.a. in den Standards „Curriculum“ und „Instructional Resources and Responsibilities“, „Intellectual Contributions“ und „Preconditions“ abgeprüft. Für die Evaluation im Rahmen der „Faculty Composition and Development“ werden die in Abbildung 2 aufgeführten Kriterien herangezogen.

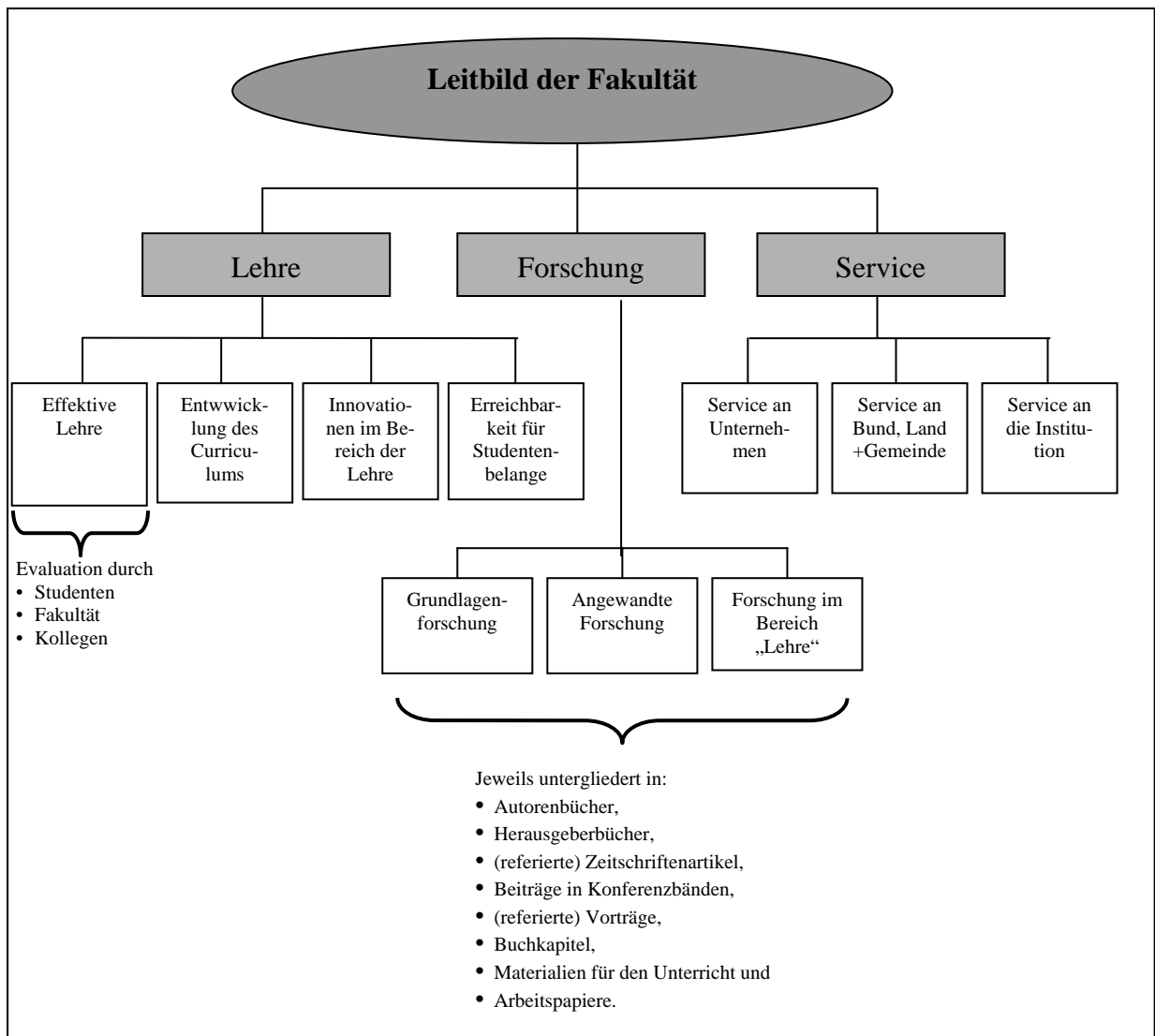


Abbildung 2: Leistungsbeurteilung des Lehrpersonals: Hierarchie der Kriterien

Eine große Bedeutung nimmt daneben die Kenngröße FTE (Full-time equivalent faculty complement) ein, durch die eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Hochschulen gewährleistet wird. Die Maßzahl FTE setzt die Anzahl der zu belegenden Kurse und der durchschnittlichen Anzahl der Semester mit der Anzahl der Studenten in Verbindung. Außerdem berücksichtigt sie, ob es sich um Grund- oder Hauptstudiumskurse handelt. An dieser Kenngröße orientiert sich die Anzahl der Lehrenden, d.h. ein hoher FTE bedingt eine große Zahl von Lehrenden. Lehrendes Vollzeitpersonal (*Full-time Faculty*) muss mindestens 75% des FTE erreichen. Eine Mehrzahl der Kurse (60%) muss von *Full-time Faculty* unterrichtet werden. Von den Dozenten, die die FTE-Größe bedienen, müssen 50% *academically qualified* sein. Als *academically qualified* bezeichnen AACSB-Standards Lehrpersonal mit einem Doktorgrad. Darüber hinaus müssen 90% der FTE-Faculty entweder *academically* oder *professionally qualified* sein. *Professionally qualified* sind Personen, die über einen akademischen Hintergrund verfügen (mindestens Masterabschluss) und primär ausgezeichnete Praxiserfahrungen vorzuweisen haben (bspw. mehr als 15 Jahre Berufserfahrung). Außerdem darf nach den AACSB-Standards nur 10% des Lehrpersonals, die zwar *academically qualified* sind, aber keinen Doktorgrad haben, in die Berechnungen integriert werden. Eine weitere Forderung besteht darin, dass das qualifizierte Lehrpersonal (*academically* oder *professionally qualified*) gleichmäßig über die Lehreinheiten (departments) verteilt sein sollte, d.h. jede Lehreinheit sollte über eine durchschnittliche Zahl von Promovierten und lehrenden Doktoranden verfügen.

4.2.4 Inhalt und Evaluation des Stunden-/ Studienplans

Ein Curriculum beschreibt den Lehr- und Lernablauf sowie den Lehrplan oder das Lehrprogramm. Gerade dieser Bereich ist für den Erfolg der graduierten Studenten zentral. Um Curricula mit hoher Qualität anbieten zu können, bedarf es eines konsequenten Planungs- und Entwicklungsprozesses.

Die Evaluation von Curricula nimmt in der Wissenschaftsforschung großen Raum ein.²⁴ So verwundert es nicht, dass auch die Evaluationsdimension “Curriculum Content and Evaluation” des AACSB sehr umfangreich ist. In einem ersten Schritt müssen die Inhalte auf allen Ausbildungsebenen – Grund-, Haupt- und Doktorandenstudium – einer detaillierten Analyse unterzogen werden. Hierbei muss zum einen die inhaltliche Äquivalenz mit den definierten Wissensgebieten, die durch den Lehrplan abzudecken sind, geprüft werden. Zum anderen müssen formale Standards, wie z.B. die Forderung nach einem Minimum an Semesterwochenstunden in bestimmten Themengebieten, erreicht werden.

Der zweite Schritt beinhaltet die Prüfung des Planungs- und Evaluationsprozesses des Curriculums. Bei der Evaluation des Curriculums spielt die Lehrevaluation durch Studenten eine bedeutende Rolle. Während die Lehrevaluation an amerikanischen Universitäten institutionalisiert ist, zeigt sich in der deutschen Hochschullandschaft ein differenziertes Bild. Unterschiede bestehen vor allem über die verschiedenen Fakultäten hinweg. Obwohl Modellprojekte bereits Anfang der 90er durchgeführt wurden²⁵ und auch Instrumente zur Bewertung von Vorlesungen entwickelt wurden²⁶, hat sich eine kontinuierliche Lehrevaluation nach vergleichbaren Kriterien an deutschen Hochschulen bisher nicht durchgesetzt. Dies liegt nicht zuletzt an der grundsätzlichen und vielfach lähmenden Frage, ob Studierende überhaupt die Qualität der Lehre bewerten können.²⁷ Eine solche Evaluation muss jedoch in Zukunft akzeptiert werden, wenn als tragender Gedanke der Hochschulreform der Wettbewerb und die Transparenz von Hochschulen gelten soll.²⁸ Eine Akkreditierung setzt in aller Regel ein institutionalisiertes Lehrevaluationssystem voraus.

4.2.5 Ressourcen für die Lehre und Verantwortlichkeiten

Innerhalb dieses Qualitätsstandards müssen zum einen die Ressourcen, die für die Ausbildung bereitgestellt werden, aufgezeigt und zum anderen die Verantwortlichkeiten für die Lehre bzw. Ausbildung beschrieben werden. Unter Ressourcen sind alle Einrichtungen und Maßnahmen zu subsumieren, die in irgendeiner Weise die Ausbildung unterstützen. Dazu gehören Serviceleistungen für Studenten, aber auch für das wissenschaftliche Personal. Auf Studenseite sind hier Computerarbeitsräume, Bibliotheken, Studentenwohnheime, Mensen, Sportinstitute, Transportmöglichkeiten und deren jeweilige Dienstleistungen zu nennen, die von effizienten Ausleihsystemen der Bibliotheken über die Unterstützung bei der Anwendung von Computerprogrammen bis hin zu zusätzlich zum Kernprogramm offerierten Kursen in Bereichen wie Rhetorik und Sprachen reichen. Auf Seite der Mitarbeiter sind insbesondere die materielle Ausstattung der Arbeitsräume und die Ausstattung der Lehrräume mit Multimedia-technologien erwähnenswert.

Die Nennung der Verantwortlichkeiten für eine effiziente Lehre sind im Akkreditierungsprozess von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Das wissenschaftliche Personal ist gemeinsam verantwortlich für den effektiven Aufbau der Lehre und die Ausführung des von der Universität erteilten Lehrauftrags, die Evaluation der Ausbildung und ihrer Nachfrager, der Studenten, die Durchführung einer kontinuierlichen Verbesserung in den Studiengängen und die Einleitung von Innovation in den Lehrmethoden. Zusätzlich zu diesen gemeinsamen

Verantwortlichkeiten werden auch die individuellen Verantwortlichkeiten des lehrenden Personals evaluiert. Hierunter fallen das *Up-to-date*-Wissen des Lehrpersonals, die effektive Ausführung der Lehrverpflichtung und die Zugänglichkeit für Studentenbelange. Wie schon in Abschnitt 4.2.3 erläutert wurde, schlägt sich hier noch einmal die Beurteilung der Qualität der Lehrenden nieder. Wichtig sind bei der Erreichung dieses Qualitätsstandards darüber hinaus die Beantwortung folgender Detailfragen:

1. Findet eine Koordination von interdisziplinärem Unterricht statt?
2. Werden Kurse, die aufeinander aufbauen, abgestimmt?
3. Wie wird die Ausbildung evaluiert (über die Qualität bzw. das Wissen der Studenten, deren Karriereanstieg und/ oder eine Beurteilung durch Alumni)?
4. Wird die Effektivität der Lehre durch Studenten, Kollegen, Alumni und/ oder rekrutierende Unternehmen evaluiert?

Zur Erörterung dieser Fragen sollte neben der Beteiligung der Hochschulangehörigen zukünftig verstärkt auf die Ressourcen und Kompetenzen der rekrutierenden Unternehmen und Alumni zurückgegriffen werden.

4.2.6 Studenten

Die Dimension „Students“ gliedert sich in zwei Hauptbereiche: (1) die Studentenauswahl und (2) Karriereplanung und Berufseinstieg. Bisher ist es den staatlichen deutschen Universitäten nur in bestimmten Studiengängen gestattet, ihre Studenten selbst auszuwählen. In NC-Fächern beschränkt sich die Auswahl von Studenten auf 20% aller Studienanfänger. Das Zulassungsverfahren zum Studiengang Betriebswirtschaftslehre wird dabei von der Zentralstelle zur Vergabe von Studienplätzen (ZVS) zentral verwaltet, womit den betriebswirtschaftlichen Fakultäten der Einfluss auf die Selektion von Studenten im Wesentlichen verwehrt bleibt. Auch wenn hier, wie in Tabelle 2 am Beispiel der Fakultät für BWL der Universität Mannheim gezeigt wird, eine Auswahl stattfindet, so sind die von der ZVS angewandten Kriterien eher dubios als rational begründbar.²⁹

Akademisches Jahr	Anzahl der Bewerber	Sich einschreibende Studenten	
		Absolute Zahl	In Prozent der Bewerber
WS 99/00 + SS 00	8.874	600	15,45
WS 98/99 + SS 99	3.541	600	16,94
WS 97/98 + SS 98	3.478	600	17,25
WS 96/97 + SS 97	2.689	614	22,83
WS 95/96 + SS 96	2.760	640	23,19

Tabelle 2: **Vergleich der Bewerber mit den sich einschreibenden Studenten der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim**³⁰

Vor dem Hintergrund der Hochschulreform und deren Ziel nach mehr Wettbewerb zwischen den Hochschulen, der eine Studentenauswahl zwangsläufig mit einschließt, wird sich dieser Missstand in der Zukunft wohl ändern.³¹ Studentenselektion erleichtert es zum einen den Hochschulen, ihr Ziel nach einer qualitativ hochwertigen Ausbildung zu erreichen.³² Zum anderen setzt sie auch für rekrutierende Unternehmen positive Impulse. Die Selektionsleistungen, welche die Hochschulen erbringen würden, vereinfacht den Unternehmen die Auswahl von Bewerbern und reduziert die erheblichen Informationsprobleme auf Märkten für Humankapital (FRANCK 2000).

Der zweite Hauptbereich ist die Unterstützung der Studenten bei der Karriereplanung und beim Berufseinstieg durch die Universität bzw. Fakultät. Im Wettbewerb um Studenten ist das *Placement*, d.h. der erfolgreiche Einstieg der Absolventen ins Berufsleben, im amerikanischen Hochschulwesen eine der wichtigsten Erfolgsgrößen. Hier überbieten sich die amerikanischen Universitäten mit Kennzahlen und Erfolgsmeldungen. Ein Minimum an Informationen, das auch für die Akkreditierung bereitgestellt werden sollte, sind Durchschnitte der folgenden Größen: die Zeit bis zum ersten Jobangebot, die Anzahl der Jobangebote und das erste Jahresgehalt. Darüber hinaus sollten die Unternehmen genannt werden, die kontinuierlich und erfolgreich an der Universität Absolventen rekrutieren. Hierbei erwies sich die Mitarbeit eines Absolventenvereins, wie in unserem Falle, als sehr nützlich.

4.2.7 Forschung

Wissenschaft und Praxis betrachten als eine der Kernaufgabe jeder Universität die Forschung, deren Aufgabe darin gesehen wird, die Theorie und Praxis per se voranzutreiben. Forschung ist darüber hinaus aber auch eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche *State-of-the-*

art-Lehre. Kategorisierung von Forschung durch die AACSB folgt einer Dreiteilung in Grundlagen-, angewandte Forschung und Forschung im Bereich der Lehre (z.B. Didaktik). Jede Lehrinheit (Lehrstuhl) muss die Veröffentlichungen, unterteilt nach den Kategorien Autorenbücher, Herausgeberbücher, referierte Zeitschriftenartikel, Beiträge in Konferenzbänden, referierte Vorträge, Buchkapitel, Materialien für den Unterricht und Arbeitspapiere aufschlüsseln. Für eine Akkreditierung durch AACSB müssen alle Veröffentlichungen der Fakultät der letzten fünf Jahre einsehbar gemacht werden.

5 Fazit

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, ein Instrument zur Messung der Qualität von (wirtschaftswissenschaftlichen) Fakultäten vorzustellen. Das behandelte Modell besticht durch seine weitgehende Behandlung aller mit der Qualität einer Fakultät verbundenen Themenkomplexe. Es geht damit weit über eine Evaluation von Studium und Lehre hinaus.

Abschließend soll zwei Fragen nachgegangen werden: (1) Genügt das AACSB-Modell zur Messung der Qualität von Fakultäten tatsächlich den in der Literatur gestellten Forderungen an Methoden und Verfahren der Bewertung? (2) Ist eine „Marktlösung“ der Akkreditierung einer staatlichen Institutionalisierung vorzuziehen? KIESER (1998) postuliert diesbezüglich sieben Grundsätze:³³ Erstens müssen Evaluationen von einem grundlegenden Respekt vor den Besonderheiten einzelner Projekte und Programme getragen sein. Auch wenn der AACSB-Kriterienkatalog als rigide angesehen werden kann, so genügt er dennoch dieser Anforderung. Die Besonderheiten der unterschiedlichen Business Schools werden durch die der Akkreditierungsprüfung vorangestellte Eignungsprüfung bei nicht-amerikanischen Fakultäten berücksichtigt. Darüber hinaus erteilt AACSB den Gutachtern einen gewissen Entscheidungsspielraum, der die flexible Handhabung der Bewertungskriterien gewährleistet. Die Rolle des *Advisor* ist hier von außerordentlicher Wichtigkeit.

Zweitens wird gefordert, dass die Anwender der zu evaluierenden Objekte im Evaluationsprozess Berücksichtigung finden. Bei der Evaluation von Forschungsleistungen sind dies zum einen andere Wissenschaftler und zum anderen – insbesondere bei der angewandten Forschung – Personen aus der Praxis. Bei der Evaluation von Studiengängen sind dies die rekrutierenden Unternehmen. Sowohl andere Wissenschaftler als auch Vertreter aus der Wirtschaft werden bei der AACSB-Akkreditierung in den Evaluationsprozess integriert. Die *Peer Group* setzt sich aus Dekanen und Professoren anderer Universitäten und aus mindestens einem Vertreter der Wirtschaft zusammen.

Drittens ist ein Mix aus Evaluationsmethoden anzustreben. Ein solcher Mix wird durch die verschiedenen Methoden von Selbst- und Fremdevaluation erreicht. Diese reichen von Beobachtungen und Besichtigungen über Einzelgespräche und Gruppendiskussion bis hin zur Auswertung von bereitgestelltem schriftlichem Material.

Viertens sollen Evaluationen innerhalb der Universität Priorität vor externen Evaluationen haben. Letztere sollten im wesentlichen die Aufgabe haben, den Prozess der Entwicklung von Selbstevaluationskompetenz zu begleiten. Eine Evaluation vor dem Hintergrund einer angestrebten Akkreditierung kann diese Forderung nicht erfüllen. Zwar bildet die Selbstevaluation eine wichtige Säule im Prozess der Akkreditierung, und auch der *Advisor* hat die Aufgabe, den Evaluationsprozess mit dem Ziel der Erhöhung der Selbstevaluationskompetenz zu begleiten. Dennoch muss zur Prüfung einer potentiellen Akkreditierung der Fakultät eine Evaluation durch Externe erfolgen. Die von KIESER geforderte Priorität der internen vor externen Evaluationen betrifft in erster Linie die Steigerung der Qualität über die Akkreditierung hinaus.

Eine fünfte Forderung betrifft die Ziele der Evaluation. Der Schaffung von Transparenz durch entsprechende Aufbereitung von Informationen sollte eine besondere Bedeutung zukommen. Dies ist im Akkreditierungsprozess der Fall. Transparent gemachte Daten bilden die Grundlage einer Evaluation und werden allen Betroffenen – den Evaluierten und den Evaluatoren – ausnahmslos zur Verfügung gestellt. Beide Gruppen sollten auf dieser Datengrundlage in einen intensiven Diskurs treten.

Dies ist der sechste Grundsatz einer effektiven Evaluation. Die Möglichkeit zu umfassenden Dialogen ist für beide Interessengruppen gleichermaßen wichtig. Den Evaluatoren wird durch sie die Gelegenheit eröffnet, sich bei Unklarheit zusätzliche Informationen einzuholen, und die Evaluierten haben die Chance, mit den Gutachtern zu sprechen, falls sie sich missverstanden fühlen. Die Unterstützung im Akkreditierungsprozess durch einen *Advisor* bietet darüber hinaus eine Möglichkeit zur intensiven Aussprache bereits in der Selbstevaluation. Die Kommunikation mit den Gutachtern sowohl vor als auch während der Begehung eröffnet eine weitere Möglichkeit zur Diskussion.

Ein letzter Grundsatz besteht in der Forderung nach kontinuierlichem Lernen. Diese Forderung sollte durch einen Diskurs zwischen Evaluierten und Evaluatoren über den „Abschluss“ der Evaluation bzw. Akkreditierung hinaus erreicht werden. Durch den Vorschlag von Verbesserungsmaßnahmen durch das Gutachterteam und die Begleitung der Realisation dieser Handlungsempfehlungen durch AACSB wird diese Forderung zumindest teilweise erfüllt.

Das AACSB-Modell zur Messung der Qualität von wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten erfüllt die Mehrzahl der an eine Evaluation gestellten Anforderungen. Auch wenn einige Schwächen nicht auszuräumen sind – so ist es z.B. unmöglich, alle Facetten der Leistung zu erfassen – kann das Modell dennoch als ein Instrument zur Bewertung von Hochschulleistungen empfohlen werden. Die Durchsetzbarkeit des Verfahrens liegt in den Händen von Universitäts- bzw. Fakultätsadministratoren und dem wissenschaftlichen Personal. Die Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim hat mit diesem Instrument der Qualitätsmessung und insbesondere auch der Qualitätsverbesserung positive Erfahrungen gemacht und hofft, dass sich diese auch für andere Universitäten in der Bundesrepublik bestätigen. Die Akkreditierungsbestrebungen der Universitäten Frankfurt/ Main und St. Gallen/ Schweiz deuten an, dass dieses Instruments im deutschsprachigen Raum Verbreitung finden könnte.

Akkreditierung – Eine Leistungsbeurteilung mit System? Ja! Aber lohnt sich eine Akkreditierung auch? Auf diese Frage gibt es keine pauschale Antwort. Vielmehr muss eine einzelfallspezifische Analyse erfolgen. Aus der Sicht der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim muss die Frage „Lohnt sich eine Akkreditierung“ eindeutig mit ja beantwortet werden. Ob sich eine Aktivität lohnt, kann anhand des Zielerreichungsgrads beurteilt werden. Unsere Fakultät hat mit der Akkreditierung diverse Ziele verfolgt. Die Messung und Verbesserung der Qualität unserer Fakultät war von übergeordneter Bedeutung. Dies wurde durch den Akkreditierungsprozess uneingeschränkt erreicht. Anhand des AACSB-Kriterienkatalogs erhielten wir wichtige Hinweise auf Stärken und Schwächen unserer Fakultät. Wir wissen nun besser, wo unsere Fakultät im Vergleich zur globalen Konkurrenz anzusiedeln ist. Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung wurden bereits eingeleitet. Darüber hinaus erlangen unsere Wirtschaftsstudiengänge und -abschlüsse durch die Erteilung des Gütesiegels „AACSB-akkreditiert“ internationale Anerkennung. Dies macht die Ausbildung an unserer Fakultät für ausländische Studierende attraktiver und erleichtert auch die Anerkennung von Auslandsstudien unserer Studenten. Ein weiteres Ziel lag in der Sicherung des hohen Renoméés unserer Fakultät. Der interessierte Beobachter wird uns wohl zustimmen, dass auch dieses Ziel erreicht wurde.³⁴

AACSB ist eine Akkreditierungsinstitution, die ihre Leistungen weltweit allen tertiären Bildungseinrichtungen anbietet. Ihrem Zertifikat kommt ein hohes Prestige zu. Es gibt in den USA nicht wenige Colleges oder Business Schools, die sich nicht trauen oder die es nicht geschafft haben, eine AACSB-Akkreditierung zu erlangen. Die von AACSB akkreditierten

Institutionen verleihen immerhin 55 Prozent aller in den USA insgesamt vergebenen wirtschaftswissenschaftlichen akademischen Grade (MEISSNER/ OHSE 2000).

Vom Akkreditierungsrat, der nach Beschluss der Kultusministerkonferenz 1998 eingesetzt wurde, um Anforderungen an die Akkreditierung von Agenturen und Studiengängen zu definieren und Agenturen zu akkreditieren, ist AACSB noch nicht akkreditiert worden (es wurde allerdings auch noch kein Antrag gestellt). Bislang wurde im Bereich Wirtschaftswissenschaften lediglich die von deutschen, österreichischen und schweizerischen Arbeitgeberverbänden sowie dem Deutschen Industrie- und Handelstag gegründeten FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation) vom Akkreditierungsrat anerkannt. Gleichzeitig sind Länder wie Bayern, Baden-Württemberg und Niedersachsen dabei, Evaluations- und Akkreditierungsagenturen hochzuziehen, die die Aufgabe wahrnehmen sollen, Evaluations- und Akkreditierungsinstitutionen für die Bildungseinrichtungen des jeweiligen Bundeslandes zu erarbeiten und Akkreditierungsinstitutionen und -prozesse zu überwachen bzw. Metaevaluationen vorzunehmen.

Evaluationen setzen Vergleiche voraus. Wenn betriebswirtschaftliche Studiengänge in Niedersachsen anhand von Kriterien, die in der niedersächsischen Agentur erarbeitet wurden, nur mit anderen Studiengängen in Niedersachsen verglichen werden, kann nicht beurteilt werden, wie niedersächsische betriebswirtschaftliche Ausbildungsgänge gemessen an Studiengängen in anderen Bundesländern oder im Ausland einzustufen sind. Eine Tendenz, die Mindeststandards für Akkreditierung niedrig anzusetzen, kann zum einen vom (immer anzunehmenden) Streben der Landesregierung nach Einsparungen ausgehen. Zum anderen ist es das Ziel deutscher Akkreditierungsinstitutionen, Mindestkriterien zu entwickeln, die Fachhochschulen und Universitäten gleichermaßen gerecht werden. Das könnte, so ist zu befürchten, auf eine relativ schwache Gewichtung der Forschung im Akkreditierungskonzept hinauslaufen.

Wir plädieren auf der Grundlage unserer Erfahrungen für einen Wettbewerb zwischen Akkreditierungsinstitutionen. Es sollte Fakultäten gestattet sein, ihre Akkreditierung auch von Agenturen mit anspruchsvollen Standards wie AACSB zu erwerben. Nur über die Einbeziehung solcher Akkreditierungsinstitutionen in die Akkreditierung deutscher Fachbereiche und Fakultäten kann sichergestellt werden, dass die in Deutschland eingesetzten Standards internationalen Ansprüchen genügen.

Die Befürchtung, dass ein globaler Wettbewerb zwischen Akkreditierungsinstitutionen zu einer Senkung der Standards führen könnte, weil die Akkreditierungsinstitutionen über niedrige Standards Klienten zu gewinnen versuchen, ist unbegründet. Eine Institution wie

AACSB muss vor allem bestrebt sein, ihre Reputation zu erhalten. Senkt sie ihre Standards, läuft sie Gefahr, dass ihre Mitglieder, die akkreditierten Universitäten, die an einer aussagefähigen Akkreditierung Interesse haben, eine Ablösung der Führungsmannschaft dieses Instituts betreiben oder eine neue Akkreditierungsinstitution begründen bzw. zu einer bereits bestehenden Alternative wechseln.³⁵

Es dient dem interuniversitären Wettbewerb, wenn es Akkreditierungsinstitutionen mit unterschiedlichen Standards gibt. Die Akkreditierung sagt dann nicht nur etwas über die Einhaltung von absoluten Mindeststandards, sondern auch über die darüber hinausgehende Qualität der Ausbildung aus. Fakultäten, die ihre Akkreditierung an einem Institut mit vergleichsweise niedrigen Standards bezogen haben, können sich um Akkreditierung in "höheren" Kategorien bemühen.

Die derzeit zu beobachtende Verlagerung der Kontrolle von Universitäten auf von Ministerien kontrollierte Evaluations- und Akkreditierungsinstitutionen nährt den Verdacht, dass staatliche Stellen der viel beschworenen Autonomie der Universitäten sehr misstrauisch gegenüber stehen.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- AACSB – The International Association for Management Education (1999): Achieving Quality and Continuous Improvement through Self-Evaluation and Peer Review, Standards for Accreditation, Business Administration and Accounting – Guidance for Self-Evaluation, St. Louis, MO.
- AACSB – The International Association for Management Education (2000): AACSB Pocket Guide: Management Education in U.S. Schools of Business, St. Louis, MO.
- AkkreditierungsRat (1999): Rektor(-in)/ Präsident(-in) zur Kenntnisnahme, Verbesserung von Qualität in Lehre und Studium durch Akkreditierungsverfahren: Mindeststandards und Kriterien verabschiedet. Pressemitteilung, Bonn, 7. Dezember 1999.
- Albers, Sönke (1999): Optimale Allokation von Hochschul-Budgets. In: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1999), Nr. 5, S. 583-598.
- Alkin, M. C. (1990): Curriculum Evaluation Models. In: Walberg, Herbert J./ Haertel, Geneva D. (Hrsg.): The international encyclopedia of educational evaluation. Oxford u.a., S. 166-168.
- Altrichter, Herbert/ Schratz, Michael (1992): Hohe Schulen am Prüfstand, Einleitende Bemerkungen zur Evaluation und Entwicklung von Universitäten. In: Altrichter, Herbert/ Schratz, Michael (Hrsg.): Qualität von Universitäten, Evaluation: Impulse für Innovation? Innsbruck, S. 7-30.
- Bayer, Christian R. (2000): Anspruch und Wirklichkeit von Hochschul-Ranking: Vorschlag einer allgemeinen Methodik. In: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg. (2000), Nr. 5, S. 547-569.
- Bolam, R. (1990): School Inspectors and Advisers. In: Walberg, Herbert J./ Haertel, Geneva D. (Hrsg.): The international encyclopedia of educational evaluation. Oxford u.a., S. 47-51.
- Bublitz, Wolfram/ Zapf, Hubert (1998): Ein tauglicher Vergleich? Anmerkungen über das deutsche und amerikanische Hochschulsystem. In: Forschung & Lehre, Nr. 4. S. 176-179.
- Cook, Charles M. (1999): Akkreditierung von Einrichtungen und Studienprogrammen im Hochschulwesen – US-amerikanische Erfahrungen. Vortrag gehalten auf einer Tagung an der Universität Rostock. Rostock, 6.-8. September 1998. In: Hochschulrektorenkonferenz (1999): Beiträge zur Hochschulpolitik 4/1999 – „Viel Lärm um nichts?“ Evaluation von Studium und Lehre und ihre Folgen. Bonn, S. 135-146.
- Cook, T. D./ Reichhardt, C. S. (Hrsg.) (1979): Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research. Beverly Hills, CA.
- Dahlgaard, Jens J. (1999): Erfahrungen mit der Implementierung von TQM an Hochschulen. Vortrag gehalten auf einer Fachtagung der Universität Kaiserslautern und der Hochschulrektorenkonferenz. Kaiserslautern, 28./29. September 1998. In: Hochschulrektorenkonferenz (1999): Beiträge zur Hochschulpolitik 1/1999 – Qualität an Hochschulen. Bonn, S. 55-72.
- Daniel, Hans-Dieter (1995): Das Modellprojekt „Evaluation der Lehre“ an der Universität Mannheim. Teil 2: Statistische Auswertungen von Befragungen in Lehrveranstaltungen. In: Mohler, Peter Ph. (Hrsg.): Universität und Lehre: Ihre Evaluation als Herausforderung an die Empirische Sozialforschung. Münster/New York, S. 93-104.

- Daniel, Hans-Dieter/ Thoma, Michaela/ Bandilla, Wolfgang (1995): Das Modellprojekt „Evaluation der Lehre“ an der Universität Mannheim. Teil 1: Planung und Durchführung von Befragungen in Lehrveranstaltungen. In: Mohler, Peter Ph. (Hrsg.): Universität und Lehre: Ihre Evaluation als Herausforderung an die Empirische Sozialforschung. Münster/New York, S. 83-91.
- Davies, Stuart W./ Glaister, Keith W. (1997): Business School Mission Statements – the Bland Leading the Bland? In: Long Range Planning, 30. Jg. (1997), Nr. 4, S. 594-604.
- Fischer-Bluhm, Karin (2000): Fünf Jahre Erfahrungen im Verbund norddeutscher Universitäten. Vortrag gehalten auf dem 2. Nationalen Expertenseminar zur Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz. Bonn, 23./24. September 1999. In: Hochschulrektorenkonferenz (1999): Beiträge zur Hochschulpolitik 7/2000 – Voneinander lernen, Hochschulübergreifende Qualitätssicherung in Netzwerken und Verbänden. Bonn, S. 21-30.
- Föhr, Horst (1999): Qualitätserwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen. Vortrag gehalten auf der Hochschulrektorenkonferenz. Berlin, 26. Oktober 1998. In: Hochschulrektorenkonferenz (1999): Beiträge zur Hochschulpolitik 3/1999 – Ein Schritt in die Zukunft, Qualitätssicherung im Hochschulbereich. Bonn, S. 33-37.
- Franck, Egon (2000): Gegen die Mythen der Hochschulreformdiskussion – Wie Selektionsorientierung, Nonprofit-Verfassungen und klassische Professorenbeschäftigungsverhältnisse im amerikanischen Hochschulwesen zusammenpassen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Ergänzungsheft 3/2000, S. 19-36.
- Frese, Erich/ Engels, Maria (1999): Anmerkungen zum Änderungsmanagement in Universitäten, Zur Eignung der Unternehmung als Referenzmodell. In: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1999), Nr. 4, S. 496-510.
- Hansen, Ursula/ Henning-Thurau, Thorsten/ Langer, Markus F. (2000): Qualitätsmanagement von Hochschulen: FACULTY-Q als Erweiterung von TEACH-Q. In: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg. (2000), Nr. 1, S. 23-38.
- Hansen, Ursula/ Henning-Thurau, Thorsten/ Wochnowski, Holger (1997): TEACH-Q: Ein valides und handhabbares Instrument zur Bewertung von Vorlesungen. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1997), Nr. 3, S. 376-396.
- Heinisch, Michael/ Lanthaler, Werner (1993): Im Brennpunkt Universität: Neue Wege der Öffentlichkeitsarbeit. Heidelberg.
- Hornke, Lutz (1997): Personalprofil Professor. In: Hoebink, Hein (Hrsg.): Perspektiven für die Universität 2000. Berlin, S. 111-123.
- Hoebink, Hein (Hrsg.) (1997): Perspektiven für die Universität 2000. Berlin.
- Kellermann, Paul (1992): Ranking- und Review-Verfahren in den Vereinigten Staaten. In: Altrichter, Herbert/ Schratz, Michael (Hrsg.): Qualität von Universitäten, Evaluation: Impulse für Innovation? Innsbruck, S. 212-226.
- Kieser, Alfred (1998): Going Dutch – Was lehren niederländische Erfahrungen mit der Evaluation universitärer Forschung. In: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1998), Nr. 2, S. 208-224.
- Kieser, Alfred (2000): Bachelor- und Master-Studiengänge in der BWL – eine Alternative zum Diplom? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Ergänzungsheft 3/2000, S. 1-17.

- Kieser, Alfred/ Frese, Erich/ Müller-Böling, Detlef/ Thom, Norbert (1996): Probleme der externen Evaluation wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft- Ergänzungsheft 3/2000, S. 69-94.
- Köhler, Richard (1997): Editorial: „Die besten Unis“ oder: „Machen wir halt schnell ein Ranking“. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1997), Nr. 6, S. 743-746.
- Kotzorek, Andreas (1987): Private Gerichte als Alternative zur staatlichen Zivilgerichtsbarkeit. Eine ökonomische Analyse. Tübingen.
- Kraemer, Wolfgang (2000): Corporate Universities – Ein Lösungsansatz für die Unterstützung des organisatorischen und individuellen Lernens. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Ergänzungsheft 3/2000, S. 107-129.
- Kromrey, Helmut (1995): Evaluation der Lehre durch Umfrageforschung? Methodische Fallstricke bei der Messung von Lehrqualität durch Befragung von Vorlesungsteilnehmern. In: Mohler, Peter Ph. (Hrsg.): Universität und Lehre: Ihre Evaluation als Herausforderung an die Empirische Sozialforschung. Münster/New York, S. 105-128.
- Lange, Josef (1999): Ziele und Konsequenzen einer Verbindung von Evaluation und Akkreditierung. Vortrag gehalten auf einer Tagung an der Universität Rostock. Rostock, 6.-8. September 1998. In: Hochschulrektorenkonferenz (1999): Beiträge zur Hochschulpolitik 4/1999 – „Viel Lärm um nichts?“ Evaluation von Studium und Lehre und ihre Folgen. Bonn, S. 127-133.
- Müller-Böling, Detlef (Hrsg.) (1995): Qualitätssicherung in Hochschulen. Gütersloh.
- Myers, Richard S./ Frankel, Mary C./ Reed, Kathrine M./ Waugaman, Paul G. (1998): Die Akkreditierung amerikanischer Hochschulen. Bonn.
- Nelles, Alexandra (2000): Total Quality Management in wissenschaftlichen Bibliotheken: Eine Einführung in das Qualitätsmanagement. Frankfurt/Main u.a.
- Neuweiler, Gerhard (1997): Masse und Elite – Zur Rolle der Universitäten. In: Hoebink, Hein (Hrsg.): Perspektiven für die Universität 2000. Berlin, S. 33-46.
- Reuke, Hermann (2000): Zum Verhältnis von Evaluation und Akkreditierung im Rahmen der ZEvA. Vortrag gehalten auf dem 3. Nationalen Expertenseminar der Hochschulrektorenkonferenz. Bonn, 7./8. September 2000. Erscheint in: Hochschulrektorenkonferenz (2000): Beiträge zur Hochschulpolitik.
- Richter, R. (1991): Verfahren der Qualitätsevaluation in der Lehre an den niederländischen Hochschulen und erste Erfahrungen. In: HIS – Beiträge zur Hochschulreform, 2. Jg. (1991), S. 85-111.
- Sanders, J. R. (1990): Curriculum Evaluation. In: Walberg, Herbert J./ Haertel, Geneva D. (Hrsg.): The international encyclopedia of educational evaluation. Oxford u.a., S. 163-166.
- Sanders, J. R. (1994): The Program Evaluation Standards. 2. Aufl., Thousand Oaks, CA.
- Sims, Taylor J. (1999): Toward the New Millenium. Norfolk, VA.
- Schwirten, Christian (2000): Stellenwert und Kriterien der Studentenauswahl an US-Hochschulen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Ergänzungsheft 3/2000, S. 37-56.
- Stufflebeam, D. L. (1987): Professional Standards for Educational Evaluation. In: Walberg, Herbert J./ Haertel, Geneva D. (Hrsg.): The international encyclopedia of educational evaluation. Oxford u.a., S. 94-106.

- Turner, George (1983): Universitäten in der Konkurrenz – Möglichkeiten und Grenzen von Wettbewerb im Hochschulbereich. Bonn.
- Walberg, Herbert J./ Haertel, Geneva D. (Hrsg.) (1990): The international encyclopedia of educational evaluation. Oxford u.a.
- Meißner, Werner/ Ohse, Dietrich (2000): Bachelor- und Masterstudiengänge für Wirtschaftswissenschaften an US-amerikanischen und britischen Universitäten im Vergleich mit deutschen Diplomstudiengängen. In: Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)/Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2000): Tagungsdokumentation Bachelor und Master in den Wirtschafts- Rechts- und Sozialwissenschaften. Bonn, S. 245-318.

Anhang

Qualitätsstandards für eine AACSB-Akkreditierung im Bereich der Betriebswirtschaftslehre

Preconditions:

- Eignung
 - Autorisierung
 - Die Fakultät als Teil einer quasi-akkreditierten Institution
 - Verwaltungseinheiten und Entscheidungsstrukturen
 - Demographische Vielfalt
 - Autonomie und Freiheit vor externen Eingriffen
- Studienprogramme, die eine AACSB-Akkreditierung erlangen möchten
 - Evaluation aller Studienabschlüsse im Bereich der Betriebswirtschaftslehre
 - Evaluation aller Managementprogramme
 - Studienabschlüsse an verschiedenen Studienorten
- Bereitschaft für eine Akkreditierung
 - Erfahrung in der Ausbildung
 - Zeiträume der Selbstevaluation und externen Evaluation
- Akkreditierung des Abschlusses in *Accounting*

Mission and Objectives:

- Existenz eines überzeugenden, veröffentlichten Leitbilds
- Angemessenheit des Leitbilds für die Hochschulausbildung
- Ausbildungsziele der Studienprogramme
- Gewichtung von Lehre, Forschung und Service
- Konsistenz aller Aktivitäten mit dem Leitbild

Faculty Composition and Development:

- Planung und Koordination der Größe, Zusammensetzung und Qualifizierung des lehrenden Personals und Weiterentwicklungsmaßnahmen für dasselbige
- Anwerbung, Selektion und Einführung von neuem lehrendem Personal
 - Konsistenz mit dem Leitbild der Fakultät und den Studienprogrammen
 - Einführung und Orientierung von neuem Lehrpersonal
 - Lehrendes Personal und demographische Vielfalt
- Weiterbildungsmaßnahmen, Beförderung, Beibehaltung und Erneuerung des lehrenden Personals
 - Angemessene Lehrverpflichtungen
 - Evaluationsprozesse für Wiederernennung und Beförderung
 - Unterstützung von fachlicher und persönlicher Weiterentwicklung
 - Unterstützung der Mitarbeit in akademischen und privatwirtschaftlichen Organisationen
 - Regeln für Aktivitäten des lehrenden Personals außerhalb der Hochschule
- Größe, Zusammensetzung und Entwicklung des lehrenden Personals
 - Vollzeitpersonal und Stabilität
 - Konsistenz der Weiterentwicklungsmaßnahmen mit dem Leitbild
- Qualifikationen des lehrenden Personals

Tabelle wird fortgesetzt.

Curriculum Content and Evaluation:

- Inhalt des Curriculums:
 - Perspektiven und Ziele: Grund- und Hauptstudium
 - Grundstudium
 - Allgemeinbildende Komponenten
 - Grundlagenwissen in fünf verschiedenen Bereichen
 - Schriftliche und mündliche Kommunikation
 - Zusätzliche Anforderungen an Studenten
 - Diplom-verleihende Institution
 - MBA und weitere allgemeine betriebswirtschaftliche Studiengänge
 - Ausbildung in den Kerngebieten
 - Anzahl der Kurse außerhalb der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre
 - Grundlegende Fähigkeiten in der schriftlichen und mündlichen Kommunikation, in der quantitativen Analyse und im Umgang mit Computern
 - Zusätzliche Anforderungen an Studenten
 - Integration der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre im Studium
 - Spezialisierte Diplomstudiengänge
 - Ausbildungsziele für spezialisierte Betriebswirte
 - Anzahl der Kurse in der Spezialisierungsoption
 - Doktorandenausbildung

- Planung und Evaluation des Curriculum
 - Planung
 - Überwachung der Effektivität der Studiengänge

Instructional Resources and Responsibilities:

- Ressourcen für die Lehre
- Gemeinsame Verantwortlichkeiten des Lehrpersonals für die Lehre
- Individuelle Verantwortlichkeiten des Lehrpersonals für die Lehre

Students:

- Auswahl der Studenten
 - Selektionskriterien in Übereinstimmung mit dem Leitbild der Fakultät
 - Demographische Vielfalt unter den Studenten
 - Regeln zur Zulassung und „Erhaltung“ von Grundstudiumsstudenten
 - Regeln zur Zulassung und „Erhaltung“ von Hauptstudiumsstudenten
- Karrierevermittlung und Absolventenverbleib (*Placement*)

Intellectual Contributions:

Anzahl und Qualität von Forschungsleistungen

Anmerkungen

- 1 Die Änderung des Hochschulrahmengesetzes wird hier besonders erwähnt, da diese Entwicklung weitreichende Veränderungen in Form einer Diversifikation in der deutschen Hochschullandschaft bewirkt. Die
- 2 Die Frage, ob Bachelor- und Master-Studiengänge hierbei eine Alternative zum Diplom begründen, sei dahingestellt. Für eine Auseinandersetzung mit diesem Thema wird auf den Artikel von KIESER (2000) verwiesen, der dieser Frage im Bereich der Betriebswirtschaftslehre nachgeht.
- 3 Details der Arbeit des Akkreditierungsrats und die Mindeststandards und Kriterien zur Akkreditierung von Akkreditierungsagenturen und zur Akkreditierung der neuen Studiengänge können der Pressemitteilung des Akkreditierungsrats vom 7. Dezember 1999 entnommen werden.
- 4 Der Frage, was die Qualität einer Universität überhaupt ist und wie sie gemessen werden kann, wird in Kapitel 4 nachgegangen.
- 5 Für Erfahrungen mit der Implementierung von TQM an Hochschulen sei auf einen Vortrag von DAHLGAARD (1999) verwiesen.
- 6 So befinden ALTRICHTER/ SCHWARTZ (1992, S. 19) richtigerweise: „Evaluationen müssen in der Regel alle als wichtig erachteten Zielbereiche der Institution gleichwertig betreffen, da sie sonst deren Aufgaben implizit umdefinieren.“
- 7 Die Stärkung des Wettbewerbs schließt auch den Wettbewerb zwischen den verschiedenen Fakultäten einer Hochschule mit ein. Hier sind bereits Vorschläge in der Diskussion, wie dieser Wettbewerb forciert werden kann. Eine Empfehlung basiert auf der Allokation von Hochschul-Budgets aufgrund von Leistungsindikatoren (ALBERS 1999).
- 8 Im Verbund Norddeutscher Universitäten (auch Nordverbund genannt) haben sich die Universitäten Bremen, Greifswald, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock freiwillig zu einem Evaluationsnetzwerk zusammengeschlossen. Bisher wurden die Studienfächer Biologie und Germanistik (1994/95), Informatik und Wirtschaftswissenschaften (1995/96), Chemie und Geschichte (1996/97), Anglistik, Geowissenschaften und Mathematik (1997/98), Erziehungswissenschaften, Physik und Romanistik (1998/99), Jura, Psychologie und Sportwissenschaft (1999/2000) an diesen Universitäten evaluiert (FISCHER-BLUHM 2000, <http://www.uni-nordverbund.de>).
- 9 Die auf der Selbstevaluation basierende Selbstbeschreibung der Universitäten im Nordverbund gliedert sich bspw. in sehr umfassende 14 Teilbereiche: (0) Kurzbeschreibung des Faches und seiner Studienangebote, (1) Ziele für Lehre und Studium, (2) Studienschwerpunkte, (3) Formale Studienorganisation, (4) Das Lehrangebot: Planung und Organisation, (5) Das Lehrangebot: Lehr- und Lernformen, (6) Beratung, Betreuung und Kommunikation, (7) Die Studierenden, (8) Prüfungen und Studienzeiten, (9) Absolventinnen und Absolventen, (10) Die Lehrenden, (11) Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, (12) Ausstattung für die Lehre, (13) Verwaltung und Selbstverwaltung der Lehre und (14) Reformvorhaben und Evaluationen (Vgl. Die Checkliste zur Selbstbeschreibung in: <http://www.uni-nordverbund.de/html/2pro/11check.html>).
- 10 In Deutschland existiert eine Akkreditierung bereits bestehender Studiengänge (z.B. Diplom-Kaufmann) bisher nicht. Es werden lediglich neu gegründete Studienprogramme mit dem Abschluss Bachelor oder Master überprüft und gegebenenfalls akkreditiert.
- 11 Zur historischen Entwicklung der Akkreditierung in der amerikanischen Hochschulbildung siehe COOK (1999), S. 138 ff. und MYERS et al. (1998), S. 10 ff.
- 12 Der Akkreditierungsrat sollte insbesondere bei der Bevollmächtigung der Akkreditierungsagenturen darauf achten, dass diesem Prinzip entsprochen wird. Potentielle *Peer Reviews* müssen von Fachleuten und nicht von Mitarbeitern der Akkreditierungsagentur durchgeführt werden.
- 13 Zusätzliche Informationen über AACSB können auf deren Webseite <http://www.aacsb.edu> gefunden werden.
- 14 Die Ziele und konstituierenden Merkmale von Corporate Universities können dem umfassenden Artikel von KRAEMER (2000) entnommen werden.
- 15 Weitere Informationen über efmd und EQUIS werden im Internet unter <http://www.efmd.be> angeboten.
- 16 Ein Vergleich zwischen dem deutschen und dem amerikanischen Hochschulsystem wird in BUBLITZ/ZAPF (1998) gegeben.
- 17 STUFFLEBEAM (1990) gibt einen ausführlichen Überblick über die *Professional Standards for Educational Evaluation*. Das *Joint Committee* schlägt 30 Standards vor, die sich in die vier Kategorien: Utility, Feasibility, Propriety und Accuracy gliedern.
- 18 Zu einer ausführlichen Behandlung der Aufgaben von Beratern sei auf BOLAM (1990) verwiesen.
- 19 Gegner dieser Art der Bewertung von Fakultätsleistungen könnten hier sicherlich anführen, dass durch die enge Verzahnung zwischen Hochschule, *Advisor* und Vorsitzendem des *Peer Teams* eine Gefahr zur fehlen-

- den Objektivität und Unabhängigkeit durch Befangenheit besteht. Diese Gefahr kann natürlich nicht vollständig ausgeschlossen werden. Dennoch lehren die Erfahrungen mit dem Einsatz von *Advisor* im AACSB-Akkreditierungsprozess gegensätzliches: Auch die Akkreditierungsbestrebungen von Business Schools, die intensiv mit einem *Advisor* zusammenarbeiteten, führten nicht notwendigerweise zum Erfolg. Werden die Qualitätsstandards nicht erreicht, erfolgt eine Akkreditierung nicht.
- 20 Somit wird der von KIESER (1998, S. 221) in Bezug auf eine reine Forschungsevaluation postulierte Grundsatz „Evaluationen der Forschung müssen von einem grundlegenden Respekt vor den Besonderheiten einzelner Forschungsprojekte und –programme getragen sein“ für die Fakultätsevaluation, wie sie von AACSB durchgeführt wird, erfüllt.
- 21 Vergleiche dazu die Ausführungen von ALTRICHTER und SCHRATZ (1992, S. 15 ff.) und SCHENKER-WICKI (1996, S. 38 f.) zum Fehlen konsistenter Zielsysteme im Hochschulsektor.
- 22 In einer Studie untersuchten DAVIES und GLAISTER (1997) diverse Fragestellungen zu den Mission Statements von 55 britischen Business Schools. Ein Ergebnis war, dass ein niedergeschriebenes Leitbild hilfreich ist für die Identifikation der Ziele der Business School, für die Verbesserung der Führung und des Managements und für das positive Image in der Öffentlichkeit.
- 23 AACSB (1999, S. 10) definiert Service folgendermaßen: „Service refers to support given to academic or professional organizations, professional contribution to organizations in the community or region, teaching in non-degree executive education, and the like.“ An deutschen Universitäten äußert sich dieser Service insbesondere in der Selbstverwaltung, bspw. in der Mitgliedschaft von Professoren in diversen Gremien wie dem Senat und Fakultätsrat oder in der Ausführung bestimmter Positionen z.B. in Rektorat und Dekanat.
- 24 Siehe z.B. ALKIN (1990) und SANDERS (1990) im Teil 3 „Curriculum Evaluation“ des *The International Encyclopedia of Educational Evaluation* von WALBERG/ HAERTEL (1990).
- 25 Ein solches Modellprojekt „Evaluation de Lehre“ wurde mit der Unterstützung des Ministeriums für Wissenschaft und Forschung Baden-Württemberg an der Universität Mannheim durchgeführt (DANIEL/ THOMA/ BANDILLA 1995, DANIEL 1995).
- 26 Mit TEACH-Q wurde bspw. von HANSEN/ HENNING-THURAU/ WOCHNOWSKI (1997) ein Instrument zur Evaluation von Vorlesungen entwickelt.
- 27 Vergleiche KROMREY (1995), der diskutiert, was denn unter einer „guten Lehre“ zu verstehen ist und ob die Qualität der Lehre von Studierenden beurteilt werden kann.
- 28 TURNER (1986, S. 35) postuliert in diesem Zusammenhang, dass das eigentliche Wettbewerbsdefizit im Bereich der Lehre besteht, weil es hier auf absehbare Zeit keinerlei Anreize und entsprechende Instrumente für Wettbewerb um die besten Studenten und Absolventen gibt.
- 29 Man denke hier nur an das Kriterium „Nähe des Wohnorts zum Studienort“, nach dem auch heute noch ausgewählt wird.
- 30 Diese Tabelle basiert auf Informationen der ZVS. Die Anzahl der Bewerber errechnete sich aus den ZVS-Bewerbungen für einen Studienplatz der Betriebswirtschaftslehre, die die Universität Mannheim als erste oder zweite Wahl angegeben hatten.
- 31 Vgl. hierzu den Beitrag von SCHWIRTEN (2000), der konstatiert, dass die amerikanischen Verfahren zur Auswahl von Studenten trotz gewisser Mängel die Leistungsgerechtigkeit und Leistungsstimulierung an Hochschulen forcieren.
- 32 Dieses Ziel ist auch schon heute erreichbar, allerdings mit Mitteln, die nicht im geringsten als optimal bezeichnet werden dürfen. Viele Universitäten kämpfen mit extrem hohen Durchfallquoten bei Klausuren gegen überfüllte Hörsäle an. In der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim rangierten bspw. die Durchfallquoten im Grundstudium im WS 1999/2000 von 11,7% bis 51,9% mit einer durchschnittlichen Durchfallquote von 27,5%.
- 33 Obwohl KIESER dieses Thema für Evaluationen im Bereich der Forschungsleistungen von Fakultäten beleuchtet, sind diese Prinzipien auch auf Evaluationen von ganzen Fakultäten übertragbar.
- 34 Auch wenn Hochschulrankings in Deutschland mit Vorsicht zu genießen sind (Vgl. KÖHLER 1997; ebenso BAYER 2000), so hat die Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim in diversen neuesten Rankings mit unterschiedlichen Bewertungskriterien vorderste Plätze belegt, was u.a. als Konsequenz der positiven Reaktion der Öffentlichkeit auf die Erteilung der Akkreditierung angesehen werden kann. Während KELLERMANN (1992) für die Anwendung von Rankingverfahren, wie sie in den USA praktiziert werden, plädiert, zeigt BAYER (2000) auf, dass keines der Hochschulrankings seinem Anspruch gerecht wird, entscheidungsunterstützende Informationen für einzelne Ranking-Zielgruppen bereitzustellen. Er schlägt eine allgemeine Methodik zur Erstellung von Rankings vor, die sich aus der präskriptiven Entscheidungstheorie ableitet.
- 35 Hier können Parallelen zur Ökonomie der privaten Gerichtsbarkeit gezogen werden. Parteiisch agierende private Gerichte riskieren Verlust an Nachfrage nach ihren Leistungen (Vgl. KOTZOREK 1987).