

evaNet-Positionen 11/2005

Die Universität Dortmund auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystem

Stefan Hofbeck und Dr. Andreas Stich
Universität Dortmund

15. Dezember 2005

Inhalt

1. Qualitätsmanagement an Hochschulen – Grundlegende Gedanken.....2
2. Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an der Universität Dortmund.....4
3. Das Qualitätsmanagement(teil)system für den Bereich Lehre und Studium6
4. Zusammenfassung.....9
5. Über die Autoren10

Die Universität Dortmund auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystem

Stefan Hofbeck und Dr. Andreas Stich

Das Thema Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung hat an deutschen Hochschulen nach wie vor einen schweren Stand. Nach Einschätzung der Autoren ist dies wesentlich darauf zurückzuführen, dass in der Qualitätsdiskussion die Frage, welche konkreten Ziele mit Hilfe von Verfahren und Systemen der Qualitätssicherung erreicht werden sollen, häufig aus dem Blick gerät. Basis für ein tragfähiges Qualitätsmanagementsystem ist ihrer Meinung nach die Verständigung innerhalb der Hochschule darüber, was konkret in Lehre, Forschung und den übrigen universitären Aufgabengebieten gesichert oder verbessert werden soll. Anhand der Überlegungen der Universität Dortmund wird gezeigt, wie die Definition von inhaltlichen Qualitätszielen mit der Auswahl und dem Einsatz der richtigen Verfahren kombiniert und schrittweise zu einem ganzheitlichen Qualitätssicherungssystem verbunden werden soll.

1. Qualitätsmanagement an Hochschulen – Grundlegende Gedanken

Das Thema Qualitätssicherung an Hochschulen steht in Deutschland seit beinahe fünfzehn Jahren an der Spitze der hochschulpolitischen Agenda. Zu den wichtigen Ergebnissen dieser langen und intensiven Debatte zählt die Entwicklung vieler speziell auf Hochschulen zugeschnittener Methoden und Instrumente der Qualitätssicherung und die Tatsache, dass heute beinahe an allen Hochschulen die Notwendigkeit zur Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung in Lehre und Forschung anerkannt wird. Gleichzeitig fällt auf, dass es noch immer erheblicher Anstrengungen und intensiver Überzeugungsarbeit bedarf, wenn der Schritt zur praktischen Umsetzung von Akkreditierung und Evaluation, Zielvereinbarung, Leitbild und Strategiebildung und zum Aufbau eines systematischen Qualitätsmanagements gemacht werden soll. Auch nach eineinhalb Jahrzehnten Diskussionen, Tagungen und Workshops bestehen offenbar bei vielen Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern, Verwaltungen und Hochschulleitungen immer noch große Vorbehalte und ein flächendeckendes und systematisches Qualitätsmanagement ist ein eher seltenes Bild. Qualitätsmanagementverfahren werden oft mit dem Hinweis, das alles habe mit der eigentlichen Arbeit für Forschung und Lehre herzlich wenig zu tun, „ertragen“ und sind somit noch ein gutes Stück davon entfernt, selbstverständlicher Bestandteil des Hochschullebens zu sein. Zudem ist häufig der Einwand zu hören, dass schließlich nicht immer diejenigen Hochschulen als besonders erfolgreich und reputierlich gelten, die sich durch den Einsatz von Qualitätsmanagementverfahren auszeichnen, es also

offenbar möglich sein muss, auch ohne Qualitätsmanagement im Wettbewerb zu bestehen. Es kann daher kaum verwundern, wenn viele sich fragen, wozu überhaupt ein erheblicher Aufwand an Zeit und Arbeit in Qualitätsmanagement investiert werden soll, zumal wenn sich die Instrumente hinter aus akademischer Sicht so kryptischen Bezeichnungen wie Total Quality Management, EFQM oder ISO 9000 verbergen.

Bei näherem Hinsehen dürften allerdings auch energische Kritiker anerkennen, dass es an den Hochschulen noch einiges zu verbessern gibt und wären wahrscheinlich dankbar für jeden sinnvollen Hinweis der zur Weiterentwicklung von Forschung und Lehre beitragen kann. Es sollte jedenfalls fraglich sein, ob ein Fachbereich, eine Hochschullehrerin oder ein Hochschullehrer gerne für eine Institution tätig sind, die nichts gegen hohe Abbruchquoten, überlange Studienzeiten, ausgefallene Dozentensprechstunden, Plätze in den Schlussgruppen bei Drittmittel- und Publikationsstatistiken oder schlechte Platzierungen in Rankings unternimmt. Auch eine Hochschulleitung wird wohl kaum formulieren, dass zu ihren erklärten Zielen besonders lange Wartezeiten bei der Einschreibung und in der Studienberatung, überfüllte Hörsäle oder ein schlecht motiviertes Lehrpersonal zählen. Die Liste ließe sich noch erweitern, in den meisten Fällen würde sich zeigen, dass in vielen Fragen im Grunde ein großes Bedürfnis nach Qualitätssicherung und -verbesserung besteht. Es ist anzunehmen, dass die Ziele einzelner Akteure und die kollektiven Hochschulziele eine relativ große Schnittmenge haben, so dass sich bei einer Gesamtschau durchaus das Bild einer gemeinsam agierenden Hochschule zeigen könnte, die sich konsequent ihren Problemen und Chancen stellt und diese systematisch bearbeitet. Dass dieser unausgesprochene Konsens darüber, was zu ändern, zu erhalten oder auszubauen ist, selten zu einem geschlossenem Vorgehen führt, ist um so bedauerlicher, als viele Fragen, die sich leichter durch ein gemeinschaftliches Handeln und unter Nutzung von Synergien beantworten ließen oft (nur) auf einer lokalen Ebene vom Fachbereich oder vom Lehrstuhl bearbeitet werden, von wo aus sie häufig nicht die notwendige Kraft für Veränderungen der Gesamtuniversität entwickeln können.

Zu Recht weisen daher Müller-Böling, Berthold, Buch¹ darauf hin, dass eine Hochschule ein Qualitätssicherungsverfahren aus voller Überzeugung wohl nur und erst dann einsetzen wird, wenn zwischen allen Beteiligten ein Konsens darüber hergestellt ist, zur Erreichung welcher Ziele das Qualitätsmanagement dienen soll. Dazu ist erforderlich, dass die Kriterien und Maßstäbe dessen, was eine

¹ Müller-Böling, Berthold, Buch (2004): „Qualität, Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung“. In: Benz, Winfried / Kohler, Jürgen / Landfried, Klaus (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin, Kapitel C 1.2.

Hochschule unter Qualität, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung verstehen will und woran das Erreichen dieser Ziele gemessen werden könnte, benannt werden.

In diesem Sinne soll auch an der Universität Dortmund versucht werden, ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, dessen Basis der von den Mitgliedern der Hochschule erkannte Handlungsbedarf und damit die Frage bildet, wie sich die Hochschule selbst sieht, welche Ziele sie in Forschung und Lehre hat und mit welchem Methoden sie diese Ziele erreichen will.

2. Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an der Universität Dortmund

Das Rektorat der Universität Dortmund hat im April 2005 mit einem von allen Fachbereichen getragenen Beschluss die Einrichtung eines ganzheitlichen modularen Qualitätsmanagementsystems für alle Bereiche universitären Handelns, insbesondere für Lehre und Studium, Forschung, Weiterbildung, Wissenstransfer und Organisationsentwicklung beschlossen. Zeitliches Ziel der Universität Dortmund ist es, dieses Qualitätsmanagementsystem innerhalb der nächsten zwei Jahre zu implementieren.

Mit der Einführung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems sollen im gesamten universitären Leistungsspektrum Verfahren für die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsprozesse und -ergebnisse etabliert werden. Über die regelmäßige Anwendung von Qualitätssicherungs- und -verbesserungsinstrumenten im Rahmen von Qualitätszyklen soll sichergestellt werden, dass ein Mechanismus – ein Qualitätskreislauf – entsteht, der zu einer stetigen Weiterentwicklung der Qualität führt.

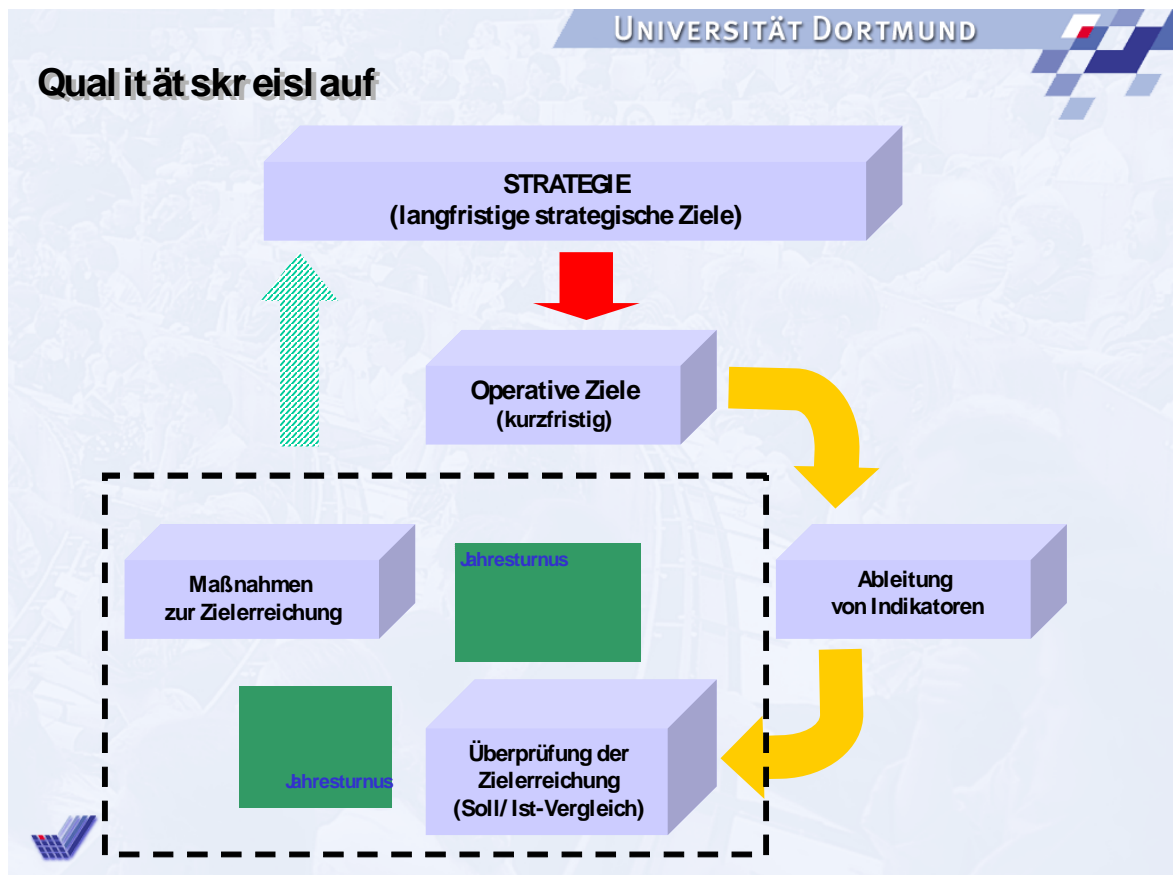
Für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems an der Universität Dortmund ist ein gestuftes Verfahren mit zwei parallel verlaufenden Entwicklungslinien vorgesehen. In einem ersten Schritt sollen zunächst die inhaltlichen Grundlagen der Qualitätssicherung gelegt werden und eine hochschulweite Einigung über die strategischen Qualitätsziele der Universität stattfinden. Ausgangspunkt hierfür ist die bereits dargestellte Überzeugung, dass Qualität in der Universität nur dann systematisch verbessert werden kann, wenn es einen hochschulweiten Konsens darüber gibt, was Qualität ist und welche Ziele die Universität im Bereich der Qualitätssicherung- und -verbesserung erreichen will.

Wesentliche Schritte auf diesem Weg sind:

- die Verständigung zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen über die strategischen Zielsetzungen der Universität,
- die Ableitung operativer Ziele aus diesen strategischen Zielen,
- die Definition von Indikatoren für das Maß der Zielerreichung,
- die verbindliche Vereinbarung über die Art und Weise der Zielerreichung,
- die Festlegung der Verantwortlichkeiten für die Umsetzung und die regelmäßige Überprüfung und Neujustierung der Ziele durch Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie
- die Verbindung dieser Schritte zu einem Qualitätskreislauf (siehe auch Abbildung 1)

Parallel zu dieser Entwicklungslinie sollen schrittweise die notwendigen Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente ausgewählt, eingeführt und zu einem System verbunden werden. Bereits an der Universität vorhandene Verfahren der Qualitätssicherung, wie zum Beispiel die universitätsweit geltenden Standards der Studienfachberatung oder von einigen Fachbereichen durchgeführte Studierendenbefragungen werden dabei in das Gesamtsystem integriert und das an der Universität vorhandene Know-How genutzt.

Abbildung 1: Qualitätskreislauf



Eine zentrale Rolle kommt der vom Rektorat eingesetzten **Steuerungsgruppe für den Gesamtprozess** der Erarbeitung und Implementierung des Qualitätsmanagementsystems der Universität Dortmund zu, in der neben dem Rektorat das Hochschuldidaktische Zentrum, Fachbereiche und die Studierenden vertreten sein werden. Aufgabe, der Steuerungsgruppe ist, die beiden Entwicklungslinien miteinander zu verbinden und dem Rektorat Vorschläge zu den strategischen Fragen des Prozesses zu unterbreiten. Zu diesen Fragen gehören insbesondere:

- Wie sollen die strategischen Qualitätsziele der Universität erarbeitet werden?
- Welches sind die Grundprinzipien eines Qualitätsmanagementsystems an der Universität Dortmund?
- Welches sind die geeigneten Instrumente, die zur Erreichung der Qualitätsziele eingesetzt werden sollen?
- Wie können diese Instrumente implementiert und zu einem Qualitätsmanagementsystem verbunden werden?
- Wie können alle Mitglieder der Universität zu Beteiligten bei dem Qualitätsmanagement gemacht werden?

3. Das Qualitätsmanagement(teil)system für den Bereich Lehre und Studium

Eine erste und wesentliche Etappe in Richtung eines Qualitätskreislaufs und zugleich ein auf das Gesamtsystem abgestimmter und in dieses integrierter Baustein ist die Etablierung eines Qualitätsmanagement(teil)systems für den Bereich Lehre und Studium. Insbesondere unter Beteiligung Studierender soll eine regelmäßige Überprüfung und Verbesserung der Qualität der Lehre und eine Weiterentwicklung der Curricula erfolgen.

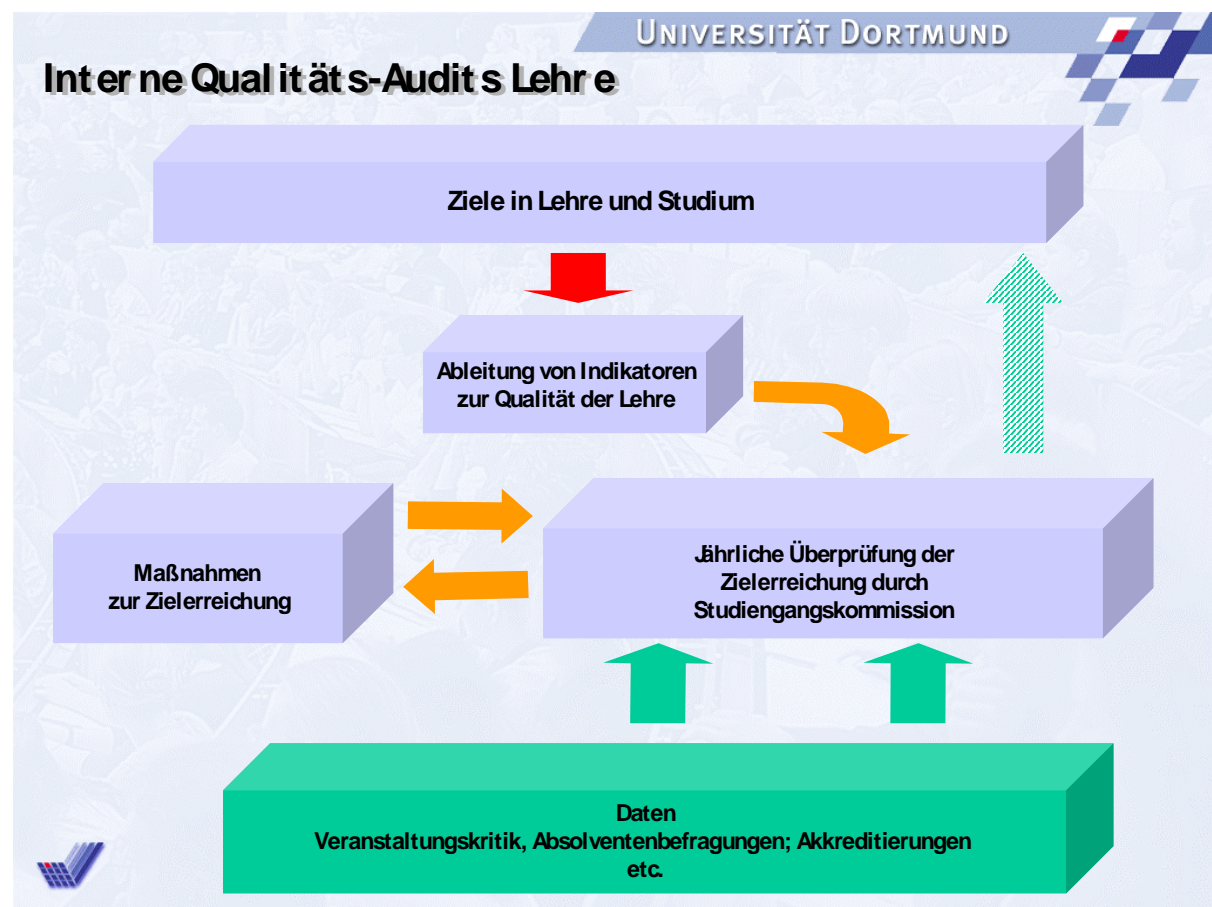
Die ersten Schritte zur Implementierung dieses Systems sind:

Interne Qualitäts-Audits

Ab dem Wintersemester 2005/2006 werden in den Fachbereichen unter der Federführung/ Verantwortung der Studiengangskommissionen bzw. der Kommissionen für Lehre und Studium jährlich **interne Qualitäts-Audits** durchgeführt (siehe auch Abbildung 2). Ziel dieser internen Audits ist es, Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Studiengänge durchzuführen mit denen die für den Bereich Studium und Lehre hochschulweit vereinbarten Zielsetzungen zur Qualität der Lehre umgesetzt werden. In diesen Audits, an denen die Fachschaften zu beteiligen sind, werden unter anderem die Erfahrungen aus Mentoring-Systemen, Ergebnisse studentischer Lehrveranstaltungsbeurteilung, von Absolventenbefragungen, Akkreditierungen, Reakkreditierungen und Evaluationen ausgewertet. Die beschlossenen Maßnahmen werden dokumentiert und das Ergebnis des Audits

wird der Dekanin oder dem Dekan bekannt gegeben. Der Dekan oder die Dekanin bündelt die Ergebnisse der Studiengangskommissionen und berichtet jährlich im Fachbereichsrat über die beschlossenen Maßnahmen und den Stand der Umsetzung. Nach Behandlung und gegebenenfalls Beschluss von Maßnahmen im Fachbereichsrat wird das Ergebnis dokumentiert und in geeigneter Form öffentlich gemacht. Die Dekanin oder der Dekan leitet die notwendigen Maßnahmen ein, ist verantwortlich für deren Umsetzung und berichtet jährlich dem Rektorat.

Abb. 2: Interne Qualitäts-Audits Lehre



Studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung

Ab dem Wintersemester 2005/2006 wird eine **studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung** ein- und ab dem Wintersemester 2007/2008 regelmäßig in allen Studiengängen flächendeckend durchgeführt. Die Universität wird hierzu ein System zur rechnerunterstützten Lehrevaluation einführen, mit dem die studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung ohne langwierigen Erfassungs- und Auswertungsaufwand und mit einem hohen Automatisierungsgrad abgewickelt werden kann. Fachbereiche und Studierende wirken bei der Gestaltung der Fragebögen mit. Die Ergebnisse der studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilung

werden in geeigneter Form veröffentlicht, wobei insbesondere sichergestellt wird, dass die Ergebnisse den Studierenden und den Fachschaften zugänglich sind.

Absolventenbefragungen

Spätestens in drei Jahren werden als Baustein eines übergreifenden Qualitätsmanagementsystems in Studium und Lehre **für alle Studiengänge regelmäßige Absolventenbefragungen** durchgeführt, die die Lehrveranstaltungsbeurteilung ergänzen und in ihrer Perspektive sinnvoll erweitern. Ergänzend hierzu soll ein systematischer und regelmäßiger Dialog mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern Dortmunder Absolventinnen und Absolventen der Universität ein Feedback zur Qualität der Ausbildung geben und dieses in die Curriculumsentwicklung eingespeist werden.

Mentoringsystem

Die Universität möchte in allen Studienphasen eine **intensive persönliche Betreuung und Beratung der Studierenden** sicherstellen. Insbesondere soll die Beratung mit dem Ziel gestärkt werden, dass die Studierenden spätestens nach dem ersten Studienjahr Klarheit über ihre Studienentscheidung und über ihre Eignung und Neigung gewinnen können. Das Beratungssystem soll darauf ausgerichtet sein, Studierende, die das erste Studienjahr erfolgreich absolviert haben, durch gezielte Beratung bis zu einem Masterabschluss durch das Studium zu begleiten. Weil hierbei ein besonderer Akzent auf den persönlichen Kontakt zu Professorinnen und Professoren liegen soll, wird die Universität ab dem Wintersemester 2005/2006 ein **Mentoringsystem** unter professoraler Verantwortung einrichten, das allen Studierenden, die in frühen Studienphasen Unsicherheiten über die getroffene Studienwahl zeigen, die Möglichkeit zu einem Beratungsgespräch mit ihrem Mentor oder ihrer Mentorin bietet.

Umfrage zur Betreuungssituation

Im Wintersemester 2005/2006 wird eine Befragung aller Studierenden, zur Situation bei den **Sprechzeiten der Dozentinnen und Dozenten** stattfinden. Die Ergebnisse dieser Befragung werden an die Dekanin oder den Dekan und die Dozentinnen und Dozenten zurückgemeldet. So soll erreicht werden, dass die Dozentinnen und Dozenten die Dauer und Terminierung ihrer Sprechzeiten an den Bedürfnissen und zeitlichen Möglichkeiten der Studierenden orientieren und den Problemen der Studierenden aufgeschlossen gegenüber stehen. Gegebenfalls werden die Fachbereiche bzw. die Dozentin oder der Dozent geeignete Maßnahmen zur Verbesserung einleiten.

4. Zusammenfassung

Qualitätssicherung besteht aus beidem; der Auswahl der richtigen Methoden und Instrumente, die transparent, nachvollziehbar und Ressourcen schonend sein müssen, vor allem aber aus der Verständigung darüber, welche Ziele die Universität gemeinsam verfolgen soll und wie ein System der Qualitätssicherung aufgebaut sein muss, damit es zur jeweiligen Hochschule passt und diese ihre Ziele erreichen kann. Die Universität Dortmund hat beschlossen, diese beiden Fragen parallel anzugehen. Dass sie dabei zunächst ganz unterschiedliche Instrumente und mitunter sehr kleinteilige Maßnahmen einsetzt, ist kein Widerspruch zum geplanten ganzheitlichen und modularen Qualitätsmanagementsystem. Unserer Einschätzung nach sind schon diese ersten Schritte, zumal wenn sie gemeinsam von Rektorat und Fachbereichen getragen werden, ein wichtiger Einstieg, um den - ebenso übereinstimmend - getroffenen Beschluss zum Aufbau eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems umzusetzen. Denn sollte es sich als richtig herausstellen, dass es entscheidend auf den Konsens und den gemeinsamen Willen ankommt, wäre die aus unserer Sicht wichtigste Voraussetzung für einen Aufbruch in Sachen Qualität schon erfüllt und die Erfolgsaussichten des Projekts Qualitätssicherung und -verbesserung an der Universität Dortmund durchaus vielversprechend.

5. Über die Autoren



Dr. Andreas Stich
Universität Dortmund
Dezernat für Hochschulplanung und Controlling
Wilhelm-Dilthey-Str. 1
44227 Dortmund

Tel.: +49 231 755-5439

E-Mail: andreas.stich@uni-dortmund.de

Dr. Andreas Stich ist Dezernent für Hochschulplanung und Controlling der Universität Dortmund. Seine Tätigkeitsschwerpunkte umfassen insbesondere die strategische Hochschulsteuerung und das Qualitätsmanagement der Universität.



Stefan Hofbeck
Universität Dortmund
Dezernat für Hochschulplanung und Controlling
Abteilung für Hochschulplanung und Qualitätssicherung
Wilhelm-Dilthey-Str. 1
44227 Dortmund

Tel.: +49 231 755-2637

E-Mail: stefan.hofbeck@uni-dortmund.de

Stefan Hofbeck ist Abteilungsleiter für Hochschulplanung und Qualitätssicherung der Universität Dortmund. Sein Aufgabengebiet umfasst neben der Qualitätssicherung und der Strukturplanung die Planung des Studienangebots sowie die Studienreform an der Universität.