



**FIBAA**

YOUR PARTNER FOR EXCELLENCE  
IN HIGHER EDUCATION

Handreichung der FIBAA zu  
**Institutional Accreditation: Strategic Management**

Stand 2016

*Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt. Es darf nur mit ausdrücklicher Genehmigung der FIBAA genutzt, verwertet oder veröffentlicht werden.*

# Vorwort<sup>1</sup>

Die vorliegende Handreichung enthält die wichtigsten Informationen über den Gegenstand, die Anforderungen und den Ablauf des international ausgerichteten institutionellen Akkreditierungsverfahrens der FIBAA: *Institutional Accreditation: Strategic Management*. Bei diesem Verfahren handelt es sich um ein spezialisiertes institutionelles Verfahren, welches eine Strategieberatung bzgl. der wichtigsten Bereiche der Hochschule vorsieht.

Darüber hinaus enthält diese Handreichung Hinweise zur Erstellung einer entsprechenden Selbstdokumentation und zur Vorbereitung auf die Begutachtung vor Ort.

Die FIBAA ist eine der ältesten Agenturen für Qualitätssicherung im deutschsprachigen Raum und ist in Deutschland, Österreich und der Schweiz gleichermaßen zu Hause. Sie verfügt über eine lange nationale wie internationale Erfahrung in der Qualitätssicherung und Beratung im Hochschulbereich. Unsere Mitarbeiter sowie Gutachter werden kontinuierlich geschult, um Ihrem wie unserem Anspruch gerecht zu werden. Wir verstehen es als unseren Auftrag, die Hochschulen in ihrem autonomen Handeln zu begleiten und zu unterstützen. Unsere Gutachter begegnen den Hochschulen auf Augenhöhe und beurteilen sie mit dem Ziel, strategische Optionen, Entwicklungspotenziale und Effizienzreserven aufzuzeigen.

Ihr FIBAA-Team

## Inhalt

	Seite
<b>1. Gegenstand</b> .....	4
<b>2. Anforderungen</b> .....	4
Exkurs: Peer-Review-Verfahren.....	4
<b>3. Verfahrensablauf</b> .....	5
3.1 Informationsgespräch.....	5
3.2 Vertragsschluss und Verfahrenseröffnung.....	5
3.3 Erstellung und Einreichung der Selbstdokumentation.....	5
3.4 Benennung des FIBAA-Projektmanagers und Vorprüfung der Selbstdokumentation.....	5
3.5 Terminfindung für Begutachtung.....	6
3.6 Zusammenstellung des Gutachterteams.....	6
Exkurs: Gutachterteam.....	6
3.7 Gutachterliche Prüfung der Selbstdokumentation.....	6
3.8 Begutachtung vor Ort.....	6
3.9 Gutachten.....	6
3.10 Beschlussfassung.....	7
3.11 Ergebnisse des Verfahrens.....	7
3.12 Urkunde, Siegel, Veröffentlichung.....	8
3.13 Möglichkeit eines Beschwerdeverfahrens.....	8
<b>4. Übersicht: Verfahrensablauf</b> .....	9

---

<sup>1</sup> Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit der Handreichung erfolgt im Folgenden keine geschlechtsbezogene Differenzierung, sondern es wird ausschließlich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich ist ihre Ausrichtung in jedem Fall geschlechtsunabhängig.

## 1. Gegenstand

Das Verfahren wendet sich an Hochschulen oder teilautonome Einheiten von Hochschulen (Fakultäten, Schools, Institute etc.). Der Fragen- und Bewertungskatalog (FBK) dient sowohl als Grundlage der Selbstdokumentation der Hochschule als auch der Bewertung der Kriterien durch die Gutachter.

Bei der *Institutional Accreditation: Strategic Management* wird die Strategische Planung der Hochschule für die folgenden Bereiche der Hochschule betrachtet, analysiert und bewertet. Bei den Bereichen handelt es sich um

- das Management,
- die Netzwerke,
- Studium und Lehre,
- die Forschung sowie
- die Dynamik (Capacity for Future Change).

Die Prüfung dieser Bereiche erfolgt auf drei Ebenen:

- der Leitbildebene: übergeordnete Ausrichtung und Werte,
- der strategischen Ebene: Zielsetzung und langfristige Planung
- sowie der operativen Ebene: Umsetzung der Strategie.

## 2. Anforderungen

Eine fundamentale Anforderung an Hochschulen, die sich einer *Institutional Accreditation: Strategic Management* unterziehen, ist die Bereitschaft zur Selbstreflexion. Es ist besonders wichtig für eine profunde Beurteilung und damit für einen erfolgreichen Abschluss der Akkreditierung, dass die Hochschule vor der Begutachtung in Bezug auf die o.g. Leistungsbereiche ihre aktuellen Stärken und Schwächen sowie zukünftige Chancen und Herausforderungen identifiziert und reflektiert. Zentraler Bestandteil der Selbstdokumentation ist daher eine realistische Selbsteinschätzung der Hochschule im Rahmen von SWOT-Analysen (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). Sie stellt sicher, dass die Hochschule über eine Beschreibung des Status quo hinaus auch die Auswirkungen zukünftiger Entwicklungen einbezieht, für ihre Leistungsbereiche Zukunftsszenarien aufzeigt und ihren eigenen Beitrag zur zukünftigen Entwicklung von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft verdeutlicht.

### Peer-Review-Verfahren

Bei dem Verfahren der *Institutional Accreditation: Strategic Management* handelt es sich um ein Peer-Review-Verfahren. Auf der Grundlage schriftlicher Informationen/Dokumente und ausführlicher vertiefender Gespräche mit den handelnden Personen vor Ort wird die Situation an der Hochschule von einem Gutachterteam beurteilt. Im Ergebnis ihrer Beratungen erstellt das Gutachterteam einen Bericht, der eine Empfehlung an das Beschluss fassende Gremium – die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren – enthält.

### **3.    Verfahrensablauf**

Die Dauer des Verfahrens hängt davon ab, welche Vorarbeit die Hochschule bereits geleistet hat, wie viel Zeit sie für die Erstellung der Selbstdokumentation benötigt und wie zeitnah eine Begutachtung vor Ort stattfinden kann. Die durchschnittliche Verfahrensdauer beträgt ca. neun Monate.

#### **3.1    Informationsgespräch**

Bei Interesse am Verfahren der *Institutional Accreditation: Strategic Management* bietet die FIBAA der Hochschule zunächst ein ausführliches Informationsgespräch an, bei dem die akkreditierungsrelevanten Kriterien und der Verfahrensablauf im Detail vorgestellt werden. Dieses Gespräch soll es der Hochschule ermöglichen zu überprüfen, ob sie die Anforderungen des Verfahrens erfüllt und damit Aussicht auf eine Akkreditierung besteht. Der FIBAA ermöglicht das Gespräch, sich ein Bild von der Hochschule mit ihrem besonderen Profil zu machen.

Auf Grundlage der Informationen der Hochschule über ihr Profil, ihre Größe und andere relevante Kenngrößen erstellt die FIBAA ein Angebot über die Durchführung einer *Institutional Accreditation: Strategic Management*.

Informationsgespräche zu Detailfragen in Bezug auf die Kriterien und den Verfahrensablauf sind darüber hinaus natürlich auch im weiteren Verfahrensablauf jederzeit möglich.

#### **3.2    Vertragsschluss und Verfahrenseröffnung**

Mit Rücksendung des unterschriebenen Vertrags eröffnet die FIBAA das Verfahren der *Institutional Accreditation: Strategic Management*.

#### **3.3    Erstellung und Einreichung der Selbstdokumentation**

Nach Verfahrenseröffnung verfasst die Hochschule eine Darstellung aller für die Beurteilung relevanten Aspekte des Hochschulhandelns und reicht diese bei der FIBAA ein. Diese Selbstdokumentation soll dem Fragen- und Bewertungskatalog für die *Institutional Accreditation: Strategic Management* folgen, der die Beschreibung der Hochschule durch Fragen zu den Aspekten Management, Netzwerke, Studium und Lehre, Forschung und Dynamik strukturiert und unterstützt. Wie bereits erwähnt, fügt die Hochschule jedem der fünf Kapitel im Fragen- und Bewertungskatalog (Management, Netzwerke, Studium und Lehre, Forschung und Dynamik) eine entsprechende SWOT-Analyse bei. Die Analysen können den jeweiligen Kapiteln vorgelagert sein (als Grundlage der Beschreibung) oder dem Text angehängt werden (als Folgerungen aus der Beschreibung). Die Selbstdokumentation sollte einen Umfang von 60 Seiten (ohne Anlagen) nicht überschreiten.

#### **3.4    Benennung des FIBAA-Projektmanagers und Vorprüfung der Selbstdokumentation**

Nach Eingang dieser Selbstdokumentation benennt die FIBAA einen Projektmanagers, welcher der Hochschule als fester Ansprechpartner während des gesamten Verfahrens zur Seite steht. In einem ersten Schritt wird die eingereichte Selbstdokumentation durch die FIBAA auf Vollständigkeit geprüft. Sofern wichtige Dokumente oder Informationen fehlen, wird die Hochschule um Nachlieferung gebeten.

### 3.5 Terminfindung für Begutachtung

Die Hochschule und der FIBAA-Projektmanagers vereinbaren einen Termin für die Begutachtung vor Ort (BvO). Die Begutachtung erstreckt sich insgesamt über 2,5 bis 3 Tage.

### 3.6 Zusammenstellung des Gutachterteams

Nach der Vereinbarung des Termins für die BvO stellt die FIBAA das Gutachterteam zusammen. Wenn die Zusammensetzung des Gutachterteams abgeschlossen ist, wird die Hochschule über das Team informiert. Um die Unbefangenheit des Gutachterteams zu sichern und Fairness Ihnen gegenüber zu wahren, räumen wir der Hochschule ein Einspruchsrecht ein (ein Veto- oder Vorschlagsrecht besteht hingegen nicht).

#### Gutachterteam

Für Verfahren der *Institutional Accreditation: Strategic Management* setzt die FIBAA ein Gutachterteam ein, das sie entsprechend der benötigten Expertise zusammenstellt. Sie berücksichtigt bei der Auswahl der Personen die hohen Anforderungen, die das Verfahren stellt, und bereitet alle Gutachter hierauf intensiv vor.

Das Gutachterteam setzt sich mindestens aus folgenden Personen zusammen:

- drei Mitgliedern, die in der Summe umfassende Erfahrungen auf dem Gebiet der Hochschulsteuerung und Strategieentwicklung, der Evaluation von Forschungsvorhaben und des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre haben;
- einem studentischen Mitglied mit Erfahrungen in der Hochschulselbstverwaltung und der Akkreditierung;
- einem Mitglied aus der Berufspraxis mit Erfahrungen auf dem Gebiet der Strategieentwicklung oder des Qualitätsmanagements.

Mindestens ein Gutachter soll aus dem Ausland kommen.

### 3.7 Gutachterliche Prüfung der Selbstdokumentation

Sobald die Hochschule das Gutachterteam bestätigt hat, schickt die FIBAA den Gutachtern die Selbstdokumentation der Hochschule zur Prüfung und Vorbereitung der BvO. Wenn die Gutachter weitere Dokumente oder Informationen benötigen, teilt die FIBAA der Hochschule dies zeitnah mit.

### 3.8 Begutachtung vor Ort

Die BvO dient der Validierung der Eindrücke, welche die Gutachter aus der Selbstdokumentation erhalten haben, dem Kennenlernen der Hochschule und ihrer Akteure, der Auswertung zusätzlicher Dokumente, der Klärung von Sachverhalten sowie der kritischen Würdigung und Reflexion der Selbsteinschätzung, wie sie sich aus den SWOT-Analysen ergibt. Während der 2,5 bis 3 Tage führt das Gutachterteam Gespräche mit allen relevanten Mitgliedern der Hochschule (Leitung, Lehrende, Studierende und Verwaltungspersonal) sowie wichtigen Partnern (z. B. Vertretern kooperierender Bildungseinrichtungen, Forschungsinstitute oder Unternehmen). Am Ende der BvO präsentiert das Gutachterteam seine Einschätzungen.

### 3.9 Gutachten

Auf Grundlage der Selbstdokumentation sowie den Erkenntnissen aus der BvO erstellt das Gutachterteam ein Gutachten. Die Struktur des Gutachtens folgt dabei derjenigen des Fragen- und Bewertungskataloges. In ihm treffen die Gutachter eine begründete Bewertung,

in welchem Maße die Hochschule die gestellten Anforderungen erfüllt. Sie entscheiden dabei für jedes Kriterium, ob die Hochschule die Anforderungen erfüllt, übertrifft, in herausragender Weise übertrifft oder nicht erfüllt. Das Gutachten mündet in eine Beschlussempfehlung an die zuständige FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren.

Die FIBAA übermittelt der Hochschule den Entwurf des Gutachtens ohne die Beschlussempfehlung der Gutachter mit der Bitte um Stellungnahme. Auf diese Weise hat die Hochschule die Möglichkeit, sachliche Fehler zu korrigieren und den Gutachtern vor Verabschiedung des Gutachtens Hinweise zu geben, die für die Bewertung der Hochschule relevant sein könnten. Die Gutachter befassen sich im Anschluss mit der Stellungnahme der Hochschule und überarbeiten ggf. ihren Bericht.

### **3.10 Beschlussfassung**

Die zuständige FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren diskutiert das Gutachten und entscheidet über die *Institutional Accreditation: Strategic Management* unter Würdigung der Stellungnahme der Hochschule.

### **3.11 Ergebnisse des Verfahrens**

#### *Akkreditierung*

Erfüllt die Hochschule alle an sie gestellten Anforderungen, ist sie für sechs Jahre (bei erstmaliger Akkreditierung) bzw. acht Jahre (bei Reakkreditierung) akkreditiert.

#### *Akkreditierung unter Auflagen*

Erfüllt die Hochschule einzelne Anforderungen noch nicht vollständig und können diese Mängel innerhalb von neun Monaten behoben werden, wird die Hochschule unter Auflagen akkreditiert. Die Hochschule weist in der Regel innerhalb von neun Monaten nach, dass sie die Auflagen erfüllt hat. In begründeten Fällen kann die FIBAA eine Erfüllung der Auflagen in einem kürzeren Zeitraum verlangen oder die Frist zur Auflagenerfüllung einmalig um drei Monate verlängern. Der Akkreditierungszeitraum umfasst auch bei Auflagenerteilung in der Regel sechs bzw. acht Jahre. Die FIBAA-Akkreditierungskommission kann allerdings auch eine (vorläufige) Verkürzung dieser Frist beschließen, wenn sie im Einzelfall zu der Überzeugung kommt, dass die Erfüllung der Anforderungen nicht für den gesamten Zeitraum sichergestellt ist. Bei vorläufiger Verkürzung hängt die spätere Verlängerung auf den Regelzeitraum in der Regel von der Auflagenerfüllung ab.

#### *Aussetzung der Akkreditierung*

Sollten im Laufe des Verfahrens Mängel offenbar werden, deren Behebung länger als neun aber weniger als 24 Monate benötigt, kann das Verfahren für einen Zeitraum von mindestens zwölf bis maximal 24 Monaten ausgesetzt werden.

Die Wiederaufnahme des Verfahrens erfolgt nicht automatisch, sie muss durch die Hochschule beantragt werden. In diesem Fall reicht die Hochschule eine neue Selbstdokumentation ein, in der sie die Veränderungen seit dem Aussetzungsbeschluss beschreibt. Wird innerhalb der Aussetzungsfrist keine Wiederaufnahme des Verfahrens beantragt, erfolgt die Ablehnung der institutionellen Akkreditierung.

#### *Versagen der Akkreditierung*

Die Akkreditierung wird versagt, wenn die Hochschule Qualitätsanforderungen nicht erfüllt, diese voraussichtlich nicht innerhalb von neun Monaten zu beheben sind und zudem die

Hochschule nicht in der Lage scheint, die Mängel in absehbarer Zeit beheben zu können. Bei einer Versagung der Akkreditierung ist ein erneuter Antrag frühestens nach Ablauf eines Jahres möglich.

### **3.12 Urkunde, Siegel, Veröffentlichung**

Bei erfolgreicher Akkreditierung vergibt die FIBAA eine Urkunde mit ihrem Siegel. Die Hochschule ist selbstverständlich berechtigt, ihren Erfolg bei der *Institutional Accreditation: Strategic Management* öffentlich zu dokumentieren und damit zu werben und hierfür auch das Logo der FIBAA bzw. das für das Verfahren vorgesehene Qualitätssiegel Institutional Accreditation: Strategic Management zu nutzen.

Die FIBAA übermittelt das Gutachten mit Beschluss der Kommission und die Akkreditierungsurkunde an die Hochschule. Das Gutachten wird auf der Homepage der FIBAA veröffentlicht. Die Hochschule hat vorher die Möglichkeit, auf vertrauliche und sensible Informationen im Bericht hinzuweisen, die vor Veröffentlichung hieraus entfernt werden.

### **3.13 Möglichkeit eines Beschwerdeverfahrens**

Ist der Akkreditierungsbeschluss aus Sicht der Hochschule nicht sachgerecht getroffen worden, besteht die Möglichkeit, innerhalb von vier Wochen nach Mitteilung des Beschlusses einen Widerspruch bei der FIBAA einzulegen. In diesem Fall wird zunächst die zuständige FIBAA-Akkreditierungskommission erneut mit dem Verfahren und den Argumenten der Hochschule befasst. Wenn die Kommission den Argumenten der Hochschule nicht folgt und daher den Akkreditierungsbeschluss nicht verändert, beauftragt sie den FIBAA-Beschwerdeausschuss, sich mit dem Akkreditierungsverfahren, seinem Ergebnis und den von der Hochschule vorgebrachten Argumenten zu befassen und eine Empfehlung an die zuständige FIBAA-Akkreditierungskommission abzugeben („Widerspruchsverfahren“). Auf dieser Grundlage befasst sich die Kommission auf einer folgenden Sitzung erneut mit dem Akkreditierungsbeschluss und entscheidet abschließend.



## 4. Der Verfahrensablauf einer *Institutional Accreditation: Strategic Management*

