



**FIBAA**

YOUR PARTNER FOR EXCELLENCE  
IN HIGHER EDUCATION

**Antrag<sup>1</sup>**

**der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)**

**auf Re-Akkreditierung durch den Akkreditierungsrat für die Programm- und Systemakkreditierung,**

**auf Erneuerung der Mitgliedschaft in der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) und**

**auf Re-Registrierung im European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR)**

Datum: 31.08.2016

---

<sup>1</sup> Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt. Es darf nur mit ausdrücklicher Genehmigung der FIBAA genutzt, verwertet oder veröffentlicht werden. Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit des Antrags erfolgt im Folgenden keine geschlechtsbezogene Differenzierung.



**Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)**

c/o economiesuisse | Verband der Schweizer Unternehmen | Hegibachstrasse 47 | Postfach |  
CH-8032 Zürich  
Gemeinnützige Stiftung nach Schweizer Bundesrecht

**FIBAA-Geschäftsstelle**

Berliner Freiheit 20-24  
D-53111 Bonn  
Deutschland

Tel.: +49 228 - 280 356 0  
Fax: +49 228 - 280 356 20  
E-Mail: [info@fibaa.org](mailto:info@fibaa.org)  
Internet: [www.fibaa.org](http://www.fibaa.org)

**Stiftungsrat**

Prof. Dr. Gerhard Riemer, Wien, Präsident  
Prof. em. Dr. Jürg Manella, St. Gallen, Vizepräsident

**Geschäftsführung**

Dr. Birger Hendriks

**Handelsregister**

Handelsregisteramt des Kantons Zürich  
FA.-Nr. 020.7.901.317-3

**Stiftungsaufsicht**

Eidgenössisches Department des Inneren – Generalsekretariat  
Inselgasse 1  
CH-3003 Bern

## Inhalt

Umgang mit vorangegangenen Empfehlungen .....	5
A) European Standards and Guidelines Kapitel 3 .....	10
3.1 Aktivitäten, Strategie und Verfahren zur Qualitätssicherung .....	10
3.2 Offizieller Status .....	17
3.3 Unabhängigkeit.....	19
3.4 Thematische Analysen .....	20
3.5 Ressourcen.....	24
3.6 Interne Qualitätssicherung und Professionalität .....	27
3.7 Regelmäßige externe Überprüfung der Agenturen.....	32
B) European Standards and Guidelines Kapitel 2 .....	33
2.1 Berücksichtigung der internen Qualitätssicherung.....	33
2.2 Gestaltung geeigneter Verfahren .....	34
2.3 Umsetzung der Verfahren .....	37
2.4 Gutachterinnen und Gutachter.....	39
2.5 Kriterien für die Ergebnisse .....	48
2.6 Gutachten .....	52
2.7 Beschwerden und Einsprüche.....	54
C) Zusätzliche Kriterien des Akkreditierungsrates für die Zulassung in Deutschland.....	57
4.1 Interne Strukturen und Verfahren.....	57
4.2 Rechtspersönlichkeit .....	58
4.3 Vollkostenbasis.....	58
4.4 Hochschultypenübergreifende und fächerübergreifende Akkreditierung .....	59
4.5 Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und personelle Besetzung der Organe.....	59
4.6 Veröffentlichung der internen Verfahren für Beschwerden und Einsprüche .....	61
4.7 Beauftragung anderer Organisationen.....	61
4.8 Deutsche Sprache .....	62
D) Stellungnahme zu Fragen aus dem Erfahrungsbericht des Akkreditierungsrates .....	63
5.1 Umgang mit Herausforderung der Systemakkreditierung.....	63
5.2 Verständnis der FIBAA von dualen Studiengängen und Akkreditierungspraxis.....	63
5.3 Spannungsfeld gründliche Prüfung/begrenztes Zeit- und Ressourcenbudget.....	64
5.4 Eintragung der Studiengänge in die Datenbank .....	65
5.5 Siegeltrennung .....	66
Ausblick.....	69
Abkürzungsverzeichnis .....	70
Anhangsverzeichnis .....	72

Die Gliederung der Selbstdokumentation folgt der Mitteilung des Akkreditierungsrates zur Verfahrenseröffnung vom 11. Juli 2016, wonach in einem ersten Teil die Erfüllung der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) Kapitel 3 und 2 und in einem zweiten Teil die Erfüllung der „Zusätzlichen Kriterien für die Zulassung in Deutschland“ entsprechend Ziff. 4 des Entwurfs der neugefassten Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Agenturen vom 30.05.2016 nachgewiesen werden sollen.

## Umgang mit vorangegangenen Empfehlungen

Die FIBAA wurde zuletzt am 23.02.2012 ohne Auflagen re-akkreditiert. Dabei haben die Gutachter im Rahmen des damaligen Verfahrens Weiterentwicklungspotenzial identifiziert, sodass insgesamt vier Empfehlungen und zwei „flagged issues“ (seitens EQAR) ausgesprochen wurden. Im Folgenden wird dargelegt, wie die FIBAA in der letzten Re-Akkreditierungsperiode mit diesen Empfehlungen umgegangen ist.

### **1. Qualitätsmanagement der FIBAA (Empfehlung auf Grundlage der Bewertung nach den Kriterien des Akkreditierungsrates)**

Folgende Empfehlung sprachen die Gutachter hinsichtlich des FIBAA-internen Qualitätsmanagements (QM) aus, da die damaligen Prozessabläufe zwar umfassend dokumentiert waren, in der alltäglichen Praxis aber aus Sicht der Gutachter noch nicht ausreichend gelebt würden. Zudem lagen noch keine Ergebnisse des QMs vor:

*„Zur Verbesserung des Qualitätsmanagementkonzepts und der Arbeit der Agentur empfiehlt die Gutachtergruppe, weitere Quellen der externen Rückmeldung einzubeziehen. Beispielsweise sollten Ergebnisse der Überprüfung und des Monitorings des Akkreditierungsrates bzw. der Beschwerden von Hochschulen systematisch ausgewertet werden. Auch könnten Abgleiche mit nationaler und internationaler guter Praxis zur Weiterentwicklung der agentur-eigenen Prozesse hilfreich sein. In diesem Zusammenhang begrüßt die Gutachtergruppe den Aufbau einer Wissensdatenbank, die insbesondere internationale Erfahrungen bündeln soll.“*

In den vergangenen Jahren hat die FIBAA ihr QM immer wieder auf den Prüfstand gestellt, weiterentwickelt, professionalisiert und zur Grundlage ihrer täglichen Arbeit gemacht. Externe Rückmeldungen der Gutachter, Hochschulen<sup>2</sup> und Kommissionsmitglieder fließen systematisch in das QM ein. Überprüfungs- und Beschwerdeverfahren werden von den jeweils zuständigen Bereichsleitungen für ihre Bereiche koordiniert und ausgewertet. Wird bei diesen Auswertungen Änderungsbedarf im Rahmen der Kriterien-Auslegung, Prozesse, oder Verfahrensdokumente ersichtlich, werden Verbesserungen erarbeitet, gegebenenfalls von den Kommissionen diskutiert und beschlossen und in die jeweiligen Dokumente oder Prozesse eingefügt.

Dadurch ist gewährleistet, dass die Ergebnisse der Überprüfung des Akkreditierungsrates und Beschwerden von Hochschulen systematisch Eingang in den Qualitätsregelkreis finden. Nähere Ausführungen hierzu finden sich unter ESG Standard 3.6.

Abgleiche mit nationaler guter Praxis finden durch Umsetzung entsprechender Rundschreiben und Beschlüsse des Akkreditierungsrates und in regelmäßigen Besprechungen der in Deutschland zugelassenen Akkreditierungsagenturen statt. Abgleiche mit internationaler guter Praxis ergeben sich insbesondere durch die Teilnahme an internationalen Projekten. Beispielsweise hat die FIBAA beim ECA-Projekt „CeQuInt“ mitgewirkt. Im Rahmen des EU-geförderten Projekts, dessen Ziel die Förderung der Internationalisierung im Hochschulbereich ist, wurden dreizehn Pilotverfahren umgesetzt. Auf Basis der gewonnen Erfahrungen

---

<sup>2</sup> Zur Vereinfachung der Lesbarkeit verwendet die FIBAA den Begriff Hochschule im Folgenden als Oberbegriff für Universitäten, Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Fachhochschulen.

auf Hochschul-, Fachbereichs- und Studiengangsebene hat die FIBAA einen Kriterienkatalog zur Bewertung von Internationalität mitentwickelt. Weil die FIBAA über eine langjährige Erfahrung in der Arbeit mit international ausgerichteten Hochschulen verfügt und sie in ihren Akkreditierungsverfahren gemäß den FIBAA-Qualitätsstandards ein besonderes Augenmerk auf Internationalität legt, konnte sie klare Impulse in die Steuerungsgruppe des Projekts einbringen. Von den Projekterfahrungen profitierte die FIBAA wiederum bei der Optimierung der eigenen Verfahren. Zusätzlich wurden durch die mehrjährige Mitarbeit einzelner FIBAA-Mitarbeiter als Short Time Expert in internationalen Projekten (TEMPUS, TWINNING) Erfahrungen guter Praxis für die FIBAA fruchtbar gemacht.

Die Wissensdatenbank wurde im Laufe der aktuellen Akkreditierungsperiode weiter ausgebaut. In ihr finden sich vor allem ausführliche Länderinformationen (s. Anlage 70), die die kulturellen, organisatorischen und begutachtungsrelevanten (Akkreditierungs-) Erfahrungen sammeln, aber auch Hintergrundinformationen wie Rechtsgrundlagen und Informationen zum jeweiligen nationalen Bildungssystem beinhalten, die gemäß einem Standardformular (s. ebd.) aufbereitet werden.

### **Referenzdokument:**

70 Vorlage Länderinformation und Beispiel Länderinformation Nordzypern/Türkei

## **2. Transparenz in Bezug auf die Kriterien und Regelungen zur Vergabe des FIBAA-Premium-Siegels (Empfehlung auf Grundlage der Bewertung nach den ESG)**

Da zum Zeitpunkt der letzten Re-Akkreditierung der FIBAA die Kriterien zur Vergabe des FIBAA-Premium-Siegels nicht hinreichend veröffentlicht waren, hat die Gutachtergruppe folgende Empfehlung ausgesprochen:

*„Die FIBAA sollte mehr Transparenz in Bezug auf die Kriterien und Regelungen zur Vergabe des FIBAA-Premium-Siegels herstellen.“*

In der vergangenen Akkreditierungsperiode hat die FIBAA aufgrund der genannten Empfehlung für alle Verfahren die Grundsätze für die Vergabe des Premium-Siegels auf ihrer Homepage in einer größeren Detailtiefe veröffentlicht<sup>3</sup>, sodass die Hochschulen/Institutionen diese nun transparent nachvollziehen können. Die internen Ermittlungstabellen finden sich in den Anlagen 13, 34 und 52.

Im gleichen Überarbeitungsprozess hat die FIBAA auch die Anforderungen in den Verfahren zur Vergabe des FIBAA-Qualitätssiegels transparenter gestaltet; denn es war seitens der Gutachter moniert worden, dass ein mögliches Transparenzproblem vorliegen könnte, da die FIBAA damals noch zwischen einer Gutachter- und einer Hochschulversion der Fragen- und

---

<sup>3</sup> Vgl. PROG: <http://www.fibaa.org/de/programmbezogene-verfahren/prog-gemaess-fibaa-qualitaetsanforderungen/qualitaetssiegel/fibaa-premium-siegel.html>

Vgl. INST: [http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/Institutionelle\\_Verfahren/Grunds%C3%A4tze\\_Vergabe\\_Premiumsiegel\\_INST.pdf](http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/Institutionelle_Verfahren/Grunds%C3%A4tze_Vergabe_Premiumsiegel_INST.pdf)

Vgl. ZERT: <http://www.fibaa.org/de/programmbezogene-verfahren/zertifizierung-von-weiterbildungskursen/qualitaetssiegel/grundsaeetze-fuer-fibaa-premium-siegel.html>

Bewertungskataloge (FBK)<sup>4</sup> unterschied und nur die Gutachter die Standards für eine „Qualitätsanforderung übertroffen-Bewertung“ kannten. Dieser Hinweis wurde durch die Veröffentlichung der „übertroffen“-Kriterien umgesetzt. Sowohl Gutachter als auch Hochschulen arbeiten nun mit den gleichen FBK und Kriteriensets. Es hat sich seit dieser Umstellung im Jahr 2014 gezeigt, dass Hochschulen/Institutionen mit der Kenntnis der konkreten „übertroffen“-Kriterien nun vermehrt imstande sind, ihre Stärken herauszustellen. Es entwickelt sich als Folge der Veröffentlichung der „übertroffen“-Kriterien somit eine Tendenz zu mehr Premium-Siegeln. Dies wird zu beobachten sein, um eine eventuelle Wertminderung des Premium-Siegels zu vermeiden. Für die Bewertungsstufe „exzellent“ gibt es bewusst nach wie vor keine vorgegebenen Qualitätsstandards. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass Exzellenz sich gerade dadurch auszeichnet, dass sie in hohem Maße individuell ist. Ein vorgegebener Standard würde dem Sinn des Kriteriums widersprechen, den Fokus der Gutachter und Hochschulen/Institutionen bei der Beschreibung bzw. Bewertung zu sehr verengen und die Hochschulen/Institutionen darin einschränken, innovative Ideen zu entwickeln. Damit schaffen die FIBAA-Qualitätsstufen (und insbesondere das „Exzellente-Kriterium“) für die Hochschulen/Institutionen einen Anreiz, über die bisherigen Kriteriengrenzen hinauszudenken und ihre Qualität überdurchschnittlich weiterzuentwickeln. Die Bewertung der Gutachter (alle Qualitätsstufen betreffend) wird in jedem Fall im Gutachten begründet, sodass die Bewertung für die Hochschule/Institution und interessierte Dritte nachvollziehbar ist.

#### **Referenzdokumente:**

- 13 Kriterien für die Verleihung des FIBAA-Premium-Siegels und Qualitätsprofil für das Premium-Siegel – Programmakkreditierung
- 34 Kriterien für die Verleihung des FIBAA-Premium-Siegels und Qualitätsprofil für das Premium-Siegel – Institutional Audit Austria und Institutional Accreditation: Strategic Management
- 52 Kriterien für die Verleihung des FIBAA-Premium-Siegels und Qualitätsprofil für das Premium-Siegel – Zertifizierung

### **3. Methodologie des Qualitätsprofils (Empfehlung auf Grundlage der Bewertung nach den ESG)**

Die Gutachtergruppe monierte, dass in den FIBAA-Gutachten das so genannte Qualitätsprofil, in dem die Bewertung aller Kriterien anschaulich in einer Übersicht dargestellt wird, nicht auf den zugrunde liegenden FBK verwies, sodass sich die Methodologie des Qualitätsprofils für Externe nicht ohne Weiteres erschloss. Die Gutachtergruppe sprach daraufhin die folgende Empfehlung aus:

*„Im veröffentlichten ‚Qualitätsprofil‘ des einzelnen Studienganges sollte auf die zugrunde liegende Methodologie verwiesen werden.“*

Auf der Grundlage der genannten Empfehlung wurden die FBK und die entsprechenden Gutachten für die Programmakkreditierung dahingehend überarbeitet, dass sich die Einzel-

---

<sup>4</sup> Statt eines Fragen- und Bewertungskatalogs wird für das Verfahren Institutional Audit Austria der Anwendungs- und Bewertungskatalog (ABK) genutzt. Soweit im Folgenden allgemeine Angaben zu den FBK der FIBAA gemacht werden, gelten diese analog für den ABK. Auf Abweichungen wird im Einzelnen hingewiesen.

bewertungen der Kriterien im Qualitätsprofil deutlich erkennbar auf die Gliederung, Überschriften und Kapitelnummerierungen in den FBK beziehen und somit die Methodologie offenlegen (vgl. ESG Standard 2.5). In den FBK wird ferner eine entsprechende Legende ausgewiesen.

Als Beispiel ist hier das Qualitätsprofil (Auszug) aus dem FBK für Programmakkreditierung gemäß den Regeln des Akkreditierungsrates dargestellt sowie die dazugehörige Legende:

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.1 Inhaltliche Umsetzung			
3.1.1 Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums	x		
3.1.2 Begründung der Abschluss- und Studiengangsbezeichnung	x		
3.1.3 Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit	x		

### Qualitätsprofil

Bewertungsstufen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	nicht relevant
------------------	------------------------------	------------------------------------	----------------

In den FBK der Institutionellen Verfahren sind ebenfalls Qualitätsprofile enthalten. Sie tragen den Besonderheiten dieser Verfahren (vgl. ESG Standard 2.2) entsprechend Rechnung. In den Qualitätsprofilen der verschiedenen Kapitel werden stichwortartig die zu bewertenden Themenfelder/Anforderungen genannt.

Als Beispiel ist hier das Qualitätsprofil (Auszug) aus dem FBK der Institutional Accreditation: Strategic Management genannt:

Qualitätsanforderungen	exzellent	übertroffen	erfüllt	nicht erfüllt
<b>II d) FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG</b>				
II d). 1 Forschungsstrategie				
II d). 2 Anreizsystem				
II d). 3 Verknüpfung von Forschung und Lehre				
II d). 4 Forschungsevaluation				
II d). 5 Ressourcen				
II d). 6 Forschungsk Kooperationen				

### **4. Thematische Analysen (Empfehlung auf Grundlage der Bewertung nach den ESG)**

Da die Auswertung der Qualitätssicherungsverfahren früher nicht hinreichend systematisch und vorwiegend informell stattfand, empfahl die Gutachtergruppe:

*„FIBAA sollte systematischer die Erkenntnisse aus ihren Verfahren auswerten, ggf. gemeinsam mit anderen Agenturen.“*

Seit einigen Jahren werden Verfahrenserkenntnisse nunmehr von der FIBAA regelmäßig durch kontinuierliche Analyse der in Akkreditierungsverfahren ausgesprochenen Auflagen und der Evaluationsrückmeldungen von Gutachtern, Hochschulen/Institutionen und Projektmanagern ausgewertet. Hinzukommt, dass insbesondere die FIBAA Consult Werkstattartikel (vgl. ESG Standard 3.4) aktuelle Entwicklungen und Trends aufgreifen und good practice Beispiele zeigen, die durch den FIBAA-Newsletter u.a. auch den anderen Agenturen zugänglich gemacht werden. Darüber hinaus hat die FIBAA seitdem mehrere Formate für die Veröffentlichung thematischer Analysen entwickelt (FIBAA-Newsletter, FIBAA-Expert Newsletter, Publikationen in Fachzeitschriften und im Handbuch Qualität in Studium und Lehre), die sich als nützliches Instrument zur Information von Hochschulen und Institutionen herausgestellt haben und gleichzeitig für alle Interessierten frei zugänglich sind. Der Austausch mit anderen Agenturen zwecks gemeinsamer Arbeit an einer Qualitätsverbesserung der Verfahren findet in den Agenturentreffen statt, die die FIBAA regelmäßig besucht. Hier werden mit Vertretern der anderen Agenturen neue Herausforderungen diskutiert. Die FIBAA profitiert dabei von den Erkenntnissen und Herangehensweisen der anderen Agenturen und teilt good practices mit ihnen. Nähere Ausführungen hierzu finden sich in den Ausführungen zu ESG Standard 3.4.

## **5. Empfehlungen auf Grundlage der Bewertung durch EQAR**

EQAR hat zwei so genannte „flagged issues“, d.h. Punkte, die bei der jetzigen Re-Akkreditierung besondere Aufmerksamkeit erfahren sollen, genannt. Diese entsprechen den oben genannten Empfehlungen 2 und 4, sodass insoweit auf obige Ausführungen verwiesen wird:

- *„It should receive attention whether FIBAA has enhanced the transparency of the criteria for awarding its ‘FIBAA Premium’ seal to accredited programmes.“*
- *“The establishment of systematic analyses of FIBAA’s overarching reflections and observations from its accreditation, evaluation and audit activities should receive attention. Such analyses should include developments and trends identified across the programmes and institutions reviewed by FIBAA.“*

## A) European Standards and Guidelines Kapitel 3

Gemäß der o.g. Gliederung werden im Folgenden die einzelnen Anforderungen der ESG in ihrer Realisierung durch die FIBAA dargestellt.

Dabei wird mit dem Kapitel 3 der ESG begonnen, das die Anforderungen an die Agenturen enthält, um daran anschließend das Kapitel 2 der ESG zu beschreiben, das die Anforderungen an die externen Qualitätssicherungsverfahren umfasst. Soweit dabei Bezug auf Kapitel 1 der ESG notwendig ist, wird dem Rechnung getragen. Diese deduktive Herangehensweise gewährleistet, dass alle notwendigen Informationen über den Aufbau und die Arbeitsweise der FIBAA bekannt sind, bevor auf die jeweiligen Qualitätssicherungsverfahren im Detail eingegangen wird. Sie wird zudem seitens ENQA in den „Guidelines for ENQA Agency Reviews<sup>5</sup>“ empfohlen.

Innerhalb der Kapitel kommt es gelegentlich zu Redundanzen. Sie werden im Interesse einer in sich geschlossenen Darstellung jedes Kapitels in Kauf genommen.

### 3.1 Aktivitäten, Strategie und Verfahren zur Qualitätssicherung

#### **Standard**

Die Agentur führt regelmäßig die in Ziffer 2 der ESG beschriebenen externen Qualitätssicherungsverfahren durch. Sie verfolgt verständliche und explizite Absichten und Ziele, die Teil ihres veröffentlichten Leitbilds sind und die ihre tägliche Arbeit bestimmen. Die Agentur gewährleistet, dass in ihren Strukturen und an ihrer Arbeit auch Interessenvertreter beteiligt sind.

Die FIBAA führt in ihren vier Geschäftsbereichen Programmakkreditierung (PROG), Institutionelle Verfahren (INST), Zertifizierung von Weiterbildungskursen (ZERT) und Beratung (FIBAA Consult) regelmäßig Verfahren zur Qualitätssicherung im Hochschulbereich anhand von festgelegten und veröffentlichten Kriterien (vgl. ESG Standard 2.5) durch.

1.) Im Bereich **PROG** sind dies:

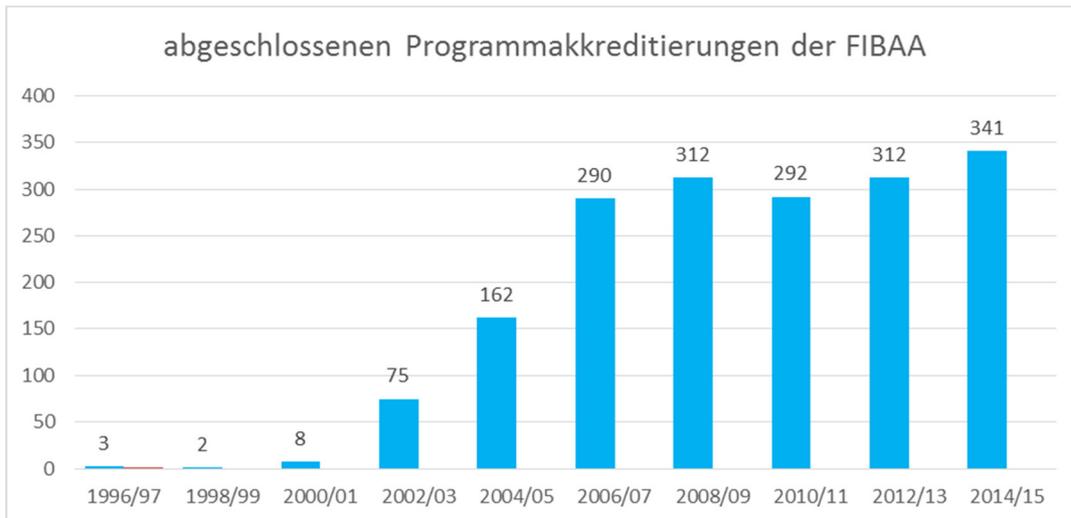
- Programmakkreditierung gemäß den Vorgaben des Akkreditierungsrates unter Berücksichtigung der ESG (zum Erwerb des Siegels des Akkreditierungsrates für Programme);
- Programmakkreditierungen gemäß FIBAA-Standards unter Berücksichtigung der ESG (zum Erwerb des FIBAA-Qualitätssiegels für Programme<sup>6</sup>).

Im Bereich Programmakkreditierung hat sich die FIBAA dabei auf rechts-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlich orientierte Studiengänge sowie die Management-Qualifizierung konzentriert. PROG stellt das Hauptgeschäftsfeld der FIBAA dar. Insgesamt akkreditierte die FIBAA bisher (Stand 30. Juni 2016) 1.838 Programme im In- und Ausland. Das folgende Diagramm zeigt die Anzahl der von der FIBAA akkreditierten Studiengänge seit dem Jahr 1996.

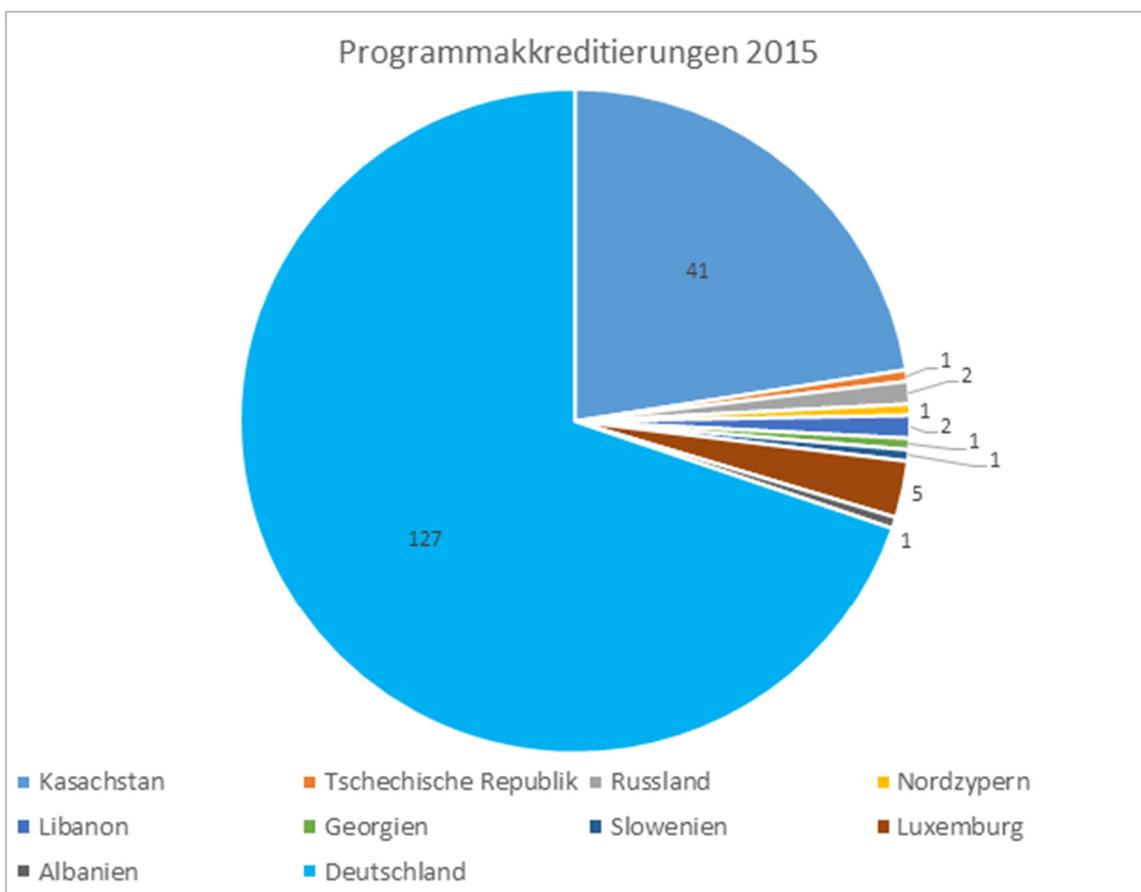
---

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/12/Guidelines-for-ENQA-Agency-Reviews.pdf>

<sup>6</sup> Bachelor- und Master-Programme sowie Doktoratsprogramme (PhD)



Insgesamt akkreditierte die FIBAA im Jahr 2015 55 Programme im Ausland, das entspricht rund 30 Prozent aller im selben Jahr durch die FIBAA akkreditierten Programme. Im ersten Halbjahr 2016 hat die FIBAA bisher zwei Programme im Ausland akkreditiert (Albanien, Russland).



2.) Im Bereich **INST** führt die FIBAA folgende Verfahren durch:

- Systemakkreditierung gemäß den Vorgaben des Akkreditierungsrates (zum Erwerb des Siegels des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung);
- Institutional Audit Austria (Zertifizierung) gemäß den Vorgaben des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) (zum Erwerb des FIBAA-Qualitätssiegels Institutional Audit Austria);
- Institutional Accreditation gemäß FIBAA-Qualitätsstandards<sup>7</sup> (zum Erwerb des FIBAA-Qualitätssiegels Institutional Accreditation),
- Institutional Accreditation: Strategic Management gemäß FIBAA-Qualitätsstandards (zum Erwerb des FIBAA-Qualitätssiegels Institutional Accreditation: Strategic Management).

Zur Entwicklung: Die FIBAA führte in den Jahren 2010 bis 2012 zunächst das institutionelle Verfahren „**Institutional Audit**“ gemäß den Anforderungen der FIBAA durch. Vor der Einführung des Institutional Audit Austria als nationales österreichisches Verfahren (s.o.) wurde es an österreichischen Hochschulen realisiert, die nicht nur Studienprogramme, sondern ihre gesamte Institution einer Qualitätsprüfung unterziehen wollten. Gleiches gilt für eine Schweizerische Hochschule, die das Verfahren erfolgreich durchlaufen hat. Im englischsprachigen Ausland waren für viele Hochschulen zur damaligen Zeit Programmakkreditierungen der FIBAA als kleinere und überschaubarere Verfahren interessanter als eine aufwendigere institutionelle Akkreditierung. Als FIBAA-eigenes Verfahren wurde sodann zunächst die Institutional Accreditation: Strategic Management als spezialisiertes Verfahren entwickelt, in dem eine Strategieanalyse bzgl. der Hauptbetätigungsfelder international ausgerichteter Hochschulen stattfindet (vgl. ESG Standard 2.2). Es enthält jeweils eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwäche, Chancen, Risiken) der Bereiche als substantielles Element. Zwischenzeitlich wurde es an zwei österreichischen, einer kasachischen, einer libanesischen, aber auch an einer deutschen Hochschule durchgeführt. Nunmehr ist jedoch erkennbar, dass auch im englischsprachigen Raum Hochschulen vermehrt Interesse an einer klassischen, umfänglichen institutionellen Akkreditierungen zeigen. Im Jahr 2016 hat die FIBAA daher ein auf den internationalen Hochschulraum ausgerichtetes generelles Verfahren entwickelt, nämlich das Verfahren „**Institutional Accreditation**“. Dieses soll in Zukunft das primäre internationale Verfahren im Bereich INST werden<sup>8</sup>. Das Verfahren Institutional Accreditation: Strategic Management soll jedoch als spezialisierte Alternative weiterhin im Portfolio der FIBAA im institutionellen Bereich bleiben.

Die FIBAA hat bislang (Stand August 2016) insgesamt 21 Institutionelle Verfahren durchgeführt (elf Systemakkreditierungen, ein Institutional Audit Austria, fünf Institutional Accreditation: Strategic Management-Verfahren – unter anderem im Libanon und in Österreich – sowie vier Institutional Audits (drei Mal in Österreich, einmal in der Schweiz). Zudem gibt es derzeit fünf laufende Verfahren (zwei Systemakkreditierungen, zwei Institutional Audits Austria und ein Institutional Accreditation-Verfahren in Kasachstan).

3.) Von Mai 2012 bis April 2016 hat die FIBAA das Verfahren „**Zertifizierung von Corporate Learning Units**“ angeboten, in dem die Qualität innerbetrieblicher Bildungseinheiten geprüft

---

<sup>7</sup> Bei diesem Verfahren handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Institutional Audit gemäß FIBAA-Qualitätsstandards

<sup>8</sup> Der Fragen- und Bewertungskatalog zum Verfahren Institutional Accreditation wird von der FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren im September 2016 verabschiedet.

wurde. Mangels weiterer Nachfrage hat die FIBAA sich dazu entschlossen, das Verfahren nicht mehr anzubieten.

4.) Im Bereich **ZERT** werden von der FIBAA Weiterbildungskurse zertifiziert, die nicht zu einem akademischen Abschlussgrad führen, jedoch auf Hochschulniveau angeboten werden (zum Erwerb des FIBAA-Qualitätssiegels für Weiterbildungskurse).

Die FIBAA hat bislang 48 Zertifizierungsverfahren von Weiterbildungsangeboten überwiegend in Deutschland durchgeführt; fünf wurden an internationalen Institutionen (Schweiz, Kasachstan, Zypern, Österreich) und eines in Kooperation mit Institutionen in Polen, Rumänien und Großbritannien umgesetzt.

5.) Im Bereich **FIBAA Consult** bietet die FIBAA seit 2016 das „Evaluierungsverfahren nach individueller Zielsetzung“ an. Es schließt mit Empfehlungen für die Weiterentwicklung, jedoch ohne formelle Entscheidung und Siegel ab. Bislang wurde noch kein solches Evaluierungsverfahren durchgeführt.

Daneben realisiert FIBAA Consult auf Anfrage individuelle Beratungsaktivitäten, bietet Vorträge, Studien, Inhouse-Workshops, Tagungen und Seminare an. Eine klare Trennung von Prüfung und Beratung wird dabei stets berücksichtigt (vgl. ESG Standard 3.3).

Sämtliche Verfahren und Angebote der FIBAA orientieren sich an den Grundsätzen und Zielen, die im Leitbild der FIBAA im Folgenden definiert und auf der FIBAA-Homepage veröffentlicht sind. Das Leitbild wirkt in die tägliche Arbeit der FIBAA hinein. Den Ansprüchen des Leitbildes entsprechend werden in allen Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren die ESG berücksichtigt. Daher orientieren sich die FBK der Verfahren gemäß ihrem jeweiligen Prüfraum an den definierten ESG Standards 1.1 bis 1.10 (vgl. ESG Standard 2.1):

*„Die FIBAA ist eine national wie international erfahrene Agentur der Qualitätssicherung. Kundenorientierte, effiziente, schnelle und flexible Arbeit gehört zu ihren Markenzeichen. Sie vergibt das Siegel des Akkreditierungsrates nach dessen Maßstäben. Das FIBAA-Qualitätssiegel verleiht sie weltweit an Hochschulen und Studienprogramme für deren hohe Qualität. Hervorragende Leistungen, insbesondere solche mit einer strategiebasierten und internationalen Profilierung, werden mit dem Premium-Siegel der FIBAA ausgezeichnet.*

*Qualitätssicherung ist Aufgabe der Hochschulen. Die FIBAA unterstützt sie dabei, selbst gesteckte Qualitätsziele zu erreichen. Sie gibt Impulse für die Weiterentwicklung der Qualität. Sie fördert Qualität und Transparenz in der akademischen Bildung, indem sie Hochschulen, Business Schools, Studiengänge und Weiterbildungsangebote im In- und Ausland auf der Grundlage internationaler Standards bewertet und die Ergebnisse dokumentiert und veröffentlicht.*

*Mit ihren Verfahren auf institutioneller Ebene (Systemakkreditierung, Institutionelle Akkreditierung) richtet sich die FIBAA fächerübergreifend an alle Hochschulen und andere Bildungsanbieter. Im Bereich der Akkreditierung von Studienprogrammen (Programmakkreditierung) und der Zertifizierung von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten legt die FIBAA einen Schwerpunkt auf den Bereich der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie der Management-Qualifizierung. FIBAA Consult als Beratungseinheit der FIBAA unterstützt Hochschulen und begleitet sie bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer qualitätsorientierten Strategien. Sie führt Evaluierungsverfahren nach individueller Zielsetzung von Hochschulen und Einrichtungen der akade-*

*mischen Bildung durch und veranstaltet Workshops und Seminare zu aktuellen Fragestellungen.*

*Die FIBAA folgt bei ihrer Arbeit nationalen und internationalen Anforderungen und Standards. Dazu gehören insbesondere die European Standards and Guidelines (ESG) und die Förderung von Praxisbezügen und Berufsfähigkeit.*

*Unsere erfahrenen Gremienmitglieder, Gutachter und Mitarbeiter verfügen über umfassendes Know-how in Fragen der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements. Die Ergebnisse ihrer Arbeit kommen den Hochschulen und anderen Bildungsanbietern, aber auch den Studierenden, Studieninteressierten, Absolventen, Arbeitgebern und anderen Interessierten zugute.*

*Enge Bezüge zu Wissenschaft und Wirtschaft, Praxisorientierung und Internationalität spiegeln sich wider in der Zusammensetzung des Stiftungsrats und der Kommissionen, die über die Anforderungen an und die Ergebnisse von Akkreditierungen entscheiden, sowie in den Gutachterteams. Die FIBAA erfüllt dabei die verfassungsrechtlichen Anforderungen.*

*Die FIBAA arbeitet nicht gewinnorientiert.*

*Sie ist durch den Akkreditierungsrat zugelassen und in das europäische Register EQAR aufgenommen. Ihre internationale Vernetzung ist u.a. belegt durch aktive Mitgliedschaften bei ENQA, EUA, CEENQA, INQAAHE. Sie ist als Agentur der Qualitätssicherung zudem durch die zuständigen Stellen offiziell anerkannt in den Niederlanden, in Österreich sowie in Kasachstan. Die Registrierung in der Schweiz ist in Vorbereitung. Die FIBAA hat Kooperationsvereinbarungen mit ausländischen Agenturen der Qualitätssicherung wie etwa solchen in Australien, Kasachstan, Kirgistan, den Niederlanden, Polen und Russland abgeschlossen.*

*Alle im Zusammenhang mit der FIBAA stehenden Personen (Gremienmitglieder, Gutachter und Mitarbeiter u.a.) sind der Chancengleichheit verpflichtet und diskriminieren weder unmittelbar noch mittelbar, insbesondere nicht wegen der ethnischen Herkunft, der Religion und Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters, der sexuellen Identität oder des Geschlechts.“*

Die FIBAA entwickelt dabei nicht nur ihre Qualitätssicherungsverfahren fortlaufend weiter, sondern stellt ihre Ziele und ihre Arbeit regelmäßig auf den Prüfstand. Aus diesem Grund hat sie eine SWOT-Analyse durchgeführt, um Weiterentwicklungspotenziale zu identifizieren und sich insgesamt strategisch weiterzuentwickeln (s. Anlage 96). Insbesondere die kurze Verfahrensdauer (ca. sechs Monate in der Programmakkreditierung und ca. neun bis zwölf Monate bei Institutionellen Verfahren) sowie die für Gutachter und Hochschulen/Institutionen transparenten und differenzierten FBK können als Stärken identifiziert werden. Die weitere Öffnung ausländischer Märkte für Akkreditierungsagenturen birgt für die FIBAA die Chance, sich auch in anderen Ländern zu positionieren. Demgegenüber muss die FIBAA der Herausforderung begegnen, für die Bereiche INST und Consult häufig als fachspezifisch orientierte Agentur wahrgenommen zu werden, obgleich sie in diesen beiden Bereichen fachübergreifend akkreditiert bzw. evaluiert.

Organe der Stiftung sind der Stiftungsrat als oberstes Organ und die Geschäftsführung (s. Anlage 84)<sup>9</sup>. Der ehrenamtlich agierende Stiftungsrat konstituiert und ergänzt sich eigenständig und nimmt auch seine Wiederwahl vor. Er legt die Richtlinien gemäß den Statuten

---

<sup>9</sup> Weiteres Organ nach Schweizerischem Bundesrecht ist die externe Revisionsstelle, die für die Rechnungsprüfung zuständig ist.

fest, bestellt und überwacht die Geschäftsführung und beruft die Mitglieder der Kommissionen und des Beschwerdeausschusses. Der Stiftungsrat besteht gemäß Statut aus sechs bis fünfzehn Mitgliedern. Fünf Wirtschaftsverbände und Vereinigungen aus der Schweiz, aus Österreich und Deutschland haben jeweils ein Mitglied in den Stiftungsrat entsandt<sup>10</sup>. Das Gremium hat weitere Mitglieder berufen. Derzeit setzt sich der Stiftungsrat aus zwei deutschen Vertretern, drei österreichischen und zwei schweizerischen zusammen. Die Amtsdauer beträgt zwei Jahre, eine Wiederwahl ist unbeschränkt zulässig. Die namentliche Zusammensetzung des Stiftungsrates kann der Anlage 92 entnommen werden.

Für die Verfahren der Akkreditierung und der Zertifizierung hat die FIBAA folgende Kommissionen eingerichtet:

- FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme (F-AK PROG, s. Anlage 01),
- FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren (F-AK INST, s. Anlage 20),
- FIBAA-Zertifizierungskommission für Weiterbildungskurse (F-ZK ZERT, s. Anlage 44).

Sie treffen die Akkreditierungs- und Zertifizierungsentscheidungen in den Verfahren der FIBAA. Ferner bestehen Gutachterausschüsse und der Beschwerdeausschuss. Mitglieder sind mehrheitlich Vertreter der Wissenschaft, ferner Vertreter der Berufspraxis und der Studierenden. Die konkrete Zusammensetzung der Kommissionen regelt die Berufungsordnung des FIBAA-Stiftungsrats (s. Anlage 95). Sie ist auch aus der Zusammensetzung (Lebensläufe) der Gremienmitglieder ersichtlich (s. Anlagen 04, 23, 47, 75 und 95).

Die F-AK PROG besteht aus 19 Mitgliedern (elf Hochschulvertretern, sechs Unternehmensvertretern und zwei Studierende). Davon sind zwei Mitglieder aus Österreich und je ein Mitglied aus den Niederlanden, Spanien und der Schweiz vertreten.

Die F-AK INST hat derzeit 16 Mitglieder und setzt sich aus zehn Hochschulvertretern, vier Praxisvertretern und zwei Studierenden zusammen. Davon stammen je zwei Mitglieder aus Österreich und der Schweiz und ein Mitglied aus den Niederlanden.

Die F-ZK ZERT besteht derzeit aus zehn Mitgliedern (vier Hochschulvertretern, fünf Praxisvertretern und einem Studierenden), wobei zwei Mitglieder davon aus der Schweiz kommen<sup>11</sup>.

Der Beschwerdeausschuss der FIBAA besteht aktuell aus zwei Hochschulvertretern, einem Praxisvertreter sowie einem Studierendenvertreter.

Zu den Aufgaben der Kommissionen zählen u.a. gemäß ihren Geschäftsordnungen:

- die abschließenden Entscheidungen in den einzelnen Verfahren zu treffen;
- über die Erfüllung bzw. Nichterfüllung von Auflagen zu entscheiden;
- die Standards der FIBAA-eigenen Verfahren zu definieren und weiterzuentwickeln;
- die FBK zu definieren und weiterzuentwickeln;
- die Bestellungskriterien für Gutachter festzulegen;

---

<sup>10</sup> Der Schweizerische Arbeitgeberverband ist durch Beschluss des Stiftungsrates vom 27.06.2016 ausgetreten. Das Stiftungsstatut der FIBAA wird demnächst entsprechend angepasst.

<sup>11</sup> In der kommenden Stiftungsratssitzung am 05. September 2016 werden zwei weitere Hochschulvertreter in die F-ZK ZERT bestellt (vgl. Mitgliederliste F-ZK ZERT). Die Lebensläufe der beiden neu bestellten Mitglieder werden bei der Begutachtung vor Ort ausgelegt.

- die Gutachter zu bestellen und zu entlassen;
- die für die einzelnen Verfahren zusammengestellten Gutachterteams zu überprüfen und diese zu bestätigen oder abzulehnen<sup>12</sup>.

Aufgrund der Zusammensetzung, Zuständigkeiten und Aufgaben der jeweiligen Kommissionen sind folglich alle relevanten Interessengruppen (inkl. internationale Vertreter) in die Strukturen der FIBAA fest eingebunden.

An den durchzuführenden Verfahren, also der täglichen Arbeit der FIBAA, werden ebenfalls alle relevanten Interessengruppen maßgeblich beteiligt. Die Gutachterteams setzen sich ebenso wie die Kommissionen jeweils aus Hochschulvertretern, Berufspraxisvertretern und Studierenden zusammen. Deren Unabhängigkeit wird dabei stets gewährleistet (vgl. ESG Standard 2.4). Die verfassungsrechtlichen Anforderungen<sup>13</sup> an die Zusammensetzung der über die jeweilige Akkreditierung bzw. Zertifizierung entscheidenden Kommissionen sowie an die der Gutachterteams sind damit erfüllt.

#### **Referenzdokumente:**

- 01 Mitgliederliste der F-AK PROG
- 04 Lebensläufe der Mitglieder der F-AK PROG
- 20 Mitgliederliste der F-AK INST
- 23 Lebensläufe der Mitglieder der F-AK INST
- 44 Mitgliederliste der F-ZK ZERT
- 47 Lebensläufe der Mitglieder der F-ZK-ZERT
- 75 Lebensläufe der Mitglieder des Beschwerdeausschusses
- 84 Organigramm der FIBAA
- 92 Mitgliederliste des FIBAA-Stiftungsrates
- 95 Berufsordnung Stiftungsrat
- 96 SWOT-Analyse der FIBAA

---

<sup>12</sup> Hierfür gibt es im Rahmen jeder Kommission jeweils einen so genannten Gutachterausschuss (bestehend aus einem Wissenschaftsvertreter, einem Berufspraxisvertreter und einem Studierendenvertreter).

<sup>13</sup> Vgl.

[https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2016/02/Is20160217\\_1bvl000810.html;jsessionid=FD185EA71ED31631F2C61CC2AA8B71CA.2\\_cid383](https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2016/02/Is20160217_1bvl000810.html;jsessionid=FD185EA71ED31631F2C61CC2AA8B71CA.2_cid383), zuletzt aufgerufen am 17.08.2016.

## 3.2 Offizieller Status

### **Standard**

Die Agentur hat eine gesicherte Rechtsgrundlage und ist von den zuständigen Behörden als Qualitätssicherungsagentur offiziell anerkannt.

Die FIBAA ist eine schweizerische gemeinnützige Stiftung, dokumentiert in der öffentlichen Urkunde vom 24.07.2000 und dem Handelsregister-Eintrag des Kantons Zürich vom 07.10.1987. Sie ist als solche seit 1994 gemäß Art. 80ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs organisiert (s. Anlage 90).

Historischer Hintergrund ist, dass die FIBAA durch Übernahme einer „personenentkernten“ schon bestehenden Schweizer Bundesstiftung mit Namen Foundation for International Business Administration (FIBA) entstanden ist. Diesem Bericht zugrunde gelegt sind die Statuten der FIBAA vom 28. März 2011 (s. ebd.). Die Stiftung ist eine Gründung der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaftsverbände<sup>14</sup>. Die Geschäftsstelle der FIBAA befindet sich in Bonn, der Sitz ist in Zürich<sup>15</sup>.

In Übereinstimmung mit dem Gesetz zur Errichtung einer „Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland“ hat der Akkreditierungsrat mit der FIBAA einen Vertrag geschlossen, in dem die Rechte und Pflichten der beiden Partner im deutschen Akkreditierungssystem festgelegt sind. Danach verpflichtet sich die FIBAA zur Anwendung der Beschlüsse des Akkreditierungsrates sowie zur Berücksichtigung der ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz in ihrer jeweils gültigen Fassung. Die FIBAA ist in Deutschland seit ihrer erstmaligen Akkreditierung im Jahr 2002 berechtigt, das Siegel des Akkreditierungsrates für Programme und interne Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen zu vergeben.

Darüber hinaus ist die FIBAA seit 2002 Vollmitglied bei ENQA<sup>16</sup> und seit April 2009 im Register bei EQAR gelistet<sup>17</sup>. Mit dem vorliegenden Antrag auf Re-Akkreditierung durch den Akkreditierungsrat verbindet die FIBAA die Erneuerung der Vollmitgliedschaft bei ENQA und die Re-Registrierung bei EQAR.

### **Weitere internationale Anerkennungen:**

#### 1. Niederlande

Die FIBAA ist über Mitarbeiter (Lars Weber und Kristina Weng), die zertifizierte ‚Panel Secretaries‘ bei der Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) sind, berechtigt, national anerkannte Akkreditierungsverfahren an niederländischen Hochschulen durchzuführen<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/de/fibaa/fibaa20.html>

<sup>15</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/de/impressum.html>

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.enqa.eu/index.php/enqa-agencies/members/full-members/> aufgerufen am 29.06.2016.

<sup>17</sup> Vgl. [https://www.eqar.eu/register/detailpage.html?tx\\_pxdeqar\\_pi1\[ciid\]=22](https://www.eqar.eu/register/detailpage.html?tx_pxdeqar_pi1[ciid]=22), aufgerufen am 29.06.2016.

<sup>18</sup> Vgl. <https://www.nvaio.net/over-nvaosamenwerking/register>, aufgerufen am 29.06.2016.

Die NVAO erkennt die von der FIBAA erstellten Gutachten als Grundlage für ihre Akkreditierungsentscheidungen an.

## 2. Kasachstan

Mit Erlass vom Juni 2014 und auf der Basis der Empfehlung des Kasachischen Republikanischen Akkreditierungsrates hat das Ministerium für Bildung und Wissenschaft der Republik Kasachstan die FIBAA in das nationale Register der Akkreditierungsagenturen aufgenommen. Damit sind die Entscheidungen der FIBAA über die Akkreditierung von Studiengängen an kasachischen Hochschulen offiziell anerkannt (s. Anlage 97).

## 3. Österreich

Das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung in Wien hat die FIBAA 2013 in die 'Verordnung Qualitätssicherungsagenturen' aufgenommen<sup>19</sup>. Damit ist die FIBAA berechtigt, in Österreich Audits an öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen durchzuführen.

### **Beantragte Anerkennungen (Stand August 2016):**

#### 1. Schweiz

Am 08. Juni 2016 hat die FIBAA einen Antrag auf Anerkennung durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat gestellt, um die Berechtigung zu erlangen, Verfahren der institutionellen Akkreditierung nach dem Schweizer Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz durchzuführen. Das Verfahren der Anerkennung sieht vor, dass die Agentur sich dem Schweizerischen Akkreditierungsrat persönlich vorstellt. Zu diesem Zweck ist die FIBAA am 16. September 2016 nach Bern eingeladen.

#### 2. Kirgisistan

Gemäß dem Gesetz der Kirgisischen Republik „Über die Bildung“ wird in Kirgisistan ab 1. September 2016 eine unabhängige Akkreditierung von Bildungseinrichtungen eingeführt. Im Mai 2016 hat die FIBAA bei dem Nationalen Akkreditierungsrat an dem Ministerium für Bildung und Forschung der Kirgisischen Republik eine Registrierung als Akkreditierungsagentur beantragt. Im Falle einer positiven Entscheidung wird die FIBAA im Nationalen Register der Akkreditierungsagenturen der Kirgisischen Republik gelistet und erhält damit das Recht auf Durchführung von programmbezogenen sowie institutionellen Akkreditierungsverfahren an kirgisischen Hochschulen.

Während der Begutachtung vor Ort (BvO) kann die FIBAA gerne über den dann aktuellen Stand der beantragten Anerkennungen berichten.

### **Referenzdokumente:**

- 90     Stiftungsstatut und Handelsregisterauszug
- 97     Nachweis internationale Anerkennung und Kooperationen der FIBAA

---

<sup>19</sup> Vgl. [http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA\\_2015\\_II\\_47/BGBLA\\_2015\\_II\\_47.pdf](http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2015_II_47/BGBLA_2015_II_47.pdf)

### 3.3 Unabhängigkeit

#### **Standard**

Die Agentur ist unabhängig und handelt eigenständig. Sie ist in vollem Umfang für ihre Arbeit und deren Ergebnisse verantwortlich und wird nicht durch Dritte beeinflusst.

Die operative Unabhängigkeit, also die Weisungsfreiheit und Unabhängigkeit der Personen (der Gutachter und der Kommissionen) ist durch die eigene Rechtspersönlichkeit der FIBAA, durch die Regelungen in den Statuten der Stiftung (s. Anlage 90) und in den Geschäftsordnungen (s. Anlagen 02, 21, 45, 73 und 94) gewährleistet. Alle für die FIBAA tätigen Gutachter und Gremienmitglieder nehmen ihre Tätigkeit aufgrund ihrer individuellen Expertise und nicht als Vertreter einer Organisation wahr. Einflüsse von dritter Seite sind rechtlich und durch Selbstverpflichtung der Beteiligten ausgeschlossen.

Der Stiftungsrat beruft die Mitglieder der F-AK PROG, F-AK INST und F-ZK ZERT. Er hat keinerlei Weisungsrecht bei Akkreditierungs-/Zertifizierungsentscheidungen oder der Verfahrensentwicklung.

Die Kommissionsmitglieder haben eine Vertraulichkeitserklärung, eine Datenschutzbelehrung und eine Unbefangenheitserklärung unterschrieben (s. Anlage 03). Sollte ein Kommissionsmitglied in einem Verfahren bspw. aufgrund von Hochschulzugehörigkeit nicht unbefangen sein, nimmt es bei der Behandlung des entsprechenden Verfahrens nicht an der Meinungsbildung und der Beschlussfassung teil und muss den Raum bei der Diskussion und Abstimmung verlassen. War ein Kommissionsmitglied als Gutachter in einem Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA tätig, nimmt es ebenfalls nicht an der Beschlussfassung über das betreffende Verfahren teil. Darüber hinaus sind alle Kommissionsmitglieder verpflichtet, auftretende Befangenheiten unverzüglich mitzuteilen. Dies ist in der Geschäftsordnung der jeweiligen Kommission (s.o.) niedergelegt. Für die Kommissionsmitglieder ist in einem Verhaltenskodex als Teil der Geschäftsordnung überdies geregelt, dass

- die Kommissionsmitglieder und Gutachter ausschließlich nach Qualitätsgesichtspunkten handeln und entscheiden sowie nicht an Weisungen Dritter gebunden sind,
- sie ihre Mitgliedschaft nicht zur Durchsetzung eigener Interessen oder Interessen Dritter nutzen und
- sie über vertrauliche Angaben und Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse Stillschweigen wahren.

Die Unabhängigkeit der Tätigkeit der FIBAA ist überdies dadurch gewährleistet, dass die Kommissionen ihre Entscheidungen allein auf der Basis der gutachterlichen Einschätzungen in den Gutachten und auf der Basis der Stellungnahmen der Hochschulen fällen. Dabei können die Kommissionen von den Empfehlungen und Beschlussempfehlungen der Gutachter abweichen, sofern dies mit Blick auf argumentative Schlüssigkeit, die Konformität der vorgegebenen Verfahrensgrundsätze oder die Stimmigkeit mit anderen Entscheidungen geboten erscheint und begründet ist. Dies gilt analog für die Mitglieder des Beschwerdeausschusses, deren Unabhängigkeit ebenfalls durch die Geschäftsordnung des Beschwerdeausschusses und über Unbefangenheitserklärungen gewährleistet wird (vgl. ESG Standard 2.7). Auch die Gutachter aller Qualitätssicherungsverfahren nehmen ihre Aufgabe als unabhängige Experten wahr (vgl. ESG Standard 2.4). Alle internen und externen FIBAA-Mitarbeiter unterzeichnen zudem eine Unbefangenheitserklärung (s. Anlage 88).

Die Trennung von Prüfung (Qualitätssicherungsverfahren) und Beratung (FIBAA Consult) hat der Stiftungsrat durch einen aktualisierten Beschluss vom Februar 2016 geregelt (s. Anlage 56). Weder in der Programm- und Systemakkreditierung noch bei der Zertifizierung von Studienangeboten oder der Evaluierung nach individueller Zielsetzung darf das Prüfverfahren mit einer gleichzeitigen Beratung durch FIBAA Consult verbunden werden. Der Beschluss ist auf den Internetseiten aller Prüfverfahren und auf der Seite von FIBAA Consult veröffentlicht<sup>20</sup>.

#### **Referenzdokumente:**

- 02 Geschäftsordnung der F-AK PROG
- 03 Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung, Befangenheitsausschluss und Einwilligung zur Datenverarbeitung für Kommissionsmitglieder
- 21 Geschäftsordnung der F-AK INST
- 45 Geschäftsordnung der F-ZK ZERT
- 56 Beschluss des FIBAA-Stiftungsrats zur „Trennung von Prüfung und Beratung“ (Februar 2016)
- 73 Geschäftsordnung für den Beschwerdeausschuss
- 88 Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung, Befangenheitsausschluss und Einwilligung zur Datenverarbeitung für FIBAA-Mitarbeiter
- 90 Stiftungsstatut und Handelsregisterauszug
- 94 Interne Ordnung für die Geschäfte des Stiftungsrats

### 3.4 Thematische Analysen

#### **Standard**

Die Agentur veröffentlicht regelmäßig Berichte, in denen die allgemeinen Erkenntnisse beschrieben und analysiert werden, die sie bei ihren Aktivitäten in der externen Qualitätssicherung gewonnen hat.

Die Zusammenfassung und systematische Auswertung der Erkenntnisse, die die FIBAA bei ihren externen Qualitätssicherungsverfahren gewinnt, erfolgt aufgabenspezifisch insbesondere durch FIBAA Consult und durch den Bereich Gutachterwesen.

FIBAA Consult wertet laufend und systematisch

- ausgesprochene Auflagen in Akkreditierungsverfahren,
- Evaluationsrückmeldungen aus den FIBAA Consult Workshops,
- Feedback der FIBAA-Projektmanager zu Stolpersteinen in der Akkreditierung im Jour Fixe sowie

---

<sup>20</sup> Vgl. [http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/FIBAA-Stiftungsrat/Beschluss\\_Stiftungsrat\\_Trennung\\_Beratung\\_Pr%C3%BCfung\\_2016.pdf](http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/FIBAA-Stiftungsrat/Beschluss_Stiftungsrat_Trennung_Beratung_Pr%C3%BCfung_2016.pdf)

- Beiträge aus unterschiedlichen Medien (Newsletter Akkreditierungsrat, ENQA, EQAR, EUA, ECA, HRK, DAAD, Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik etc.) und Zeitschriften (Forschung und Lehre“, duz, Handbuch Qualität in Studium und Lehre etc.)

aus, um ihre eigenen Verfahren zu verbessern und allgemeine Erkenntnisse zur Qualitätsentwicklung zu generieren.

Folgende Formate thematischer Analysen ergeben sich hieraus:

#### FIBAA-Newsletter:

Der FIBAA-Newsletter erscheint etwa fünf Mal jährlich und informiert über allgemeine Erkenntnisse und Ereignisse, die die FIBAA bei ihren Aktivitäten in der externen Qualitätssicherung gewonnen hat. Die neuesten Ausgaben des Newsletters sind auf der FIBAA-Homepage in deutscher und englischer Sprache aufrufbar und werden den Abonnenten zusätzlich als E-Mail Link zugesendet<sup>21</sup> (s. Anlage 99).

Seit dem Start des Newsletters im Jahr 2011 hat sich dieser als informatives Instrument etabliert, Kunden und weitere Interessierte über Trends und FIBAA-Aktivitäten im Akkreditierungswesen und in der Qualitätssicherung auf dem Laufenden zu halten. Der Aufbau des Newsletters – er reißt aktuelle Themen kurz an und verweist dann auf weiterführende Links – hat sich bewährt. Mittlerweile wird der Newsletter von ca. 2.000 Personen abonniert.

#### Newsletter für Gutachter „FIBAA Expert“

Der „FIBAA Expert“ erscheint zwei Mal im Jahr und informiert über Neuerungen im deutschen und internationalen Akkreditierungswesen sowie in der FIBAA, die speziell für die Arbeit der Gutachter wichtig sind. Er greift zudem die Themen und Ergebnisse aus dem jeweils vorherigen Gutachter-Seminar auf (vgl. ESG Standard 2.4 und Anlage 71).

#### FIBAA Consult Werkstattartikel:

Die FIBAA Consult Werkstattartikel werten allgemeine Erkenntnisse aus der Akkreditierungspraxis der FIBAA aus und weisen auf häufige Probleme in Akkreditierungsverfahren hin, die den Gutachtern und Projektmanagern in der täglichen Arbeit begegnen. Sie weisen auf Neuerungen hin, bieten Verbesserungsvorschläge sowie good practice Beispiele, zeigen Entscheidungsspielräume und nennen weiterführende Informationen rund um das Thema Qualitätssicherung und -entwicklung im Hochschulbereich. Werkstattartikel erscheinen etwa viermal jährlich und werden über den FIBAA-Newsletter verbreitet. Zudem stehen alle Werkstattartikel zum kostenlosen Download auf der FIBAA Consult-Homepage zur Verfügung, sowohl in deutscher<sup>22</sup> als auch in englischer Sprache<sup>23</sup> (s. Anlage 62).

---

<sup>21</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/de/news.html>

<sup>22</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/de/fibaa-consult/werkstatt.html>

<sup>23</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/en/fibaa-consult/factory.html>

### Bisherige Werkstattartikel:

- Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement – Hintergrund und Umsetzung (deutsch)
- Programm- oder Systemakkreditierung – die Qual der Wahl (deutsch)
- Akkreditierung von joint programmes nach den Regeln des Akkreditierungsrates (deutsch)
- Zulassung zum Master-Studium – Mögliche Abweichung von der 300 ECTS-Regel (deutsch)
- Umsetzung der relativen ECTS-Note (deutsch)
- Lissabon-Konvention (deutsch)
- Zulässige Abschlussgrade in Deutschland (deutsch)
- Duale Studiengänge (deutsch)
- Anerkennung im Hochschulbereich im Überblick (deutsch)
- Änderungen an akkreditierten Studiengängen (deutsch)
- Die neuen MBA-Guidelines (deutsch und englisch)
- Anrechnung von außerhochschulischen Leistungen (deutsch)
- Kompetenzorientierte Studiengänge (deutsch und englisch)
- Franchising von Studienangeboten (deutsch)
- Lernergebnisse formulieren (deutsch und englisch)
- Lernergebnisse in der Akkreditierung (deutsch und englisch)
- Die neuen European Standards and Guidelines (deutsch und englisch).
- Entscheidung Systemakkreditierung (deutsch).
- Student-Centred learning (deutsch und englisch)

### Publikationen:

Mitarbeiter von FIBAA Consult und der FIBAA analysieren zudem verschiedene Themenstellungen aus dem Bereich hochschulische Qualitätssicherung und veröffentlichen die Ergebnisse hieraus in Fachzeitschriften:

- Dettleff/Noe (2016): Duale Studiengänge aus Sicht der externen Qualitätssicherung. Handbuch Qualität in Studium und Lehre (s. Anlage 98).
- Dettleff/Schröder (2015): Externe Qualitätssicherung als Instrument für Verbraucherschutz, Produktsicherheit, Strategieentwicklung und Marketing. Handbuch Qualität in Studium und Lehre<sup>24</sup>.
- Assenmacher/Bischof (2013): Chancengleichheit im Fokus der Qualitätssicherung – Probleme und Möglichkeiten in der Umsetzung eines Akkreditierungskriteriums. Qualität in der Wissenschaft.
- Schmidt (2013): Umsetzung der Bologna-Reform: Anmerkungen zu Aspekten des Qualitätsmanagements an deutschen Hochschulen – Erfahrungen aus der Programmakkreditierung. Liber amicorum, vol. 2.
- Schmidt (2013): Zum Zusammenhang von Lernzielen, Lernergebnissen und ihrer Anerkennung. Handbuch Qualität in Studium und Lehre.

---

<sup>24</sup> Vgl.

[http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/FIBAA\\_Consult/Projekte/Externe\\_Qualit%C3%A4tssicherung\\_als\\_Instrument\\_f%C3%BCr\\_Verbraucherschutz\\_Produktsicherheit\\_Strategieentwicklung\\_und\\_Marketing.pdf](http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/FIBAA_Consult/Projekte/Externe_Qualit%C3%A4tssicherung_als_Instrument_f%C3%BCr_Verbraucherschutz_Produktsicherheit_Strategieentwicklung_und_Marketing.pdf)

- Assenmacher/Bischof (2013): Chancengleichheit im Fokus der Akkreditierung – Wunsch und Wirklichkeit. Handbuch Qualität in Studium und Lehre.
- Schmidt (2013): About learning outcomes. Magazin „Higher Schools of Kazakhstan“, third issue.
- Schmidt (2013): Die Europäische Fernhochschule Hamburg – ein Beispiel fortschrittlicher und qualitätsorientierter Hochschulgestaltung: Liber amicorum, vol. 3:
- Schmidt (2012): Qualitätssicherung: Eine Herausforderung für die Hochschulen – eine Chance für die Studierenden. Liber amicorum, vol. 1.

Die Artikel in den Fachzeitschriften nehmen dabei eher übergeordnete Themen in den Fokus und sollen auch die Attraktivität der Qualitätssicherung und die Arbeit der Agenturen allgemein steigern. Beispielsweise wurden 36 Modelle von der FIBAA akkreditierter dualer Studiengänge empirisch ausgewertet, um Chancen und Risiken der Dualität für die Studienqualität zu untersuchen (ebd.).

Die aus ihrer Arbeit gewonnenen Erkenntnisse finden auch in nationalen wie internationalen Fachvorträgen der FIBAA Berücksichtigung (bspw. 2016 auf der Bundesdekan-Konferenz zum Thema: „Akkreditierung nach der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts“ und auf einer Tagung der KAZGUU Universität 2016 in Kasachstan zum Thema „Academic Integrity in Higher Education“). Darüber hinaus sind einzelne Projektmanager auch in weiteren Arbeitsgruppen tätig, wie beispielsweise in der HRK-Arbeitsgruppe zum Thema Franchise.

#### **Referenzdokumente:**

- 62 Werkstatt-Artikel FIBAA Consult (Auswahl)
- 71 Newsletter „FIBAA-Expert“ – Ausgabe 01/2016
- 98 Beispiel-Artikel Handbuch Qualität in Studium und Lehre
- 99 Newsletter FIBAA (Ausgabe Juni 2016)

### 3.5 Ressourcen

#### Standard

Die Agentur verfügt über ausreichende und angemessene Ressourcen für ihre Arbeit und zwar in finanzieller wie auch personeller Hinsicht.

#### Finanzen

Die Stiftung FIBAA wurde in der Schweiz mit Wirkung ab der Steuerperiode 2005 aufgrund Verfolgung gemeinnütziger Zwecke von der Staatssteuer sowie den allgemeinen Gemeindesteuern und der direkten Bundesteuer befreit (s. Anlage 91). Damit wird bestätigt, dass die FIBAA gemeinnützig agiert und das Interesse der Unternehmenserhaltung dem gemeinnützigen Zweck untergeordnet ist. In diesem Sinne sind die Mitglieder des Stiftungsrates (s. Anlage 92), der Kommissionen<sup>25</sup> und des Beschwerdeausschusses ehrenamtlich tätig.

Einnahmen (Umsatzerlöse) generiert die FIBAA im Wesentlichen aufgrund von Verträgen, die sie mit inländischen und ausländischen Hochschulen über die Durchführung von Programm- und institutionellen Akkreditierungen abschließt. Ferner werden Verträge über Zertifizierungen und über Evaluierungsverfahren geschlossen.

Aus diesen Einnahmen deckt die FIBAA ihre Kosten (Aufwendungen). Bilanziell hatte die FIBAA in den Jahren 2014 und 2015 folgende Umsatzerlöse bzw. Aufwendungen zu verzeichnen:

In T €	Umsatzerlöse	Aufwendungen	Differenz	Kommentar
<b>2014</b>	[...]	[...]	[...]	
<b>2015</b>	[...]	[...]	[...]	Verbesserung gegenüber 2014 um [...] €

Diese Angaben sind den Jahresabschlüssen 2014/15 der FIBAA für beide Jahre entnommen, die als Anlage 83 beigefügt sind. Für das Jahr 2014 ist dabei ein Verlust von [...] € als Ergebnis ausgewiesen. Das Jahr 2015 hat demgegenüber mit einem leichten Gewinn von [...] € abgeschlossen. Unter Berücksichtigung des Vorjahres-Ergebnisses (2014) bedeutete dies eine Erlössteigerung um [...] €. Allerdings ist für das Geschäftsjahr 2015 bilanztechnisch eine rückwirkende Umstellung der Buchungen vorgenommen worden. Aufgrund der erstmals erfolgten Abgrenzung der Erlöse entsprechend den von der FIBAA erbrachten Leistungen – die Abgrenzung hatte einen Umfang von [...] € – ist bilanzrechtlich ein Defizit von [...] € entstanden, das in den Jahren 2016 und 2017 aufgrund verbesserter Kostenstruktur erkennbar ausgeglichen wird. Der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Grass aus Köln hat der FIBAA daher für beide Jahre (2014 und 2015) sein Testat erteilt.

Ein Zwischenabschluss per 30. Juni 2016 (s.ebd.), aufgestellt ebenfalls von dem Steuerberater Grass, weist als Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung einen Überschuss von [...] € aus. Damit ist das Bilanz-Defizit des Vorjahres, das durch erstmalig vorgenommene Abgrenzung entstandenen war, nahezu ausgeglichen. Die Finanzlage der FIBAA gewährleistet da-

<sup>25</sup> einschl. Gutachterausschüsse

mit, dass alle finanziellen Ressourcen adäquat und dazu geeignet sind, die Arbeit der FIBAA in der vollen dargestellten Breite zu ermöglichen. Dies gilt sowohl für den Personalaufwand als auch für alle weiteren notwendigen Aufwendungen.

Die Entgelte werden aufgrund einer Projektkostenkalkulation festgelegt, bei der die Kosten der Agentur und der unmittelbar am Akkreditierungsverfahren Beteiligten (Gutachter, Projektmanager) berücksichtigt sind (s. Anlage 81). Die Kalkulationen enthalten Pauschalen, durch welche die anfallenden Kosten (Gutachterhonorare, Reisekosten und Unterkunft für die Gutachter, Kommissionssitzungen zur Entscheidung über laufende Akkreditierungsverfahren etc.) abgedeckt werden.

Die Entgelte der FIBAA werden regelmäßig durch die Geschäftsführung und den internen Finanzbereich einer Überprüfung unterzogen, ob sie die bei der FIBAA anfallenden Kosten abdecken. Bei Bedarf werden sie angepasst. Zur Kontrolle dieser und zur Feststellung der benötigten finanziellen sowie personellen Ressourcen wird eine jährliche Planung der erwarteten Erträge und Aufwendungen erstellt (s. Anlage 82).

## **Personal**

Das Personal in der Geschäftsstelle der FIBAA in Bonn setzt sich nach dem zu erwartenden Stand am 1. Oktober 2016<sup>26</sup> wie folgt zusammen: Die Geschäftsstelle der FIBAA wird von einem Geschäftsführer geleitet. Der vormalige Geschäftsführer ist zum 31. Dezember 2015 ausgeschieden. Ihm ist ein Geschäftsführer nachgefolgt, der von vornherein interimistisch bis zu dem Zeitpunkt im Amt ist, zu dem eine neue dauerhafte Nachfolge installiert ist. Diese dauerhafte Nachfolge in der Geschäftsführung ist im Juni 2016 ausgeschrieben worden. Eine Besetzung der Stelle ist für die nächsten Wochen zu erwarten. In der Geschäftsstelle gibt es ferner drei Funktionsbereiche: zum einen das Office nebst IT und Finanzen, zum anderen den Bereich des Projektmanagements. Daneben besteht der Bereich FIBAA Consult.

Im Bereich Office, IT und Finanzen sind insgesamt sieben Mitarbeiter tätig (5,45 VZÄ). Für den Bereich des Projektmanagements arbeiten zwölf Mitarbeiter (9,0 VZÄ)<sup>27</sup>, für FIBAA Consult eine Mitarbeiterin (1,0 VZÄ). Vier externe Projektmanager (einer zusätzlich auch als Sonderbeauftragter der FIBAA) sind als freie Mitarbeiter für die FIBAA tätig. Es stehen für die Verfahrensbetreuung ab Oktober 2016 voraussichtlich acht angestellte Mitarbeiter zur Verfügung, die ganz oder teilweise als Projektmanager tätig sind, sowie die flexibel einsetzbaren externen Projektmanager. Damit ist sichergestellt, dass die Bearbeitung von jährlich etwa 80 Verfahren zügig und zeitgerecht realisiert werden kann. Alle Mitarbeiter verfügen über die ihren Aufgabengebieten entsprechenden Qualifikationen (s. Anlagen 84, 85 und 86). Die Leistungsbereiche PROG/ZERT national, INST D-A-CH<sup>28</sup>, PROG/ZERT/INST international sowie FIBAA Consult werden von Bereichsleitungen koordiniert, die für die übergeordnete Koordination und Weiterentwicklung der Bereiche verantwortlich sind.

Die FIBAA-Mitarbeiter erhalten regelmäßig Weiterbildungsmöglichkeiten (bspw. in den letzten Jahren Schulungen zur Konfliktgesprächsführung, zum Zeitmanagement und zum Quali-

---

<sup>26</sup> Als Stichtag wird der 1. Oktober 2016 genommen, da es zwischenzeitlich Mitarbeiterwechsel gibt, bedingt durch Fluktuation, Rückkehr aus der Elternzeit und Neueinstellungen.

<sup>27</sup> Eine Mitarbeiterin befindet sich in Elternzeit.

<sup>28</sup> Deutschland, Österreich und die Schweiz

tätsmanagement) und haben die Möglichkeit, an Consult-Workshops teilzunehmen. Zudem können individuelle Schulungsmaßnahmen vereinbart werden (z.B. Englischkurse).

## **Räumlichkeiten**

Ein Tagungsraum und ein Sitzungsraum sind in die Bürofläche integriert. Die angestellten Projektmanager verfügen über Einzelbüros, um die Qualität der Projektbearbeitung zu wahren. Die Büroräumlichkeiten der FIBAA sind langfristig gemietet. Sie reichen für das vorhandene Personal aus. Bei Bedarf werden für Veranstaltungen extern Sitzungsraumlichkeiten angemietet.

## **IT-Architektur**

Die FIBAA nutzt eine Rechner- und Netzwerkinfrastruktur. Die Mitarbeiter der Geschäftsstelle verfügen je nach Bedarf über moderne Desktop- oder Laptopcomputer. Laptops werden nach definierten Kriterien ausgewählt (Lesbarkeit am Bildschirm, matte Oberfläche, Gewicht, Akku-Laufzeit) und am Büroarbeitsplatz aus ergonomischen Gründen durch externe Monitore sowie zusätzliche Eingabegeräte ergänzt. Standardmäßig wird ein aktuelles Windows-basiertes Betriebssystem und eine Office-Lösung auf Grundlage eines Volumenvertrags mit Microsoft installiert. Dazu werden Dienstprogramme wie Virenschutz, Archivierungstools, Dokumentenverwaltung, Druckdienste und verschiedene Kollaborationstools bereitgestellt. Außerdem steht jedem Mitarbeiter ein Festnetztelefon mit Durchwahl zur Verfügung. In jedem Raum vermittelt die FIBAA einen Intranet- bzw. Internetzugang (Kupferader außen, 16 Mbit) über kabelgebundenes Gigabit-Ethernet oder ein nur für Mitarbeiter zugängliches WPA2-geschütztes W-LAN. Eine 2016 durchgeführte Umstellung der Infrastruktur und die Anmietung einer zusätzlichen Internetleitung erlauben Online- und bildgestützte Gutachter-Schulungen. Für Gäste (z.B. Schulungsteilnehmer) wurde ein gesondertes W-LAN mit beschränktem Internetzugang eingerichtet. Mitarbeiter mit regelmäßiger Reisetätigkeit erhalten Mobiltelefone (Typ Apple iPhone) mit Telefonie und 3G/4G-Internet, deren Betriebs- und Verwaltungskosten die FIBAA vollständig übernimmt.

Für alle Geschäftsdaten steht ein täglich RDX-gesichertes, zentrales Speichermedium zur Verfügung, das nur über das FIBAA-Intranet erreichbar ist. Dort finden sich auch die zur Verfahrensverwaltung notwendigen Datenbanken: Projektverwaltung, Dokumenten-Workflow, Korrespondenz, Veröffentlichungsdatenbank und Faktura. Ferner existiert für den Systemadministrator eine umfassende Technik-Dokumentation auf Wiki-Basis. Ein Farbkopierer mit Hochleistungsscanner und mehrere Netzwerkdrucker ergänzen die Ausstattung.

Aus Transparenzgründen pflegt die FIBAA eine moderne, mehrsprachige Internetseite<sup>29</sup> (deutsch, englisch, russisch), die alle Informationen über die angebotenen Verfahrensmodelle und sonstigen Dienstleistungen enthält. Bis Ende 2016 erfolgt noch eine zurückhaltende optische Verbesserung der Webseite, zusammen mit der Systemumstellung auf die neueste TYPO3-Version. Die Internetseite ist mit allen gängigen Suchmaschinen auffindbar. Daneben stehen öffentlich zugängliche, passwortgeschützte Werkzeuge für die Verfahrensevaluation (LimeSurvey), für die Sitzungen der Kommissionen (passwortgeschützte Homepages) und zur Veröffentlichung von Gutachten zur Verfügung. Zudem gibt es eine zentrale

---

<sup>29</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/de/startseite.html>

Groupware-Lösung (Projekt- und Dateimanager, Kalender und Adressbuch). Die FIBAA hat den E-Mail-Empfang, -Versand sowie die -Archivierung an einen Dienstleister (mit Sitz in Deutschland) ausgelagert. Der verschlüsselte Zugang zu den E-Mail-Postfächern erfolgt über lokale Mailprogramme oder einen passwortgeschützten Onlinezugang.

#### **Referenzdokumente:**

- 81 Vollkostenbasierte Kalkulation für alle Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA
- 82 Ertragsplanung 2016/17
- 83 Jahresabschlüsse 2014/15 und Zwischenabschluss 2016
- 84 Organigramm der FIBAA (Stiftung/Geschäftsstelle)
- 85 Mitarbeiterübersicht
- 86 Lebensläufe der Mitarbeiter und Projektmanager
- 91 Entscheid Kantonales Steueramt ZH, 06/10 103 vom 17.02.2006
- 92 Mitgliederliste des FIBAA-Stiftungsrates

### 3.6 Interne Qualitätssicherung und Professionalität

#### **Standard**

Die Agentur verfügt über Verfahren für ihre interne Qualitätssicherung, die sich auf die Definition, die Sicherung und die Verbesserung der Qualität und Integrität ihrer Tätigkeit beziehen.

Die Agentur veröffentlicht ihre Verfahren zur internen Qualitätssicherung.

Die Qualitätssicherung der Agentur schließt interne und externe Rückmeldungen ein.

#### **Internes Qualitätsmanagementsystem (QMS)**

Seit der letzten Re-Akkreditierung der FIBAA durch den Akkreditierungsrat hat die FIBAA ihre internen Qualitätssicherungsmaßnahmen verstärkt in alle ihre Arbeitsabläufe und -bereiche (Management – Leistungsbereiche – Supportbereiche) integriert. Darunter fallen die Definition und Aktualisierung aller Geschäftsprozesse in einem Qualitätsmanagementhandbuch (QM-Handbuch), die systematische und regelmäßige Überarbeitung von Arbeitsdokumenten, die Evaluation aller FIBAA-Dienstleistungen, aber auch die Erstellung und Anpassung von internen Checklisten und Tutorials<sup>30</sup>.

Zudem wurde im Januar 2011 die Position eines weisungsungebundenen Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) geschaffen, dem die Verantwortung für das interne QM obliegt.

Die Qualitätsgrundsätze der FIBAA sowie die Verfahren und Instrumente des internen QMS sind auf der FIBAA-Homepage veröffentlicht<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Ein Tutorial ist eine Dokumentation für Endbenutzer eines Softwaresystems, in der im Sinne einer Einführung die wichtigsten Systemfunktionen erläutert werden.

<sup>31</sup> <http://www.fibaa.org/de/fibaa/fibaa30.html>

Ein Datenschutzbeauftragter unterstützt die FIBAA überdies seit Mai 2011 dabei, steht den Mitarbeitern als Ansprechpartner bei der Wahrnehmung ihrer Rechte bereit und wirkt durch Aufklärung und Beratung auf die Einhaltung aller datenschutzrelevanten Regelungen hin. Eine ausführliche Darstellung des Datenschutzes in der FIBAA inklusive Rechtsquellen findet sich in Anlage 89.

### Qualitätsmanagementhandbuch

Der QMB erstellt und überarbeitet in Absprache mit den jeweils für den Bereich verantwortlichen Personen das QM-Handbuch in elektronischer Form mit der Software ViFlow. Der aktuelle Stand ist für alle Mitarbeiter passwortgeschützt online einsehbar. Die Nutzung gehört zu den Dienstaufgaben. Das QM-Handbuch beschreibt in maßvoller Detailschärfe sämtliche Prozesse aller Ebenen aus dem Führungs-, Leistungs- und Supportbereich. Es beinhaltet zudem Mustervorlagen, Arbeitsanweisungen sowie weiterführende Informationen. Definiert werden alle Standardprozesse, die regelmäßig wiederkehren. Die Definition dieser Prozesse dient dazu, die Mitarbeiter über die vorgesehene Abwicklung der Aufgaben und Tätigkeiten in den Bereichen zu informieren, damit jeder Prozess die vorgegebenen Qualitätsstandards erfüllt und alle relevanten Vorgaben eingehalten werden. Insbesondere neue Mitarbeiter können im QM-Handbuch nachschlagen, welche Aufgaben sie in welcher Reihenfolge und mit welchen Arbeitsschritten bearbeiten müssen.

### Evaluationen

Alle Verfahren der FIBAA werden von allen teilhabenden Personen (internen sowie externen Beteiligten) evaluiert (s. Anlagen 77 und 79):

Wer evaluiert?	Wer wird evaluiert?	Wie?	Wie oft?
Gutachter	Projektmanager, Geschäftsstelle, Ablauf	Elektronisch, Link per E-Mail	nach der Entscheidung der zuständigen Kommission
Projektmanager	Gutachter	E-Mail	nach der Entscheidung der zuständigen Kommission
Hochschulen, Weiterbildungsanbieter	Gutachter, Projektmanager, Geschäftsstelle, Ablauf	Elektronisch, Link per E-Mail	nach der Entscheidung der zuständigen Kommission
Veranstaltungsteilnehmer	Referent, Geschäftsstelle, Ablauf	Papierform	Pro Veranstaltung
Mitglieder der Kommissionen	Geschäftsstelle, Bereichsleitung, Dokumente, Ablauf	Papierform, Link per E-Mail	Jährlich

Die Ergebnisse aus den Evaluationen werden für die Weiterentwicklung der jeweiligen Formate genutzt: Hinweise zu redundanten Passagen in den Verfahrensdokumenten wurden bei deren jeweiliger Überarbeitung aufgegriffen. Wichtige inhaltliche Themen, die Gutachter, Hochschulen und Kommissionen betreffen, wurden im jährlichen Themenspeicher in den Kommissionen ausführlich diskutiert<sup>32</sup>. Auch die Ergebnisse dieser Diskussionen werden bei der Verfahrensbearbeitung und bei der Weiterentwicklung der Dokumente berücksichtigt.

Die Fragebögen wurden in der letzten Akkreditierungsperiode im Hinblick auf Struktur und Inhalt überarbeitet, redundante Fragen gestrichen, dafür neue, für die Qualitätssicherung relevante Fragen hinzugefügt. Auch das Angebot an Online-Fragebögen wurde systematisch erweitert. Darüber hinaus wurde der Prozess zur Evaluation der Projektmanager überarbeitet und erfolgt nun systematisch. Die Rücklaufquoten und damit die Aussagekraft der Evaluationen konnten damit erhöht werden (z.B. Rücklaufquote Evaluation durch Gutachter im Jahr 2013: 77 und im Jahr 2015: 123). Auch FIBAA Consult Evaluierungsverfahren und Veranstaltungen (Workshops, Seminare und Tagungen) werden nun evaluiert (s. Anlagen 78 und 80).

Die Ergebnisse der Evaluationen werden in einem jährlichen Qualitätsmanagementbericht<sup>33</sup> vom QMB zusammengefasst und gemeinsam mit der Darstellung des Qualitätskonzepts auf der FIBAA-Homepage veröffentlicht. Auffällige Ergebnisse werden mit den zuständigen Bereichsleitern und im Qualitäts-Team (Bereichsleitungen, Geschäftsführung und Qualitätsmanagementbeauftragte) besprochen. Ergeben sich daraus Modifikationen in den Prozessabläufen, werden diese mit dem oder den jeweiligen Bereichsleiter/n und dem QMB überarbeitet und im QM-Handbuch entsprechend vorgenommen. Betreffen die Änderungen Verfahrensunterlagen, Checklisten oder Tutorials, werden auch diese entsprechend aktualisiert, den Kommissionen zum Beschluss vorgelegt und in geeigneter Weise bekannt gemacht (s.u.). Personen, die von den Änderungen in den Prozessen betroffen sind, werden direkt angesprochen und verpflichtet, die Änderungen zukünftig umzusetzen.

### **Interne Checklisten und Tutorials sowie externe Handreichungen und Vorlagen**

Die Bereichsleiter erstellen in Absprache mit der Geschäftsführung interne Checklisten und Tutorials für die Mitarbeiter sowie externe Handreichungen und Vorlagen<sup>34</sup> für die FIBAA-Kunden bzw. Gutachter. Sie werden nach Veränderungen von Prozessen, neuen Regeln, Ergebnissen aus ausgewerteten Monitoring-Verfahren des Akkreditierungsrates und Beschwerdeverfahren und Anpassungen der Verfahrensdokumente entsprechend überarbeitet und sind damit immer auf dem aktuellen Stand. Die internen Checklisten und Tutorials dienen auch der Information und Einarbeitung der FIBAA-Mitarbeiter und werden zu Beginn der Einarbeitungsphase ausgegeben. Die Mitarbeiter sind dazu verpflichtet, diese Dokumente zu nutzen. Damit will die FIBAA gewährleisten, dass jeder Mitarbeiter die von ihr vorgegebenen Standards und die jeweils geltenden Regeln vollumfänglich in seinen Arbeitsabläufen einhält. Die FIBAA-Kunden erhalten alle relevanten Handreichungen und Vorlagen unmittelbar nach Vertragsabschluss. FIBAA-Gutachter erhalten diese, sobald das jeweilige Gutachterteam

---

<sup>32</sup> Dies ist die jeweils letzte Kommissionssitzung im Jahr, in der Weiterentwicklungsbedarfe diskutiert und ggf. aufgekommene Themenkomplexe aus den vergangenen Sitzungen vertieft werden.

<sup>33</sup> Vgl. [http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/Qualitaetsmanagement/QM-Bericht/QM\\_Bericht\\_2015\\_end\\_extern\\_.pdf](http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/Qualitaetsmanagement/QM-Bericht/QM_Bericht_2015_end_extern_.pdf)

<sup>34</sup> Bspw. <http://www.fibaa.org/de/programmbezogene-verfahren/prog-gemaess-den-anforderungen-des-akkreditierungsrates/handreichungen-und-vorlagen.html>

zusammengestellt und von Gutachterausschuss und Hochschule freigegeben bzw. bestätigt ist. Die Handreichungen und Vorlagen stellen (neben den FBK) sicher, dass die FIBAA-Kunden wissen, wie die Selbstdokumentation aufzubauen ist, welches Kriterium wie bewertet wird und dementsprechend alles vorbereiten können<sup>35</sup>.

## Verfahren zur kontinuierlichen Verbesserung des internen QMS

Die FIBAA überarbeitet systematisch alle Verfahrensunterlagen sowie das QM-Handbuch:

- bei Änderungen der nationalen und internationalen Vorgaben (wie ESG, EQUAL MBA Guidelines, Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung, Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen u.a.),
- bei Hinweisen auf Verbesserungsbedarf durch FIBAA-Mitarbeiter,
- bei der regelmäßigen Überprüfung von Prozessen im Rahmen des Plan-Do-Check-Act-Regelkreises.

Die Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe gehört zum Selbstverständnis des internen QMS. Dabei ist es essentiell, Verbesserung als Weg zu effizienterem und qualitativ hochwertigerem Arbeiten und nicht als Ziel zu sehen.

Folgende Formate stehen als regelmäßige Veranstaltungen sowohl zur Information durch die Geschäftsführung und die Bereichsleiter als auch zum Austausch der Mitarbeiter untereinander sowie als Plattform für Anregungen zur Verbesserung von Prozessen in den Verfahren zur Verfügung:

- **Jour Fixe:** Regelmäßig einmal monatlich (i.d.R. der zweite Dienstag im Monat) findet ein fester Besprechungstermin für alle Mitarbeiter statt<sup>36</sup>. Die Mitarbeiter können Themen, die ihrer Meinung nach im Plenum besprochen werden müssen, auf die Tagesordnung setzen lassen. Die Tagesordnung geht dem FIBAA-Team ca. eine Woche vor der Veranstaltung zu. Ein fester Tagesordnungspunkt sind „Anregungen zur Verbesserung der internen Qualitätssicherung“, also Themen, die zur Verbesserung der FIBAA-internen Abläufe dienen. Zudem diskutieren die Geschäftsführung, die Bereichsleiter und die Projektmanager sowie interessierte Mitarbeiter über Anregungen, Kritik, Problemstellungen aus der Verfahrensbetreuung und aktuelle Fragestellungen. Derzeit (Juli 2016) wurde beispielsweise die fehlende Konkretisierung, ab wann ein Studiengang den Titel „of Arts“ oder „of Science“ tragen darf, kritisch diskutiert. Zudem wird im Jour Fixe über aktuelle Entwicklungen, Veranstaltungen, anstehende Verfahren und Projekte, deren Vergabe sowie Änderungen in Verfahren informiert. Durch das Ergebnisprotokoll werden auch abwesende Mitarbeiter anschließend informiert.
- **Nachbesprechungen der Kommissions-Sitzungen:** Im Anschluss an die Sitzungen der Kommissionen berichten die Bereichsleiter den in diesen Bereichen mitarbeitenden Projektmanagern über die in der Sitzung beschlossenen Verfahren, über Diskussionsthemen in der jeweiligen Kommission und sonstige Anmerkungen zu Gutachten oder Verfahren. Ziel ist es, die Projektmanager, die aus Kostengründen in der

---

<sup>35</sup> Bspw. Vorlagen zur [Curriculumsübersicht](#)

<sup>36</sup> Externe Projektmanager werden hierzu per Telefonkonferenz zugeschaltet.

Regel nicht bei den Sitzungen anwesend sind, mit der Sichtweise der Kommissionsmitglieder vertraut zu machen, eine konsistente Umsetzung von Verfahren zu sichern und die Verfahren der FIBAA sowohl für Projektmanager als auch für die Kommissionsmitglieder zu optimieren. Diese Besprechungen finden in der Regel viermal jährlich statt und sind insbesondere für den Programmakkreditierungsbereich nützlich, da sehr viele Verfahren von unterschiedlichen Projektmanagern bearbeitet werden<sup>37</sup>.

- **Projektmanager-Workshops:** Zu diesem Format laden die Bereichsleiter aus den Leistungsbereichen die in ihrem Bereich mitarbeitenden sowohl internen als auch externen Projektmanager ein, um über Änderungen bei den Verfahren oder ihren Abläufen zu informieren. Insbesondere, wenn ein FBK geändert wurde oder sich aus nationalen und internationalen Vorgaben Veränderungen in den Abläufen der Projektbearbeitung ergeben, erhalten die Projektmanager hier das notwendige Rüstzeug für die zukünftige Bearbeitung der Projekte.
- **E-Mails:** Wichtige Änderungen oder Informationen von relevanten, vorgabengebenden Institutionen werden neben der mündlichen Besprechung im Jour Fixe, in Kommissions-Besprechung oder Projektmanager-Workshop auch durch E-Mails an den für alle Projektmanager eingerichteten Verteiler weitergegeben. Die Mitarbeiter sind dazu verpflichtet, diese Änderungen oder Informationen in die eigenen Abläufe zu übernehmen.
- **Info-Tag:** In der Regel einmal jährlich lädt die FIBAA-Geschäftsführung alle internen und externen Mitarbeiter zu einem Informationstag ein, an dem sich die Mitarbeiter untereinander austauschen und sich alle Bereiche vorstellen können. Dies dient vor allem der Information über die Dienstleistungen, die FIBAA anbietet, über aktuelle Projekte, die FIBAA bearbeitet sowie die jeweiligen Arbeitsstände.
- **Anlassbezogene Gespräche:** Passt für ein Thema oder einen Verbesserungsbedarf keines der o.g. Kommunikationsformate (weil es entweder eine bestimmte Personengruppe betrifft oder kurzfristig stattfinden soll), so werden je nach Anlass Format und Teilnehmer von den Zuständigen gewählt.

Die Mitarbeiter haben in allen Formaten die Möglichkeit, über ihre Erfahrungen aus ihren Projekten zu berichten, wiederkehrende Probleme darzustellen und Verbesserungen von Prozessen anzuregen. Bei systematischen Auffälligkeiten überprüft der für den Prozess zuständige Mitarbeiter, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung oder dem QMB, den Prozess. Hält der zuständige Mitarbeiter die Änderung eines Prozesses für angezeigt, begründet er dies gegenüber dem QMB. Alle Mitarbeiter werden in geeigneter Weise informiert (s.o.).

### **Änderungen bei der regelmäßigen Überprüfung von Prozessen im Rahmen des Plan-Do-Check-Act-Regelkreises**

Der QMB überprüft regelmäßig die internen Prozesse auf Aktualität, Machbarkeit und Ergebnisorientierung. Der Fokus liegt vor allem auf folgenden Fragestellungen:

- Wird der Prozess in der dokumentierten Form gelebt?
- Werden die einbezogenen Mitarbeiter/Funktionen genannt?
- Müssen weitere Mitarbeiter/Funktionen einbe- oder abgezogen werden?

---

<sup>37</sup> Auch hier werden externe Projektmanager per Telefonkonferenz zugeschaltet.

- Ist der Prozess in sich stimmig?
- Kann der Prozess verschlankt werden?
- Erreicht der Prozess sein Ziel?
- Werden alle Vorgaben berücksichtigt?

Kommt der QMB zu dem Ergebnis, dass ein Prozess überarbeitet werden muss, bespricht er dies mit dem zuständigen Bereichsleiter. Er übernimmt die Änderungen in das QM-Handbuch und legt dem Bereichsleiter und ggf. der Geschäftsführung einen Entwurf vor. Dieser prüft den Entwurf und korrigiert ihn oder gibt ihn frei. Alle Mitarbeiter werden über die Ergebnisse in geeigneter Weise informiert.

### **Sicherstellung der Einhaltung der ESG durch das QM**

Die FIBAA stellt für alle Verfahren Dokumente (beispielsweise die jeweiligen FBK) zur Verfügung. Diese orientieren sich an den ESG und berücksichtigen deren Standards (vgl. ESG Standards 2.1 und 2.5). Alle Gutachter sowie alle Kommissionsmitglieder unterzeichnen Unbefangenheitserklärungen, in denen diese zusichern, der Intoleranz und jeglicher Art von Diskriminierung vorzubeugen (vgl. ESG Standard 2.4). Die Mitarbeiter der FIBAA sind über das in Deutschland geltende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verpflichtet, in ihrer Tätigkeit Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

Das QM-Handbuch wird kontinuierlich überarbeitet, da sich seit der letzten Re-Akkreditierung in vielen Bereichen und Prozessen strukturelle Änderungen ergeben haben. Es ist auf dem aktuellen Stand und wird bei der BvO zur Einsichtnahme bereitgestellt.

### **Referenzdokumente:**

- 77 Muster-Bogen Rückmeldung FIBAA-Gutachterseminar-Teilnehmer
- 78 Muster-Feedbackbogen nach Evaluierungsverfahren (FIBAA Consult)
- 79 Muster-Evaluationsbogen Gutachterbewertung durch Projektmanager
- 80 Muster-Evaluationsbogen nach FIBAA Consult-Workshop
- 89 Erläuterungen Datenschutz FIBAA

## **3.7 Regelmäßige externe Überprüfung der Agenturen**

### **Standard**

Die Agentur unterzieht sich mindestens alle fünf Jahre einer externen Überprüfung.

Die FIBAA unterzieht sich alle fünf Jahre sowohl der externen Überprüfung durch den Akkreditierungsrat als auch der Re-Registrierung durch EQAR und einer Erneuerung der ENQA-Vollmitgliedschaft. Der vorliegende Antrag dient als Grundlage der gutachterlichen Bewertung für alle drei Verfahren.

## B) European Standards and Guidelines Kapitel 2

### 2.1 Berücksichtigung der internen Qualitätssicherung

#### **Standard**

Die externe Qualitätssicherung befasst sich mit der Effektivität der in Teil 1 der ESG beschriebenen internen Qualitätssicherungsverfahren der Hochschulen.

Die Fragen- und Bewertungskataloge für die **Programmakkreditierung** (FBK PROG) für die Verfahren gemäß den Anforderungen des Akkreditierungsrates (FKB PROG AR) und für Verfahren gemäß den Qualitätsanforderungen der FIBAA (FBK PROG FIBAA und FBK PhD) leiten sich aus einem Qualitätsverständnis ab, welches in Übereinstimmung mit den ESG und den Kriterien des Akkreditierungsrates entwickelt worden ist. Alle Qualitätsstandards aus Kapitel 1 der ESG werden hinsichtlich ihrer Erfüllung durch die Hochschule gemäß dem FBK PROG AR (s. Anlage 09) und den FBK PROG FIBAA (s. Anlagen 10 und 11) überprüft. Dies geht aus einer detaillierten Gegenüberstellung der Kriterien der verschiedenen FBK für die Programmakkreditierung und der ESG-Standards hervor, die sich in Anlage 12 findet.

Die Struktur des Fragen- und Bewertungskataloges für die **Zertifizierung** (FBK ZERT, s. Anlage 50) orientiert sich an der des FBK PROG. Auch bei der Zertifizierung werden alle Qualitätsstandards aus Kapitel 1 der ESG hinsichtlich ihrer Erfüllung durch den Antragsteller gemäß FBK ZERT überprüft. Die detaillierte Gegenüberstellung der Kriterien des FBK für die Zertifizierung und der ESG-Standards findet sich in Anlage 51.

Im Unterschied zu den Akkreditierungs- und Zertifizierungsverfahren der FIBAA, die entweder Studiengänge, Lehrgänge oder Hochschulen prüfen, werden bei dem **Evaluierungsverfahren nach individueller Zielsetzung** der Gegenstand und die Ziele der Evaluierung sowie die konkreten Kriterien von dem Auftraggeber gemeinsam mit FIBAA Consult festgelegt. Eine detaillierte Gegenüberstellung der konkreten Kriterien für die Evaluierung und der ESG-Standards ist daher nicht möglich. Die Evaluierungen können einerseits einen Beitrag zur Erfolgskontrolle und damit Rechenschaftslegung, andererseits Impulse zur Qualitäts(weiter)entwicklung liefern. Auch hier gibt es einen exemplarischen Fragen- und Bewertungskatalog (FBK EVAL, s. Anlage 58), der je nach Verfahren individuell nach Absprache mit der Hochschule/Institution und den Gutachtern durch die Projektleitung von FIBAA Consult ergänzt wird. Die wesentlichen Phasen einer Evaluierung und die Kriterien bzw. Standards der ESG werden dabei gemäß dem Evaluierungsgegenstand sowie der jeweiligen Zielsetzung der Evaluierung in analoger Anwendung berücksichtigt.

Während sich die FBK in den programmbezogenen Verfahren (PROG, ZERT und im Rahmen des Evaluierungsverfahrens von FIBAA Consult) in expliziter Weise an den ESG-Standards Kapitel 1 orientieren, spiegeln sich diese in den FBK der jeweiligen **Institutionellen Verfahren** der FIBAA (s. Anlagen 29, 30, 31 und 32) auf der entsprechenden institutionellen Ebene wider. Folglich werden die betreffenden Standards nicht wie in den programmbezogenen Verfahren einzeln zugeordnet und adressiert, sondern im institutionellen Gesamtkontext gesehen und bewertet. Eine Gegenüberstellung der Kriterien der INST-Verfahren und der ESG-Standards findet sich in der Anlage 33.

### Referenzdokumente:

- 09 FBK PROG AR
- 10 FBK PROG FIBAA
- 11 FBK FIBAA PhD
- 12 Gegenüberstellung FBK-Kriterien PROG und ESG-Standards
- 29 FBK Systemakkreditierung
- 30 ABK Institutional Audit Austria
- 31 FBK Institutional Accreditation: Strategic Management
- 32 FBK Institutional Accreditation
- 33 Gegenüberstellung FBK-Kriterien INST und ESG-Standards
- 50 FBK ZERT
- 51 Gegenüberstellung FBK-Kriterien ZERT und ESG-Standards
- 58 FBK EVAL

## 2.2 Gestaltung geeigneter Verfahren

### Standard

Die externe Qualitätssicherung wird so definiert und gestaltet, dass sie die beabsichtigten Ziele erreichen kann und zudem die einschlägigen rechtlichen Regelungen berücksichtigt. Die Interessengruppen sind in die Ausgestaltung und kontinuierliche Verbesserung der externen Qualitätssicherung eingebunden.

Die FIBAA verwirklicht ihren Zweck gemäß ihrem Stiftungsstatut „*insbesondere durch Entwicklung geeigneter Methoden und Instrumentarien, welche die Qualitätsrichtlinien für das jeweilige Ausbildungsziel von Bildungsangeboten und Institutionen definieren*“ und damit einer differenzierten Bewertung dienen. Die von der FIBAA durchgeführten Qualitätssicherungsverfahren verfolgen klare Zielsetzungen, die für jedes Verfahren im Folgenden dargestellt werden, und folgen den nachstehend beschriebenen einschlägigen rechtlichen Regelungen.

Im Bereich der **Programmakkreditierung** und **Zertifizierung** überprüft die FIBAA anhand definierter Qualitätskriterien, ob die Ziele und die Strategie der Studiengänge bzw. der wissenschaftlichen Weiterbildungskurse erreicht werden (können). Dabei erhält die Hochschule bzw. Institution in den Verfahren hilfreiche Hinweise für die Weiterentwicklung der Qualität ihrer Studiengänge bzw. Weiterbildungskurse.

Die Akkreditierungs- und Zertifizierungsverfahren bewerten in den Prüfbereichen und Kriterien der FBK zur Erlangung eines **FIBAA-Siegels** (vgl. ESG Standard 2.1 und 2.5) nach folgenden Entscheidungsgrundlagen (s. Anlagen 08 und 49):

- ESG
- ECTS Users' Guide
- Dublin Descriptors

- MBA-Guidelines<sup>38</sup>
- Lissabon-Konvention (in Bezug auf die Anrechnung von hochschulischen Studien- und Prüfungsleistungen)
- Qualifikationsrahmen für den Europäischen Hochschulraum (bei der Programmakkreditierung, sofern kein einschlägiger nationaler Qualifikationsrahmen vorhanden ist)
- Europäischer Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (bei der Zertifizierung von Weiterbildungskursen)
- Ggf. nationale Regelungen

Bei den Programmakkreditierungsverfahren zur Erlangung des **Siegels des Akkreditierungsrates** in Deutschland werden neben den ESG die Vorgaben des Akkreditierungsrates und der Kultusministerkonferenz, die landesspezifischen Strukturvorgaben sowie der Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse berücksichtigt (s. Anlage 07). Bei der Programmakkreditierung von Joint Programmes gilt Entsprechendes. Im Sinne des European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes<sup>39</sup> werden Akkreditierungsergebnisse anerkannt, die von EQAR-gelisteten Agenturen stammen.

Das **Evaluierungsverfahren von FIBAA Consult** nach individueller Zielsetzung kann sich auf die Qualität von Studium und Lehre einer Institution oder einer Teileinheit beziehen, es kann Fächer und Fachbereiche umfassen, Studiengänge, Kurse oder individuelle Lerneinheiten betrachten oder thematisch auf bestimmte Merkmale ausgerichtet sein. Die genauen Ziele werden mit dem Auftraggeber gemeinsam identifiziert. Das (institutionelle) Evaluierungsverfahren ist damit ein wichtiges Instrument für die strategische Planung und die Weiterentwicklung einer Hochschule. Abhängig von der Zielsetzung kann das Evaluierungsverfahren auch als Vorbereitung auf ein Akkreditierungsverfahren dienen.

Im Evaluierungsverfahren werden ebenfalls die ESG zugrunde gelegt. Außerdem bezieht FIBAA Consult einschlägige Vorgaben ein, die je nach Evaluierungsgegenstand und Standort der Institution gemeinsam festgelegt werden, beispielsweise:

- für Deutschland die Vorgaben des Akkreditierungsrates und der Kultusministerkonferenz sowie ggf. länderspezifische Regelungen,
- für Bologna-Signatarstaaten die europäischen Richtlinien und Empfehlungen ggf. unter Berücksichtigung nationaler Regelungen (z.B. ECTS Users' Guide).

Da FIBAA Consult noch keine Erfahrungen mit dieser Art von Evaluierungsverfahren sammeln konnte, fehlen bislang die zur Weiterentwicklung notwendigen „lessons learnt“. Jedoch kann konstatiert werden, dass die ESG für individuelle und freiwillige Verfahren zwar anwendbar sind, ihre Anwendung jedoch ein zu strenger Rahmen sein könnte, der die Ergebnisse und die angestrebten Qualitätsentwicklungen in den Hochschulen einschränkt. Denn bei einem individuellen Verfahren kann nur bedingt Transparenz vor dem Verfahren hergestellt werden. Es können die Rahmenbedingungen für die Prüfung (wie beispielsweise der grundsätzliche Ablauf und die Bewertungsabstufungen) veröffentlicht werden. Es ist jedoch nicht möglich, bereits vorab die Prüfbereiche und Kriterien, die erst gemeinsam mit der Institution erarbeitet werden und vom jeweiligen Evaluierungsgegenstand abhängig sind, zu veröffentlichen. Zudem werden Evaluierungsverfahren nach individueller Zielsetzung häufig

---

<sup>38</sup> Nur im Rahmen der Programmakkreditierung nach FIBAA-Qualitätsstandards.

<sup>39</sup> Vgl.

[https://www.egar.eu/fileadmin/documents/bologna/02\\_European\\_Approach\\_QA\\_of\\_Joint\\_Programmes\\_v1\\_0.pdf](https://www.egar.eu/fileadmin/documents/bologna/02_European_Approach_QA_of_Joint_Programmes_v1_0.pdf)

dann gewählt, wenn strategische Entscheidungen durch den Input von externen Experten getroffen werden sollen. Die Vorbereitung von sensiblen Entscheidungen – bspw. die Schließung von Studiengängen oder die Zentralisierung der Qualitätssicherung – ist kein Themenbereich, den eine Institution vor einer Entscheidung veröffentlichen möchte und kann. Daher führt die Veröffentlichungspflicht von Gutachten dazu, dass bestimmte Evaluierungen, die qua Expertise optimalerweise von Akkreditierungsagenturen durchgeführt werden könnten, an andere Beratungsdienstleister gegeben werden.

In den **Institutionellen Verfahren** der FIBAA werden folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Gegenstand der **Systemakkreditierung** ist die Begutachtung des internen Qualitätssicherungssystems einer Hochschule im Bereich von Studium und Lehre. Im Wesentlichen wird geprüft, ob das vorhandene Qualitätssicherungssystem gewährleistet, dass die von der Hochschule definierten Qualifikationsziele der angebotenen Studiengänge erreicht werden und die ESG (Kapitel 1 und 2) sowie die Vorgaben der Kultusministerkonferenz und die Kriterien des Akkreditierungsrates bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen Anwendung finden. Bei einer erfolgreichen Systemakkreditierung sind die Studiengänge, die nach den Vorgaben des akkreditierten Systems eingerichtet werden oder bereits Gegenstand der internen Qualitätssicherung nach den Vorgaben des akkreditierten Systems waren, akkreditiert. Da bei der Systemakkreditierung das Siegel des Akkreditierungsrates vergeben wird, gelten die gleichen Vorgaben wie bei der Programmakkreditierung mit Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates (s.o. und s. Anlage 28).
- Ziel des **Institutional Audits Austria** ist es nachzuweisen, dass eine Hochschule mit Hilfe eines hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems die institutionelle Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung in den Bereichen Lehre, Forschung und Organisation erfolgreich wahrnimmt. Das Institutional Audit Austria soll Hochschulen ferner bei der Weiterentwicklung ihres internen Qualitätsmanagements unterstützen, da es das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule nicht punktuell mit Bezug auf die einzelnen Studiengänge prüft, sondern als Ganzes in den Blick nimmt und sowohl seine Stärken als auch Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt. Beim Institutional Audit Austria werden im ABK neben den ESG die Vorgaben des österreichischen HS-QSG berücksichtigt.
- Das Verfahren **Institutional Accreditation** zielt auf eine umfängliche Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Leitungs- und Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule und der damit verbundenen Prozesse ihrer verschiedenen Leistungsbereiche ab. Dieses Verfahren kann an jeder Hochschule unabhängig vom Sitzland durchgeführt werden. Aufgrund thematischer Überschneidungen mit dem deutschen und dem österreichischen nationalen Verfahren ist das Verfahren allerdings primär für Hochschulen anderer Länder vorgesehen.
- Das Verfahren **Institutional Accreditation: Strategic Management** hat eine Strategieanalyse und Überprüfung verschiedener Leistungsbereiche einer Hochschule zum Ziel. Die Hochschulen erhalten sowohl Feedback hinsichtlich ihrer Strukturen und Prozesse über den Status quo hinaus als auch Impulse hinsichtlich ihrer spezifischen Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Das Verfahren kann (wie auch schon zweifach gesehen) an Hochschulen durchgeführt werden, die bereits eines der o.g. Institutio-

nellen Verfahren im Bereich Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement erfolgreich abgeschlossen haben. Es kann überdies an jeder Hochschule unabhängig vom Sitzland durchgeführt werden.

Neben formalen Vorgaben werden die Hochschulen in sämtlichen Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA dazu aufgefordert, auch ihre jeweiligen individuellen Ziele auf Hochschul-, Studiengangs- oder Kursebene zu beschreiben und zu bewerten. Alle genannten Verfahren tragen den Prinzipien „fitness of purpose“- und „fitness for purpose“-Rechnung.

Die FIBAA entwickelt und aktualisiert die Kriterien in den FBK regelmäßig auf der Grundlage der Rückmeldungen von Hochschulen, Gutachtern und Projektmanagern sowie bei Änderungen der Rechtsgrundlagen (vgl. hierzu ESG Standards 3.6 und 2.5) und prüft dabei, ob die Verfahren und Methoden nach wie vor zweckdienlich sind. Um die Belange der unterschiedlichen Interessengruppen (Wissenschaftsvertreter, Berufspraxisvertreter, Studierende) zu gewährleisten, sind diese bei der Erstellung und Weiterentwicklung der FBK im Rahmen der Kommissionen F-AK PROG, F-AK INST und F-ZK ZERT beteiligt (vgl. ESG Standard 3.1). Diese diskutieren und verabschieden ggf. überarbeitete Versionen der FBK (i.d.R. jeweils in der letzten Sitzung des Jahres). Zudem gehen ihre Rückmeldungen im Rahmen der Evaluationen in das QM der FIBAA ein (vgl. ESG Standard 3.6). Bei dem Evaluierungsverfahren von FIBAA Consult soll eine Weiterentwicklung des FBKs aufgrund der individuellen Anpassung und Ausgestaltung des Verfahrens gemäß der verfolgten Zielsetzung der Hochschule für jedes Verfahren durch die Projektleitung in Absprache und Zusammenarbeit mit der Hochschule und dem Gutachterteam stattfinden, sodass auch hier alle relevanten Interessengruppen in die Ausgestaltung des Verfahrens eingebunden sind.

#### **Referenzdokumente:**

- 07 Dokumentensammlung für die Programmakkreditierung (Akkreditierungsrat)
- 08 Dokumentensammlung für die Programmakkreditierung gemäß FIBAA-Qualitätsstandards
- 28 Dokumentensammlung für die Systemakkreditierung
- 49 Dokumentensammlung für die Zertifizierung von Weiterbildungskursen

## 2.3 Umsetzung der Verfahren

### **Standard**

Die externen Qualitätssicherungsverfahren sind zuverlässig, zweckmäßig, und vorab definiert. Sie werden konsistent durchgeführt und veröffentlicht. Dazu gehören

- eine Selbstbewertung oder ein vergleichbares Verfahren;
- eine externe Begutachtung, die üblicherweise eine Begehung einschließt;
- ein Bericht über die externe Begutachtung;
- ein konsequentes Follow-up.

In allen Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA werden Qualitätskriterien zugrunde gelegt, die sich aus nationalen bzw. internationalen Standards ableiten (vgl. ESG Standard 2.2). Sie sind insofern zuverlässig und zweckmäßig. Die zugrundeliegenden Standards wie auch die daraus abgeleiteten FBK sind vorab definiert, auf der Internetseite der FIBAA veröffentlicht und werden zudem den Hochschulen und Institutionen unaufgefordert zur Verfügung gestellt.

Alle externen Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA bestehen grundsätzlich aus

- der Selbstdokumentation, in der die Hochschule oder Institution sich gemäß den vorab definierten und veröffentlichten Standards und gemäß dem jeweiligen FBK/ABK für das Verfahren selbst beschreibt,
- der nachfolgenden BvO im Peer-Review Verfahren,
- der Entscheidung durch die zuständige FIBAA-Akkreditierungs- bzw. Zertifizierungskommission<sup>40</sup> auf der Grundlage des Gutachtens und der Stellungnahme der Hochschule/Institution,
- der anschließenden vollständigen Veröffentlichung des Gutachtens auf der FIBAA-Homepage (unabhängig davon, ob es sich um eine positive oder negative Entscheidung handelt) und im Falle der Verleihung des Siegels des Akkreditierungsrates die Veröffentlichung im „Hochschulkompass“ sowie
- einem konsequenten Follow-Up in Form der Prüfung von Auflagenerfüllungen und einem kontinuierlichen Monitoring aufgrund der vertraglich geregelten Mitteilungspflicht der Hochschule bei nachträglich vorgesehenen Änderungen. Zudem sind alle Qualitätssicherungsverfahren befristet und erfordern nach geregelten und veröffentlichten Zeiträumen eine Re-Akkreditierung, Re-Zertifizierung und Re-Evaluierung. Bei der Systemakkreditierung ist gemäß den Regeln des Akkreditierungsrates eine Zwischenevaluation als zusätzliches Follow-Up vorgesehen.

Die detaillierten Verfahrensschritte für alle externen Qualitätssicherungsverfahren sind auf der Homepage der FIBAA in deutscher wie englischer Sprache sowie in den Handreichungen der jeweiligen Verfahren (s. Anlagen 5, 6, 24, 25, 26, 27, 48 und 57) beschrieben und werden mit den Hochschulen und Institutionen auch im Rahmen von vorbereitenden Informationsgesprächen erörtert. Musterablaufpläne für die Begutachtungen vor Ort finden sich in den Anlagen 14, 15, 35, 36, 37, 38, 53 und 57).

#### **Referenzdokumente:**

- 05 Handreichung Programmakkreditierung Akkreditierungsratsverfahren
- 06 Handreichung Programmakkreditierung FIBAA-Verfahren
- 14 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort – Akkreditierungsratsverfahren
- 15 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort – FIBAA-Verfahren
- 24 Handreichung Systemakkreditierung
- 25 Handreichung Institutional Audit Austria
- 26 Handreichung Institutional Accreditation: Strategic Management
- 27 Handreichung Institutional Accreditation

---

<sup>40</sup> Dies gilt nicht für das FIBAA Consult Evaluierungsverfahren, das keine formale Entscheidung beinhaltet.

- 35 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort - Systemakkreditierung
- 36 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort - Institutional Audit Austria
- 37 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort - Institutional Accreditation: Strategic Management
- 38 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort - Institutional Accreditation
- 48 Handreichung Zertifizierung
- 53 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort - Zertifizierung
- 57 Handreichung FIBAA Consult zum Evaluierungsverfahren nach individueller Zielsetzung inkl. Musterablaufplan

## 2.4 Gutachterinnen und Gutachter

### **Standard**

Die externe Qualitätssicherung wird von Gruppen externer Gutachterinnen und Gutachter durchgeführt, denen mindestens ein studentisches Mitglied angehört.

Der Gruppe gehört eine Vertreterin/ein Vertreter der Berufspraxis an. Die Gutachterinnen und Gutachter werden sorgfältig ausgewählt und auf das konkrete Akkreditierungsverfahren vorbereitet.

Die Agentur sichert die Unbefangenheit der Gutachterinnen und Gutachter mithilfe geeigneter Maßnahmen.

Alle externen Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA werden im Peer-Review Verfahren durchgeführt, das heißt unter Beteiligung von externen Gutachtern, darunter jeweils Wissenschaftsvertreter, Berufspraxisvertreter und Studierende.

### **Bestellung der Gutachter und Teamzusammenstellung**

Gutachter werden in jedem Fall (Initiativbewerbung; Ausschreibung) zunächst auf Probe bestellt. Dies erfolgt auf Vorschlag der entsprechenden Bereichsleiter der Programm- und Institutionellen Akkreditierung sowie Zertifizierung und letztlich durch die Geschäftsführung. Besteht nach ersten Einsätzen eine beiderseitige Zufriedenheit, werden die Gutachter zur Bestellung durch die jeweilige FIBAA-Akkreditierungs- bzw. Zertifizierungskommission vorgeschlagen. Der Vorschlag für die Zusammenstellung der Gutachtertteams für die jeweiligen Qualitätssicherungsverfahren erfolgt zentral von einer hierfür zuständigen Mitarbeiterin des FIBAA-Projektsupports. Diese erstellt nach der Zusammenstellung ein so genanntes Gutachtertteamblatt (s. Anlage 68), das dem zuständigen Gutachterausschuss zur Genehmigung und dann der Hochschule zur Bestätigung vorgelegt wird.

### **Kriterien für Wissenschaftsvertreter<sup>41</sup>**

---

<sup>41</sup> Die Kriterien sind auch auf der FIBAA-Homepage allgemein zugänglich und veröffentlicht unter <http://www.fibaa.org/de/informationen-fuer-gutachter/kriterien-fuer-gutachterbestellung.html>

Wissenschaftsvertreter in Programmakkreditierungs- und Zertifizierungsverfahren müssen hinreichende wissenschaftliche Kompetenz in den jeweiligen fachlichen (wirtschaftswissenschaftlichen, sozialwissenschaftlichen, rechtswissenschaftlichen) Kernbereichen aufweisen und in der Regel über mehrere Jahre Lehr- und Forschungserfahrung in Hochschulen bzw. Weiterbildungsinstitutionen verfügen. Dieses wird nachgewiesen durch:

- Aktive Mitgliedschaft in der jeweiligen scientific community
- Wissenschaftliche Reputation und fachliche Breite
- Für Zertifizierungsverfahren: Erfahrung im Bereich der Weiterbildung

Wissenschaftsvertreter in Institutionellen Verfahren müssen akademische Kompetenz und Leitungserfahrung im Hochschulmanagement aufweisen. Im Einzelnen sollen diese Gutachter folgende Kriterien erfüllen:

- Erfahrungen auf dem Gebiet der Hochschulsteuerung und -lenkung,
- Erfahrungen auf dem Gebiet des hochschulinternen Qualitätsmanagements oder
- Erfahrung in der Studiengangsgestaltung
- Für das Verfahren Institutional Accreditation: Strategic Management: Kenntnisse im Bereich Strategieanalyse (z.B. Balanced Scorecard)

Wünschenswert sind für alle Wissenschaftsvertreter ferner z.B.:

- Erfahrung in Akkreditierungs- oder Evaluierungsverfahren
- Aufgeschlossenheit für die Entwicklungen im Rahmen des Bologna-Prozesses
- Kontakte mit Unternehmen und/oder Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen (im Bereich von Forschung oder Consulting)
- (betriebs-)praktische Kompetenz aus Wirtschaftsunternehmen oder Organisationen der Rechts- und Wirtschaftsberatung
- Internationale Erfahrungen
- Fremdsprachenkenntnisse

### **Kriterien für Berufspraxisvertreter**

Berufspraxisvertreter in Programmakkreditierungs- sowie Zertifizierungsverfahren müssen Führungserfahrung haben. Diese wird als Führung von Menschen, Organisationen, Geld/Budget sowie Prozessen verstanden. Für Juristen gelten diese Kriterien analog im Hinblick auf rechtsberatende Tätigkeiten in Unternehmen, in der Verwaltung, vergleichbaren Organisationen oder im freien Beruf, verbunden mit fachlicher und personeller Verantwortung.

Wünschenswert sind z.B. ferner:

- Kontakte mit Hochschulen bzw. Weiterbildungsinstitutionen und/oder Erfahrung in der Zusammenarbeit mit ihnen (im Bereich der Forschung oder in der Rekrutierung von Mitarbeitern)

- Idealerweise Erfahrung in der Nutzung oder im Management von Qualitätsprozessen

Berufspraxisvertreter in Institutionellen Verfahren müssen Erfahrung mit der Einführung bzw. dem Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen in der beruflichen Praxis aufweisen. Im Insbesondere sollen diese Gutachter über Erfahrung in der Einführung oder dem Management von Qualitätsprozessen verfügen.

Wünschenswert sind ferner z.B.:

- Erfahrungen mit Zertifizierungsverfahren (ISO, TQM etc.)
- Internationale Erfahrungen
- Fremdsprachenkenntnisse

Für alle Berufspraxisvertreter wird die Führungserfahrung in Wirtschaft bzw. Praxis nachgewiesen durch:

- Erfahrung in unternehmerischen, operativen Funktionen (nicht nur in rein zuarbeitenden Stabsfunktionen),
- Personalverantwortung für mehr als fünf Mitarbeiter,
- Budgetverantwortung, idealerweise mit Ergebnisverantwortung und
- einschlägige Erfahrung in der Einstellung von Mitarbeitern bzw. in der Besetzung von Stellen im Unternehmen.

Für Juristen als Vertreter der Berufspraxis gilt:

- Erfahrungen in der operativen und verantwortlichen Rechtsgestaltung, z.B. in Anwaltskanzleien, Rechts-/Personalabteilungen größerer Unternehmen
- eigenverantwortliche Rechtsanwalts- und Notariatstätigkeit
- Wahrnehmung von (juristisch geprägten) Leitungsfunktionen in öffentlichen Verwaltungen

### **Kriterien für Vertreter der Studierendenschaft**

Vertreter der Studierendenschaft in Programmakkreditierungsverfahren müssen ein einschlägiges fachliches (wirtschafts-, sozial- oder rechtswissenschaftliches) Studium nachweisen. Dies wird durch die Einschreibung an einer Hochschule belegt. Zudem sollen die studentischen Gutachter in Hochschulgremien mitarbeiten oder mitgearbeitet haben. Dies sind z.B. Fachschaften, Kommissionen etc.

Vertreter der Studierenden in Institutionellen Verfahren müssen bereits über Erfahrungen in Akkreditierungsverfahren verfügen.

Wünschenswert sind für alle Vertreter der Studierendenschaft ferner z.B.:

- Erfahrung in Akkreditierungs- oder Zertifizierungsverfahren
- Aufgeschlossenheit für die Entwicklungen im Rahmen des Bologna-Prozesses

- Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen
- Internationale Erfahrungen
- Fremdsprachenkenntnisse

Bezüglich der Vertreter der Studierendenschaft in Zertifizierungsverfahren wird auf die Ausführungen weiter unten im Kapitel verwiesen.

### **Kriterien für die Beauftragung von Experten und Gutachtern bei Evaluierungsverfahren von FIBAA Consult**

FIBAA Consult beteiligt in den Evaluierungsverfahren grundsätzlich Vertreter der Wissenschaft, der Berufspraxis und Studierende. Die konkrete Zusammensetzung der Teams variiert je nach Zielsetzung der Evaluierung. Die Kriterien für die Gutachter in den drei Statusgruppen entsprechen denen in Programm- bzw. Institutionellen Verfahren und sind auf den Seiten von FIBAA Consult veröffentlicht<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Vgl. [http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/FIBAA\\_Consult/Info-Material/Kriterien\\_Experten\\_FIBAA\\_Consult.pdf](http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/FIBAA_Consult/Info-Material/Kriterien_Experten_FIBAA_Consult.pdf)

## Die Zusammensetzung der Gutachterteams

Die Zusammensetzung der Gutachterteams in den einzelnen Verfahren (außer Evaluierungsverfahren, s. hierzu oben) stellt die folgende Tabelle dar:

Vertreter der:	Programmakkreditierung	Zertifizierung	Systemakkreditierung <sup>43</sup>	Institutional Audit Austria	Institutional Accreditation	Institutional Accreditation: Strategic Management
Wissenschaft (Universität)	X	X (mit Erfahrung in Weiterbildung)	Drei Vertreter mit Erfahrung in: - Hochschulsteuerung und -lenkung - Hochschulinterne Qualitätssicherung - Studiengangsgestaltung - Kenntnisse im Bereich Strategieanalyse (bei Institutional Accreditation: Strategic Management)			
Wissenschaft (Fachhochschule)	X	X (mit Erfahrung in Weiterbildung)				
Berufspraxis	X		X Erfahrung in Qualitätsmanagement			
Studierendenschaft	X	X (möglichst mit Erfahrung in Weiterbildung)	X			
Weitere Expertisen	z.B. für - duale Studiengänge, - Fernstudiengänge, - Länderexperten usw.		Mindestens ein Gutachter aus dem Ausland	Mindestens zwei Gutachter aus Österreich	Mindestens ein Gutachter aus dem Sitzland der Hochschule/Institution	

Darüber hinaus beachtet die FIBAA bei der Zusammensetzung der Gutachterteams folgende Kriterien:

- Internationalität (z.B. bei Institutionellen Verfahren ist die Anwesenheit eines Gutachters aus dem Ausland notwendig)
- ausgewogene Repräsentation der Geschlechter
- Einsatz von maximal einem Gutachter auf Probe pro Team
- Nicht mehrere Gutachter von derselben Hochschule
- für Deutschland: Kein Gutachter kommt aus demselben Bundesland wie die antragstellende Hochschule
- im Ausland: Mindestens ein Gutachter muss über die Expertise hinsichtlich des nationalen Hochschul- und Akkreditierungssystems sowie ggf. die erforderlichen

<sup>43</sup> Bei Institutionellen Verfahren wählt das Gutachterteam aus den eigenen Reihen einen Vorsitzenden.

Sprachkenntnisse verfügen

- Profilspezifische Besonderheiten (z.B. zusätzliche gutachterliche Expertisen bei dualen Studiengängen, Fernstudiengängen etc.)

### **Die Unabhängigkeit und Unbefangenheit der Gutacherteams**

Zu Beginn der Gutachtertätigkeit für die FIBAA füllen die Gutachter zunächst einen Vorstellungsbogen für die Tätigkeit als Gutachter sowie eine Einwilligung zur Datenverarbeitung aus (s. Anlage 65). Anschließend unterzeichnen sie eine Vertraulichkeitserklärung (s. Anlage 66). Vor jedem konkreten Einsatz bei einem Akkreditierungs- oder Zertifizierungsverfahren bestätigen die Gutachter durch die entsprechende Angabe und Unterschrift auf der Unbefangenheitserklärung (siehe Anlage 67), dass sie in keinerlei Verbindung zur jeweiligen Hochschule oder zu dem zu begutachtenden Studiengang stehen. Dieses Formular wird den Gutachtern bereits bei der Anfrage zur Gutachtertätigkeit mitgeschickt. Alle entsprechenden Erklärungen werden in der FIBAA archiviert.

Für den Fall der Befangenheit der in FIBAA-Verfahren tätigen Personen gibt es klare Regelungen. Diese sind auch im Gutachtermerkblatt (s. Anlage 63) niedergelegt. Befangenheit liegt vor, wenn:

- ein Beschäftigtenverhältnis zu der antragstellenden Hochschule/Institution besteht oder in den letzten fünf Jahren bestanden hat,
- ein Promotions- oder Habilitationsvorhaben oder ein Berufungsverfahren an der Antragstellenden Hochschule/Institution läuft oder dort in den letzten fünf Jahren stattgefunden hat,
- Studierende in den letzten drei Jahren an der antragstellenden Hochschule/Institution immatrikuliert waren,
- eine Beteiligung an gemeinsamen Forschungsprojekten/Consulting oder anderen intensiven Kooperationsprojekten vorliegt oder in den letzten drei Jahren stattgefunden hat,
- der Fachbereich eines Gutachters von Mitarbeitern der antragstellenden Hochschule/Institution in den letzten drei Jahren begutachtet wurde (Ausschluss einer Überkreuzbegutachtung).

Die Gutachter werden verpflichtet, die FIBAA unverzüglich zu unterrichten, falls die Hochschule/Institution während des Akkreditierungs-/Zertifizierungsverfahrens ein Angebot auf künftige Mitwirkung in Lehre oder Forschung unterbreitet.

FIBAA Consult sichert die Unbefangenheit der eingesetzten Gutachter und Experten in den Evaluierungen ebenfalls dadurch, dass die Gutachter vor ihrer Tätigkeit die Unbefangenheitserklärung sowie den Verhaltenskodex, die Vertraulichkeitserklärung und die Datenschutzbelehrung (s. Anlage 59) unterzeichnen.

### **Die Fortbildung der Gutachter**

Für die Tätigkeit als Gutachter sind Kenntnis der ESG, der Regeln des Akkreditierungsrates und der Kultusministerkonferenz sowie aller weiteren Akkreditierungs-/Zertifizierungskriterien der FIBAA und der Verfahren unerlässliche Voraussetzung. Die FIBAA bietet daher On-

line-Schulungen und regelmäßige Präsenz-Seminare für Gutachter an. Informationen und Termine hierzu finden sich auf der FIBAA-Homepage<sup>44</sup>.

**Online-Schulungen** richten sich explizit an neue Gutachter und solche, die längere Zeit nicht mehr an Akkreditierungsverfahren teilgenommen haben. Sie behandeln grundlegende Themen wie den Ablauf von Akkreditierungsverfahren und die Regeln des Akkreditierungsrates. Alle neuen Gutachter erhalten nach ihrer Bestellung auf Probe den Hinweis auf die Online-Schulungen. Auch die Projektmanager weisen ihre Gutachter in jedem Verfahren auf die Möglichkeit der Online-Schulungen hin. Bis zum Jahr 2014 fanden die Schulungen für neue Gutachter oder solche, die länger nicht eingesetzt worden waren, zwei Mal im Jahr als Präsenz-Veranstaltungen statt. Es zeigte sich jedoch, dass mit diesem Format nur ein geringer Teil der Gutachter erreicht werden konnte. Zudem profitieren auch erfahrene Gutachter von einer gelegentlichen Auffrischung der grundlegenden Informationen, neigen jedoch dazu, dafür keine eintägige Schulung zu besuchen. Auf diesem Grund wurde das Format der Online-Schulungen als asynchrones Angebot entwickelt. Schwierig ist jedoch bei dem asynchronen Format, dass es keine direkte Möglichkeit für Rückfragen gibt. Aus diesem Grund ist im Jahr 2016 nun eine weitere Umstellung auf synchrone Online-Veranstaltungen geplant.

**Gutachter-Seminare** finden inzwischen zwei bis drei Mal pro Jahr an verschiedenen Standorten in Deutschland statt, um allen Gutachtern die Teilnahme zu ermöglichen. Dabei werden die Reisekosten der Gutachter bis zu einer Höhe von 150 Euro übernommen. Gutachter-Seminare informieren in einem ersten Teil über Neuerungen und Änderungen in der FIBAA und in der Akkreditierungspraxis. In dem zweiten Teil wird ein Schwerpunktthema behandelt. Dies waren in der Vergangenheit z.B. die Besonderheiten dualer Studiengänge (März 2015), eine Einführung in die Institutionellen Verfahren (Oktober 2015) sowie die Anforderung an Franchise-Studiengänge in der Akkreditierung (April 2016) (s. Anlage 64). Die Handouts und Präsentationen der Seminare sowie die Online-Schulungen sind zudem jederzeit in einem internen Bereich für alle Gutachter auf der FIBAA-Homepage unter <http://www.fibaa.org/de/startseite.html> (Informationen für Gutachter) abrufbar. Die Zugangsdaten lauten:

**Benutzer:** [...]

**Passwort:** [...]

Da die FIBAA festgestellt hat, dass nicht alle Gutachter durch Schulungen und Seminare erreicht werden können, erscheint seit 2014 zweimal jährlich zusätzlich, wie bereits oben erwähnt, der **Gutachternewsletter** „FIBAA-Expert“ (s. Anlage 71). Dieses zeit- und ortsunabhängige, auf die Gutachtertätigkeit zugeschnittene Format ist für die Gutachter eine Unterstützung, um auch zwischen den Schulungen up to date zu sein. Der Gutachternewsletter informiert über Veränderungen in den Akkreditierungsvorgaben oder -auslegungen sowie über Weiterentwicklungen von Verfahren. Er erscheint zudem immer im Nachgang zu dem Gutachter-Seminar und fasst auch die dortigen Diskussionen zusammen.

Für spezielle Fragestellungen existieren mehrere Handreichungen, die den Gutachtern anlassbezogen zur Verfügung gestellt werden. Dies sind z.B. Länderinformationen bei internationalen Verfahren (s. Anlage 70). Im vergangenen Jahr wurde deutlich, dass manche Gut-

---

<sup>44</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/de/informationen-fuer-gutachter/schulungen-und-seminare.html>

achter bei Schriftverfahren unsicher waren, welche Anforderungen ein solches an sie stellt. Dies nahm die FIBAA zum Anlass, eine Handreichung für Schriftverfahren zu erstellen, die seitdem bei jeder Anfrage zu einer entsprechenden Gutachtertätigkeit mitgeschickt wird (s. Anlage 69). Die Gutachter erhalten sie zudem erneut, wenn sie von ihrem Projektmanager im Rahmen eines Schriftverfahrens angeschrieben werden.

Auf das jeweils konkrete Qualitätssicherungsverfahren werden die Gutachter durch die frühzeitige Zusendung der Selbstdokumentation der Hochschule/Institution sowie aller relevanten Unterlagen und Informationen zum Verfahren vorbereitet. Die Projektmanager bitten alle beteiligten Gutachter dabei grundsätzlich um Feedback zum Entwurf des Ablaufplans der BvO, zu möglicherweise kritischen Punkten und fördern einen Vorabaustausch des Teams per E-Mail zur sachgerechten Vorbereitung. In der Regel findet zur Vorbereitung auch ein gemeinsames Abendessen mit Vorbesprechung am Vorabend der BvO statt. Alle für Gutachter relevanten Dokumente sind auch auf der FIBAA-Homepage verfügbar<sup>45</sup>.

### **Die Zusammensetzung und Weiterentwicklung des Gutachterpools**

Insgesamt sind (Stand Juni 2016) 408 bestellte Gutachter und 189 Gutachter auf Probe im Gutachterpool für Programmakkreditierung erfasst, wobei sich die Expertise wie folgt verteilt:

Universitätsvertreter	130
Fachhochschulvertreter	214
Berufspraxisvertreter	121
Studentische Vertreter	56
Berufsakademievertreter	14
Fernstudienvertreter	13
Länderexperten und sonstige	45

Im Jahr 2015 wurden 255 Gutachter für Programmakkreditierung eingesetzt, im laufenden Jahr sind es bisher 168 (Stand Juni 2016).

Der Gutachterpool für Institutionelle Verfahren umfasst 94 Gutachter erfasst, wobei sich hier die Expertise wie folgt verteilt:

Universitätsvertreter	19
Fachhochschulvertreter	30
Berufspraxisvertreter	24
Studentische Vertreter	8
Länderexperten und sonstige	13

<sup>45</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/de/informationen-fuer-gutachter.html>

Insgesamt wurden im Jahr 2015 55 Gutachter im Bereich Institutionelle Verfahren eingesetzt<sup>46</sup>. Diese Gutachter stammten aus Deutschland, der Schweiz, Österreich, dem Libanon, Finnland, Rumänien, Großbritannien, Litauen und Kasachstan.

Die Anzahl von Gutachtern im Gutachterpool für Systemakkreditierung und für institutionelle Akkreditierung ist ebenso wie im Bereich der Programmakkreditierungen zugeschnitten auf den Bedarf und die Art der Projekte. Dabei erfordert der Gutachterpool für die Programmakkreditierung eine stärkere Diversifizierung, da ein größeres Fächerspektrum abgedeckt werden muss.

Ein gesonderter Gutachter-Pool für den Bereich Zertifizierung ist nach den bisherigen Erfahrungen nicht erforderlich. Gutachter, die bisher für die Programmakkreditierung eingesetzt wurden, aber auch über Erfahrungen im Weiterbildungssegment verfügen, sind entsprechend gekennzeichnet und können in der Datenbank aufgefunden werden. Derzeit trifft dies auf 11 Prozent der Gutachter zu. Gemessen am Umfang der durchgeführten Zertifizierungsverfahren hat sich die Gutachteranzahl im Bereich Zertifizierung als ausreichend erwiesen. Fehlen für einzelne Qualitätssicherungsverfahren bestimmte Expertisen, wird der Gutachterpool grundsätzlich verfahrensbezogen nach dem oben beschriebenen Verfahren erweitert.

Der Gutachterpool ist dynamisch, d.h. es kommen regelmäßig neue Gutachter hinzu, es scheiden aber auch jedes Jahr Gutachter aus. So sind im Jahr 2015 47 Gutachter ausgeschieden und 35 Gutachter aufgenommen worden. Die Bereichsleitung Gutachterwesen führt in regelmäßigen Abständen Bedarfsanalysen durch, zudem bekommt sie vom Projektsupport, der zentralen Stelle für die Gutachtersuche und Teamzusammenstellung, Rückmeldungen, in welchen Bereichen zusätzlicher Bedarf besteht.

### **Studentische Vertreter in Zertifizierungsverfahren**

Studentische Vertreter sind fester Bestandteil von Gutachterteams in Verfahren der Programm- und der Institutionellen Akkreditierung sowie in Evaluierungsverfahren. Dies war bei Zertifizierungsverfahren bisher allerdings nicht regelmäßig der Fall. Es hat sich als schwierig erwiesen, Studierende zu finden, die an einer Weiterbildung teilnehmen, da diese häufig im Beruf stehen, oft in einer Vollzeitbeschäftigung. Die Weiterbildungskurse haben überdies häufig keine lange Dauer, so dass die Teilnehmer sich nicht längerfristig als Gutachter an die FIBAA binden können. Trotz dieser Schwierigkeiten werden in Zertifizierungsverfahren nun auch immer Studierendenvertreter beteiligt. Auf die Suche nach entsprechenden studentischen Vertretern wird besonderer Wert gelegt.

### **Evaluation von Gutachtern**

Jeder Projektmanager evaluiert sein Gutachterteam nach jedem Verfahren. Hierfür existiert ein standardisierter Evaluationsbogen (s. Anlage 79). Die Evaluationsergebnisse werden bei der Bereichsleitung Gutachterwesen gesammelt und ausgewertet. Auf Nachfrage erhalten die Gutachter ihre Bewertungen zugeschickt. Zweck der Evaluation ist die frühzeitige Feststellung von Gesprächs- und Schulungsbedarf. Wird ein Gutachter in zwei oder mehr Verfahren im Punkt „Kenntnisse der Akkreditierungspraxis“ mit 3 oder schlechter bewertet, wird er aufgefordert, vor seinem nächsten Einsatz erneut an einer (Online-)Schulung oder einem

---

<sup>46</sup> Basis sind alle Verfahren, die 2015 von der F-AK INST beschlossen wurden.

Seminar teilzunehmen. Wird ein Gutachter bei den übrigen Bewertungspunkten ebenfalls in zwei oder mehr Verfahren mit 3 oder schlechter bewertet, bespricht die Leitung des Gutachterwesens die entsprechenden Punkte mit dem Gutachter und ergreift ggf. Maßnahmen, z.B. Schulungsteilnahme oder Probestatus bei einem nächsten Verfahren. Weitere Informationen finden sich in Kapitel 3.6.

#### **Referenzdokumente:**

- 59 Unbefangenheitserklärung; Verhaltenskodex, Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung für Experten und Gutachter bei FIBAA Consult
- 63 Merkblatt für Gutachter in Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA
- 64 Themenliste Gutachterseminare
- 65 Muster-Vorstellungsbogen für die Tätigkeit als Gutachter bei der FIBAA und Einwilligung zur Datenverarbeitung als Anlage zum Vorstellungsbogen
- 66 Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung für Gutachter
- 67 Unbefangenheitserklärung für Gutachter
- 68 Exemplarisches FIBAA-Gutachterteamblatt
- 69 Beispiel-Handreichungen für Gutachter (Schriftverfahren, duale Studiengänge)
- 70 Länderinformation Vorlage und Beispiel-Länderinformation Nordzypern/Türkei
- 71 Newsletter „FIBAA Expert“ – Ausgabe 01/2016
- 79 Muster-Evaluationsbogen Gutachterbewertung durch Projektmanager

## 2.5 Kriterien für die Ergebnisse

### **Standard**

Sämtliche Ergebnisse oder Beurteilungen, die aus der externen Qualitätssicherung resultieren, beruhen auf eindeutigen und veröffentlichten Kriterien, die konsistent angewendet werden, unabhängig davon, ob das Verfahren in eine formale Entscheidung mündet.

Für alle vorliegenden Verfahren der externen Qualitätssicherung stellt die FIBAA jeweils FBK zur Verfügung (s. Anlagen 09, 10, 11, 29, 30, 31, 32, 50 und 58), die sowohl den Hochschulen/Institutionen als auch den Gutachtern einen konkreten Bewertungsrahmen vorgeben. Diese sind auf der FIBAA-Homepage veröffentlicht, auch in Englisch. Die FBK beinhalten alle Rechtsgrundlagen und Qualitätsstandards inklusive differenzierte Bewertungsstufen. Sie werden den Hochschulen und Institutionen zudem bei der Verfahrenseröffnung zur Verfügung gestellt. Damit ist für die Hochschule/Institution eine transparente, genaue und vollständige Beschreibung der zu überprüfenden Qualitätskriterien für das jeweilige Qualitätssicherungsverfahren vorhanden, und es ist sichergestellt, dass die Empfehlungen der Gutachter und (bei Verfahren mit formalen Entscheidungen) der FIBAA-Kommissionen vergleichbar sind und konsistent angewendet werden. Denn die transparente Definition der Qualitätsanforderungen, an die auch die Gutachter gebunden sind, befördert die Homogenität der gutachterlichen Bewertungen und sichert die Konsistenz in der Anwendung.

Der FBK als gemeinsame Grundlage für Hochschulen/Institutionen und Gutachterteams beugt nach Erfahrung der FIBAA Missverständnissen vor und vermeidet individuelle, an „Schulmeinungen“ orientierte Bewertungen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Verwendung der FBK für Hochschulen/Institutionen ein Argument darstellt, sich für die FIBAA zu entscheiden. So wurden beispielsweise der österreichische ABK und die daraus resultierenden Vorteile im Verfahren Institutional Audit Austria als klarer Vorteil gegenüber anderen Akkreditierungsagenturen und als ausschlaggebendes Kriterium für einen Vertragsschluss genannt.

Bezüglich der Systemakkreditierung haben Hochschulen/Institutionen, die sich im Verfahren mit der FIBAA befanden, den FBK für Programme (nach Rücksprache mit der FIBAA) beispielsweise bereits genutzt, um die Instrumente und Verfahren ihrer internen Qualitätssicherungssysteme auf Vollständigkeit und Richtigkeit hin zu überprüfen.

Um zu gewährleisten, dass in allen Verfahren die Kriterien auch seitens ihrer Mitarbeiter konsistent angewendet werden, hat die FIBAA besondere Maßnahmen getroffen:

- Die Projektmanager werden zu Beginn ihrer Tätigkeit gemäß Einarbeitungsplänen (s. Anlage 87) umfassend vorbereitet. Hierfür erhalten sie alle relevanten Dokumente, Rechtsgrundlagen und Verfahrensgrundsätze und nehmen in der Regel an zwei Begutachtungsverfahren (inkl. Vor- und Nachbereitung und Verfahrenskommunikation) beobachtend teil. Anschließend werden sie bei den ersten beiden eigenen Verfahren von der jeweiligen Bereichsleitung bzw. einem erfahrenen Projektmanager begleitet und unterstützt.
- Im Bereich der Institutionellen Verfahren werden nur FIBAA-Mitarbeiter eingesetzt, die bereits mehrjährige Erfahrung in der Programmakkreditierung gesammelt haben. Bevor ein Mitarbeiter ein Institutionelles Verfahren selbständig betreut, nimmt er an einem laufenden Verfahren beobachtend teil und wird in die Kommunikation und die verschiedenen Verfahrensschritte eingebunden. Betreut er im Anschluss zum ersten Mal ein Institutionelles Verfahren, wird er wiederum von der Bereichsleitung INST begleitet und unterstützt.
- Da ein für das Verfahren zuständiger Projektmanager jede BvO begleitet und ggf. aufkommende Auslegungsfragen beantworten kann und da der erste Entwurf des Gutachtens vom jeweiligen Projektmanager des Verfahrens anhand eines standardisierten Mustergutachten angefertigt wird (vgl. ESG Standard 2.6), ist auch hierdurch sichergestellt, dass die Verfahrensschritte und Auslegungen der Qualitätsstandards vergleichbar und konsistent sind. Zusätzlich durchläuft jedes Gutachten eine Korrekturschleife durch die jeweilige Bereichsleitung nach dem Vier-Augen-Prinzip, um abschließend die Konsistenz der Gutachten abermals zu gewährleisten.

Die bisherigen regelmäßigen Überarbeitungen der FBK haben die Zielsicherheit der Verfahren erhöht und die Qualitätsstandards aktuell gehalten (beispielsweise um den überarbeiteten ESG, den neuen MBA-Guidelines und der neuesten Version des ECTS Users' Guide sowie geänderten nationalen Regelungen Rechnung zu tragen) (vgl. ESG Standard 2.2). Im Folgenden wird die Weiterentwicklung der FBK in den jeweiligen Verfahren dargestellt:

Konkret wurden im Jahr 2014 die FBK sowohl für AR- als auch für FIBAA-Verfahren in der **Programmakkreditierung** überarbeitet<sup>47</sup>. Dabei konnten insbesondere Redundanzen in den

---

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/de/aktuelles/archiv-details/date/2014/06/18/mehr-effizienz-und-kundenfreundlichkeit-durch-noch-schlankere-verfahren-18062014.html>

Kapiteln entfernt werden, die sich im Laufe der vorherigen Überarbeitungen eingeschlichen hatten. Zudem wurden verschiedene Informationen und Strukturelemente in Form von Tabellen oder Verweisen adressiert. Im Rahmen der Überarbeitung neu eingefügte direkte Links zu allen Rechtsquellen, Qualitätsanforderungen und weiteren Dokumenten sowie Mustervorlagen sorgen für umfassende Transparenz und bieten damit eine breite Hilfestellung beim Ausfüllen der jeweiligen Qualitätskriterien. Durch diese Überarbeitung konnten die FBK der Programmakkreditierung deutlich benutzerfreundlicher gestaltet werden, was auch die Verfahren selbst verschlankt<sup>48</sup>. Die Gutachten in Verfahren zur Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates (AR-Verfahren) für einen Studiengang umfassen nun in der Regel maximal 20 Seiten, diejenigen für das FIBAA-Verfahren maximal 40 Seiten. Die Erfahrungen, die bisher mit diesen neuen FBK gemacht wurden, sind positiv. So loben sowohl die Gutachter als auch die beteiligten Hochschulen/Institutionen das deutlich straffere und somit auch stringente Kriterienset.

Da die Unterschiede in den Qualitätsanforderungen für Präsenz-, Fern- und Onlinestudiengängen geringer geworden sind, sieht die FIBAA nur noch einen FBK vor, der in diesem Zusammenhang insbesondere jeweils didaktische Besonderheiten berücksichtigt. Vormalig gab es einen FBK für Fernstudiengänge und einen FBK für Präsenzstudiengänge. Dies hat in der Vergangenheit vereinzelt zu Unsicherheiten und Unübersichtlichkeiten bei Hochschulen/Institutionen und Gutachtern geführt. Seit der Einführung des überarbeiteten FBK, der alle Formate in einem berücksichtigt, herrscht Klarheit. Zudem wird dadurch auch neuen Studienformaten wie Blended-Learning, die ansonsten nicht eindeutig zuordenbar gewesen wären, Rechnung getragen.

Um die Qualität in den Programmakkreditierungsverfahren **gemäß FIBAA-Qualitätsstandards** zusätzlich zu sichern, hat die F-AK PROG als Weiterentwicklung zwei neue Regelungen eingeführt:

- 1.) Zum einen werden nur Auflagen in maximal sieben Asterisk-Kriterien<sup>49</sup> von der Kommission akzeptiert, wenn noch eine positive Entscheidung möglich sein soll. Wird diese Zahl überschritten, wird die Akkreditierung versagt. Hintergrund dieser Regelung ist die Erfahrung, dass eine Hochschule/Institution solch eine hohe Anzahl an Schwächen im Studiengang i.d.R. nicht innerhalb der vorgegebenen neunmonatigen Auflagenerfüllungsfrist zufriedenstellend beheben kann.
- 2.) Zusätzlich müssen die Kapitel 1.1 (Zielsetzung des Studienganges) und 3.1.1 (Logik und Geschlossenheit des Curriculums) des FBKs beide mit „erfüllt“ bewertet sein. Hier können keine Auflagen ausgesprochen werden. Wenn eines dieser beiden Kapitel mit „nicht erfüllt“ bewertet ist, muss die Akkreditierung ebenfalls versagt werden. Auch hinter dieser Regelung steht die Erfahrung, dass in einem Studiengang, dessen Zielsetzung und/oder curriculare Umsetzung nicht schlüssig und nachvollziehbar sind, insgesamt keine ausreichend gute Qualität erzielt werden kann. Dementsprechend wird diesem Studiengang das FIBAA-Qualitätssiegel nicht verliehen. Bisher gab es nur wenige Verfahren, bei denen diese Punkte kritisch geworden sind. Es bleibt zu beobachten, wie sich diese Regelung in Zukunft auswirken wird.

---

<sup>48</sup> Der FBK AR hat nunmehr nach der Überarbeitung nur noch 18 statt 31 Kriterien.

<sup>49</sup> Kriterien, die als besonders wichtig erachtet werden und entsprechend gekennzeichnet sind. Werden Asterisk-Kriterien nicht erfüllt, führt dies automatisch zu einer Auflage, wohingegen eine Nicht-Erfüllung eines Kriteriums, das kein Asterisk-Kriterium ist, lediglich zu einer Empfehlung führt. Bis dahin gab es keine Obergrenze für Asterisk-Kriterien.

Der FBK zur Erlangung des FIBAA-Qualitätssiegels für **Promotionsprogramme** wurde 2013 zuletzt überarbeitet. Der lang erscheinende Zeitraum seit der letzten Überarbeitung ist dem Umstand geschuldet, dass bislang erst zwei Cluster-Verfahren in Kasachstan durchgeführt wurden, in denen PhD-Studiengänge enthalten waren. Demnach ist die kritische Anzahl von Verfahren, die für eine belastbare Auswertung benötigt ist, noch nicht erreicht (diese wurde von der Bereichsleitung PROG auf fünf Verfahren festgelegt). Der Prozess sieht vor, dass der FBK PhD daher zunächst in drei bis vier weiteren Verfahren erprobt und dann mit diesem zusätzlichen Erfahrungsschatz kritisch geprüft und ggf. angepasst wird.

Der für **Systemakkreditierungen** verwendete FBK wurde zuletzt im Dezember 2015 von der F-AK INST überarbeitet. Dabei wurden wenige inhaltliche Anpassungen vorgenommen. Die vorgenommenen Änderungen dienten der Spezifizierung einzelner Kriterien und dem Umstrukturieren der Kriterien innerhalb des FBKs. Der Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Spezifizierungen wurde in erster Linie aufgrund der Erfahrungen der Gutachterteams und der Projektmanager ermittelt. Hatte beispielsweise eine Formulierung im FBK bei der internen Bewertungsrunde der Kriterien durch die Gutachter im Rahmen der Begutachtungen in mehreren Fällen Nachfragen oder notwendige Klarstellungen seitens der FIBAA veranlasst, wurden die entsprechenden Formulierungen im FBK angepasst und verdeutlicht. Änderungsbedarf aufgrund von seitens der Hochschulen angezeigten Unklarheiten im FBK bestand indes nicht. Die vorgenommenen Umstrukturierungen betrafen vor allem Redundanzen. Zudem waren Aspekte des Berichts- und Dokumentationswesens auf die einzelnen Kapitel des FBKs verteilt. Aufgrund der Erfahrungen bei der Arbeit mit dem FBK hatte sich jedoch gezeigt, dass ein abschließendes, zusammenfassendes Kapitel zum Berichts- und Dokumentationswesen verständlicher ist und Wiederholungen so vermieden werden.

Der ABK im Verfahren **Institutional Audit Austria** wurde zuletzt im Mai 2015 in einer aktualisierten Version von der F-AK INST verabschiedet. In diesem wurden lediglich redaktionelle Änderungen vorgenommen. Der ABK wurde bislang erst in einem abgeschlossenen Verfahren verwendet, so dass noch keine maßgeblichen Änderungsbedarfe aufgrund verschiedener Erfahrungen von Hochschulen und Gutachtern aufgekommen sind.

Der FBK für die **Institutional Accreditation: Strategic Management** wurde im Juli 2015 in einer überarbeiteten Version von der F-AK INST verabschiedet. Bei dieser Überarbeitung wurden insbesondere Präzisierungen vorgenommen und die Definitionen der Bewertungsstandards überarbeitet. Dies erfolgte ebenfalls aufgrund der bis dato gemachten Erfahrungen der Gutachter und Projektmanager aus durchgeführten Verfahren. Hier hatte sich gezeigt, dass die Fragen sich noch nicht überall in zufriedenstellender Weise mit den Bewertungstexten deckten. In der überarbeiteten Version des FBK ist nun der direkte Bezug von Fragen zum entsprechenden Abschnitt im Bewertungsteil ersichtlich.

Der FBK für **Institutional Accreditation** wurde in der ersten Jahreshälfte 2016 von der F-AK INST entwickelt und im Sommer 2016 beschlossen.

Im Bereich der **Zertifizierung** ist für 2017/18 eine Verschlinkung des FBKs geplant, denn die bisherigen Kriterien lehnen sich stark an den FBK für die FIBAA-Programmakkreditierung an und haben sich zum Teil als für Zertifizierungen nicht relevant herausgestellt.

#### **Referenzdokumente:**

09 FBK PROG AR

- 10 FBK PROG FIBAA
- 11 FBK PhD
- 29 FBK Systemakkreditierung
- 30 ABK Institutional Audit Austria
- 31 FBK Institutional Accreditation: Strategic Management
- 32 FBK Institutional Accreditation
- 50 FBK ZERT
- 58 FBK EVAL
- 87 Muster-Einarbeitungsplan für FIBAA-Mitarbeiter

## 2.6 Gutachten

### **Standard**

Die Gutachten werden vollständig veröffentlicht; sie sind klar formuliert und der wissenschaftlichen Gemeinschaft, externen Partnern und weiteren interessierten Personen zugänglich. Falls die Agenturen aufgrund dieser Gutachten formale Entscheidungen treffen, werden diese zusammen mit dem jeweiligen Gutachten veröffentlicht.

Die Gutachten aller externen Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA (sowohl national als auch international) werden auf der Homepage der FIBAA im jeweiligen Geschäftsbereich gut auffindbar und in voller Länge nach Verfahrensabschluss (i.d.R. nach Entscheidung der jeweiligen Kommissionen) veröffentlicht<sup>50</sup>, unabhängig davon, ob es sich um eine positive oder negative Entscheidung handelt<sup>51</sup>. Die einzige Ausnahme davon stellen Textpassagen dar, die aufgrund von datenschutzrechtlichen Bestimmungen bzw. Geheimnisschutz aus den Gutachten gelöscht werden (bspw. Daten zur Finanzierung eines Studienganges oder einer Hochschule/Institution). Um festzustellen, ob dies der Fall ist, erhält die Hochschule/Institution nach der Akkreditierungs- bzw. Zertifizierungsentscheidung das vollständige Gutachten inklusive Beschluss der jeweiligen Kommission zugesandt. Sie hat dann Gelegenheit, den Text hinsichtlich datenschutzrelevanter Informationen zu überprüfen und ggf. begründete Einwände vorzubringen. Sind die Einwände stichhaltig, werden die entsprechenden Stellen aus dem Gutachten gelöscht.

Alle Gutachten zu Verfahren, in denen das Siegel des Akkreditierungsrates vergeben wird, werden zudem gemäß den Regeln des Akkreditierungsrates zusätzlich im „Hochschulkompass“ veröffentlicht. Die Gutachten können auch über Internetsuchmaschinen gefunden werden.

Im Rahmen von Programmakkreditierungs-, Zertifizierungs- und Institutionellen Verfahren, in denen von den jeweiligen Akkreditierungs- bzw. Zertifizierungskommissionen formale Akkre-

---

<sup>50</sup> z.B. <http://www.fibaa.org/nc/de/programmbezogene-verfahren/prog-gemaess-den-anforderungen-des-akkreditierungsrates/akkreditierte-programme.html> und <http://www.fibaa.org/de/institutionelle-verfahren/systemakkreditierung/akkreditierte-hochschulen.html>

<sup>51</sup> Dies gilt für Verfahren mit Vertragsschluss ab 01.01.2016.

ditierungs- bzw. Zertifizierungsentscheidungen getroffen werden, wird die Entscheidung der zuständigen Kommission dem Gutachten vorangestellt und gemeinsam mit diesem veröffentlicht. Die Entscheidung der Kommission (und ggf. ausgesprochene Auflagen sowie der Akkreditierungs-, Zertifizierungs- oder Evaluierungszeitraum) und das Gutachten der Verfahrensgutachter (mit der Beschlussempfehlung) sind eindeutig voneinander unterschieden und entsprechend betitelt (s. Anlagen 16, 39, 54 und 60). Auflagen (sofern ausgesprochen), Empfehlungen und Follow-Up-Maßnahmen werden in einer Zusammenfassung zu Beginn des Gutachtens dargestellt und sind somit leicht auffindbar.

Um zu gewährleisten, dass alle Gutachten klar und verständlich formuliert sind, gibt es für jedes externe Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA eine Gutachten-Vorlage, die sich am Aufbau des jeweiligen FBKs orientiert und beim Verfassen des jeweiligen Gutachtenentwurfs zugrunde gelegt wird<sup>52</sup>. Die jeweilige Vorlage ist in Kapitel mit eindeutigen Überschriften und Rubriken unterteilt; die Hochschule/Institution und der zu akkreditierende/zertifizierende/evaluierende Gegenstand des Verfahrens (bspw. der Studiengang bei einer Programmakkreditierung) sind auf dem Deckblatt genauso deutlich auszumachen wie die FIBAA als akkreditierende/zertifizierende/evaluierende Agentur. Auch hat jedes Gutachten Vorgaben bezüglich Schriftart und -größe sowie der allgemeinen Länge des Gutachtens. Für die Projektmanager gibt es ferner eine Handreichung mit klaren Vorgaben zur Gutachtenentwurf-Erstellung (s. Anlage 19). Alle Gutachten enthalten überdies allgemeine Informationen zum Studiengang/der Hochschule/Institution, Informationen zum Ablauf des Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Evaluierungsverfahren (inkl. Rechtsgrundlagen, Namen der Gutachter etc.) und unterteilen klar zwischen Sachverhalt und Bewertung. Zudem gibt es in jedem Gutachten das so genannte Qualitätsprofil (für jedes Kapitel einzeln und als Gesamtschau am Ende des Gutachtens), das die Bewertung der Gutachter leicht verständlich optisch aufbereitet und aufzeigt, wie das jeweilige Kriterium von der Gutachtergruppe bewertet wurde. Damit ist sichergestellt, dass alle Gutachten klar, vergleichbar und homogen aufgebaut sind. Dass der erste Gutachtenentwurf durch den jeweiligen Projektmanager der FIBAA verfasst und in weiteren Schritten von allen am Verfahren beteiligten Gutachtern vervollständigt und autorisiert wird, macht abermals deutlich, dass bei der Gutachtenerstellung konsistente und einheitliche Kriterien angewendet werden.

#### **Referenzdokumente:**

- 16 Mustergutachten Programmakkreditierung - Akkreditierungsrat
- 19 Handreichung Gutachtenerstellung – Beispiel Programmakkreditierung Akkreditierungsrat
- 39 Mustergutachten Systemakkreditierung
- 54 Mustergutachten Zertifizierung
- 60 Mustergutachten Evaluierungsverfahren durch FIBAA Consult

---

<sup>52</sup> Im Bereich der Systemakkreditierung hat eine solche Vorlage sich bislang teilweise als nicht geeignet erwiesen, da die zu beschreibenden Qualitätsmanagementsysteme der Hochschulen unterschiedlich sind, sodass eine starre und vorgegebene Strukturierung nicht sachgerecht wäre. Die Gutachten zur Systemakkreditierung werden zwar in einheitlicher Optik, aber mit flexibler Strukturierung verfasst und veröffentlicht. Selbstverständlich werden unbeschadet dessen alle für die Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates erforderlichen Kriterien beachtet, klar beschrieben und bewertet.

## 2.7 Beschwerden und Einsprüche

### **Standard**

Bei der Gestaltung der externen Qualitätssicherungsverfahren werden auch eindeutig beschriebene Beschwerde- und Einspruchsverfahren festgelegt und die Hochschulen darüber informiert.

Zu jedem durchgeführten Akkreditierungs- und Zertifizierungsverfahren der FIBAA können die Hochschulen und Institutionen, die mit einer Entscheidung der entsprechenden Kommission oder mit einzelnen ausgesprochenen Auflagen nicht einverstanden sind, bei der FIBAA Beschwerde einlegen. Bei den Evaluierungsverfahren von FIBAA Consult, die mit keiner formalen Entscheidung schließen, kann eine Hochschule/Institution ebenfalls Beschwerde einlegen, wenn die Empfehlungen im Gutachten aus ihrer Sicht nicht sachgerecht getroffen wurden.

Diese Beschwerde ist in allen genannten Fällen innerhalb der Frist von einem Monat nach schriftlicher Bekanntgabe der Entscheidung einzulegen und jeweils schriftlich zu begründen. Nach ihrem Eingang bei der FIBAA-Geschäftsstelle wird die Beschwerde – nach erneuter Befassung der Gutachter – der zuständigen Kommission zur Beschlussfassung<sup>53</sup> zugeleitet. Hilft diese der Beschwerde nicht ab, wird der Vorgang dem FIBAA-Beschwerdeausschuss zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt. Der Beschwerdeausschuss klärt den Sachverhalt auf und gibt der zuständigen Kommission<sup>54</sup> eine begründete Empfehlung zur abschließenden Entscheidung.

Nach Befassung des Beschwerdeausschusses beschließt die zuständige Kommission der FIBAA erneut und endgültig. Im Falle einer abschlägigen Entscheidung der zuständigen Kommission sind die Kosten des Beschwerdeverfahrens durch den Auftraggeber zu zahlen. Diese setzen sich ggf. aus Reisekosten sowie dem Arbeitsaufwand zusammen. Soweit der Beschwerde nicht abgeholfen wird, kann die betroffene Hochschule hiergegen Klage erheben. Dies gilt allerdings nur für Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen, da die Agentur dort als Beliehene handelt.

Der Hinweis auf eine Beschwerdemöglichkeit ist in den Verfahrensbedingungen<sup>55</sup> der FIBAA festgehalten, die Bestandteil jedes Vertrags in den Bereichen Programmakkreditierung, Zertifizierung und Institutionelle Verfahren sind (s. Anlagen 17, 18, 40, 41, 42, 43 und 55). Im Bereich FIBAA Consult findet sich der entsprechende Hinweis in § 11 Abs. 2 der Allgemeinen Beratungsbedingungen (s. Anlage 61). Auf den Beschwerdeweg inklusive Vorgaben und Fristen werden die Hochschulen/Institutionen auch durch Rechtsbehelfsbelehrung in den jeweiligen Bescheiden hingewiesen, die nach der offiziellen Entscheidung der jeweiligen Kommission versendet werden. Für jedes Verfahren der FIBAA findet sich auf der Homepage im Menüpunkt „Verfahrensablauf“, also öffentlich zugänglich, der Hinweis auf den Be-

---

<sup>53</sup> Bei Evaluierungsverfahren von FIBAA Consult entfällt die Befassung der Kommission.

<sup>54</sup> Bei Evaluierungsverfahren von FIBAA Consult wird die Empfehlung des Beschwerdeausschusses an die Gutachter gerichtet.

<sup>55</sup> Siehe etwa § 13 der Verfahrensbedingungen Programm- und Systemakkreditierung im Auftrag der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland (Akkreditierungsrat), Anlagen 17 und 40.

schwerdeweg und die Beschreibung des Beschwerdeverfahrens<sup>56</sup>. Dort sind auch die Mitglieder des Beschwerdeausschusses veröffentlicht.

Eine Geschäftsordnung für den FIBAA-Beschwerdeausschuss (s. Anlage 73) legt die Aufgaben des Ausschusses fest, sichert seine Unbefangenheit in den zu bewertenden Verfahren, bestimmt die Beschlussfassung und beschreibt die Abläufe. Der Beschwerdeausschuss umfasst vier Mitglieder, die sich aus den Statusgruppen Wissenschaftsvertreter, Berufspraxisvertreter und Studierendenvertreter zusammensetzen und auf drei Jahre berufen werden (s. Anlage 72 und 75).

Seit 2012 wurden insgesamt 24 Beschwerdeverfahren durchgeführt:

### **Beschwerdeverfahren PROG 2012-2016**

Verfahren		Beschluss final		zurück-gezogen	davon Verweis an Beschwerdeausschuss
		abgeholfen	abgewiesen		
2012	4	2	2		2
2013	10	3	7		8
2014	7	1	6	1	6
2015	1	1	0		1
2016	2 <sup>57</sup>				
<b>Summe</b>	<b>24</b>	7	15	1	17

Stand August 2016

Bisher sind nur im Bereich der Programmakkreditierung Beschwerden aufgetreten, der Bereich PROG macht allerdings auch den größten Anteil der Verfahren der FIBAA aus. In den Bereichen ZERT und INST gab es noch keine Beschwerden.

Ein Großteil der Beschwerden wurde an den Beschwerdeausschuss verwiesen, der wiederum in der Mehrzahl der Fälle die Ablehnung der Beschwerde empfahl. In allen bisherigen Fällen schloss sich die F-AK PROG den Empfehlungen des Beschwerdeausschusses an.

Um die Einheitlichkeit bei der Durchführung des Beschwerdeverfahrens zu erhöhen, wurde eine Handreichung für die Projektmanager erstellt. Insbesondere angesichts der Tatsache, dass der einzelne Projektmanager nur wenige Beschwerden bearbeitet, ist die Notwendigkeit gegeben, die Anforderungen und einzelnen Verfahrensschritte gut nachvollziehbar darzulegen. Zu diesem Zweck wurde parallel auch eine Mustervorlage für die Darstellung der Beschwerde erstellt (s. Anlage 76).

### **Referenzdokumente:**

- 17 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – Akkreditierungsratsverfahren
- 18 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – FIBAA-Verfahren

<sup>56</sup> <http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/Beschwerdeverfahren/Beschwerdeverfahren.pdf>

<sup>57</sup> Die zwei Beschwerdeverfahren im Jahr 2016 waren zum Zeitpunkt der Erstellung der Selbstdokumentation noch nicht abgeschlossen.

- 40 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – Systemakkreditierung
- 41 Mustervertrag inkl. Allgemeine Vertragsbedingungen und Sonderbedingungen – Institutional Audit Austria
- 42 Mustervertrag inkl. Allgemeine Vertragsbedingungen und Sonderbedingungen – Institutional Accreditation: Strategic Management
- 43 Mustervertrag inkl. Allgemeine Vertragsbedingungen und Sonderbedingungen – Institutional Accreditation
- 55 Mustervertrag inkl. Allgemeine Vertragsbedingungen und Sonderbedingungen – Zertifizierung
- 61 Mustervertrag Evaluierungsverfahren inkl. Allgemeine Beratungsbedingungen
- 72 Mitgliederliste Beschwerdeausschuss
- 73 Geschäftsordnung für den Beschwerdeausschuss
- 75 Lebensläufe der Mitglieder des Beschwerdeausschusses
- 76 Handreichung Beschwerdeverfahren

## C) Zusätzliche Kriterien des Akkreditierungsrates für die Zulassung in Deutschland

### 4.1 Interne Strukturen und Verfahren

Für die Zulassung zur Programmakkreditierung und/oder zur Systemakkreditierung weist die Agentur verbindliche interne Strukturen und Verfahren nach, welche die korrekte und konsistente Anwendung der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ in der aktuellen Fassung gewährleisten. Die Agentur schließt gemäß § 3 ASG eine Vereinbarung mit dem Akkreditierungsrat ab.

Übereinstimmend mit dem Gesetz zur Errichtung einer „Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland“ hat der Akkreditierungsrat mit der FIBAA eine Vereinbarung geschlossen, in der die Rechte und Pflichten der beiden Partner im Akkreditierungssystem festgelegt sind. Im Rahmen dieses Vertrags verpflichtet sich die FIBAA zur Anwendung der Beschlüsse des Akkreditierungsrates sowie zur Berücksichtigung der ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) in ihrer jeweils gültigen Fassung (vgl. ESG Standard 3.2). Die geltende Vereinbarung datiert vom 04. Juni 2013.

Wie bereits dargelegt verfügt die FIBAA über verbindliche interne Strukturen und Verfahren und hat sie durch ihr eigenes QMS (vgl. ESG Standard 3.6) sowie durch geeignete Verfahrensgestaltung, Kriterien und Prozesse gesichert und nachgewiesen (vgl. ESG Standards 2.2, 2.3 und 2.5). Die korrekte und konsistente Anwendung der Regeln des Akkreditierungsrates in ihrer jeweils gültigen Fassung ist insbesondere dadurch gewährleistet, dass die FIBAA sich fortlaufend aktiv über Änderungen informiert (beispielsweise durch die Teilnahme an Agenturentreffen, die Auswertung der Newsletter des Akkreditierungsrates etc. und die Berücksichtigung der Rundschreiben an die Agenturen).

Ändern sich Vorgaben, übernimmt die FIBAA diese Änderungen umgehend in ihre Unterlagen und Verfahren. Betrifft die Änderung einen FBK, werden die Änderungen der zuständigen Kommission zur Beschlussfassung vorgelegt. Zieht die Änderung eine Überarbeitung von Checklisten, Tutorials, Vorlagen oder Handreichungen nach sich, erstellen die Bereichsleiter in Absprache mit der Geschäftsführung überarbeitete Versionen. Betrifft eine Änderung auch Prozesse, informiert der zuständige Mitarbeiter den QMB über die Änderung. Dieser ändert den Prozess im QM-Handbuch und legt dem zuständigen Mitarbeiter einen Entwurf vor. Dieser prüft den Entwurf und korrigiert ihn oder gibt ihn frei. In allen Fällen werden alle Mitarbeiter umgehend informiert (z.B. per E-Mails, Projektmanager-Workshops und im monatlichen Jour Fixe, vgl. ESG Standard 3.6).

Auf diese Weise wird eine korrekte und konsistente Anwendung der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ in der aktuellen Fassung gewährleistet.

## 4.2 Rechtspersönlichkeit

Die Agentur weist eine eigene Rechtspersönlichkeit nach.

Die FIBAA ist eine gemeinnützige Stiftung nach Schweizer Bundesrecht (gemäß der öffentlichen Urkunde vom 24.07.2000 und dem Handelsregister-Eintrag vom 07.10.1987). Sie ist als solche seit 1994 im Sinne von Art. 80ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs organisiert (s. Anlage 90, vgl. ESG Standard 3.2).

### Referenzdokument:

90     Stiftungsstatut und Handelsregisterauszug

## 4.3 Vollkostenbasis

Die Agentur arbeitet nicht gewinnorientiert und führt die Akkreditierungsverfahren auf Vollkostenbasis durch.

Die Stiftung FIBAA wurde in der Schweiz mit Wirkung ab der Steuerperiode 2005 aufgrund Verfolgung gemeinnütziger Zwecke von der Staatssteuer sowie den allgemeinen Gemeindesteuern und der direkten Bundesteuer befreit (s. Anlage 91). Damit wird bestätigt, dass die FIBAA gemeinnützig agiert und das Interesse der Unternehmenserhaltung dem gemeinnützigen Zweck untergeordnet ist. In diesem Sinne sind die Mitglieder des Stiftungsrates, der Kommissionen<sup>58</sup> und des Beschwerdeausschusses ehrenamtlich tätig.

Die Entgelte werden aufgrund einer Projektkostenkalkulation festgelegt, bei der die Kosten der Agentur und der unmittelbar am Akkreditierungsverfahren Beteiligten (Gutachter, Projektmanager) berücksichtigt sind (s. Anlage 81). Die Kalkulationen enthalten Pauschalen, durch welche die anfallenden Kosten (Gutachterhonorare, Reisekosten und Unterkunft für die Gutachter, Kommissionssitzungen zur Entscheidung über laufende Akkreditierungsverfahren etc.) abgedeckt werden.

Die Entgelte der FIBAA werden regelmäßig einer Überprüfung unterzogen, ob sie die bei der FIBAA anfallenden Kosten abdecken. Bei Bedarf werden sie angepasst. Zur Kontrolle dieser und zur Feststellung der benötigten finanziellen sowie personellen Ressourcen wird eine jährliche Planung der erwarteten Erträge und Aufwendungen erstellt (s. Anlage 82). Weitere Ausführungen finden sich in Kapitel 3.5.

---

<sup>58</sup> einschl. Gutachterausschüsse.

#### **Referenzdokumente:**

- 81 Vollkostenbasierte Kalkulation für alle Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA
- 82 Ertragsplanung 2016/17
- 91 Entscheid Kantonales Steueramt ZH, 06/10 103 vom 17.02.2006

#### **4.4 Hochschultypenübergreifende und fächerübergreifende Akkreditierung**

Die Agentur akkreditiert hochschultypenübergreifend und bei der Zulassung für Programmakkreditierungen auch fächerübergreifend

Die FIBAA begutachtet und akkreditiert/zertifiziert entsprechend ihrem Leitbild (vgl. ESG Standard 3.1) im Bereich der Programmakkreditierung Studienprogramme (Bachelor-, Master- und PhD-Studiengänge) sowie im Bereich der Zertifizierung Weiterbildungsprogramme aus den Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie der Management-Qualifizierung. Die Institutionellen Verfahren der FIBAA sind immer fächerübergreifend.

Die Angebote der FIBAA richten sich an deutsche und ausländische Hochschulen, Business Schools und Universitäten in staatlicher und privater Trägerschaft (mit staatlicher Anerkennung oder in Gründung). Dementsprechend akkreditiert/zertifiziert die FIBAA hochschultypenübergreifend und fächerübergreifend. Zudem besteht mit den Akkreditierungsagenturen AHPGS und ASIIN ein gemeinsamer Kooperationsvertrag, der Richtlinien für gemeinsam durchgeführte Verfahren der Programm- und Systemakkreditierung festlegt (vgl. ESG Standard 4.7, s. Anlage 97).

#### **Referenzdokument:**

- 97 Nachweis internationale Anerkennung und Kooperationen der FIBAA

#### **4.5 Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und personelle Besetzung der Organe**

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Organe der Agentur sowie ihre personelle Besetzung sind zweckmäßig und verbindlich geregelt. Wissenschaft, Studierende und Berufspraxis werden in Gutachtergruppen und Organen angemessen beteiligt, Vertreterinnen und Vertreter der Wissenschaft führen die Mehrheit der Stimmen.

Wie bereits in ESG Standard 3.1 dargestellt, sind die Haupt-Organe der Stiftung der Stiftungsrat als oberstes Organ und die Geschäftsführung<sup>59</sup>. Der ehrenamtlich agierende Stiftungsrat konstituiert und ergänzt sich eigenständig und nimmt auch seine Wiederwahl vor. Er legt die Richtlinien gemäß den Statuten fest, bestellt und überwacht die Geschäftsführung und beruft die Mitglieder der Kommissionen und des Beschwerdeausschusses. Die genauen

---

<sup>59</sup> Abgesehen von der externen Revisionsstelle, die für Rechnungsprüfung zuständig ist.

Aufgaben und Kompetenzbereiche der Geschäftsführung sind in den „Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung (Geschäftsordnung)“ (s. Anlage 93) aufgeführt. Der Stiftungsrat besteht gemäß Statut aus sechs bis fünfzehn Mitgliedern. Fünf Wirtschaftsverbände und Vereinigungen aus der Schweiz, aus Österreich und Deutschland haben jeweils ein Mitglied in den Stiftungsrat entsandt. Das Gremium hat weitere Mitglieder berufen. Derzeit setzt sich der Stiftungsrat aus zwei deutschen Vertretern, drei österreichischen und zwei schweizerischen zusammen. Die Amtsdauer beträgt zwei Jahre, eine Wiederwahl ist unbeschränkt zulässig. Die personelle Zusammensetzung des Stiftungsrates kann der Anlage 92 entnommen werden.

Der Geschäftsführer berichtet dem Stiftungsrat und ist verantwortlich für den operativen Betrieb. Nach schweizerischem Recht muss er in das Handelsregister nicht eingetragen sein.

Über die Akkreditierungen und Zertifizierungen der FIBAA entscheiden die Kommissionen (F-AK PROG, F-AK INST und F-ZK ZERT). Ferner hat die FIBAA Gutachterausschüsse und einen Beschwerdeausschuss gebildet. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten aller genannten Kommissionen sind in ihren jeweiligen Geschäftsordnungen verbindlich geregelt (s. Anlagen 02, 21, 45, 73 und 94). Mitglieder sind Vertreter der Wissenschaft, Berufspraxis und Studierende einbezogen. Die konkrete Zusammensetzung der Kommissionen regelt die Berufsordnung des FIBAA-Stiftungsrates (s. Anlage 95). Ihre aktuelle Besetzung findet sich überdies auf der Homepage der FIBAA. In der Zusammensetzung jeder Kommission sind grundsätzlich mehr Vertreter der Wissenschaft als Vertreter der Berufspraxis und der Studierendenschaft vorgesehen (s. ebd.). Demnach führen die Vertreter der Wissenschaft grundsätzlich die Mehrheit der Stimmen. Zudem hat jedes Kommissionsmitglied eine zuvor auf ein anderes Mitglied derselben Statusgruppe übertragbare Stimme, sodass die Stimmenmehrheit der Wissenschaftsvertreter für jede Sitzung gewährleistet ist (s. Anlagen 02, 21, 45).

Die Gutachterteams bestehen in der Regel aus zwei Wissenschaftsvertretern, einem Berufspraxisvertreter und einem Studierenden. Im Gutachtermerkblatt ist verbindlich geregelt, dass für den Fall einer nicht einvernehmlichen Entscheidungslage die Wissenschaftsvertreter die Mehrheit der Stimmen führen (s. Anlage 63). Gleiches gilt analog für die Zusammensetzung und Stimmenmehrheit der Wissenschaftsvertreter im Beschwerdeausschuss. Dies ist in der Geschäftsordnung des Beschwerdeausschusses verbindlich geregelt (s. Anlage 73).

#### **Referenzdokumente:**

- 02 Geschäftsordnung der F-AK PROG
- 21 Geschäftsordnung der F-AK INST
- 45 Geschäftsordnung der F-ZK ZERT
- 63 Merkblatt für Gutachter in Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA
- 73 Geschäftsordnung für den Beschwerdeausschuss
- 92 Mitgliederliste des FIBAA-Stiftungsrates
- 93 Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung (Geschäftsordnung)
- 94 Interne Ordnung für die Geschäfte des Stiftungsrates
- 95 Berufsordnung Stiftungsrat

## 4.6 Veröffentlichung der internen Verfahren für Beschwerden und Einsprüche

Die Agentur veröffentlicht ihre internen Verfahren für Beschwerden und Einsprüche.

Der Hinweis auf eine Beschwerdemöglichkeit ist in den Verfahrensbedingungen der FIBAA festgehalten, die Bestandteil jedes Vertrags in den Bereichen Programmakkreditierung, Zertifizierung und Institutionelle Verfahren sind (s. Anlagen 17, 40)<sup>60</sup>. Auf den Beschwerdeweg inklusive Vorgaben und Fristen werden die Hochschulen/Institutionen auch durch Rechtsbehelfsbelehrung in den jeweiligen Bescheiden hingewiesen, die nach der offiziellen Entscheidung der jeweiligen Kommission versendet werden. Für jedes Verfahren der FIBAA findet sich auf der Homepage im Menüpunkt „Verfahrensablauf“, also öffentlich zugänglich, der Hinweis auf den Beschwerdeweg und die Beschreibung des Beschwerdeverfahrens<sup>61</sup> (vgl. ESG Standard 2.7).

### Referenzdokumente:

- 17 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – Akkreditierungsratsverfahren
- 40 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – Systemakkreditierung

## 4.7 Beauftragung anderer Organisationen

Beauftragt die Agentur andere Organisationen mit der Durchführung von Teilen der Verfahren, gewährleistet sie durch verbindliche und dokumentierte Vereinbarungen die korrekte Durchführung.

Im Jahr 2006 (ergänzt 2008) wurde mit den Akkreditierungsagenturen AHPGS und ASIIN ein gemeinsamer Kooperationsvertrag geschlossen, um Richtlinien für gemeinsam durchgeführte Verfahren der Programm- und Systemakkreditierung festzulegen (s. Anlage 97). Gemäß diesem Kooperationsvertrag wird bei einem gemeinsamen Verfahren eine „Lead-Agentur“ bestimmt. Detaillierte Aufgabenverteilungen und Richtlinien für die Zusammenarbeit sind in dem Kooperationsabkommen festgelegt. Die Kooperationsvereinbarung weist ausdrücklich darauf hin, dass die vertraglichen Bindungen der einzelnen Agenturen mit dem Akkreditierungsrat nicht verändert werden, wodurch die Verfahrensdurchführung, gleichgültig durch welche der drei Agenturen, den Regelungen des Akkreditierungsrates entspricht.

Bisher sind Verfahren dieser Art nur vereinzelt durchgeführt worden. Dabei wurden die Vorgaben des Akkreditierungsrates beachtet. In der vergangenen Re-Akkreditierungsperiode wurde kein Kooperationsverfahren dieser Art durchgeführt.

---

<sup>60</sup> Für die Evaluierungsverfahren von FIBAA Consult ist die Beschwerdemöglichkeit in § 11 Abs. 2 der Allgemeinen Beratungsbedingungen geregelt.

<sup>61</sup> Vgl. <http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/Beschwerdeverfahren/Beschwerdeverfahren.pdf>

## Referenzdokument:

97 Nachweis internationale Anerkennung und Kooperationen der FIBAA

### 4.8 Deutsche Sprache

Die Agentur nutzt im Geschäftsbereich des Akkreditierungsrates in der Regel die deutsche Sprache.

Die Geschäftssprache der FIBAA als internationale, aber mit ihrer Geschäftsstelle in Deutschland ansässige Agentur ist im Geschäftsbereich des Akkreditierungsrates ausschließlich Deutsch. Demnach sind alle Informationen auf der Homepage der FIBAA<sup>62</sup>, welche die Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates betreffen, wie auch die Kommunikation mit den Hochschulen, den Gutachtern und dem Akkreditierungsrat und alle entsprechenden Verträge, Vereinbarungen und Erläuterungen zu den Verfahren mit Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates in deutscher Sprache. Alle Gutachten für das Akkreditierungsratsiegel und alle Entscheidungen werden in der Regel ebenso auf Deutsch verfasst und veröffentlicht (s. Anlagen 05, 07, 09, 16, 17, 24, 28, 29 und 40).

Ausnahmen macht die FIBAA dort, wo Gespräche beispielsweise mit englischsprachigen Lehrenden und internationalen Kooperationspartnern geringe Anteile der Begutachtung auf Englisch erforderlich machen. Hier wird jeweils darauf geachtet, dass alle Beteiligten den Gesprächen folgen können, und gegebenenfalls wird übersetzt.

## Referenzdokumente:

- 05 Handreichung Programmakkreditierung (Akkreditierungsrat)
- 07 Dokumentensammlung für die Programmakkreditierung (Akkreditierungsrat)
- 09 FBK PROG AR
- 16 Mustergutachten Programmakkreditierung - Akkreditierungsrat
- 17 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – Akkreditierungsratsverfahren
- 24 Handreichung Systemakkreditierung
- 28 Dokumentensammlung für die Systemakkreditierung
- 29 FBK Systemakkreditierung
- 40 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – Systemakkreditierung

---

<sup>62</sup> <http://www.fibaa.org/de/programmbezogene-verfahren/prog-gemaess-den-anforderungen-des-akkreditierungsrates.html>

## D) Stellungnahme zu Fragen aus dem Erfahrungsbericht des Akkreditierungsrates

Der Akkreditierungsrat hat im Rahmen seines der FIBAA zugesandten Erfahrungsberichts vom 30. Mai 2016 Themenbereiche und offene Fragen identifiziert, denen im Rahmen der Re-Akkreditierung der FIBAA nachgegangen werden soll. Im Folgenden werden die Fragen und Themenkomplexe daher einzeln adressiert.

### 5.1 Umgang mit Herausforderung der Systemakkreditierung

Der Akkreditierungsrat hat festgestellt, dass die Qualität der Arbeit der FIBAA grundsätzlich gut sei, der Umgang mit den Erfahrungen und Herausforderungen der Systemakkreditierung bei der Re-Akkreditierung der FIBAA jedoch dargestellt werden soll. Angesichts der gemachten Systemakkreditierungserfahrungen in den letzten Jahren kann die FIBAA folgende Herausforderungen bei der Systembegutachtung identifizieren:

- Die Hochschulen nutzen in Teilen sehr heterogene Qualitätssicherungssysteme. Um dieser Vielfalt gerecht zu werden, ist es erforderlich, die eingesetzten Gutachter für die Freiheit der Hochschulen bei der Gestaltung von Qualitätssicherungssystemen zu sensibilisieren und damit zu gewährleisten, dass der Hochschule seitens der Gutachter mit offenem Blick begegnet wird.
- Aus dem großen Gestaltungsfreiraum der Hochschulen folgt zudem, dass entsprechend breit gefächertes Expertenwissen im Gutachterteam vorhanden sein muss. Dies wird u.a. dadurch gewährleistet, dass Gutachter aus verschiedenen Institutionen (staatlichen, privaten, inländischen und ausländischen Fachhochschulen und Universitäten sowie aus der Berufspraxis) in den Gutachterteams repräsentiert sind.

### 5.2 Verständnis der FIBAA von dualen Studiengängen und Akkreditierungspraxis

Bei aller Vielfalt von Modellen dualer Studiengänge, die durch die Kriterien für Studiengänge mit besonderem Profilanspruch des Akkreditierungsrates möglich sind, ist der Kern der dualen Studiengänge eine gelungene Verzahnung der Lernorte Hochschule und Betrieb. Diese wird (insbesondere unter Berücksichtigung der Grundsätze der Studierbarkeit und akademischen Hoheit der Hochschule) in den Akkreditierungen durch die FIBAA zusätzlich zu den regulären Regeln<sup>63</sup> in jedem Verfahren in den Blick genommen. Die FIBAA erweitert das Gutachterteam daher bei der Begutachtung dualer Studiengänge immer um einen Gutachter mit entsprechender Expertise in dualen Studiengangmodellen. Allen Gutachtern wird zukünftig für dieses Studienmodell zudem eine Handreichung zur Verfügung gestellt (s. Anlage 69). Eine entsprechende Online-Schulung für Gutachter zu dualen Studiengängen gibt es bereits. Ihre praktischen Erfahrungen hat die FIBAA anhand einer empirischen Analyse von 36 dualen Studiengangmodellen ausgewertet und veröffentlicht (s. Anlage 98). In der Publikation werden einerseits das Qualitätsverständnis der FIBAA gegenüber dualen Studienprogrammen ausführlich behandelt und andererseits Chancen und Risiken der Dualität für die Stu-

---

<sup>63</sup> Regeln des Akkreditierungsrates und verbindliche Auslegungen, Strukturvorgaben der KMK, Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse.

dienqualität herausgearbeitet. Auch ein Werkstattbericht mit den wesentlichen Qualitätsanforderungen wurde 2014 als Unterstützung für alle Hochschulen und Berufsakademien von FIBAA Consult erstellt (s. Anlage 62).

#### **Referenzdokumente:**

- 62 Werkstatt-Artikel FIBAA Consult (Auswahl)
- 69 Beispiel-Handreichungen für Gutachter (Schriftverfahren, duale Studiengänge)
- 98 Beispiel-Artikel Handbuch Qualität in Studium und Lehre

### **5.3 Spannungsfeld gründliche Prüfung/begrenztes Zeit- und Ressourcenbudget**

Um dem Spannungsfeld zwischen gründlicher Prüfung und begrenztem Zeit- und Ressourcenbudget zu begegnen, hat die FIBAA in den letzten Jahren ihre Prozesse und Verfahren weiter professionalisiert, standardisiert und effizienter gestaltet (vgl. ESG Standard 2.5) sowie ihr Qualitätsmanagement systematisch ausgebaut (vgl. ESG Standard 3.6). Durch folgende Maßnahmen soll gewährleistet werden, dass eine stetig steigende Qualität in Verbindung mit einem effizienten und optimierten Zeit- und Ressourcenbudget erreicht und somit die notwendige Balance gewährleistet wird:

- Die FIBAA beschränkt zum Zwecke der gründlichen Prüfung der einzelnen Studiengänge die Anzahl der Studiengänge pro Cluster in der Regel auf vier. Zudem werden dabei gemäß den Vorgaben des Akkreditierungsrates nur fachlich affine Studiengänge in ein Cluster gepackt. Dadurch wird sichergestellt, dass für jeden Studiengang im Cluster eine gründliche gutachterliche Prüfung erfolgen kann. Gemäß der Bündelung wird der Ablaufplan konkretisiert und möglichst effizient gestaltet (bspw. Gesprächsrunde mit Studiengangsleitung und Kooperationspartnern gemeinsam, Aufteilung nach Studiengängen). Bei größeren Clustern plant die FIBAA überdies mehr als die üblichen vier Gutachter ein.
- Für alle Verfahren gibt es veröffentlichte Verfahrensdokumente und hilfreiche Handreichungen (vgl. ESG Standards 2.2, 2.3 und 2.5), die einen standardisierten und konsistenten Ablauf und eine gleichbleibende Qualität sicherstellen.
- Die Projektmanager nehmen im Vorfeld der BvO eine formale Vorprüfung (mithilfe eines Standardformulars) der Unterlagen vor und weisen die Hochschulen vorab auf formale Mängel hin (ohne der gutachterlichen Bewertung vorzugreifen) oder bitten um Bereitstellung zusätzlicher Unterlagen. Somit kann die Schwerpunktlegung bei der BvO auf andere denn formale Themen gelegt werden, und die Verfahren werden insgesamt klarer und straffer gestaltet.
- Die Projektmanager weisen die Gutachter im Vorfeld der BvO auf Besonderheiten der Studiengänge (Dualität, Franchising, Fernstudiengang) hin und stellen entsprechende Hintergrundinformationen, bspw. in Form von Handreichungen (s. Anlage 69), zur Verfügung.
- Die Projektmanager erbitten von den Gutachtern des Verfahrens grundsätzlich vorab eine inhaltliche Einschätzung des zu prüfenden Programms. Diese Informationen werden im Gutachterteam schon vor der BvO ausgetauscht und bei einer Besprechung vor Beginn der BvO (meistens am Vorabend) diskutiert. Dadurch können alle

Qualitätsanforderungen frühzeitig abgefragt und zugleich ein Schwerpunkt auf potentielle Schwächen und Themen von besonderem Interesse gelegt werden.

- Im Rahmen der Weiterentwicklung des FIBAA-Qualitätsmanagements werden seit einigen Jahren verstärkt verschiedene Formate wie Jour Fixes, Projektmanager-Workshops und anlassbezogene Besprechungen genutzt, damit alle Projektmanager auf dem neuesten Stand der Verfahrensdurchführung sind, um Erfahrungen und Auslegung von Kriterien auszutauschen und Verbesserungspotenzial in den Abläufen zu identifizieren. Das sorgt dafür, dass Abläufe effizienter gestaltet werden konnten und ein hohes Qualitätsverständnis unter allen Mitarbeitern gefördert wird.
- Die bereits erwähnten Korrekturschleifen durch die jeweilige Bereichsleitung nach dem Vier-Augen-Prinzip sorgen dafür, dass alle Gutachten nochmals einer Qualitätskontrolle unterzogen werden.
- Durch die Verschlinkung der Programmakkreditierungsverfahren und Entfernung von Redundanzen in den FBK (vgl. ESG Standard 2.5) wurde erreicht, dass alle relevanten Qualitätsstandards nun in kürzeren FBK und daher schneller, aber in gleicher Tiefe wie bislang geprüft werden.
- Eine umfassende Einarbeitung der Mitarbeiter mittels Einarbeitungsplänen (s. Anlage 87) und beobachtender Teilnahme von zwei BvO sorgen von Beginn an für das Erlernen sowohl des gründlichen Prüfens als auch des optimalen Prozessablaufs.
- Klare und seitens des internen QMs definierte Prozesse, die fortwährend auf den Prüfstand gestellt werden, gewährleisten, dass alle Mitarbeiter ihre Aufgaben und Schnittstellen kennen und die Verfahrensabläufe sich dadurch reibungslos gestalten.

#### **Referenzdokumente:**

- 69 Beispiel-Handreichungen für Gutachter (Schriftverfahren, duale Studiengänge)
- 87 Muster-Einarbeitungsplan für FIBAA-Mitarbeiter

## **5.4 Eintragung der Studiengänge in die Datenbank**

Für die Eintragung in den Hochschulkompass hat die FIBAA in ihrem internen QM einen verlässlichen Prozess definiert, der regelmäßig überprüft und auch eingehalten wird. Nach einer Akkreditierungsentscheidung mit der Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates für Programm- oder Systemakkreditierung erhalten die Hochschulen umgehend das vollständige Gutachten mit dem Beschluss der jeweiligen Kommission mit der Bitte zu überprüfen, ob aus datenschutzrechtlichen Gründen bzw. Geheimnisschutz Gutachtenpassagen entfernt werden sollen. Ebenso bittet die FIBAA die Hochschulen bei Erst-Akkreditierungen um die Eingabe der Studiengänge in den HRK-Hochschulkompass<sup>64</sup>, um dort die Akkreditierungsentscheidung ergänzen zu können. Da die FIBAA keinen Einfluss auf die Prozesse innerhalb der Hochschulen hat, kann es gelegentlich zu Verzögerungen kommen. Eine für die Eintragungen zuständige Mitarbeiterin der FIBAA hat die Aufgabe, auf eine zügige Vervollständigung oder Änderung der Datensätze zu achten.

---

<sup>64</sup> Bei Re-Akkreditierungen sind die Datensätze i.d.R. bereits vorhanden.

## 5.5 Siegeltrennung

Der Akkreditierungsrat hat durch Beschlüsse vom 16. Juni und 10. Dezember 2015 verlangt, dass die FIBAA bei der Akkreditierung von Studiengängen das Verfahren zur Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates von den Verfahren zur Vergabe des FIBAA-eigenen Siegels trennt. Auf das Verfahren der Systemakkreditierung ist dieser Beschluss nicht anwendbar, da die FIBAA hier kein eigenes entsprechendes Verfahren und Siegel anbietet. Im Rahmen der Systemakkreditierung wird ausschließlich das Verfahren des Akkreditierungsrates durchgeführt und das Siegel des Akkreditierungsrates vergeben.

### 1. Verfahrensweise bis zum 01. August 2016

Die FIBAA führte seit dem 1. Januar 2012 getrennte Verfahren für die Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates und für die Vergabe des FIBAA-eigenen Qualitätssiegels für Programme durch. Diese Verfahrensweise entsprach bereits dem eigenständigen Charakter beider Siegel. Soweit die jeweilige Hochschule neben dem AR-Siegel auch das FIBAA-Siegel in einem Verfahren der Programmakkreditierung anstrebte, wurden zwei gesonderte Verträge abgeschlossen. Dem Siegel des Akkreditierungsrates lag ein Vertrag zugrunde, der allein die Verfahrensregeln des Akkreditierungsrates berücksichtigte, dem Siegel der FIBAA ein Vertrag, für den die Verfahrensregeln der FIBAA galten. Für jedes Verfahren bestand eine eigenständige Handreichung mit detaillierten Informationen. Sie wurde der betroffenen Hochschule übermittelt.

Die Außendarstellung (Internetseite) basierte auf der seit Anfang 2012 praktizierten Verfahrenstrennung, die dem Beschluss des Akkreditierungsrates vom 23. September 2011 folgte. Auf Basis der unterschiedlichen FBK der beiden Verfahren für die Akkreditierung von Studiengängen erstellte die Hochschule gesondert für die beiden Siegel ihre Selbstdokumentationen und reichte sie bei der FIBAA ein. Danach setzte die FIBAA für beide Verfahren ein Gutachterteam zusammen, das in der Regel aus mindestens vier Experten besteht. Das Gutachterteam wird bei Bedarf (z.B. bei speziellem Profilanpruch) um die entsprechende Expertise ergänzt. Im Rahmen der BvO wurden die Gesprächsrunden jeweils in zwei Blöcke (AR-spezifische Fragen/Aspekte und FIBAA-spezifische Fragen/Aspekte) unterteilt. Dabei wurden teilweise ähnliche Themenfelder diskutiert, die aber in ihren Qualitätsanforderungen jeweils spezifisch ausgestaltet waren und zu differenzierten Bewertungen führten. Die Projektmanager moderierten die Gespräche und stellten dabei sicher, dass diese Unterschiede für die Vertreter der Hochschule und für die Gutachter transparent waren. Um den Organisationsaufwand möglichst gering zu halten und einen reibungslosen Ablauf beider Verfahren sicherzustellen, wurde – auch und gerade im Interesse der Hochschule – nur eine BvO durchgeführt. Im Anschluss an die BvO wurden zwei gesonderte Gutachten erstellt. Die Bewertungen im Gutachten zum Akkreditierungsverfahren bezogen sich auf die vom Akkreditierungsrat als maßgeblich festgelegten Kriterien. FIBAA-Qualitätsanforderungen wurden nur im FIBAA-Verfahren geprüft. Zu beiden Gutachten-Entwürfen wurden gesonderte Stellungnahmen der Hochschulen eingeholt. Beide Verfahren wurden i.d.R. in derselben Sitzung der F-AK PROG behandelt. Der Kommission wurden beide Gutachten gemeinsam mit den jeweiligen Stellungnahmen der Hochschule vorgelegt. Die F-AK PROG diskutierte die jeweiligen Verfahren und traf zwei eigenständige (möglicherweise auch unterschiedliche) Beschlüsse.

## **2. Vorgaben des Akkreditierungsrates zur Siegeltrennung**

Der Akkreditierungsrat wies in seinem oben genannten Beschluss darauf hin, dass „erst das Verfahren zur Vergabe des Akkreditierungsrats Siegels abgeschlossen sein muss und die Ergebnisse im Hochschulkompass veröffentlicht sein müssen, bevor die dort gewonnenen Erkenntnisse in einem Verfahren zur Vergabe eines weiteren Siegels genutzt werden dürfen“. Dieser Vorgabe entspreche die bisherige Vorgehensweise der FIBAA nicht, da durch die zeitlich verknüpfte BvO und durch die Beschlussfassung in derselben Sitzung der F-AK PROG die Verfahren weiterhin parallel durchgeführt würden. Die Siegeltrennung solle – so der Akkreditierungsrat – folgende Vorgaben erfüllen:

1. Ab dem 01.08.2016 werden die Verfahren zur Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates von den Verfahren zur Vergabe der FIBAA-eigenen Siegel getrennt. Die jeweiligen Begehungen werden nicht zeitlich verknüpft.
2. Erst nach Abschluss des Verfahrens zur Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates einschließlich der Veröffentlichung des Gutachtens und des Eintrags in der Datenbank akkreditierter Studiengänge können die dort gewonnenen Erkenntnisse in anderen Verfahren verwendet werden.
3. Die Kosten der verschiedenen Verfahren werden vollständig getrennt.

Die FIBAA hat dem Akkreditierungsrat wie verlangt ein Konzept für die Realisierung dieser Vorgaben vorgelegt. Dieses Konzept, dessen Inhalt nachfolgend beschrieben wird, hat der Akkreditierungsrat durch Beschluss vom 22. Juni 2016 akzeptiert.

Bei der Umsetzung dieser Vorgaben ließ sich die FIBAA davon leiten, dass das Siegel des Akkreditierungsrates durch die Prüfung zur Vergabe des FIBAA-Siegels in keiner Weise in seiner Wirkung und Bedeutung beeinträchtigt werden soll. Die nachfolgend geschilderten künftigen Verfahrensabläufe entsprechen diesem Ziel.

## **3. Trennung der Verfahren**

FIBAA setzte diese Vorgaben des Akkreditierungsrates in folgender Weise um:

### **I. Begutachtung**

Die Begutachtungen zum AR-Verfahren und zum FIBAA-Verfahren finden nicht mehr parallel statt, sondern werden zeitlich getrennt. So beginnt die Begutachtung für das FIBAA-Verfahren erst dann, wenn ein Beschluss für das AR-Verfahren von der F-AK PROG getroffen und das Gutachten in der Datenbank akkreditierter Studiengänge (Hochschulkompass) veröffentlicht wurde. Dies bedeutet in der Praxis, dass voraussichtlich mindestens zwei bis drei Monate zwischen den Begutachtungen liegen werden. Zwar können die Verträge für beide Verfahren parallel, jedoch weiterhin gesondert und mit gesonderten Vertragssummen abgeschlossen werden. Auch kann die betroffene Hochschule die jeweiligen Selbstdokumentationen parallel erarbeiten. Dadurch wird das AR-Verfahren in keiner Weise beeinträchtigt. Maßgeblich ist, dass die jeweiligen Begutachtungen getrennt voneinander erfolgen und dass die eigentliche Begutachtung für das FIBAA-Siegel erst dann beginnt, wenn das AR-Verfahren abgeschlossen, das Gutachten veröffentlicht und der Eintrag in die Datenbank akkreditierter Studiengänge erfolgt ist.

Die nachfolgende Begutachtung für das FIBAA-Verfahren kann je nach Vereinbarung mit der Hochschule als BvO, als telefonische oder virtuelle Konferenz erfolgen. Hierbei sind Rückgriffe auf Ergebnisse des AR-Verfahrens möglich, z.B. hinsichtlich der grundlegenden räumlichen und personellen Infrastruktur für den Studiengang. Zum Zeitpunkt dieser Prüfung ist das Gutachten für das AR-Siegel bereits veröffentlicht und somit verwendbar. Für das FIBAA-Verfahren wird anschließend ein eigenes Gutachten erstellt. Die Gutachterteams können bei entsprechender zeitlicher Verfügbarkeit in ihrer Zusammensetzung identisch sein. Da die inhaltliche Bewertung im Rahmen des FIBAA-Verfahrens jedoch erst nach Abschluss des AR-Verfahrens stattfindet, hat dies keine Auswirkungen auf das AR-Siegel.

Insgesamt wird durch diesen Ablauf sichergestellt, dass keine Erkenntnisse aus dem AR-Verfahren für das FIBAA-Verfahren verwendet werden, bevor das Gutachten zum AR-Verfahren veröffentlicht ist und der Eintrag in der Datenbank akkreditierter Studiengänge vollzogen wurde.

## **II. Information der Beteiligten**

Die FIBAA hat die Hochschulen und andere Interessierte über die beschriebene Verfahrenstrennung auf ihrer Website wie folgt informiert:

„Gemäß dem Beschluss des Akkreditierungsrates vom 18.Juni 2015 ist eine Vergabe des Gütesiegels des Akkreditierungsrates und des eigenen Siegels einer Akkreditierungsagentur im selben Verfahren (gilt für alle Verfahren mit dem Vertragsschluss ab 01. August 2016) nicht zulässig. Das FIBAA-Verfahren kann durchgeführt werden, sobald das Gutachten zum Gütesiegel des Akkreditierungsrates veröffentlicht ist.“

Die FIBAA wird ihre Gutachter gesondert über die künftige oben beschriebene Ausgestaltung der getrennten Verfahren informieren.

## **4. Zeitliche Umsetzung der Trennung**

Gemäß den Vorgaben des Akkreditierungsrates wurde das neue Verfahrenskonzept bei allen Verfahren angewandt, für die Verträge ab dem 1. August 2016 geschlossen wurden. Über ggf. erste gemachte Erfahrungen mit der überarbeiteten Verfahrensweise kann bei der BvO zur Re-Akkreditierung der FIBAA im November 2016 berichtet werden. Alle Dokumente, die anlässlich der Siegeltrennung überarbeitet wurden, können dem Gutachterteam ebenfalls im Rahmen der BvO zur Verfügung gestellt werden.

## Ausblick

Die FIBAA hat ihre Aktivitäten in den vergangenen Jahren ausgebaut: Neben den zahlreichen Programmakkreditierungen hat sie, wie im Rahmen der vorliegenden Selbstdokumentation dargestellt, einige Systemakkreditierungen in Deutschland und institutionelle Akkreditierungen im In- und Ausland realisieren und auch ihre Beratungsaktivitäten erweitern können.

Darüber hinaus muss die FIBAA auf Veränderungen und Weiterentwicklungen im Bereich der Qualitätssicherung und der Orientierung der Hochschulen reagieren und sich strategisch entsprechend aufstellen. Dies betrifft insbesondere Aspekte wie

- den Trend zur institutionellen Akkreditierung im In- und Ausland und zur Systemakkreditierung in Deutschland,
- die Tatsache, dass der Akkreditierungsrat eine Siegeltrennung gegenüber der FIBAA durchgesetzt hat,
- die Tatsache, dass für die Hochschulen das Siegel einer Agentur auch unter Aspekten der Reputationssteigerung attraktiv ist.

Wesentlich ist ferner, wie die künftige Ausgestaltung des Akkreditierungswesens in Deutschland aussehen wird.

Die FIBAA wird zu einer international noch breiter als bisher aufgestellten Non-Profit- Organisation weiterentwickelt, mit globaler Orientierung. Hierfür stellt sie auch die notwendigen Ressourcen bereit wie bisher. Die FIBAA bemüht sich darum, vermehrt Aufträge für Systemakkreditierungen in Deutschland, aber auch für institutionelle Akkreditierungen im Ausland zu erhalten. Der Pool an Gutachtern wird entsprechend erweitert. Im Bereich der Programmakkreditierungen behält die FIBAA ihr Profil fachspezifischer Expertise sowohl in Deutschland als auch im Ausland bei.

Die FIBAA wird sich weiterhin aktiv mit Workshops und Veröffentlichungen um die Vermittlung von Antworten auf Fragen der Qualitätssicherung und um die entsprechende Schulung ihrer Gutachter kümmern, ebenso um die Verbesserung ihrer eigenen Grundlagen und Instrumente für die Verfahren.

Der Bereich der Beratung von Hochschulen wird aus Sicht der FIBAA zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dabei geht es einerseits um Hochschulen, die eine institutionelle oder Systemakkreditierung anstreben, eine begleitende Agentur dafür gefunden haben, jedoch zusätzliche externe Beratung in Anspruch nehmen möchten. Andererseits geht es um hochschulindividuelle Probleme, für die die FIBAA maßgeschneiderte Beratungsangebote anbietet. Beiden Bereichen will sich die FIBAA in Zukunft noch stärker widmen.

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Erläuterung</b>
ABK	Anforderungs- und Bewertungskatalog
AR	Akkreditierungsrat
BvO	Begutachtung vor Ort
CEENQA	Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
dghd	Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik
ECA	European Consortium for Accreditation
ENQA	European Association for Quality in Higher Education
ESG	European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
EQUAL	European Quality Link
EQAR	European Quality Assurance Register
EUA	European University Association
F-AK INST	FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren
F-AK PROG	FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme
FBK	Fragen- und Bewertungskatalog für die Evaluierung nach individueller Zielsetzung durch FIBAA Consult
FBK EVAL	Fragen- und Bewertungskatalog
FBK PhD	Fragen- und Bewertungskatalog zur Erlangung des FIBAA-Qualitätssiegels für Promotionsprogramme
FBK PROG	Fragen- und Bewertungskatalog für die Programmakkreditierung
FBK PROG AR	Fragen- und Bewertungskatalog für die Programmakkreditierung gemäß den Anforderungen des Akkreditierungsrates
FBK PROG FIBAA	Fragen- und Bewertungskatalog für die Programmakkreditierung gemäß den Qualitätsanforderungen der FIBAA
FBK ZERT	Fragen- und Bewertungskatalog für die Zertifizierung
FIBA	Foundation for International Business Administration
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
F-ZK ZERT	FIBAA-Zertifizierungskommission für Weiterbildungskurse
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HS-QSG	Österreichisches Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz
INST	Bereich Institutionelle Verfahren
INQA AHE	International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education

ISO	Internationale Organisation für Normung
KMK	Kultusministerkonferenz
MBA	Master of Business Administration
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
PROG	Bereich Programmakkreditierung
QM	Qualitätsmanagement
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragte(r)
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QM-Handbuch	Qualitätsmanagementhandbuch
TQM	Total-Quality-Management
VZÄ	Vollzeitäquivalent
ZERT	Bereich Zertifizierungen von Weiterbildungskursen

## Anhangsverzeichnis

### 1. Programmakkreditierung

- 01 Mitgliederliste der F-AK PROG
- 02 Geschäftsordnung der F-AK PROG
- 03 Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung, Befangenheitsausschluss und Einwilligung zur Datenverarbeitung für Kommissionsmitglieder
- 04 Lebensläufe der Mitglieder der F-AK PROG
- 05 Handreichung Programmakkreditierung Akkreditierungsratsverfahren
- 06 Handreichung Programmakkreditierung FIBAA-Verfahren
- 07 Dokumentensammlung für die Programmakkreditierung (Akkreditierungsrat)
- 08 Dokumentensammlung für die Programmakkreditierung gemäß FIBAA-Qualitätsstandards
- 09 FBK PROG AR
- 10 FBK PROG FIBAA
- 11 FBK FIBAA PhD
- 12 Gegenüberstellung FBK-Kriterien PROG und ESG-Standards
- 13 Kriterien für die Verleihung des FIBAA-Premium-Siegels und Qualitätsprofil für das Premium-Siegel - Programmakkreditierung
- 14 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort – Akkreditierungsratsverfahren
- 15 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort - FIBAA-Verfahren
- 16 Mustergutachten Programmakkreditierung - Akkreditierungsrat
- 17 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – Akkreditierungsratsverfahren
- 18 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – FIBAA-Verfahren
- 19 Handreichung Gutachtenerstellung – Beispiel Programmakkreditierung Akkreditierungsrat

### 2. Institutionelle Verfahren

- 20 Mitgliederliste der F-AK INST
- 21 Geschäftsordnung der F-AK INST
- 22 Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung, Befangenheitsausschluss und Einwilligung zur Datenverarbeitung für Kommissionsmitglieder (s. Anlage 03)
- 23 Lebensläufe der Mitglieder der F-AK INST
- 24 Handreichung Systemakkreditierung
- 25 Handreichung Institutional Audit Austria
- 26 Handreichung Institutional Accreditation: Strategic Management

- 27 Handreichung Institutional Accreditation
- 28 Dokumentensammlung für die Systemakkreditierung
- 29 FBK Systemakkreditierung
- 30 ABK Institutional Audit Austria
- 31 FBK Institutional Accreditation: Strategic Management
- 32 FBK Institutional Accreditation
- 33 Gegenüberstellung FBK-Kriterien INST und ESG-Standards
- 34 Kriterien für die Verleihung des FIBAA-Premium-Siegels und Qualitätsprofil für das Premium-Siegel der Verfahren Institutional Audit Austria und Institutional Accreditation: Strategic Management
- 35 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort – Systemakkreditierung
- 36 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort – Institutional Audit Austria
- 37 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort - Institutional Accreditation: Strategic Management
- 38 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort - Institutional Accreditation
- 39 Mustergutachten Systemakkreditierung
- 40 Mustervertrag inkl. Verfahrensbedingungen – Systemakkreditierung
- 41 Mustervertrag inkl. Allgemeinen Verfahrensbedingungen und Sonderbedingungen – Institutional Audit Austria
- 42 Mustervertrag inkl. Allgemeinen Verfahrensbedingungen und Sonderbedingungen – Institutional Accreditation: Strategic Management → in Überarbeitung. Wird nachgereicht.
- 43 Mustervertrag inkl. Allgemeinen Verfahrensbedingungen und Sonderbedingungen – Institutional Accreditation → in Überarbeitung. Wird nachgereicht.

### **3. Zertifizierung von Weiterbildungskursen**

- 44 Mitgliederliste der F-ZK ZERT
- 45 Geschäftsordnung der F-ZK ZERT
- 46 Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung, Befangenheitsausschluss und Einwilligung zur Datenverarbeitung für Kommissionsmitglieder (s. Anlage 03)
- 47 Lebensläufe der Mitglieder der F-ZK-ZERT
- 48 Handreichung Zertifizierung
- 49 Dokumentensammlung für die Zertifizierung von Weiterbildungskursen
- 50 FBK ZERT
- 51 Gegenüberstellung FBK-Kriterien ZERT und ESG-Standards

- 52 Kriterien für die Verleihung des FIBAA-Premium-Siegels und Qualitätsprofil für das Premium-Siegel- Zertifizierung
- 53 Musterablaufplan für die Begutachtung vor Ort - Zertifizierung
- 54 Mustergutachten Zertifizierung
- 55 Mustervertrag inkl. Allgemeine Verfahrensbedingungen und Sonderbedingungen – Zertifizierung

#### **4. Beratung**

- 56 Beschluss des FIBAA-Stiftungsrats zur „Trennung von Prüfung und Beratung“ (Februar 2016)
- 57 Handreichung FIBAA Consult zum Evaluierungsverfahren nach individueller Zielsetzung inkl. Musterablaufplan
- 58 FBK EVAL
- 59 Unbefangenheitserklärung; Verhaltenskodex, Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung für Experten und Gutachter bei FIBAA Consult
- 60 Mustergutachten Evaluierungsverfahren durch FIBAA Consult
- 61 Mustervertrag Evaluierungsverfahren inkl. Allgemeine Beratungsbedingungen
- 62 Werkstatt-Artikel FIBAA Consult (Auswahl)

#### **5. Gutachterwesen**

- 63 Merkblatt für Gutachter in Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA
- 64 Themenliste Gutachterseminare
- 65 Muster-Vorstellungsbogen für die Tätigkeit als Gutachter bei der FIBAA und Einwilligung zur Datenverarbeitung als Anlage zum Vorstellungsbogen
- 66 Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung für Gutachter
- 67 Unbefangenheitserklärung für Gutachter
- 68 Exemplarisches FIBAA-Gutachterteambblatt
- 69 Beispiel-Handreichungen für Gutachter (Schriftverfahren, duale Studiengänge)
- 70 Länderinformation Vorlage und Beispiel-Länderinformation Nordzypern/Türkei
- 71 Newsletter „FIBAA Expert“ – Ausgabe 01/2016

#### **6. Beschwerdeausschuss**

- 72 Mitgliederliste Beschwerdeausschuss
- 73 Geschäftsordnung für den Beschwerdeausschuss

- 74 Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung, Befangenheitsausschluss und Einwilligung zur Datenverarbeitung für Kommissionsmitglieder (s. Anlage 03)
- 75 Lebensläufe der Mitglieder des Beschwerdeausschusses
- 76 Handreichung Beschwerdeverfahren

## **7. Qualitätsmanagement**

- 77 Muster-Bogen Rückmeldung FIBAA-Gutachterseminar-Teilnehmer
- 78 Muster-Feedbackbogen nach Evaluierungsverfahren (FIBAA Consult)
- 79 Muster-Evaluationsbogen Gutachterbewertung durch Projektmanager
- 80 Muster-Evaluationsbogen nach FIBAA-Consult Workshop

**Das FIBAA-Qualitätsmanagementhandbuch sowie Evaluierungsergebnisse für das Jahr 2015 werden den Gutachtern vor Ort bereitgestellt.**

## **8. Verwaltung, Personal und Finanzen**

- 81 Vollkostenbasierte Kalkulation für alle Qualitätssicherungsverfahren der FIBAA
- 82 Ertragsplanung 2016/17
- 83 Jahresabschlüsse 2014/15 und Zwischenabschluss 2016
- 84 Organigramm der FIBAA (Stiftung/Geschäftsstelle)
- 85 Mitarbeiterübersicht
- 86 Lebensläufe der Mitarbeiter und Projektmanager
- 87 Muster-Einarbeitungsplan für FIBAA-Mitarbeiter
- 88 Vertraulichkeits- und Datenschutzbelehrung, Befangenheitsausschluss und Einwilligung zur Datenverarbeitung für FIBAA-Mitarbeiter
- 89 Erläuterungen Datenschutz FIBAA

## **9. Stiftungsangelegenheiten**

- 90 Stiftungsstatut und Handelsregisterauszug
- 91 Entscheid Kantonales Steueramt ZH, 06/10 103 vom 17.02.2006
- 92 Mitgliederliste des FIBAA-Stiftungsrates
- 93 Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung (Geschäftsordnung)
- 94 Interne Ordnung für die Geschäfte des Stiftungsrates
- 95 Berufungsordnung Stiftungsrat

## **10. Strategie und Kommunikation**

- 96 SWOT-Analyse der FIBAA
- 97 Nachweis internationale Anerkennung und Kooperationen der FIBAA
- 98 Beispiel-Artikel Handbuch Qualität in Studium und Lehre
- 99 Newsletter FIBAA (Ausgabe Juni 2016)