

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

Dr. Sigrun Nickel  
CHE-Workshop  
26./27.03.09

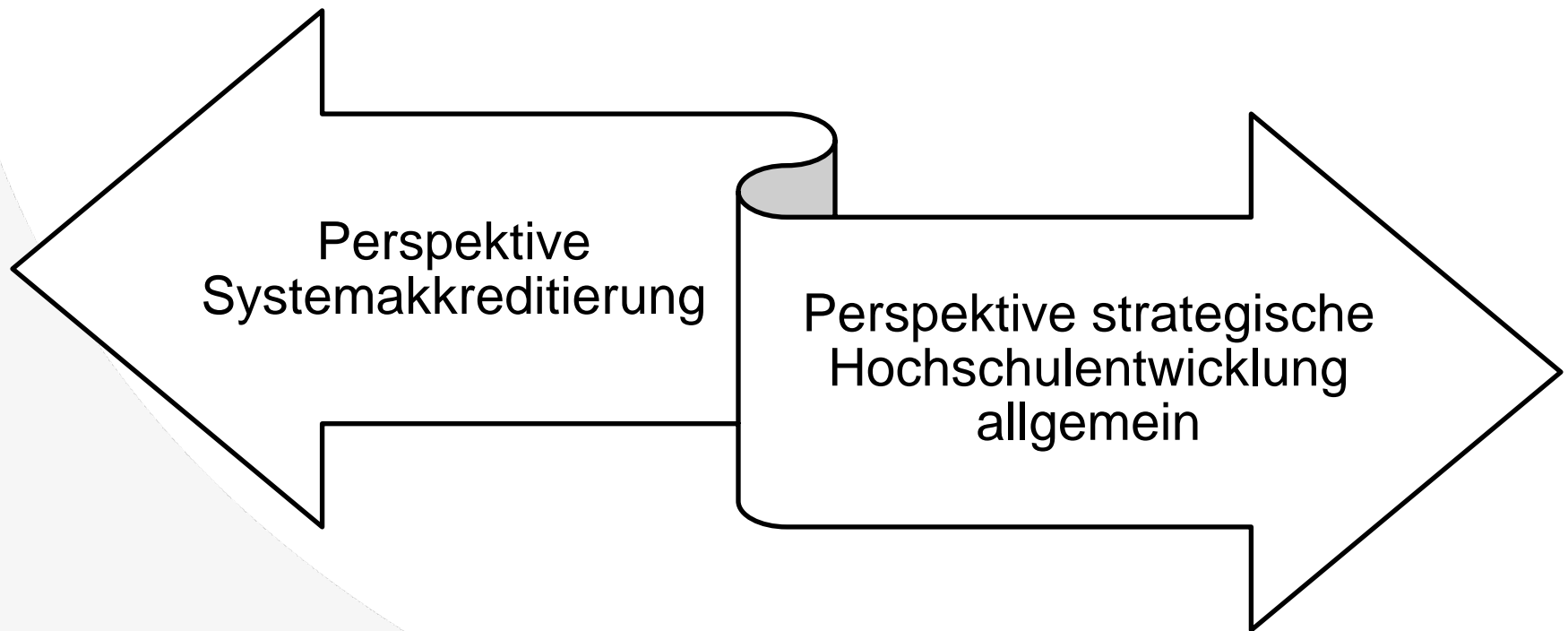
**Empfehlung 1:** Den Nutzen von QM-Systemen für die Hochschule reflektieren

**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**

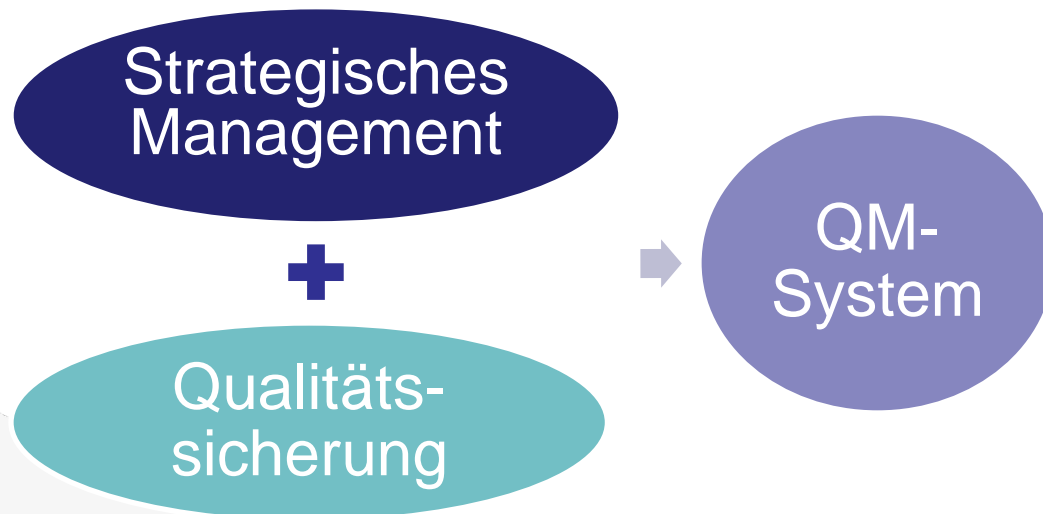


- Die Einführung der Akkreditierung von QM-Systemen für Lehre und Studium im März 2008 ist für viele Hochschulen ein Anlass, sich erstmals oder intensiver als bisher mit dem Thema „QM-System“ zu beschäftigen
- Erwarteter Nutzen aus Sicht von Hochschulen:
  - Arbeitsentlastung durch Wegfall der Einzelakkreditierung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

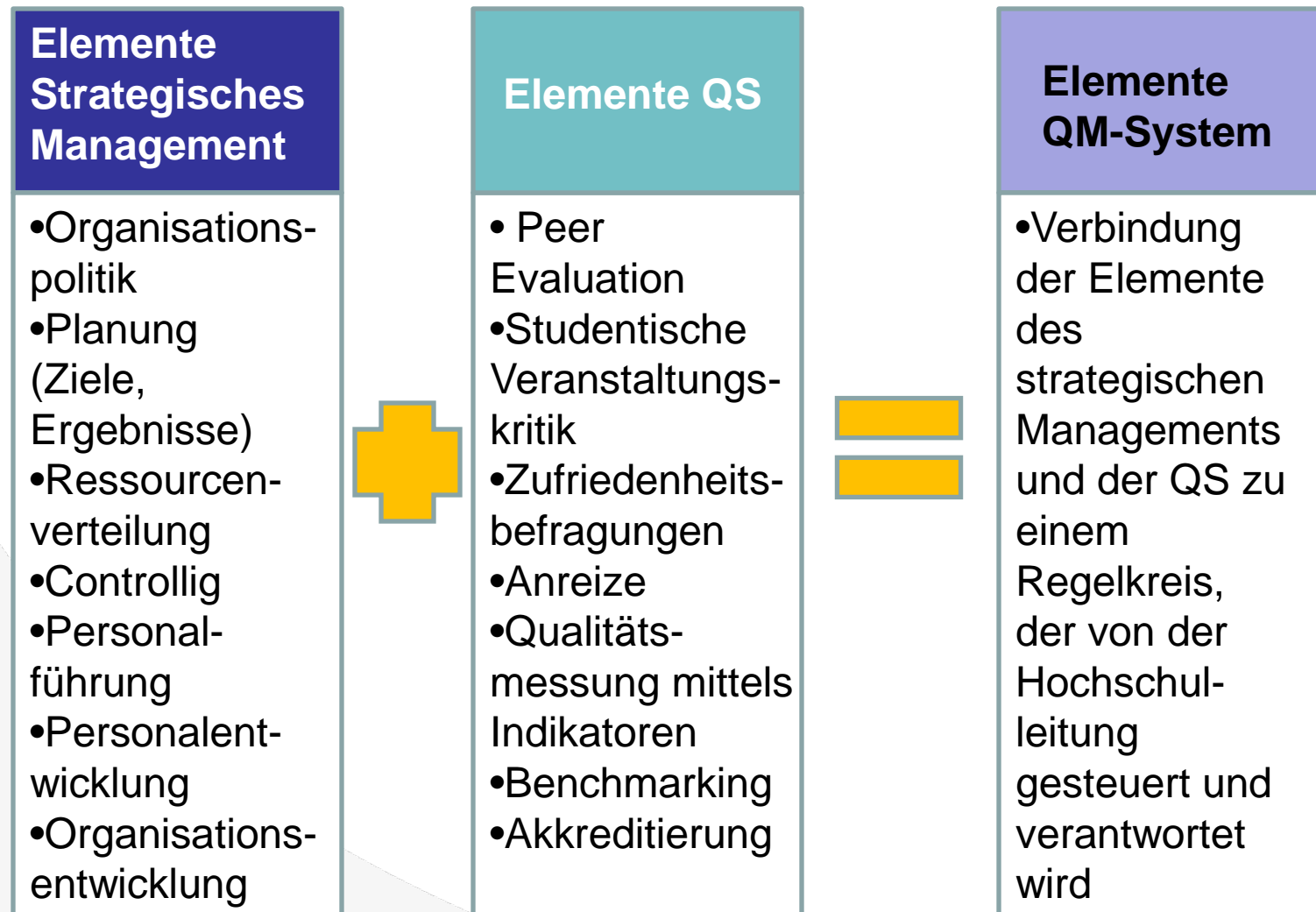
- Erwarteter Nutzen aus Sicht des Akkreditierungsrates und der KMK:
  - Die Anforderungen der Studiengangakkreditierung werden ins institutionelle QM von Hochschulen integriert und so zur internen Aufgabe
  - Eigenverantwortung der Hochschulen wird gestärkt
  - Hochschulen werden angeregt, auf eigene 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

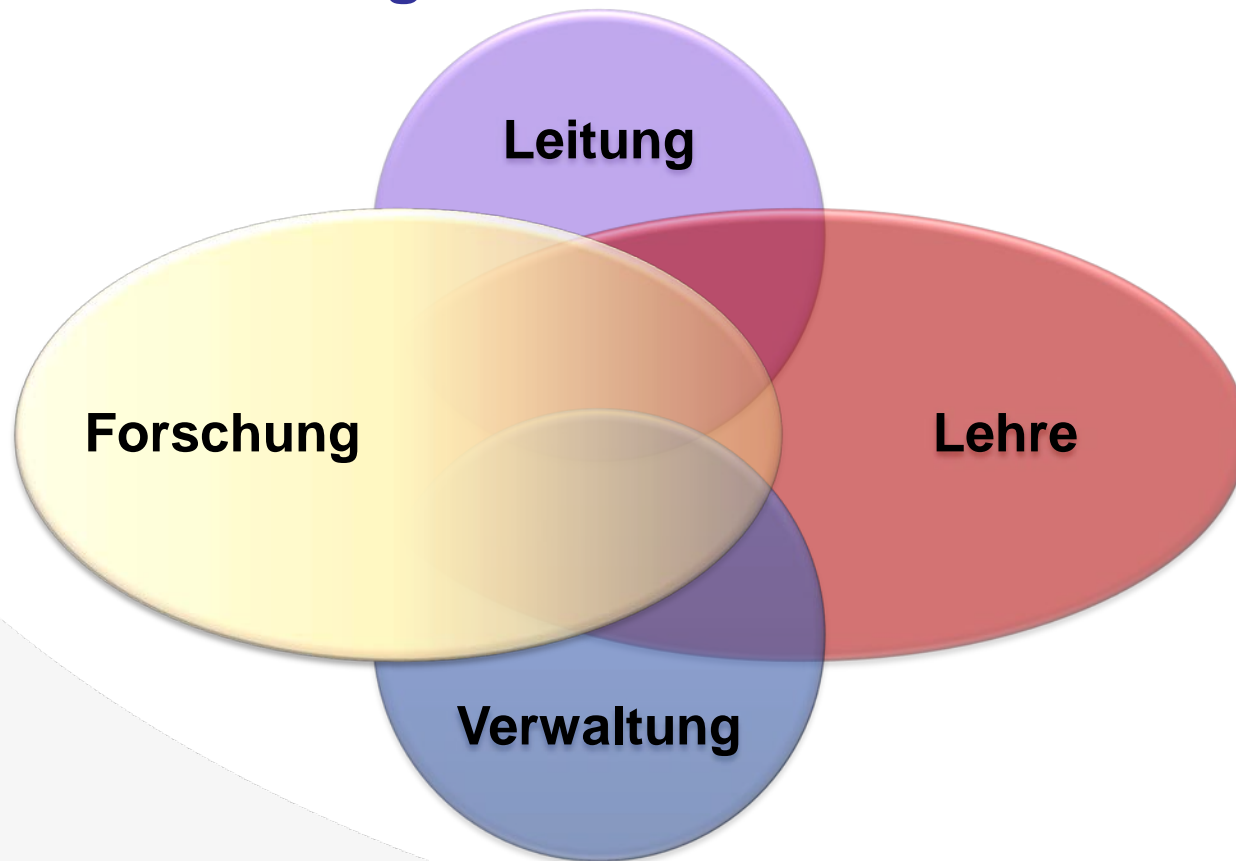
- Unabhängig von der Systemakkreditierung und der damit einhergehenden Beschränkung auf ein QM-System nur für Lehre und Studium können QM-Systeme genutzt werden, um die strategische Hochschulentwicklung insgesamt zu gestalten:







## Qualität von Forschung und Lehre als Gemeinschaftsleistung der Hochschule

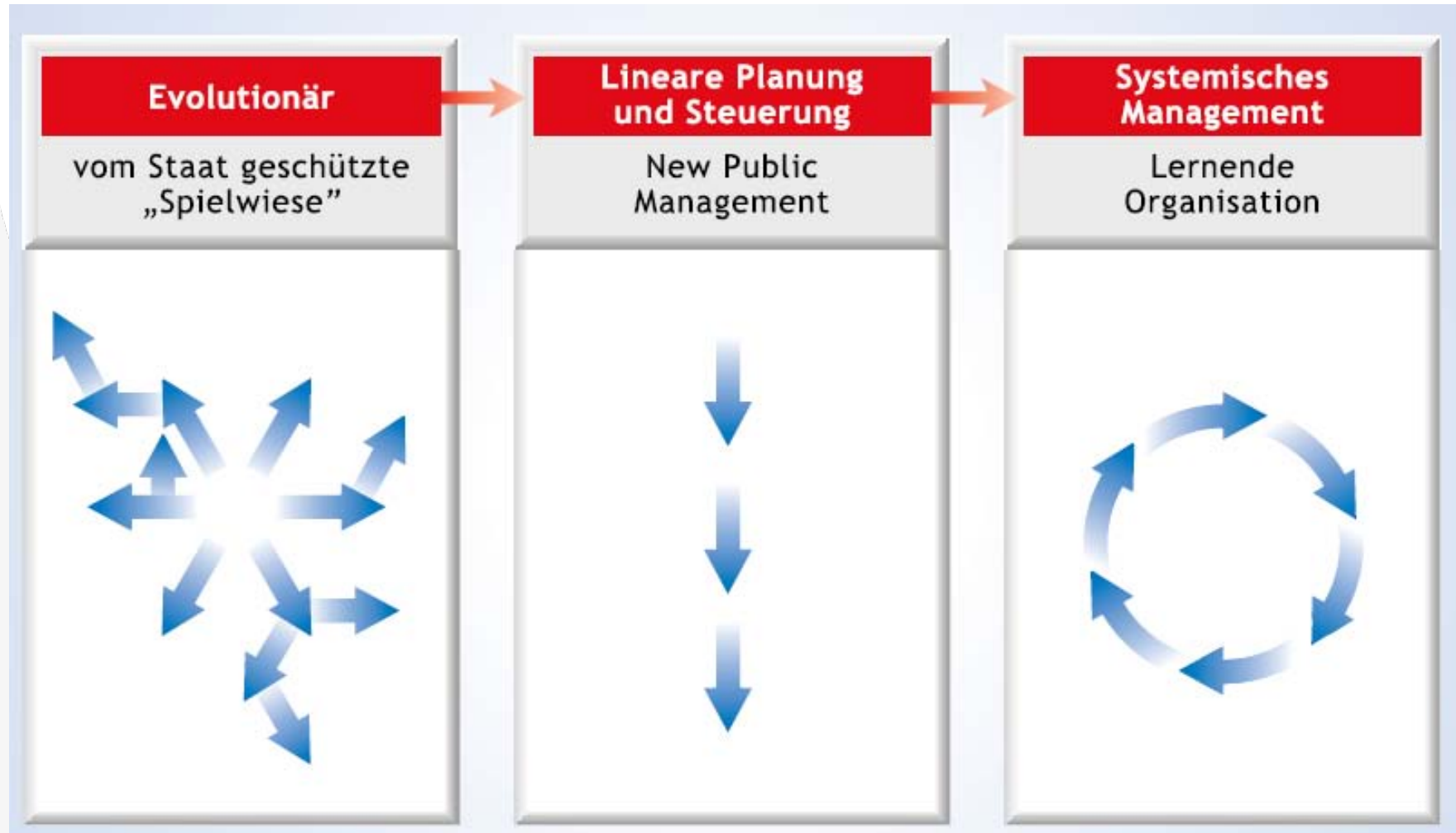


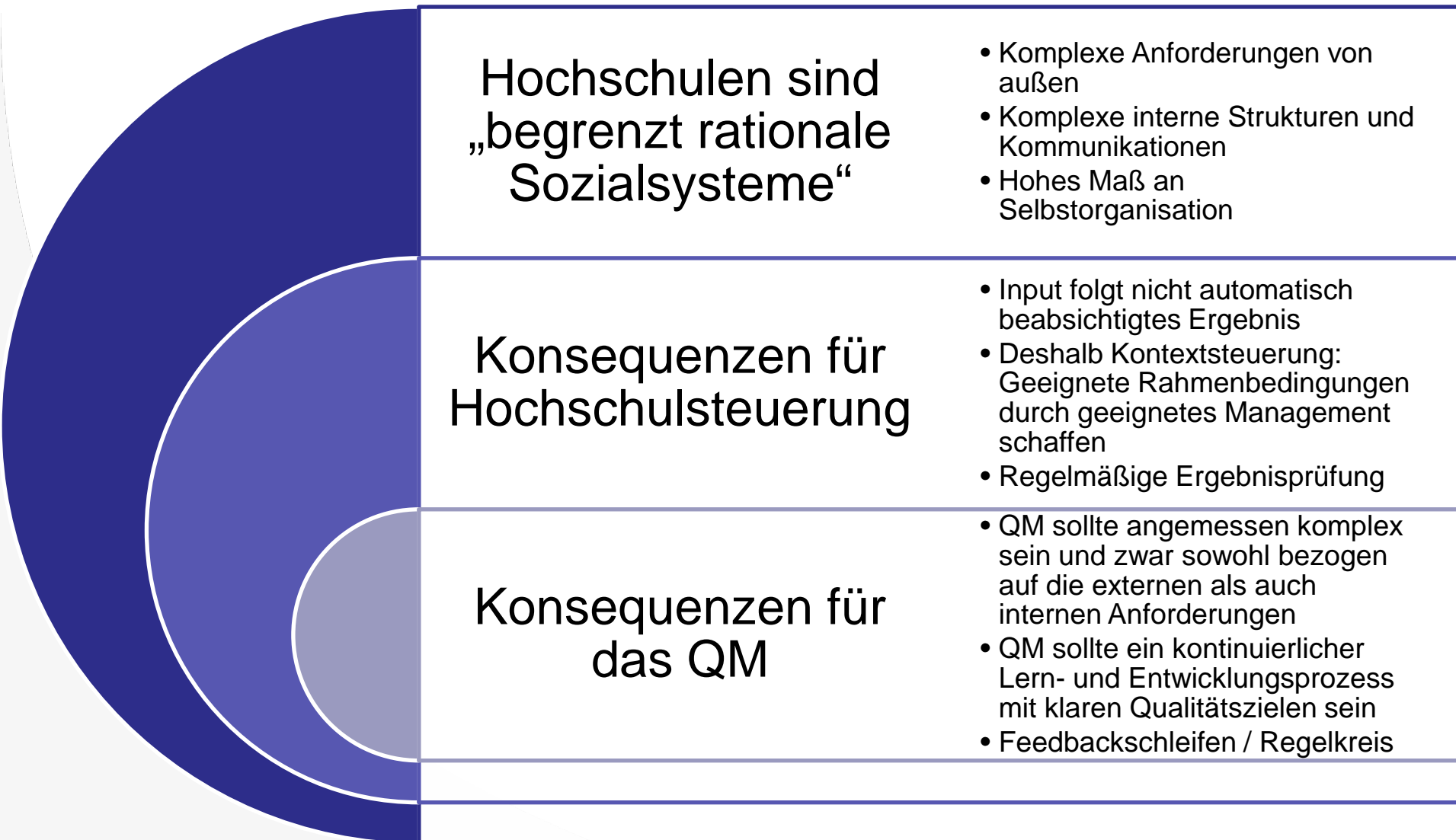
## So verstanden können QM-Systeme in Hochschulen...

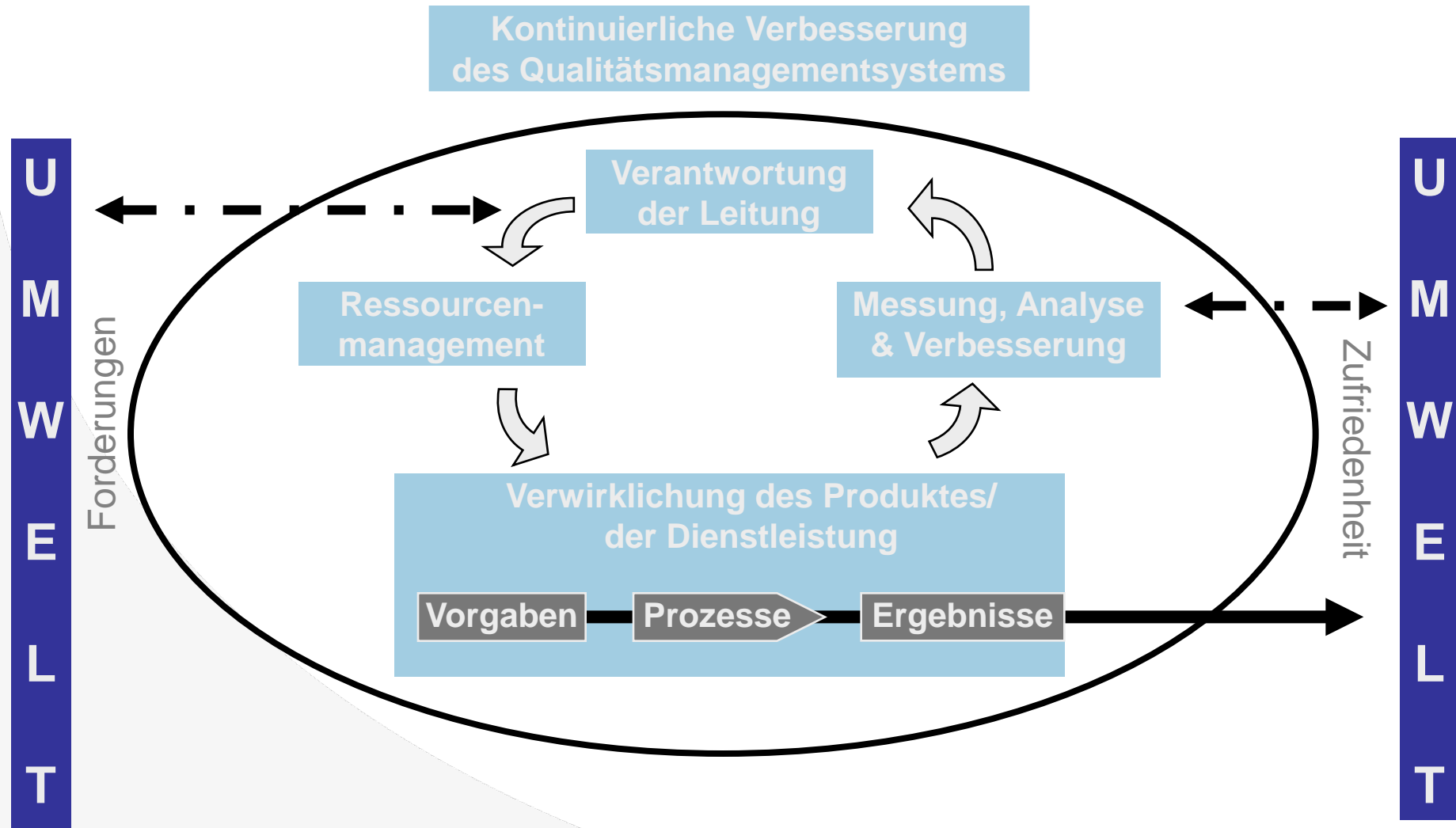
- ein Orientierungsmuster bieten, welches es ermöglicht, das Dickicht ihrer Management- und Qualitätssicherungsinstrumente für die qualitätsrelevanten Handlungsfelder so zu ordnen, dass sie die von ihnen angestrebte Leistungsqualität gezielter herstellen können als bisher;
- durch das Herstellen von 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.

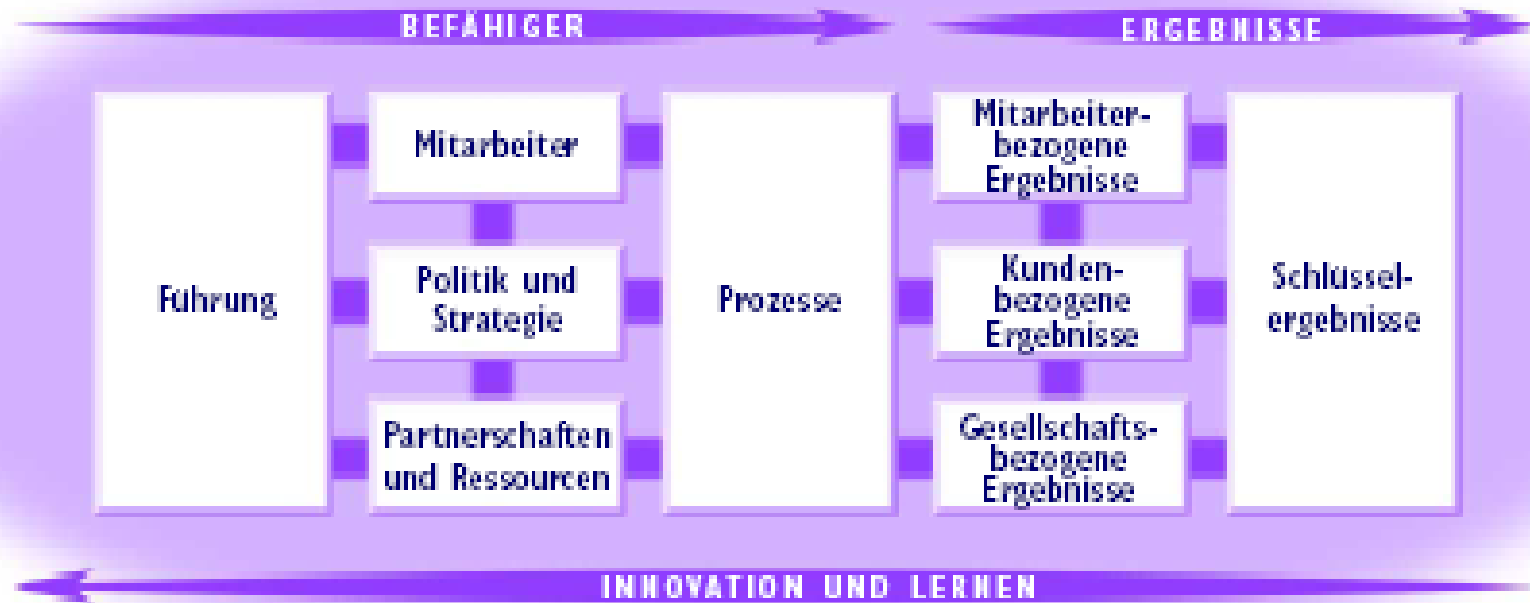
## **Empfehlung 2: Das zur Hochschule passende QM-System wählen**





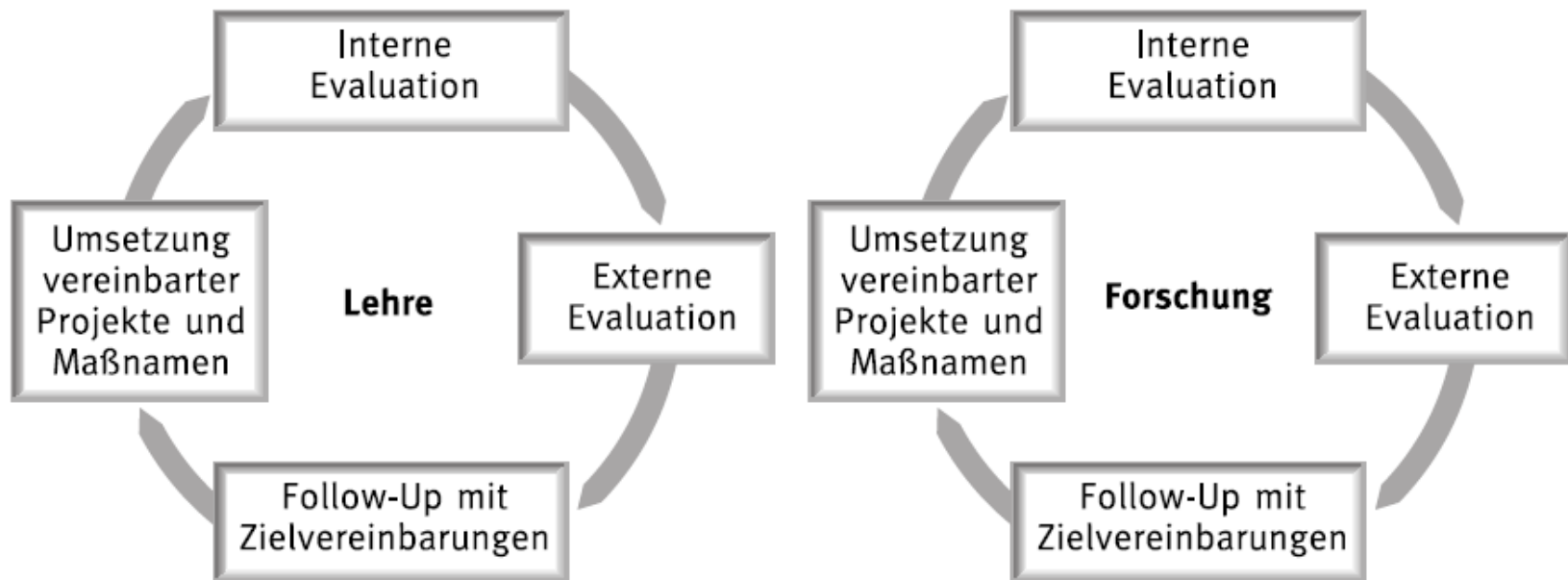






© Das EFQM-Modell für Exzellenz ist als Wärmeschild eingetragen.

## Qualitätsregelkreis Peer Review-Verfahren



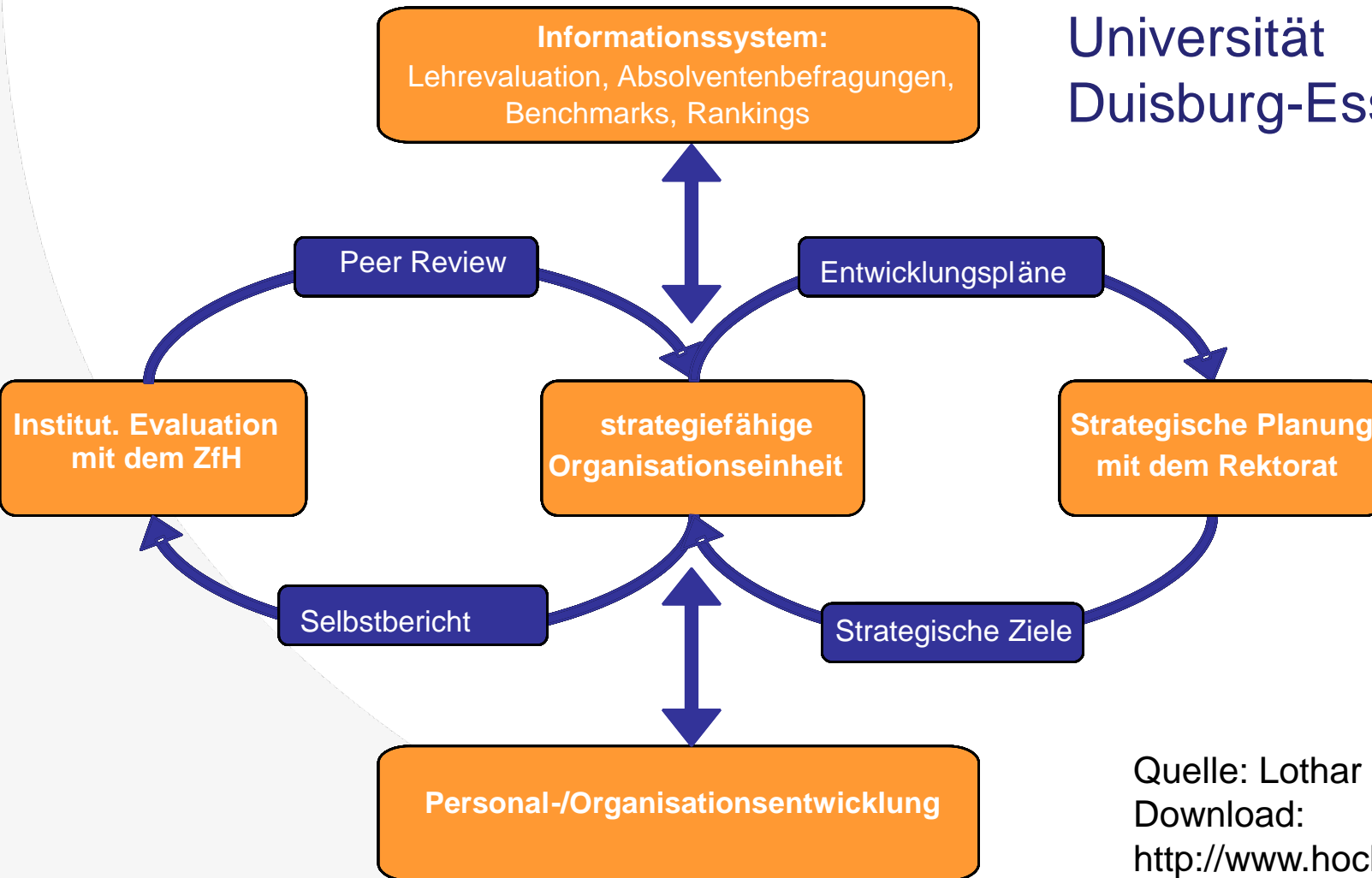
1. Institutionelle Evaluation / QESplus
2. EFQM
3. ISO 9001
4. PAS 1037 (EFQMorientiert)
5. DVWO-Qualitätsmodell (ISOorientiert)
6. LQW (EFQMorientiert)

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



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

Beispiel  
Universität  
Duisburg-Essen



Quelle: Lothar Zechlin 2008  
Download:  
[http://www.hochschulkurs.de/2008QM2\\_zechlin\\_qmdue.pdf](http://www.hochschulkurs.de/2008QM2_zechlin_qmdue.pdf)

**Fokus:** Verbindung von Evaluation und Hochschulsteuerung

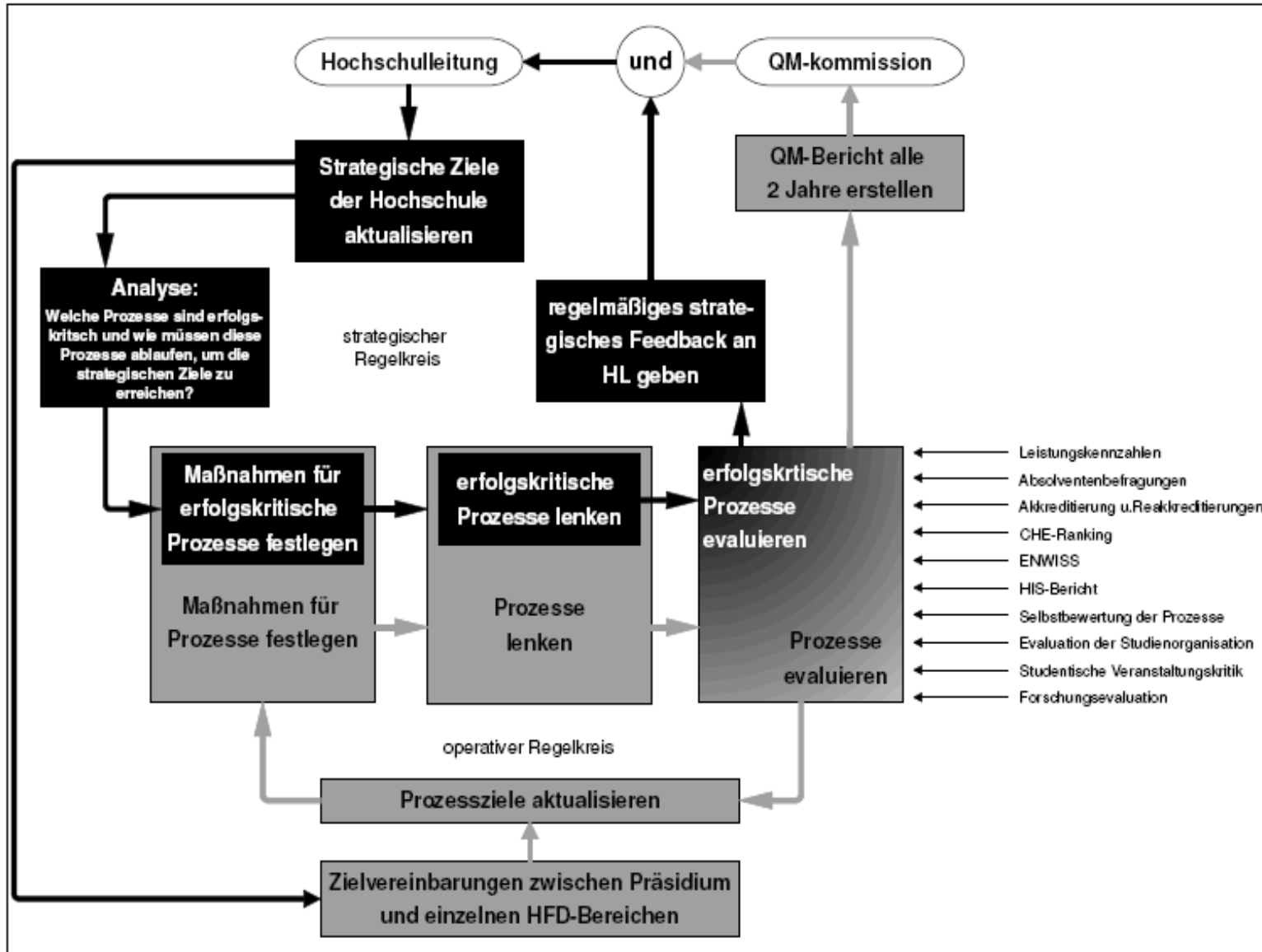
**Ziel:** Kontinuierliche Qualitätsverbesserung

**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\\_janssen\\_fulda.pdf](http://www.hochschulkurs.de/QM1_2008_janssen_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.



**Fokus:** Verbindung aller qualitätsrelevanten Managementaktivitäten zu einem System

**Ziel:** Führungskräfte 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

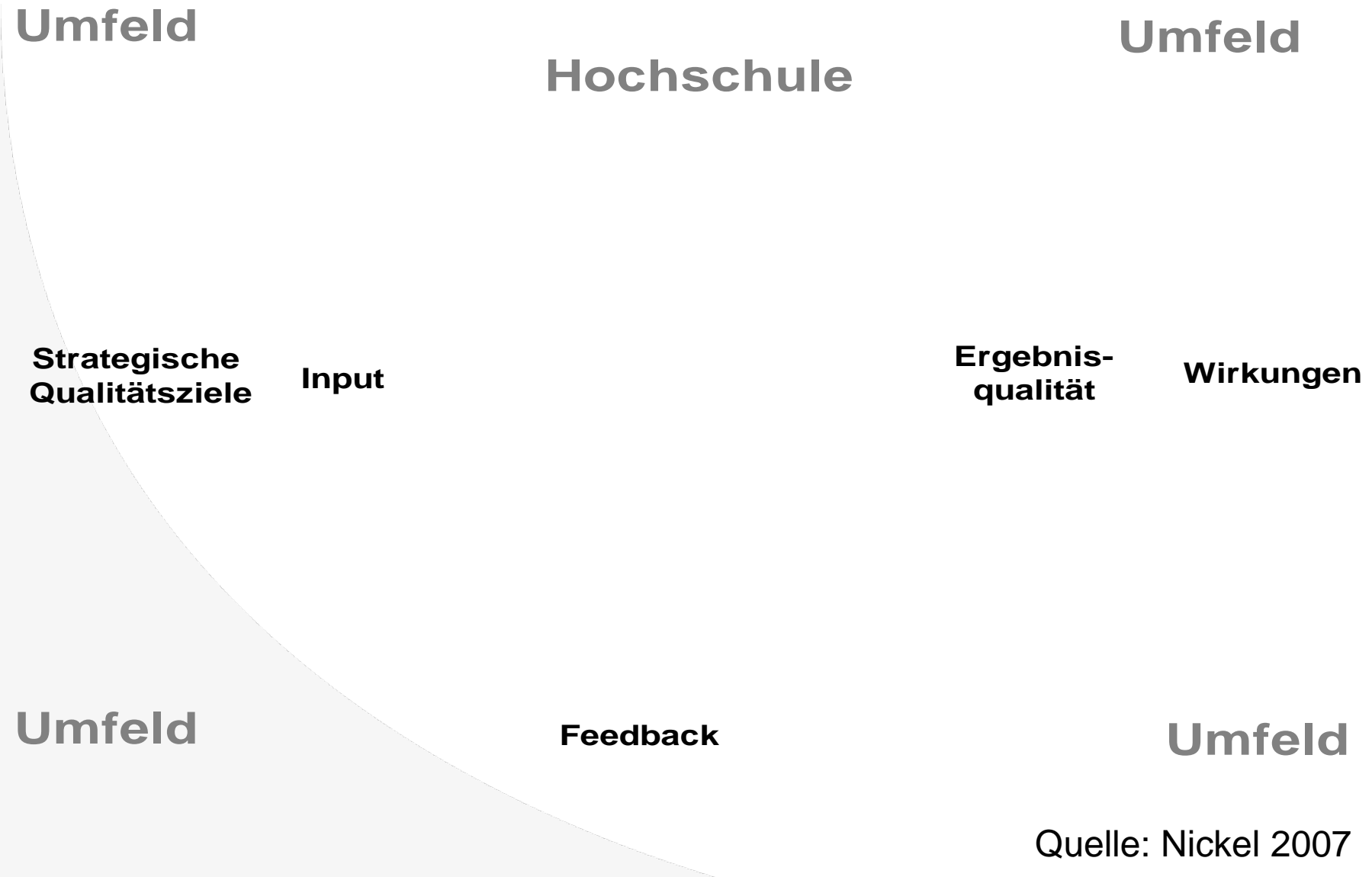
DQR

Internes  
und externes  
Berichtswesen

Nachhaltige  
Qualitätssicherung

Gesetze

Quelle: Nickel 2009



- 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.
- Forschungsgetriebene 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.

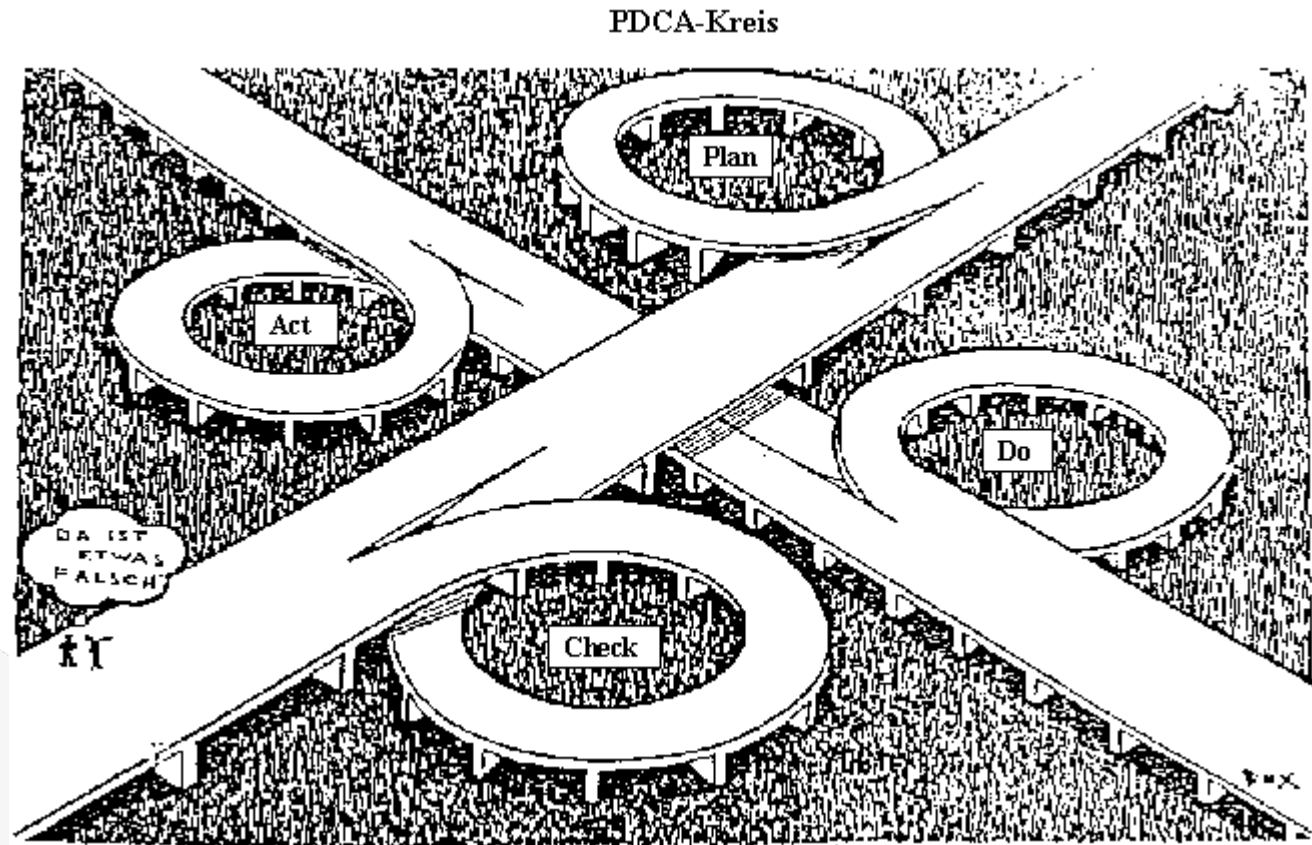
## **Empfehlung 3: Das QM-System ganz oder gar nicht implementieren**

- 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 Hochschule 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

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

## 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](mailto:sigrun.nickel@che-concept.de)