



Qualitätsmanagement: Spannungsfeld zwischen Hochschulsteuerung und Qualitätssicherung

Zwischenbericht

Berichtszeitraum: Januar 2008 bis Januar 2009

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

 **Heinz Nixdorf Stiftung**



**Qualitätsmanagement
an Hochschulen**



Qualitätsmanagement an Hochschulen

1. Projektstand: Was hat die Hochschule bisher von ihrem Projekt umgesetzt? Welche Ergebnisse wurden bisher erzielt?

1.1 Zielsetzungen

Ziel der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) ist es, die bestehenden Arbeitsbereiche und Instrumentarien der Qualitätssicherung an deren Schnittstellen zu optimieren und aufeinander abzustimmen. Qualitätsmanagement wird dabei als **Spannungsfeld zwischen Hochschulsteuerung und Qualitätssicherung** verstanden, wobei das komplexe Verhältnis zwischen Steuerung und Qualitätssicherung angemessen definiert und strukturell verankert werden soll. Beabsichtigt wird vor allem, das Qualitätsmanagement an den Schnittstellen zwischen zentralen und dezentralen Qualitätssicherungselementen zu verbessern.

Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements an der JGU bezieht sich zusammenfassend auf drei Bereiche:

- A) **Optimierung bereits vorhandener und Entwicklung ergänzender Qualitätssicherungsinstrumente**
- B) **Übertragung zentraler Qualitätssicherungsprozesse auf die dezentrale Ebene und Definition weiterer Prozesse**
- C) **Bessere Kopplung der einzelnen Qualitätssicherungs- und Steuerungsinstrumente.**

Zu A): Die **Optimierung bereits vorhandener und die Entwicklung ergänzender Qualitätssicherungsinstrumente** soll anhand folgender Maßnahmen realisiert werden:

- Ein **Gesamtkonzept**, welches Instrumente und deren systematische Kopplung beinhaltet, soll mit dem Ziel entwickelt werden (Re-)Akkreditierung, Evaluation und Hochschulentwicklung angemessen aufeinander zu beziehen.
- Hierzu werden **vorhandene Instrumente** weiter entwickelt. Der bestehende Absolventenfragebogen soll um relevante Daten der Rezertifizierung ergänzt werden. Für kleine Fächer wird ein zusätzlicher Absolventenfragebogen entworfen und die Lehrveranstaltungsbefragung wird um relevante Daten für die Rezertifizierung erweitert. Als **ergänzende Qualitätssicherungsinstrumente** sollen **Studienanfängerbefragungen** und ein Instrument zur **Ermittlung der studentischen Arbeitsbelastung (Workload)** für alle Fachbereiche konzipiert werden.



Qualitätsmanagement an Hochschulen

- Zudem wird ein Design zur **Studienverlaufsanalyse** entworfen.
- Das **Wissensmanagement** (DataWarehouse) soll anhand der Definition von für die Reakkreditierung relevanten Kennzahlen und Indikatoren auf unterschiedlichen Steuerungsebenen weiter entwickelt werden.

Zu **B)**: Die **Übertragung zentraler Qualitätssicherungsprozesse auf die dezentrale Ebene und die Definition weiterer Prozesse** soll anhand folgender Maßnahmen realisiert werden:

- **Prozessdefinitionen** werden auf **Fachbereichsverwaltungen** übertragen und Prozessanalysen finden in ausgewählten Fachbereichen statt.
- **Kernprozesse** an der Universität wie Berufungsverfahren, Promotionsverfahren, Habilitationsverfahren Antragstellung von Forschungsprojekten und die Einrichtung von Studiengängen werden **mit jeweiligen Verantwortlichkeiten** definiert.
- EDV-gestützte **Prozesshandbücher** sollen zur Verfügung gestellt werden.

Zu **C)**: Eine **bessere Kopplung der einzelnen Qualitätssicherungs- und Steuerungsinstrumente** soll anhand folgender Maßnahmen realisiert werden:

- Die Bereiche Hochschulplanung und Controlling werden zusammengeführt.
- Ein Forum „Qualitätsmanagement“ soll eingerichtet werden.
- Weiterbildungsangebote für Fächer und Fachbereiche werden entwickelt.
- Eine Koordinierungsstelle auf der Ebene der Hochschulleitung wird zur besseren Vernetzung der Steuerungsprozesse mit Qualitätssicherungsprozessen eingerichtet.

Zusätzlich ist eine **externe Workshopreihe mit Unternehmen** unter dem Motto „**Steuerung und Qualitätssicherung in Wirtschaft und Wissenschaft**“ geplant. Dafür sind insgesamt fünf Termine mit unterschiedlichen Schwerpunkten vorgesehen. Im Mittelpunkt dieser Workshopreihe steht der **wechselseitige Austausch von Modellen und Erfahrungen** auf unterschiedlichen Ebenen der Steuerung und Qualitätssicherung in komplexen Organisationen.

1.2 In der bisherigen Projektphase erreichte Ziele

Im Bereich der **Optimierung bereits vorhandener und der Entwicklung ergänzender Qualitätssicherungsinstrumente (A)** wird der bereits begonnene Weg **modellbasierte Instrumente** zu entwickeln fortgesetzt und fließt in ein Repertoire aus Qualitätssicherungs- und Entwicklungsverfahren ein. Dieses **Instrumentenset** verfolgt das Ziel, sich aus möglichst wenigen, aber mehrfach nutzbaren Instrumenten zusammen zu setzen und eine variable Einsatzkombination zu ermöglichen, um auf Seiten des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) ressourcenschon-



Qualitätsmanagement an Hochschulen

nend agieren zu können und auf Seiten der Lehrenden und Studierenden einer „Evaluationsmüdigkeit“ vorzubeugen.

Der Schwerpunkt liegt auf der Ergänzung um Datenerhebungen mit ausdrücklichem Bezug zu **Reakkreditierungsverfahren** und den jeweiligen **Anforderungen der Studiengänge**. Ziel dabei ist über ein differenziertes Erhebungsverfahren zur kontinuierlichen **Abbildung von Studienverläufen** beizutragen und unter anderem ein Instrument zur Berechnung des **Workload** zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund wurde zum Start des Wintersemesters 2008/09 eine **Studieneingangsbefragung** konzipiert, die in nahezu allen Bachelorstudiengängen der JGU durchgeführt wurde. Die daraus gewonnenen Daten befinden sich derzeit in der Auswertung. Die Studieneingangsbefragung und deren Ergebnisse eignen sich einerseits für die Weiterentwicklung der Bachelor- und Masterstudiengänge und bilden andererseits die Ausgangsbasis für eine Studienverlaufsanalyse der betrachteten Studienanfängerkohorte.

Aktuell werden die Instrumente zur **Evaluation von Lehrveranstaltungs-befragungen** unter Anwendung **multivariater Analyseverfahren** optimiert sowie auf die veränderten Ansprüche der neuen Bachelor- und Masterstruktur angepasst.

Ein **Untersuchungsdesign** zur Messung des Zusammenhangs von **Prozess- und Ergebnisqualität** ist ebenfalls auf der Ebene der Lehrveranstaltungs-befragungen in Arbeit. Hierbei rückt vor allem der subjektiv wahrgenommene Kompetenzgewinn stärker in den Vordergrund der Befragungen. Das Erhebungsinstrument soll alle drei Semester alternierend zwischen den Fachbereichen flächendeckend eingesetzt werden, so dass idealtypisch Studierende mindestens zweimal im Bachelorstudiengang und einmal im Masterstudiengang befragt werden.

Des Weiteren betrachtet die JGU seit 2002 mit Hilfe von breit angelegten **Absolventenbefragungen** die Abschlussjahrgänge ihrer Hochschule, jedoch geben diese Daten aufgrund der erst gerade vollzogenen Umstellung derzeit noch keinen Aufschluss über den Verbleib der zukünftigen Bachelor- und Masterabsolventen/innen. Dies gilt auch für solche Bachelorstudiengänge, die bereits erste Absolventen aufweisen können, deren Fallzahlen allerdings vergleichsweise gering sind. Aus diesem Grund wurde ergänzend ein Fragebogen für Studiengänge mit vergleichsweise **geringen Studierendenzahlen** und entsprechend wenigen Absolventen je Jahrgang etabliert.

Der Ausbau des **Wissensmanagements** (Hochschulstatistik, DataWarehouse) zur Optimierung der Aggregation der Daten mit Steuerungs- und Qualitätssicherungsbedarfen hat begonnen. Allerdings kam es in der Abteilung Hochschulstatistik zeitgleich zu einer Personalfluktuations (s. 2.), womit bestimmte Probleme verbunden sind. Für die **Reakkreditierung** wurden relevante Kennzahlen und Indikatoren des DataWarehouse bestimmt. Die geplanten **Kohortenanalysen** sind zum Teil realisiert.



Qualitätsmanagement an Hochschulen

Darüber hinaus wurden **steuerungsrelevante Daten** für Hochschulleitung und Fachbereiche zur Erstellung eines **Datenkranzes** bestimmt. Die Daten werden auf mehreren Ebenen (gesamte Universität, Fachbereiche, Fächer, Studiengänge etc.) zusammengetragen. Im Sinne eines „**Cockpits**“ sollen sich Hochschulleitung und ggf. Fachbereiche **kurzfristig und gezielt** („mit einem Klick“) über relevante Fakten und Daten zu Fachbereichen, Fächern, Studiengängen, Forschung, aber auch über Personaldaten, Forschungsbereiche und Qualitätssicherung (Evaluationen, Strukturpläne, Zielvereinbarungen, Rankings¹ etc.) umfangreich informieren können. Ein **Konzept** für die Darstellung des Datenkranzes wurde entworfen. In einem nächsten Schritt soll es zu einer **technischen Umsetzung** und zur **Einspeisung der Daten** kommen. Als **Datenquelle** dienen dafür verschiedene **universitäre Datensysteme** (DataWarehouse, Verwaltungssoftware MACH, Campus-Net, integriertes Studien- und Prüfungssystem JOGUstine), aber auch Daten, welche von Einrichtungen wie dem Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ), der Abteilung Forschung und Technologietransfer und der Universitätsbibliothek (s.u.) verwaltet werden. Im Vordergrund steht dabei nicht nur die Zusammenstellung bereits vorhandener Daten, sondern der Datenkranz soll auch auf Bedarfe an Daten der Universität aufmerksam machen, welche bisher noch nicht aggregiert wurden bzw. wofür Instrumente (weiter) entwickelt werden müssen. Die Erfassung der Anzahl der Promovierenden pro Fach oder die Erfassung sämtlicher Publikationen der Wissenschaftler/innen an der JGU sind hierfür Beispiele.

In diesem Rahmen kam es zur Formulierung von zwei **Teilprojekten**: Erstens soll es zu einer Weiterführung der Datenbank **Universitätsbibliographie** der JGU kommen: In der bereits bestehenden Datenbank der Universitätsbibliothek (UB) werden sämtliche Publikationen aller Wissenschaftler/innen der JGU erfasst. Zunächst soll dies modellhaft im Fachbereichs 05: Philosophie und Philologie im Rahmen des von der Hochschulleitung initiierten Projekts „Pro Geistes- und Sozialwissenschaften“ durchgeführt werden. Zweitens ist im Anschluss an ein laufendes Projekt zur Situation der Betreuung von Promovenden an der JGU und mit Blick auf die kontinuierliche Weiterentwicklung strukturierter Promotionsprogramme die **systematische Erfassung aller Promovierenden** an der JGU und die Bereitstellung einer entsprechenden Datenbank vorgesehen.

Im Bereich der **Übertragung zentraler Qualitätssicherungsprozesse auf die dezentrale Ebene und der Definition weiterer Prozesse (B)** soll das Modell zur **Erfassung und datengestützten Abbildung von Geschäftsprozessen** mit Anbindung an die Kosten-Leistungs-Rechnung auf die **Ebene der Fachbereiche** übertragen werden. In diesem Rahmen wurden unterschiedliche Bedarfe in den Fachberei-

¹ Im Dezember 2008 hat an der JGU- ein Vortrag mit anschließendem Workshop mit dem Geschäftsführer des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), Prof. Dr. Frank Ziegele, stattgefunden. Ergebnisse der JGU bei den Rankings des CHE wurden im Detail zusammen gestellt und mit Herrn Ziegele diskutiert. Im Sinne eines **Ranking-Managements** sollen die Ergebnisse in einer Datenbank (s. Datenkranz) verwaltet und regelmäßig aktualisiert werden.



Qualitätsmanagement an Hochschulen

chen erhoben (**Organisationsberatung – Evaluation – Geschäftsprozessanalyse**).

Der Fokus wurde zunächst auf **sozial- und geisteswissenschaftliche Fachbereiche** gelegt, da dort ein erhöhter Bedarf zu beobachten ist. In drei Fachbereichen (FB 02: Sozialwissenschaften, Medien und Sport, FB 05: Philosophie und Philologie und FB 07: Geschichts- und Kulturwissenschaften) wurden Projekte zur **Organisationsentwicklung** und zur **Optimierung der Aufbaustruktur** gestartet.

Im Fachbereich 06: Angewandte Sprach- und Kulturwissenschaft hat es sich im Anschluss an eine interne und externe Evaluation und eine damit verbundene Reorganisation des Fachbereichs als sinnvoll erwiesen, den **Verwaltungsbereich** zu optimieren. Im Rahmen einer bereits begonnenen **Prozessanalyse** sollen insbesondere **Verwaltungs-, Personal- und Haushaltsangelegenheiten** verbessert und auf das bereits in der Zentralverwaltung etablierte System der **Prozessabbildung und -optimierung** übertragen werden. Bis Ende Februar wird die Aufnahme der einzelnen Prozesse mittels Interviews abgeschlossen sein. Im Anschluss an die Prozessanalyse sollen Servicevereinbarungen für den Fachbereich festgelegt werden, die u.a. auch zur **Harmonisierung der Schnittstelle zwischen dem Fachbereich und der Universität** beitragen. Eine erste Version des Prozessmodells, in welchem neben der Abbildung und Beschreibung der Hauptprozesse der einzelnen Abteilungen auch die Prozesshandbücher hinterlegt sind, wird im Internet der zentralen Verwaltung zur Verfügung gestellt werden. Ein erster Entwurf für das **Qualitätsmanagementhandbuch der zentralen Verwaltung** ist für das erste Halbjahr 2009 geplant.

Im Kontext des von der Hochschulleitung initiierten **Projekts „Pro Geistes- und Sozialwissenschaften“²** wurden mit den Dekan/innen und weiteren Vertreter/innen der geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachbereiche unterschiedliche Projekte initiiert, die der Qualitäts- und Organisationsentwicklung dienen sollen. Das Gesamtprojekt wurde in unterschiedliche Teilprojekte aufgeteilt, die sich mit **strategischen Fragen** und solchen der Organisationsentwicklung sowie mit Initiativen zur **Steigerung der Qualität in der Lehre** und der Unterstützung der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses – unter anderem in Form eines internen **Stipendienprogramms** – befassen.

Zur **Definition von Kernprozessen und Verantwortlichkeiten** an der JGU sollen **EDV- gestützte Prozesshandbücher** erstellt werden. Vor diesem Hintergrund kam es in einem ersten Schritt zu einer Strukturierung des **Berufungsverfahrens**. Dieser Prozess wurde im Detail beschrieben und visualisiert. In einem nächsten Schritt soll das Berufungsverfahren mit zwei Fachbereichen abgestimmt und im Anschluss in

² Das vom Präsidenten der JGU kürzlich initiierte Projekt „Pro Geistes- und Sozialwissenschaften“ soll speziell geistes- und sozialwissenschaftliche Fächer bis zum Jahr 2015 nachhaltig fördern und unterstützen. Ziele sind eine exzellente Forschung (Exzellenzinitiative2012) und eine qualitativ hochwertige Lehre. Landesprogramme und zusätzliche Mittel der Universität sollen zur Unterstützung dienen. Als Teilprojekte wurden Nachwuchsförderung, Internationalisierung, Qualität der Lehre, Bibliotheksprogramm, Organisationsentwicklung und forschungsorientierte Gleichstellungsstandards formuliert.



Qualitätsmanagement an Hochschulen

ein EDV-gestütztes Handbuch aufgenommen werden. Das Verfahren der **Einrichtung von Studiengängen** wurde im Hinblick auf das Prozesshandbuch strukturiert, überarbeitet und visualisiert. Die im Prozesshandbuch dargestellten Prozesse sollen Raum für weitere Informationen wie Ansprechpartner/innen und weiterführende Dokumente (Gesetzestexte etc.) bieten.

Mit Blick auf die **bessere Koppelung der einzelnen Qualitätssicherungs- und Steuerungsinstrumente (C)** wurden die bislang getrennten Stabsstellen **Controlling und Hochschulstatistik** zusammengeführt.

Der an der JGU seit 2006 laufende Modellversuch **Systemakkreditierung** hat hierbei eine hohe integrative Wirkung entfaltet und durch das Grundverständnis Qualitätssicherung in der Lehre nicht von jener in der Forschung und Organisation zu trennen zur **Hochschulentwicklung** beigetragen. Als Prozess der internen Zertifizierung bindet die Systemakkreditierung alle Statusgruppen in den Fachbereichen sowie alle relevanten administrativen Bereiche ein.

In einem weiteren Schritt wurde eine **Koordinierungsstelle zur besseren Vernetzung von Qualitätssicherungs- und Steuerungsprozessen** eingerichtet. Diese beim Präsidenten angesiedelte Stelle ist zurzeit insbesondere dafür verantwortlich **steuerungsrelevante Daten** für Hochschulleitung und Fachbereiche zu einem **Datenkranz** zusammenzuführen (s. A).

Ein **Forum Qualitätsmanagement** wurde zunächst in Form einer internen Evaluationskommission im Rahmen der institutionellen Evaluation durch die **European University Association (EUA)**³ eingerichtet. Im November 2008 und Januar 2009 fanden an der JGU Begehungen und Gespräche durch eine von der EUA eingesetzten internationalen Gutachtergruppe im Rahmen des **Institutional Evaluation Programme**⁴ statt. Eingebunden waren alle Statusgruppen und Einrichtungen: Dekane/innen aller Fachbereiche, Professoren/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Studierende und Angestellte der Verwaltung.

Ein **Weiterbildungsprogramm für neugewählte Dekaninnen und Dekane** wurde von der Personalentwicklung der JGU in Kooperation mit dem Wissenschaftsmanagement e.V. in Speyer entwickelt. Ein Startworkshop und ein Workshop zur Strategieentwicklung in den Fachbereichen haben bereits stattgefunden. Themen wie **Methoden der Strategieentwicklung/Zielbildung im Kontext des Fachbereichsmanagements** und die **Strategieentwicklung als Organisationsentwicklungsprozess** standen dabei im Mittelpunkt. Regelmäßige Treffen der Dekaninnen und Dekane sind geplant. Den Schwerpunkt bilden zunächst personalrechtliche Themen zum

³ Die EUA versteht sich nicht nur als Repräsentantin der europäischen Universitäten und der nationalen Rektorenkonferenzen, sondern auch als ein gemeinsames europäisches Sprachrohr im Bereich der Hochschulbildung. Ihr Hauptziel liegt in der Entwicklung und Verbreitung eines einheitlichen Hochschulbildungs- und Forschungssystems innerhalb Europas. Sie lässt sich dabei vom Gedanken einer gemeinsamen europäischen Identität im Bildungsbereich leiten.

⁴ <http://www.eua.be/events/iep/home/>.



Qualitätsmanagement an Hochschulen

„alltäglichen Geschäft“ wie Abmahnung, Leistungsorientierung, Arbeitszeugnis, Finanzen, Lehrverpflichtungen etc. Der Bedarf an **Weiterbildungsangeboten für Fächer und Fachbereiche** wird außerdem in den regelmäßig stattfindenden **Dekanegesprächen** mit dem Präsidenten der JGU erörtert.

Ein erstes Treffen im Rahmen der **externen Workshops mit Unternehmen** unter dem Motto „**Steuerung und Qualitätssicherung in Wirtschaft und Wissenschaft**“ hat stattgefunden. Insgesamt sind fünf themenspezifische Workshops mit den Unternehmen Boehringer Ingelheim Deutschland GmbH, Result Learning und Transfer GmbH & Co. KG, Infineon Technologies AG, Mainzer Volksbank e.G., Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ), Torkret AG, Sanofi-Aventis Deutschland GmbH und Gelita AG geplant. Als Fragestellungen und Themen erwiesen sich für die Beteiligten von besonderem Interesse:

- Definition und Verständnis des Qualitätsbegriffs
- Definition und Operationalisierung von Qualitätszielen
- Verhältnis von Steuerung und QM-System: Wie gestalten sich Einfluss und Interventionsmöglichkeiten des QM-Systems in der eigenen Organisation?
- Parallelität von Innen- und Außenperspektive der Qualitätssicherung: Wie vertragen sich interne Qualitätsentwicklung und Legitimation von außen?
- Qualitätskultur: Welche Bedeutung hat sie und wie sieht das Verhältnis von QM-System und intrinsischer Motivation aus (gerade auch vor dem Hintergrund möglicher relativ autonomer Teileinheiten in der Einrichtung)?
- Effizienz und Effektivität durch Qualität
- Einfluss hierarchischer Strukturen auf Qualität
- Umgang mit Ergebnissen der Qualitätssicherung
- Wechselseitiger Einfluss einer „positiven Kommunikation“ und der Qualitätskultur (hierzu auch: Fehlerkultur)
- Kriterien zur Bildung einer Rangfolge von Projekten (Stichwort Benchmarking).

Das zweite Treffen im Rahmen der Workshopreihe ist für Mitte März geplant. Die Ergebnisse der Workshopreihe sollen in Form einer Publikation „Steuerung und Qualitätssicherung in Wirtschaft und Wissenschaft“ dokumentiert werden.