









## Entwicklung und Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems für Studium und Lehre an der Universität Paderborn

Werkstattbericht im Rahmen des CHE-Workshops  
„Aufbau und Auditierung von QM-Systemen“  
26. März 2009, Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld






Bastian Filaretow/ Wiebke Lamprecht, Universität Paderborn




## Gliederung

-  Hintergründe
-  Vorbereitung
-  Konzeption
-  Implementierung
-  Prozessbewertung
-  Resümee/Ausblick




## Hintergründe

-  vielfältige QM-Aktivitäten im Bereich Studium und Lehre an der Universität Paderborn seit Mitte der 90er Jahre
-  CHE-Rating der QM-Systeme (Studium und Lehre) an den staatlichen Universitäten und Fachhochschulen des Landes NRW (2005)
-  Reaktion auf Rating NRW: U PB war ebenso stolz auf das bisher Geleistete wie auf den nun hart kritisierten „bottom-up-Prozess“; dabei ging zunächst unter, dass nicht die Qualität, sondern das QM-System bewertet wurde





## Hintergründe

-  dann konstruktive Aufnahme der Kritik; Verständigung zwischen Rektorat und Fakultäten auf die gemeinsame Erstellung eines umfassenden QM-Prozesses im Bereich Studium und Lehre
-  Einsetzung einer vorbereitenden Arbeitsgruppe aus Prorektor LSI, Dekan FAK WW, ZV; erarbeitete für Klausurtagung Rektorat und Dekane (01/2006) ein erstes Strategiepapier
-  Ziel: umfassendes QM-System für alle Kernprozesse in Studium und Lehre der Universität Paderborn; Ergänzung des bottom-up durch ein top-down Prozess

## Vorbereitung






-  Ausschreibung eines Beraterauftrags (2006); Bewerber u. a. CHE, Unity AG, InnovaKom GmbH, Dt. Hochschulverband/McKinsey & Company
-  Zuschlag nach kontroverser Diskussion im CD an CHE; dann aber sehr einheitliches positives Votum
-  zentrale Zuschlagskriterien:
  - i) offene Methodenwahl
  - i) Wahl der Methode erfolgt unter Hilfestellung von der Hochschule selbst
  - i) Implementierung erfolgt unter Beratungshilfe vorwiegend durch die Hochschule selbst

## Konzeption: Chronologie/Meilensteine

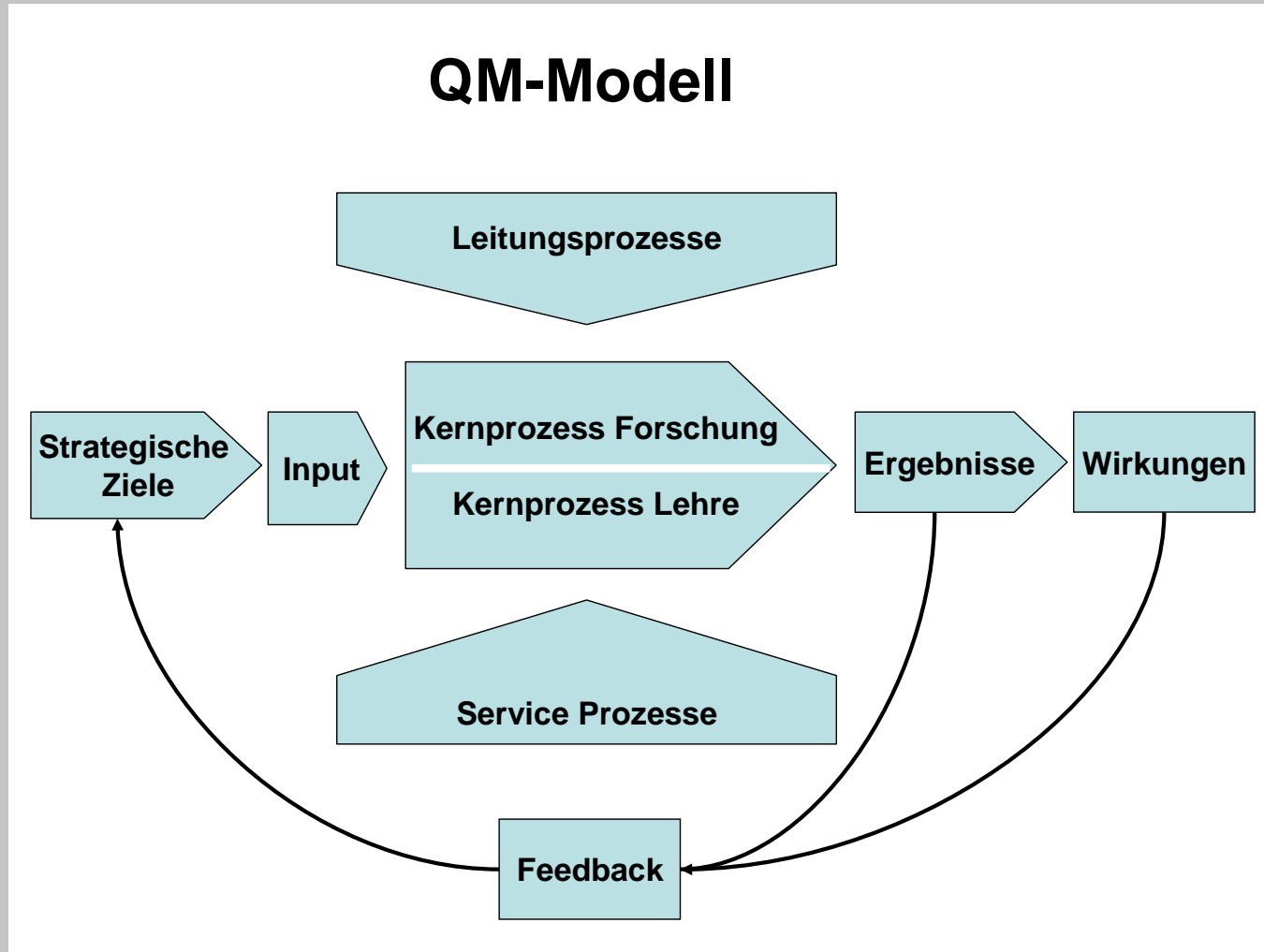
-  06/06: Auftaktveranstaltung Lenkungskreis mit CHE (u. a. Rektorat, Fakultäten, ZV) sowie anschließende Analysephase
-  05/08: Abschlussveranstaltung als Präsidiumsworkshop mit CHE (Präsidium, Vors. Lenkungskreis, ZV)
-  insgesamt 18 Treffen in verschiedenen Projektgruppen und teilweise verschiedener Zusammensetzung; wenigstens jeweils 1x mit CHE-Präsenz
-  Lenkungskreis (4), PG Studiengangsziele (3), PG Controlling (5), Workshop mit CD (1), Abstimmungsgespräche mit CHE (4), Workshop mit Präsidium (1)

## Konzeption: Chronologie/Meilensteine

weitere wichtige Meilensteine (Auswahl)

-  11/06: Bestandsaufnahme der vorhandenen Maßnahmen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre
-  01/07: Analyse der Stärken und Schwächen
-  02/07: Ausbau der vorhandenen QS-Verfahren und QS-Instrumente zu einem institutionellen QM auf Basis des Analyseberichts
-  04/08: Formulierung strategischer Ziele für die Qualität von Studium und Lehre
-  05-07/08: Verabschiedung des QM-Konzeptes im Präsidium und Zustimmung des Senats







# Konzeption: Ergebnis



Quelle: CHE 2006

## Konzeption: Ergebnis

### Vereinbarte Strategische Ziele für die Qualität von SL

-  Gewinnung von hoch motivierten Studierenden
-  Gewährleistung einer optimalen Studienorganisation
-  Förderung von professionsorientierten Karrieren in wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Arbeitsfeldern
-  Familiengerechtigkeit
-  Corporate Identity
-  Entwicklung einer Qualitätskultur

## Konzeption: Ergebnis

28 studienangabezogene Qualitäts- und Prozessziele für

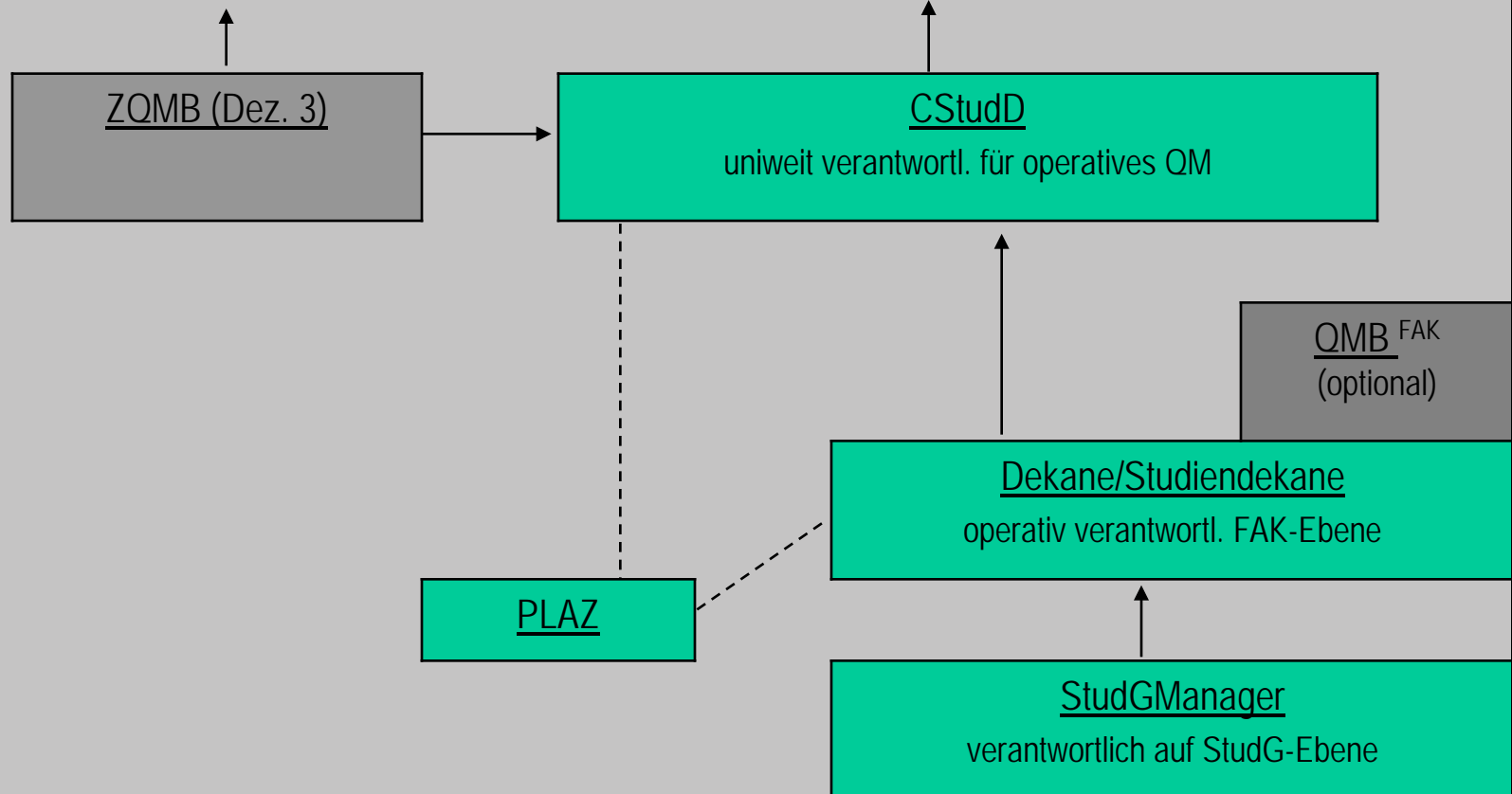
-  Qualität der Lehre (7)
-  Internationalisierung (3)
-  Studienorganisation (6)
-  Prüfungsorganisation (6)
-  Beratung und Betreuung (4)
-  Corporate Identity (1)
-  Familiengerechtigkeit (1)







# Konzeption: Verantwortungsstruktur

## Präsidium/CD

verantwortlich für strategische Q-Steuerung und Q-Controlling







## Implementierung: Chronologie/Meilensteine

-  06/08-08/08: Ausschreibung ZQMB
  - ➔ Besetzung zu 01/09 erfolgt
  - ➔ veränderte Zeitschiene Implementierungsplan
  
-  01/09: Einrichtung einer Arbeitsgruppe „Evaluation“
  - ➔ auf (unbestimmte?) Zeit verschoben
  
-  12/08-02/09: Erstellung eines QM-Handbuches
  - ➔ in Bearbeitung
  
-  03/09: Vorstellung + Verabschiedung des QM-Handbuches im CStuD
  - ➔ voraussichtlich im April 09





## Implementierung: Chronologie/Meilensteine

weitere wichtige Meilensteine

-  04/09: ggf. Schulung der operativ Verantwortlichen in den Fakultäten  
    → noch offen
-  05/09-07/09: Durchführung der Pilotmessung auf Studiengangebene auf Basis der strategischen Ziel- und Messkonzepte
-  08/09-10/09: Auswertung der Daten und Erfahrungen
-  11/09: Überarbeitung des QM-Handbuches





## Implementierung: Chronologie/Meilensteine

weitere wichtige Meilensteine

-  12/09: Vorstellung der Ergebnisse im CStuD und Präsidium; Beschlussfassung neues Handbuch; Bericht an HRat
-  12/09: Rückkopplung der Ergebnisse an die Fakultäten
-  01/10-02/10: Zielvereinbarungsgespräche führen und Zielvereinbarungen abschließen
-  Ab 04/10: Beginn des 2. Erhebungszyklus






# Prozessbewertung: Hürden

## Prozeshürden

-  akademische vs. administrative Herangehensweise
-  Vorbehalte zwischen internen und externen Akteuren, auch innerhalb U PB; jeweils nicht immer mit einer Zunge sprechend; Vorbehalte gegen „Meinungsmonopol“ und Auftreten der Berater
-  Terminketten zwischen internen und externen Akteuren oft schwierig in Einklang zu bringen
-  einige PG gingen zunächst auf dem Weg „verloren“




## Prozessbewertung: Hürden

weitere Prozesshürden

-  Wechsel des Hochschulleitung, HS-Politik, Verquickung verschiedener Projekte an der U PB
-  PAUL (Paderborner Assistenzsystem für Studium und Lehre)
-  enger Implementierungszeitplan
-  Entwicklung einer Kommunikationsstruktur für QM braucht Zeit
-  Verantwortungsstruktur
  - ➔ Zuständigkeitsüberkreuzungen (Studiengangsmanager)




## Prozessbewertung: begünstigende Faktoren

### Prozessbegünstigend

-  Festhalten am Ziel „Schließung des Regelkreises“ (top-down Facette einziehen)
-  erstmals gelungen, Studiendekane über einen großen Zeitraum kontinuierlich zusammen und zum Erarbeiten gemeinsamer Ziele zu bringen; mündend in Gründung Consilium Studiendecanale (für QM: Funktion eines Q-Zirkels) sowie Funktion Studiengangsmanager
-  inhaltlich wie formales Ergebnis verabschiedet, das trotz absehbarer Kosten einen hohen Grad inneruniversitären Konsens aufweist

# Prozessbewertung: begünstigende Faktoren

weitere begünstigende Faktoren

-  Anerkennung, dass QM eine gemeinsame Aufgabe von zentraler Einheit und dezentralen Einheiten ist
-  Unterstützung der Studiendekane
-  Berater (CHE)



## Resümee/Ausblick

### Resümee des Prozessablaufes

- 1) spezifische, für die U PB umsetzbare Lösung; „(Um-)Bauen im Bestand“
- 2) der Prozess hat genau die Zeit beansprucht, die nötig war, um zu einer für alle befriedigenden Lösung zu kommen; trotzdem immer wieder Bestrebungen, zu einer optimalen Lösung zu kommen; Auswirkungen für die Zukunft?
- 3) QM-Implementierung wird zeigen, ob das zu PB Passende gewählt wurde
- 4) nicht zu vermeiden war der Einfluss interner HS-politischer Machtkonstellationen; aber: wäre das sinnvoll?
- 5) bei einigen Zielen/Maßnahmen/Indikatoren Beschlüsse durch ein von der Thematik weit entferntes Gremium gefällt; dieselben Personen entschieden mitunter zeitgleich zur selben Thematik in anderen Gremien anders?!
- 6) Bottom up – geht das noch?

## Resümee/Ausblick

### Ausblick

 Wie geht es weiter?