

Empfehlungen für die Entwicklung und Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen

Dr. Sigrun Nickel
CHE-Workshop
26./27.03.09

Empfehlung 1: Den Nutzen von QM-Systemen für die Hochschule reflektieren

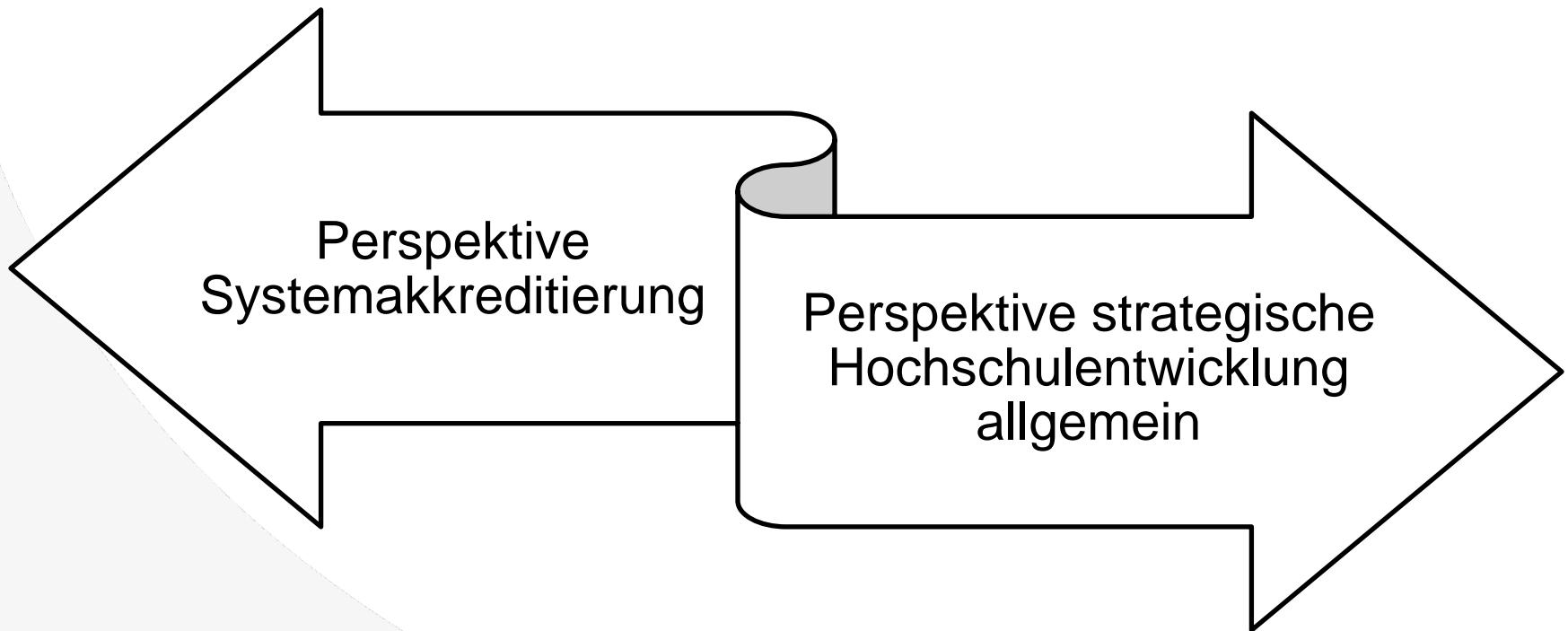
Empfehlung 2: Das für die Hochschule passende QM-System wählen

Empfehlung 3: QM-Systeme ganz oder gar nicht implementieren

Empfehlung 4: QM-Systeme strukturell richtig verankern

Empfehlung 1: Den Nutzen von QM-Systemen für die Hochschule reflektieren

Zwei Blickwinkel auf QM-Systeme



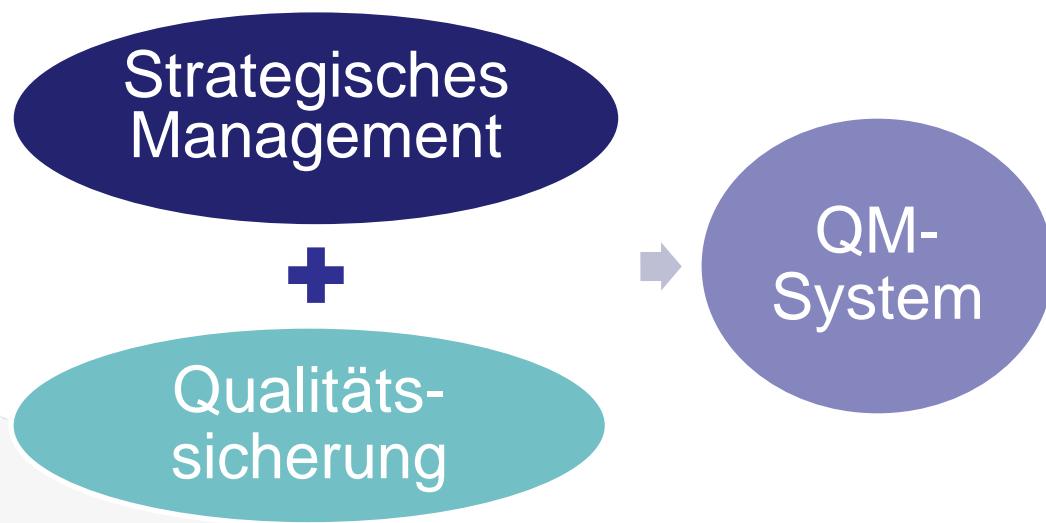
- Die Einführung der Akkreditierung von QM-Systemen für Lehre und Studium im März 2008 ist für viele Hochschulen ein Anlass, sich erstmals oder intensiver als bisher mit dem Thema „QM-System“ zu beschäftigen
- Erwarteter Nutzen aus Sicht von Hochschulen:
 - Arbeitsentlastung durch Wegfall der Einzelakkreditierung von Studiengängen
 - Kostenersparnis bei der Akkreditierung
 - Imagegewinn

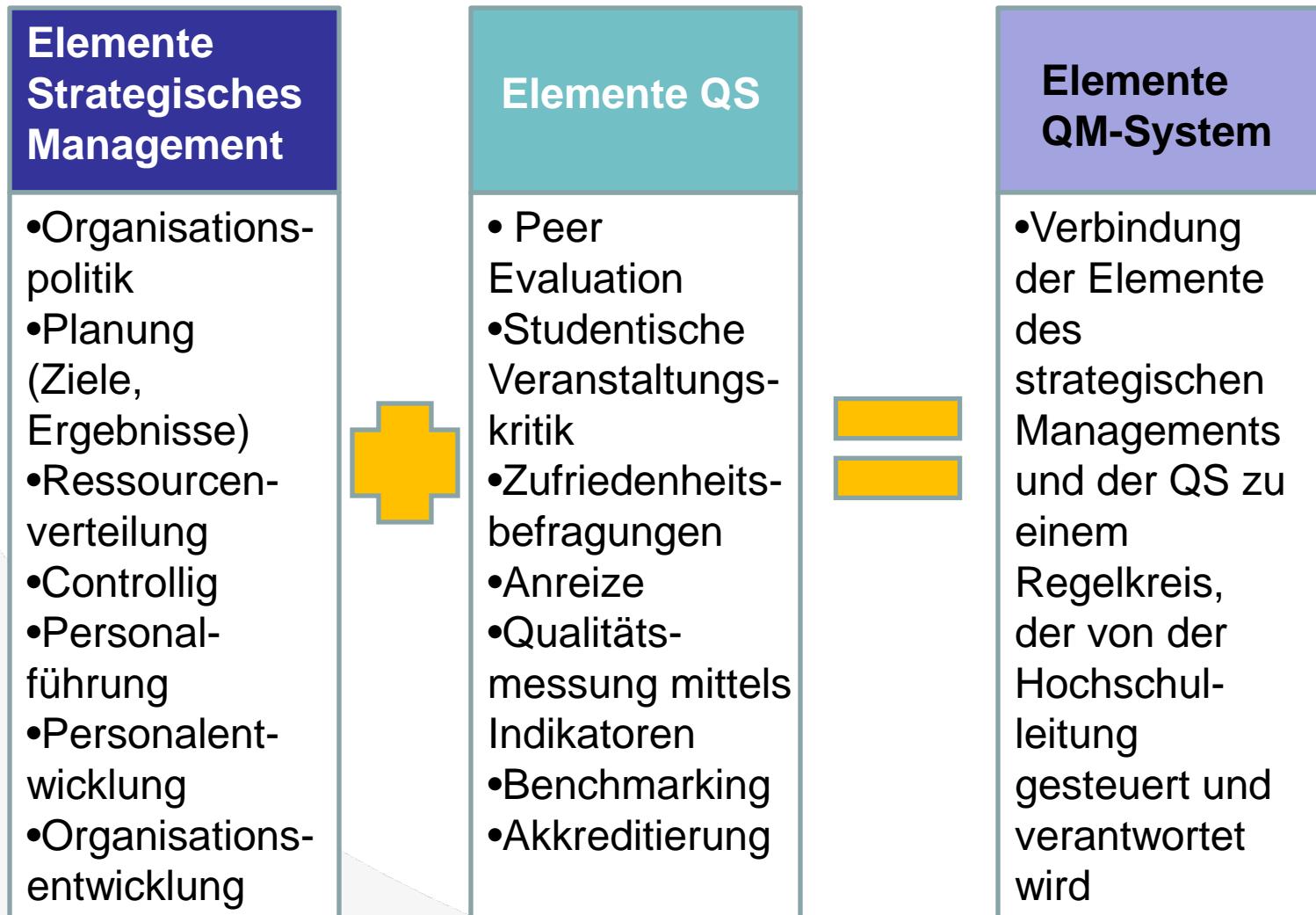
- Erwarteter Nutzen aus Sicht des Akkreditierungsrates und der KMK:
 - Die Anforderungen der Studiengangakkreditierung werden ins institutionelle QM von Hochschulen integriert und so zur internen Aufgabe
 - Eigenverantwortung der Hochschulen wird gestärkt
 - Hochschulen werden angeregt, auf eigene Qualitätsziele hin zu arbeiten und nicht nur die Anforderungen der Agenturen zu erfüllen

- Akkreditierungsfähige QM-Systeme für Lehre und Studium sollen:
 - nachweislich und nachhaltig die Qualität der Studienangebote steuern
 - die gesamte Hochschule umfassen
 - auf einem transparent kommunizierten Ausbildungsprofil basieren, welches im Strategiekonzept der Hochschule verankert ist
 - Lehrende und Studierende einbeziehen genauso wie Absolvent/innen, externe Expert/innen und Vertreter/innen der Berufspraxis

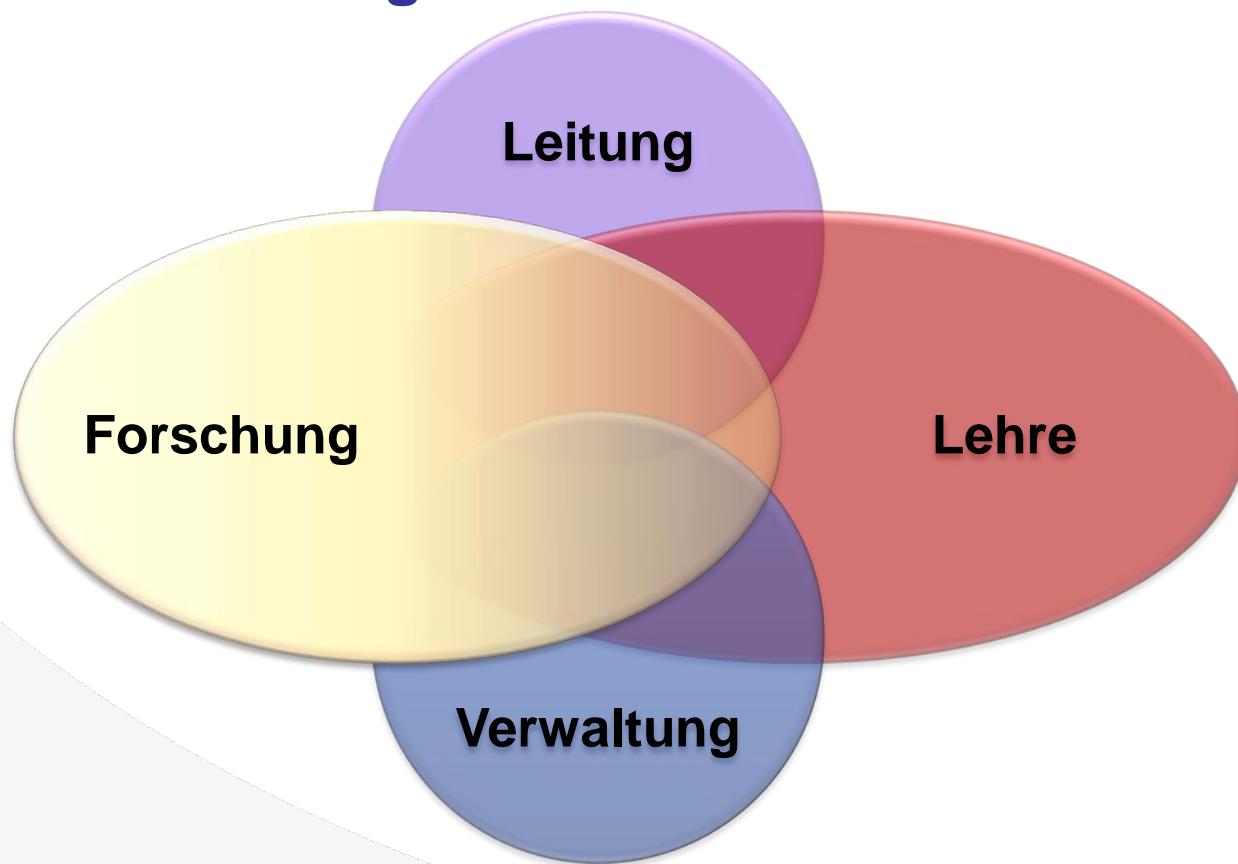
Perspektive 2: Hochschulentwicklung

- Unabhängig von der Systemakkreditierung und der damit einhergehenden Beschränkung auf ein QM-System nur für Lehre und Studium können QM-Systeme genutzt werden, um die strategische Hochschulentwicklung insgesamt zu gestalten:





Qualität von Forschung und Lehre als Gemeinschaftsleistung der Hochschule

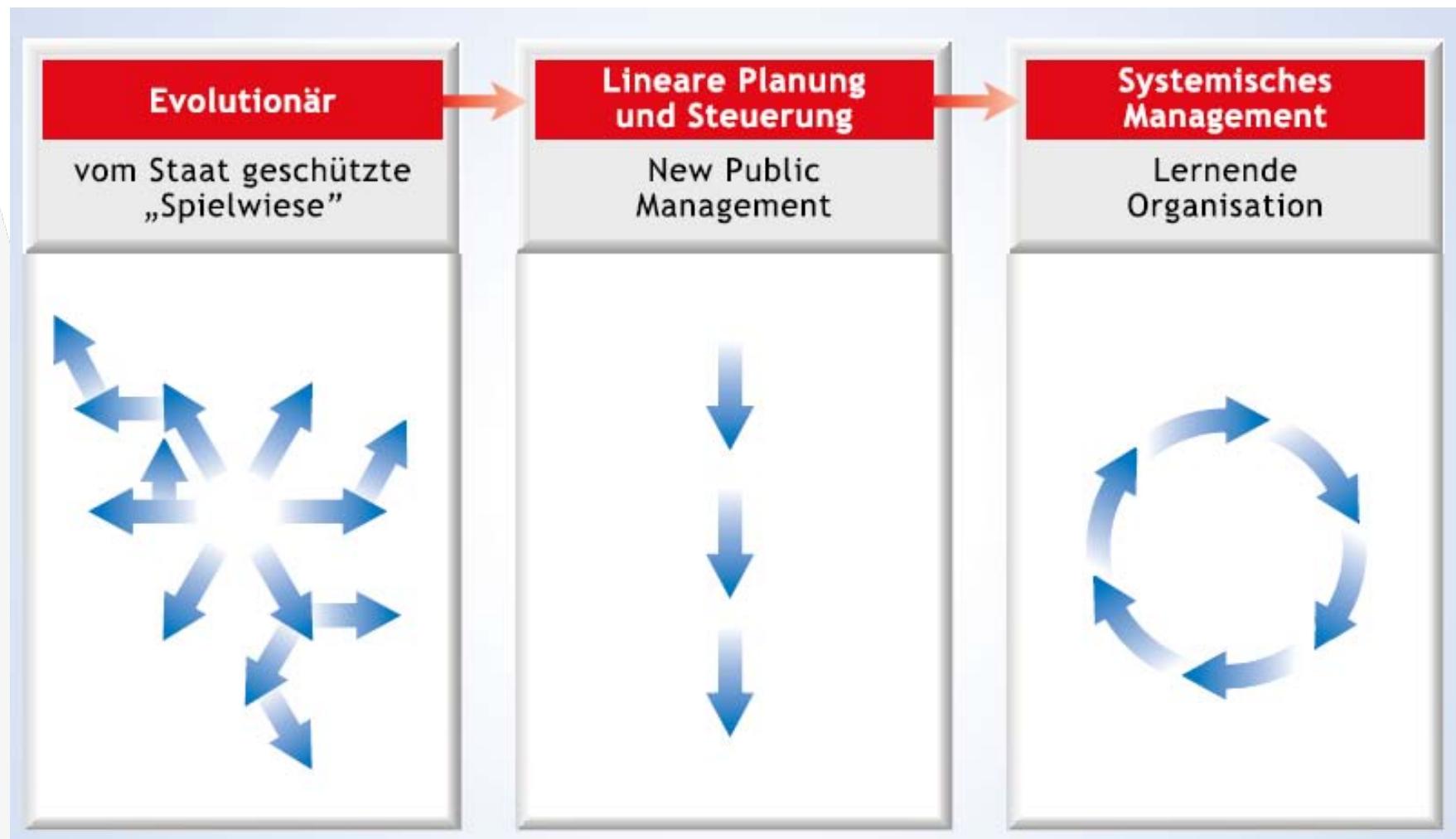


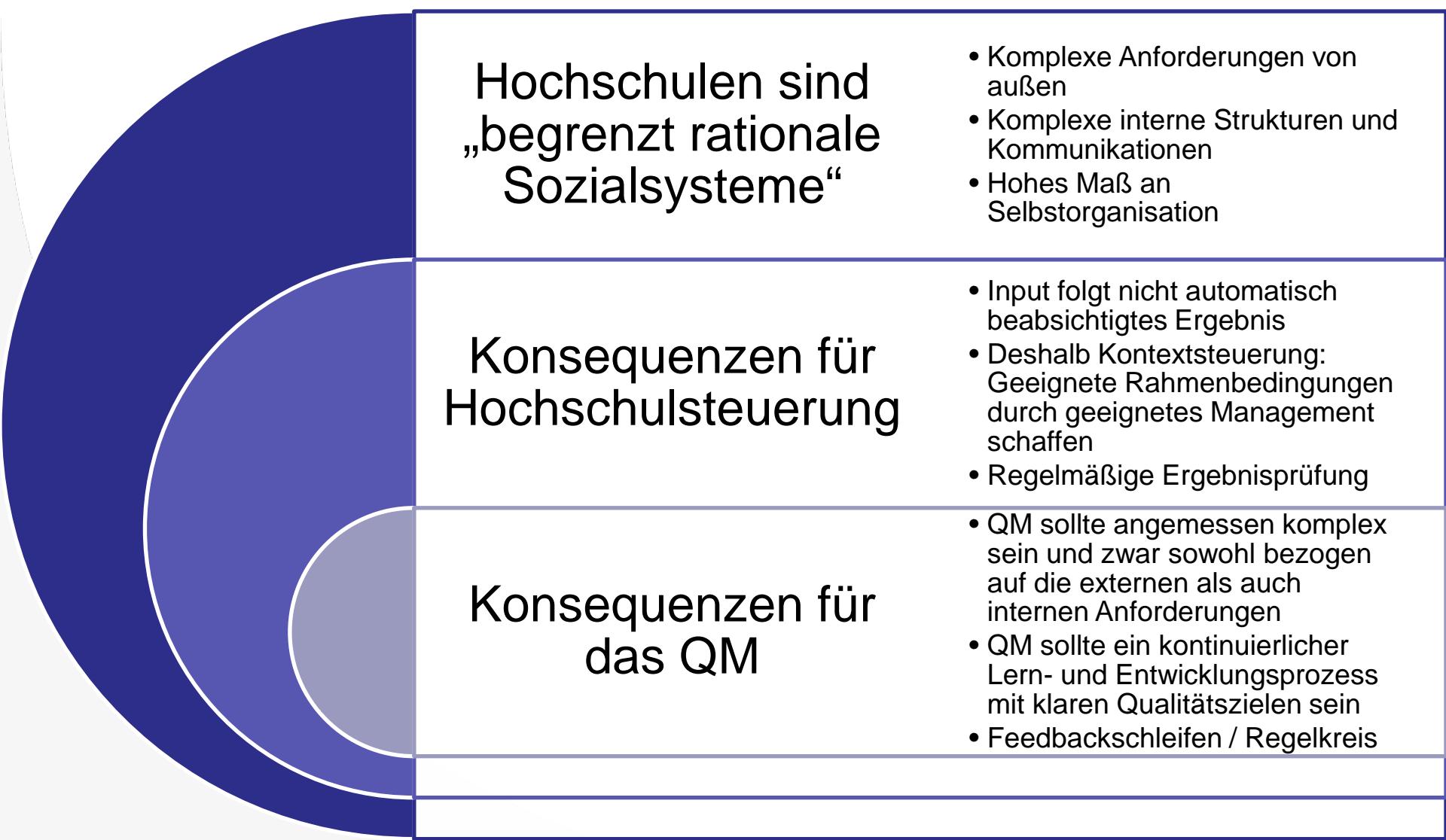
So verstanden können QM-Systeme in Hochschulen...

- ein Orientierungsmuster bieten, welches es ermöglicht, das Dickicht ihrer Management- und Qualitätssicherungsinstrumente für die qualitätsrelevanten Handlungsfelder so zu ordnen, dass sie die von ihnen angestrebte Leistungsqualität gezielter herstellen können als bisher;
- durch das Herstellen von Zusammenhängen die erheblichen finanziellen und personellen Ressourcen, die von den Hochschulen derzeit für die Qualitätssicherung aufgewendet werden, bündeln und wirksamer machen;

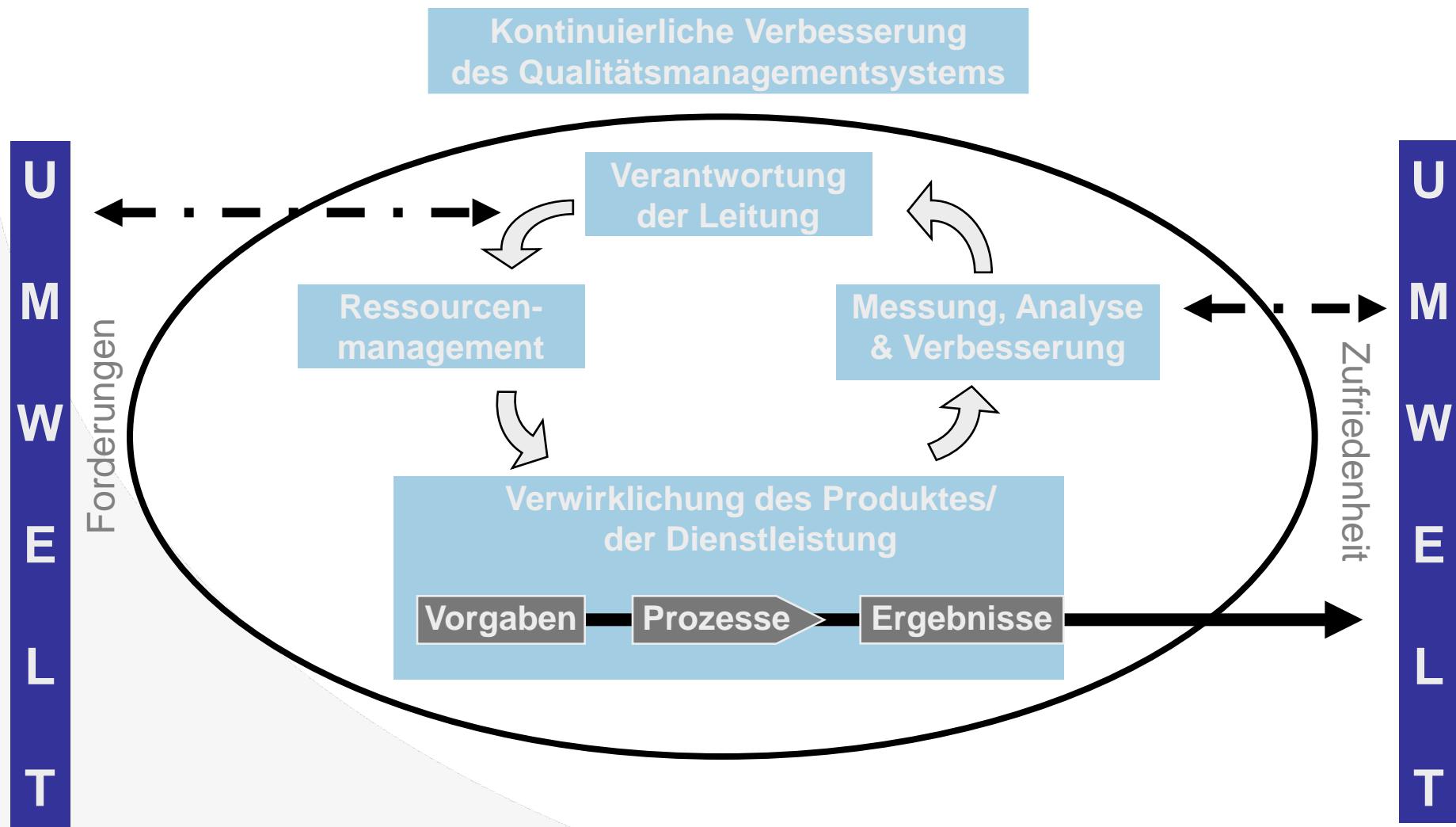
- dafür sorgen, dass die Arbeitsbelastung für Hochschulmitglieder so gering wie möglich ist;
- Leitungskräften aussagekräftige Entscheidungshilfen insbesondere für die strategische Hochschulsteuerung und Hochschulentwicklung an die Hand geben und dabei genügend Freiraum für die eigenständigen Interessen von Fakultäten/Fachbereichen und einzelnen Wissenschaftler/innen lassen;
- im Gesamtergebnis die bisherigen Hauptschwächen der Qualitätssicherung beheben, die in einer unzureichenden Ergebniskontrolle und Umsetzung notwendiger Qualitätsverbesserungen bestehen.

Empfehlung 2: Das zur Hochschule passende QM-System wählen





QM-Grundmodell: DIN ISO 9000ff.

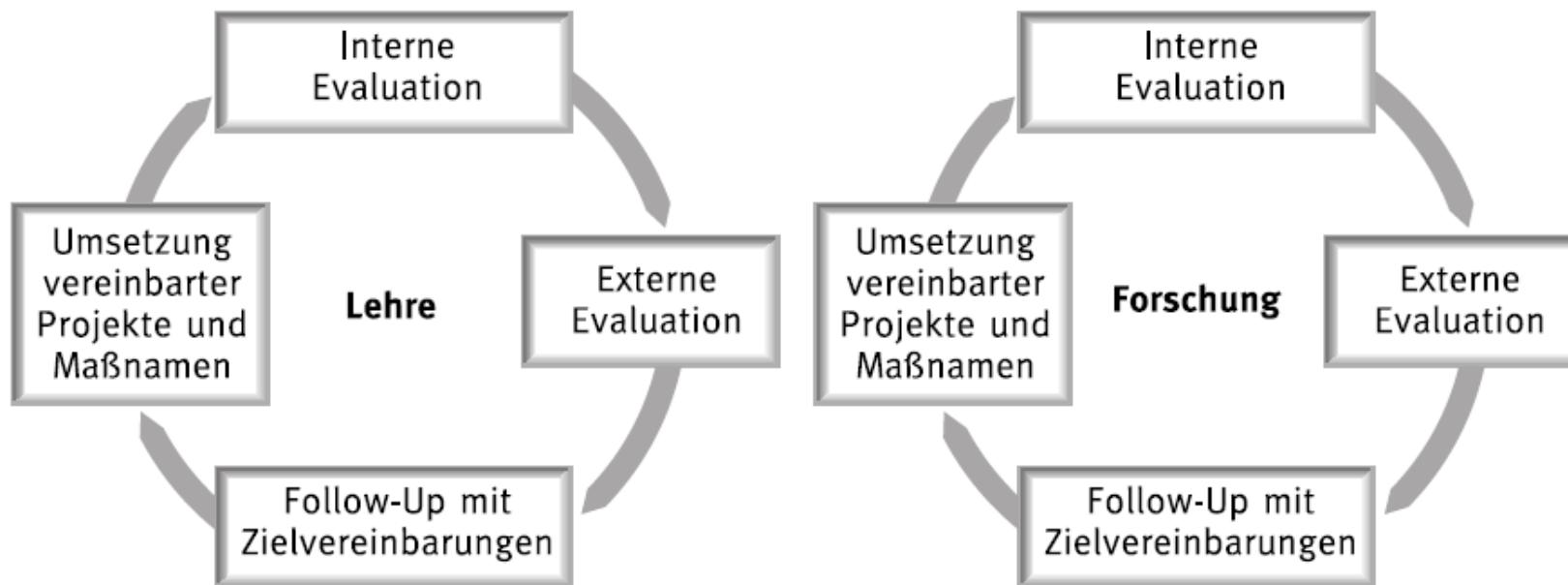


QM-Grundmodell: EFQM



© Das EFQM-Modell für excellente markt Wettbewerber einzutragen

Qualitätsregelkreis Peer Review-Verfahren



1. Institutionelle Evaluation / QESplus
2. EFQM
3. ISO 9001
4. PAS 1037 (EFQMorientiert)
5. DVWO-Qualitätsmodell (ISOorientiert)
6. LQW (EFQMorientiert)

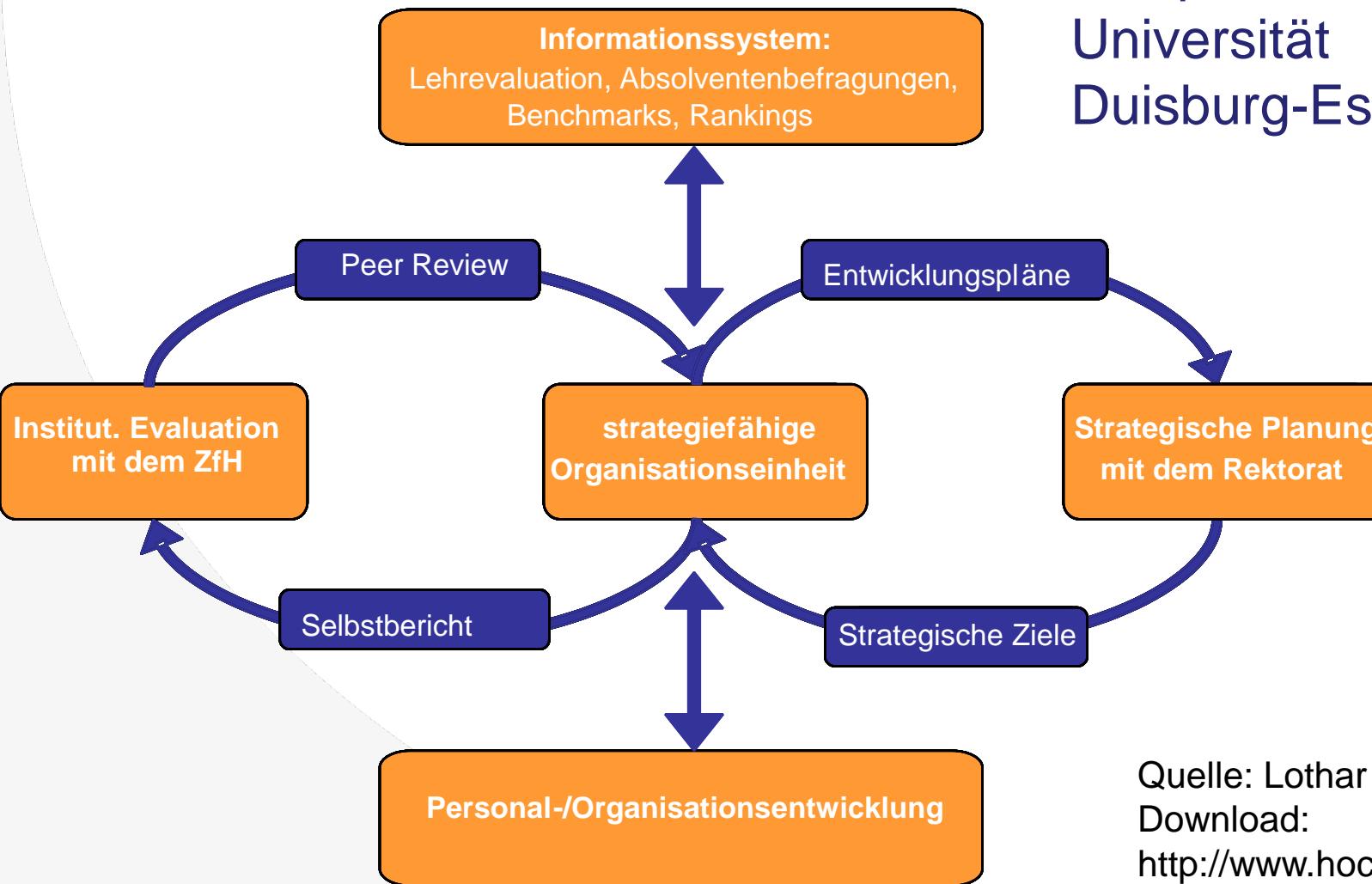
**Verbindung von
Evaluation und
Hochschulsteuerung =
Institutionelles
Evaluationssystem**



**Qualität als oberstes Ziel
des gesamten
Hochschulmanagements =
Total Quality Management
(TQM)**

Typ 1: Institutionelles Evaluationssystem

Beispiel
Universität
Duisburg-Essen



Quelle: Lothar Zechlin 2008
Download:
http://www.hochschulkurs.de/2008QM2_zechlin_qmdue.pdf

Fokus: Verbindung von Evaluation und Hochschulsteuerung

Ziel: Kontinuierliche Qualitätsverbesserung

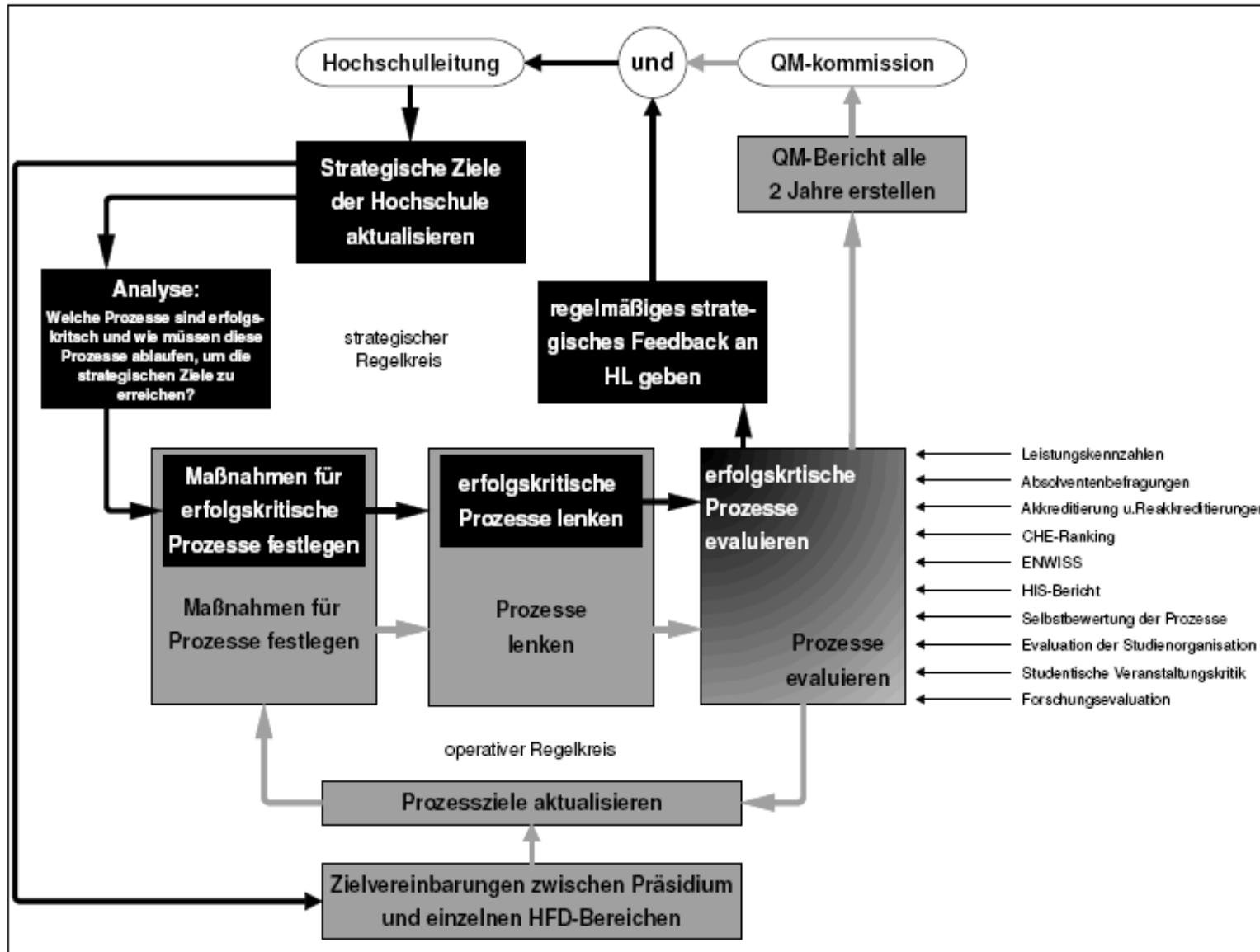
Verfahren: Peer Evaluation / internes Audit durch hochschuleigene Evaluationsagentur; in regelmäßigen zeitlichen Abständen Evaluation aller Organisationseinheiten

Vorgehen:

- ◆ punktuelle Begutachtung von Lehr-, Forschungs-, Leitungs- und Dienstleistungsqualität von Fakultäten, Instituten, Rektoraten und Verwaltungseinheiten
- ◆ *follow-up* mittels Zielvereinbarungen

Typ 2: Prozessorientiertes Managementsystem

Beispiel Hochschule Fulda



Quelle: Johann Jansen 2008;
Download:
http://www.hochschulkurs.de/QM1_2008_jansen_fulda.pdf

- Wenn Versuche gemacht werden, QM-Systeme aus der Wirtschaft bzw. dem Dienstleistungssektor zu übertragen, führen sie nach relativ kurzer Zeit häufig zu Mischformen untereinander sowie mit den hochschultypischen Evaluationsverfahren.
- QM-Verfahren aus der Wirtschaft bzw. dem Dienstleistungssektor machen Zusammenhänge der in der Organisation ablaufenden Prozesse bewusst und führen zu einer stärkeren Serviceorientierung insbesondere gegenüber Studierenden.

Charakteristika Typ 2



Fokus: Verbindung aller qualitätsrelevanten Managementaktivitäten zu einem System

Ziel: Leitungskräfte motivieren Hochschulmitglieder zu einer hohen Leistungsqualität bezogen auf festgelegte Organisationspolitik und -ziele

Verfahren: Strategische Planung und Steuerung, Prozessmanagement, Organisations- und Personalentwicklung

Vorgehen:

- ◆ Kontinuierliche Beobachtung von Lehr-, Forschungs-, Leitungs- und Dienstleistungsqualität der gesamten Hochschule
- ◆ Überprüfung der Ergebnisqualität durch Controlling- und Evaluationsverfahren

ESG

KMK

Strategische Steuerung

- Ausbildungsprofil
- Qualifikationsziele
- Anreize

Input:

- Hinreichende Ressourcen
- PE

Ergebnisse

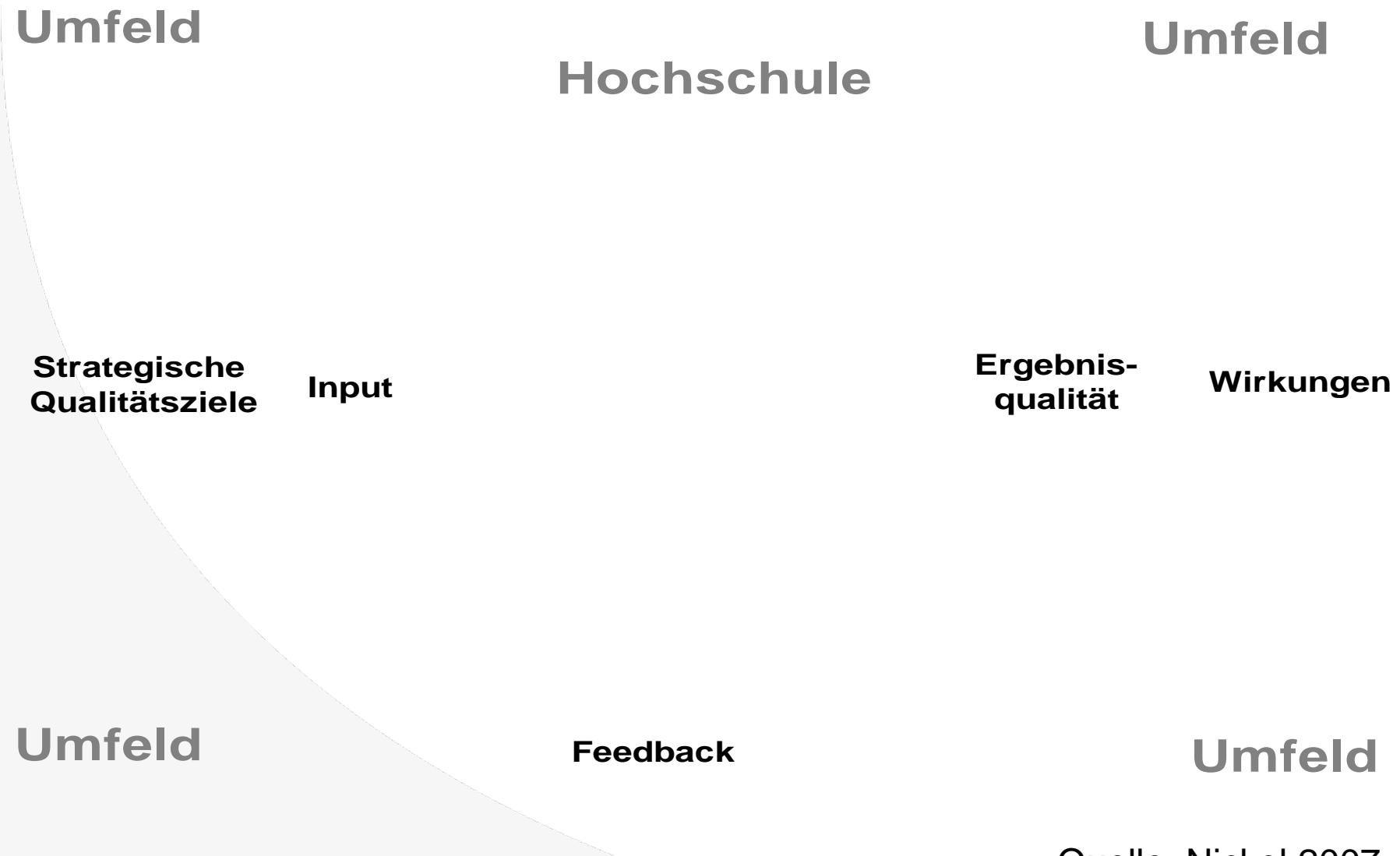
DQR

Internes und externes Berichtswesen

Nachhaltige Qualitäts- sicherung

Gesetze

Quelle: Nickel 2009



Quelle: Nickel 2007

Fokus: Nachhaltige Steuerung der Qualität von Lehre und Studium

Ziel: Erreichen der Qualifikationsziele; Gewährleistung hoher Studiengangsqualität; nachweisliche Einhaltung der European Standards und Guidelines (ESG) sowie Vorgaben der KMK und des Akkreditierungsrates

Verfahren: Strategische Planung, diverse Instrumente der Qualitätssicherung, Personalentwicklung

Vorgehen:

- ◆ Kontinuierliche hochschulinterne Prüfung von Prozess- und Ergebnisqualität sowie Einhaltung der Rahmenvorgaben
- ◆ Regelmäßige externe Überprüfung durch Akkreditierungsagenturen

- QM-Systeme funktionieren in weiten Teilen ähnlich.
- Forschungsgtriebene Universitäten bevorzugen als Modell die „Institutionelle Evaluation“ für Forschung und Lehre.
- Fachhochschule setzen häufiger EFQM- und ISO-Modelle ein, wobei die Qualität der Lehre eine größere Rolle als die Forschung spielt.
- Das Modell „Systemakkreditierung“ für Lehre und Studium ist kaum erprobt. Es lässt sich in die anderen Modelle integrieren bzw. mit ihnen kombinieren.

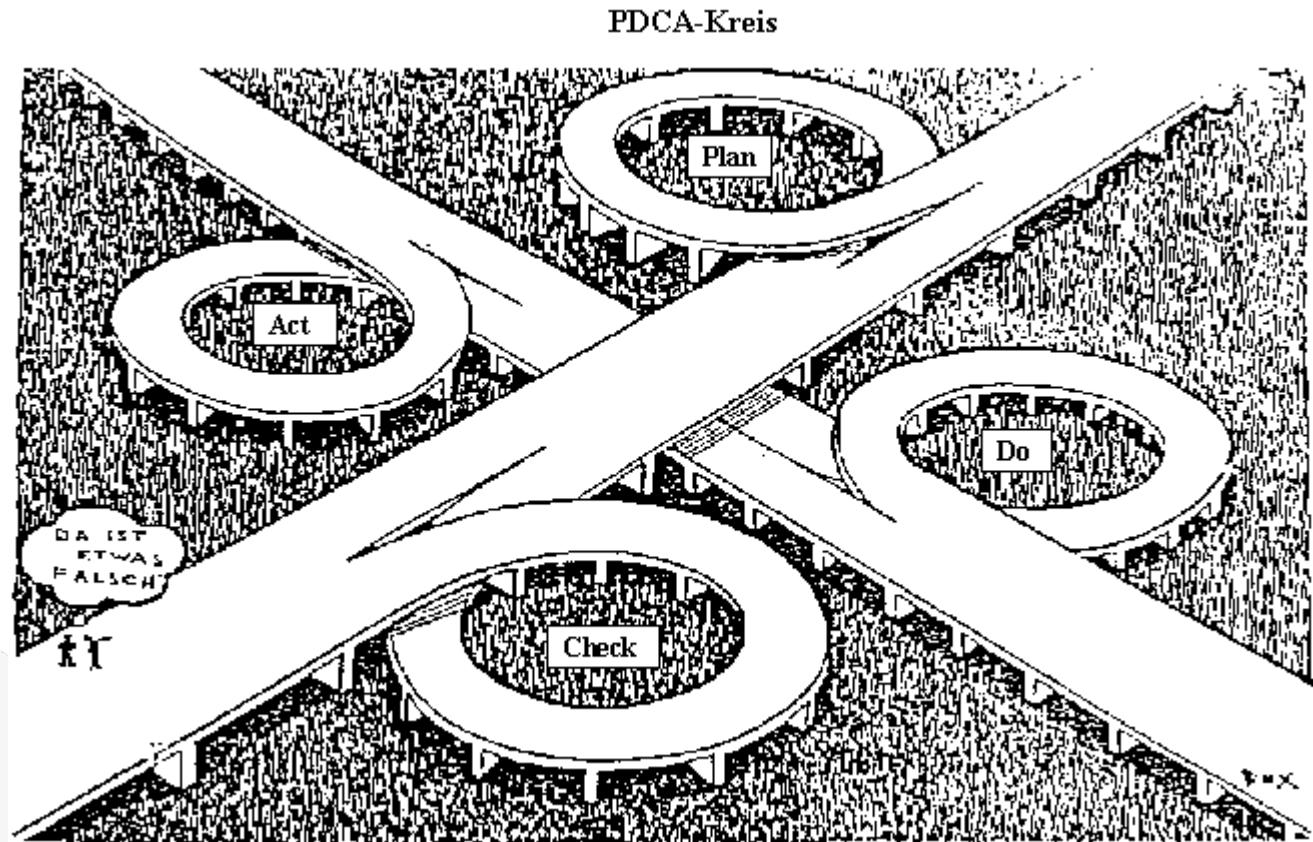
Empfehlung 3: Das QM-System ganz oder gar nicht implementieren

- QM-Systeme sind Führungs- und Steuerungsansätze für die **gesamte** Organisationen bzw. ganze Organisationseinheiten.
- Ihre Wirkung ist unzureichend, wenn Funktionsprinzipien und Elemente nur teilweise umgesetzt werden.
- Deshalb ist die Entscheidung wichtig, ob ein QM-System eingeführt oder „nur“ die bestehende Qualitätssicherung optimiert bzw. konsolidiert werden soll.



Die Entscheidung sollte immer von der Hochschulleitung getroffen und verantwortet werden

... ist weniger mehr!



Leitfragen:

- Sind die vorhandenen QS-Instrumente (Evaluationsverfahren, Indikatoren, Absolventenstudien etc.) ausreichend, um die Qualität der Lehr- und Forschungsergebnisse zu sichern?
- Beziehen Professor/innen und Studierende einen erkennbaren Nutzen aus den angewandten QS-Instrumenten?
- Müssen Instrumente wegfallen und/oder neue hinzukommen?
- Werden die Informationen, welche durch die QS-Instrumente produziert werden, in die relevanten Entscheidungsprozesse eingespeist?
- Wirken sich die Informationen konkret und nachprüfbar aus?

„Beginne hemdsärmelig, aber beginne“
(Werner Kirsch)

- Ein QM-System muss in der Regel schrittweise aufgebaut werden, aber das Gesamtkonzept muss vor dem ersten Schritt klar sein.
- Eine Hochschulen kann damit beginnen, das QM-System zunächst nur auf den Kernprozess „Lehre und Studium“ zu beschränken.
- In diesem Fall sollte das QM-System möglichst so angelegt sein, dass später der Kernprozess „Forschung“ mit hinzu kommen kann.
- Auch wenn sich das QM-System zunächst auf „Lehre und Studium“ beschränkt, sind Leitung und Verwaltung als den Kernprozess unterstützende Prozesse von Beginn an mit einzubeziehen.

Empfehlung 4: QM-System strukturell richtig verankern

- QM-Systeme sind Führungssysteme
- Rektorate und Dekanate müssen QM zu ihrer Sache machen und diesen Bereich leiten
- Kontinuität: QM-Verantwortliche in Leitungsteams nach Kompetenz auswählen und Modus für Amtsübergabe an NachfolgerInnen festlegen
- Keine Delegation von Verantwortung von Leitungskräften an Stabsstellen und Verwaltungseinheiten
- Stabsstellen und Verwaltungseinheiten nicht als verlängerten Arm der Hochschulleitung einsetzen, sondern als Service für Lehrende und Forschende

Beispiel: Freie Universität Berlin

Struktur des Präsidiums der FU Berlin			
PräsidentIn			
<ul style="list-style-type: none">• <i>Gesamtverantwortung und Strategie</i> (Vor allem strategische Planung, strategisches Controlling (Budget- und Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen, strategische Berufungen, Campusentwicklung))• <i>Qualitätsmanagement</i>• <i>Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Sponsoring</i>• <i>Exzellenzinitiative und Zukunftskonzept „Internationale Netzwerkuniversität“</i>			
Erste VizepräsidentIn	Zweite VizepräsidentIn	Dritte Vizepräsidentin	Vierte Vizepräsidentin
<ul style="list-style-type: none">• VertreterIn des Präsidenten/der Präsidentin• Akademische Personalangelegenheiten (Berufungs- und Bleibeverhandlungen, HonorarprofessorInnen),• Internationaler Studierendenaustausch• Betreuung diverser Fachbereiche und Serviceeinrichtungen	<ul style="list-style-type: none">• Medizin• Forschungseinrichtungen (Max Planck, Helmholtz, Leibniz etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Studentische Angelegenheiten• Neue Medien/ E-Learning,• Gleichstellung• Betreuung diverser Fachbereiche und Serviceseinrichtungen	<ul style="list-style-type: none">• Transfer• Betreuung diverser Fachbereiche und Dienstleistungseinrichtungen
KanzlerIn			
<ul style="list-style-type: none">• Verwaltungsleitung• Finanzen• operatives Controlling• Umweltmanagement• Datenschutz• Hochschulsport			

Strategische Entwicklung von Forschungsqualität

- Im Jahr 2004 Entstehung des Leitbildes „Internationale Netzwerkuniversität“
- Einrichtung eines „International Council“ mit 17 beratenden Wissenschaftler/innen aus Europa und den USA
- Drei Zentren steuern Entwicklungsprozess:
 - a) Center for Cluster Development (Etablierung von Forschungsnetzwerken)
 - b) Center for Graduate Studies (Netzwerk für NachwuchswissenschaftlerInnen)
 - c) Center for International Exchange (Netzwerk mit Zweigstellen in anderen Ländern zum „Brain Gain“ vor allem im Bereich „Akademischer Nachwuchs“)
- Im Jahr 2007 reüssiert die FU Berlin bei der Exzellenzinitiative mit ihrem Zukunftskonzept

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

sigrun.nickel@che-concept.de