

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Strukturen des QM an Hochschulen

9. Arbeitstagung „Qualitätsmanagement an Hochschulen“

13./14. März 2008, KHSB Berlin

Dr. Mathias Winde, Programmleiter Hochschulreform




Überblick

- Herausforderung: Integriertes Qualitätsmanagement
- Leitprinzip 1: Unabhängigkeit
- Leitprinzip 2: Partizipation
- Leitprinzip 3: Steuerung
- Fazit

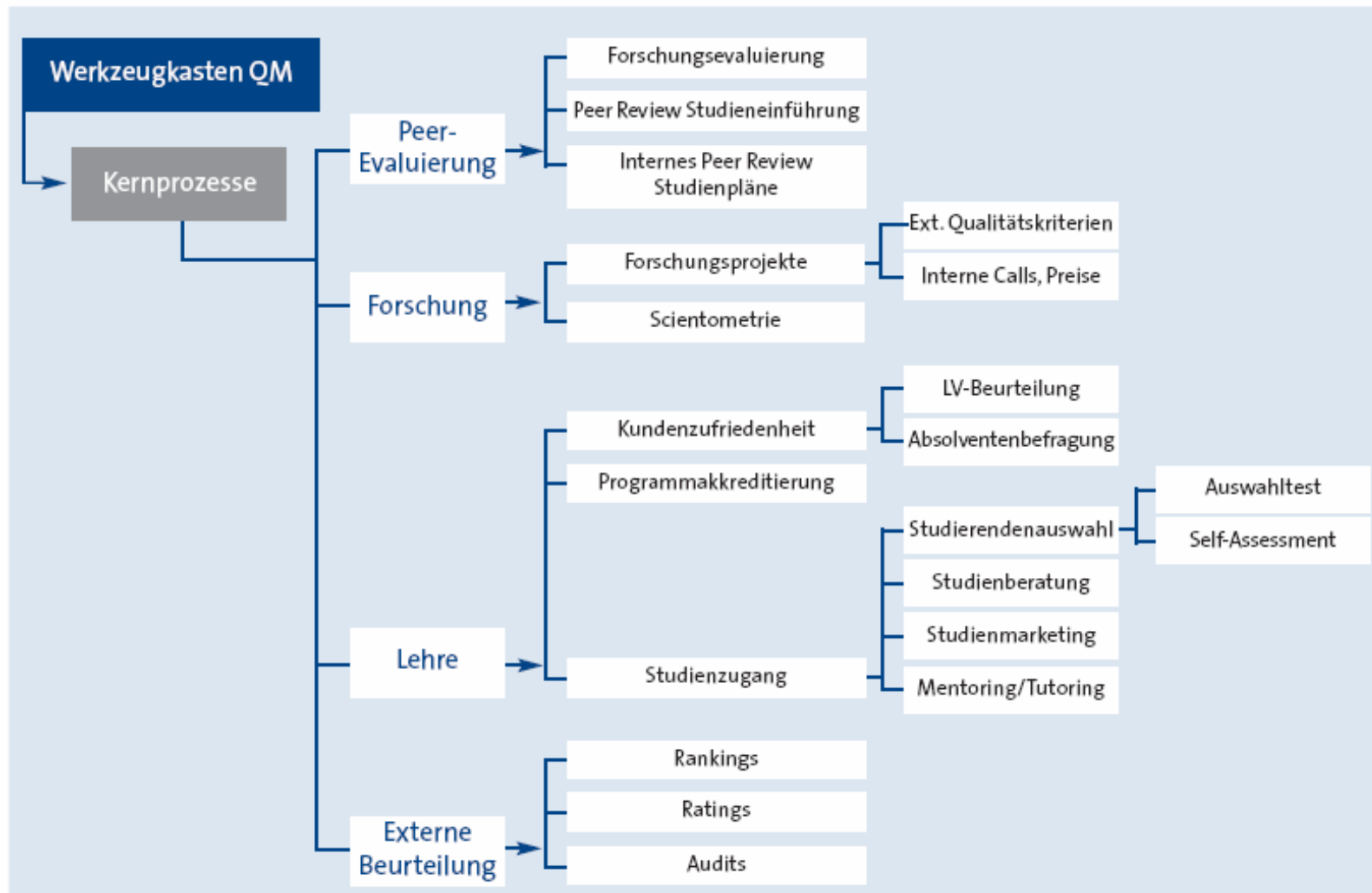


Förderung und Auswahlverfahren

- Partner:  Heinz Nixdorf Stiftung
- Förderung über zwei Jahre: 2008 bis 2009
- Förderung von vier Hochschulen mit 300.000 Euro pro Hochschule: TU Braunschweig, Hochschule Fulda, Uni Mainz, Uni Münster
- 58 Anträge (inkl. 4 Anträge von Hochschulkonsortien)
- 68 Hochschulen (25 Universitäten, 40 Fachhochschulen, 3 Kunst-/Musikhochschulen)
- 9 private Hochschulen
- Anträge aus allen 16 Bundesländern

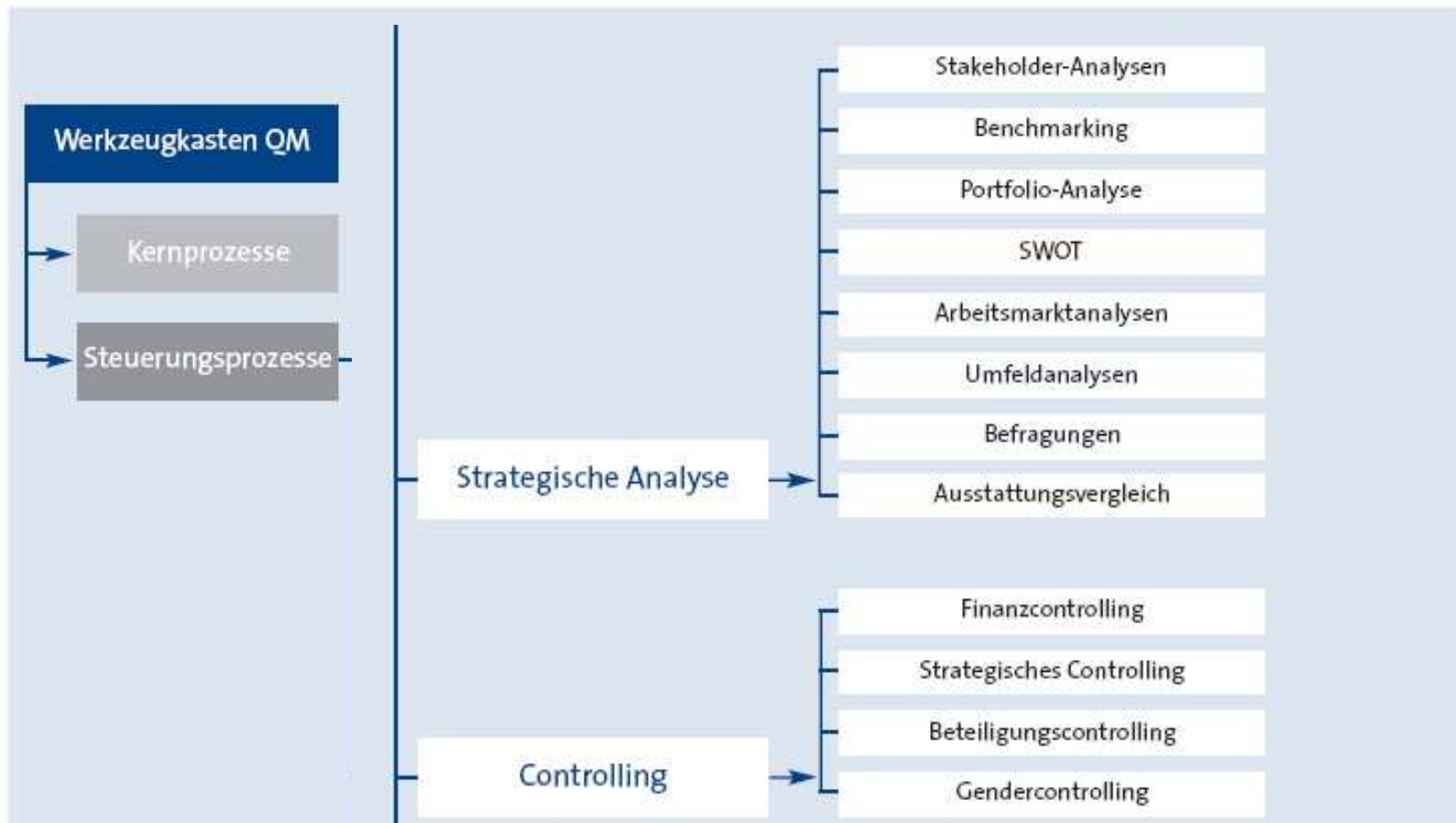


1. Kernprozesse

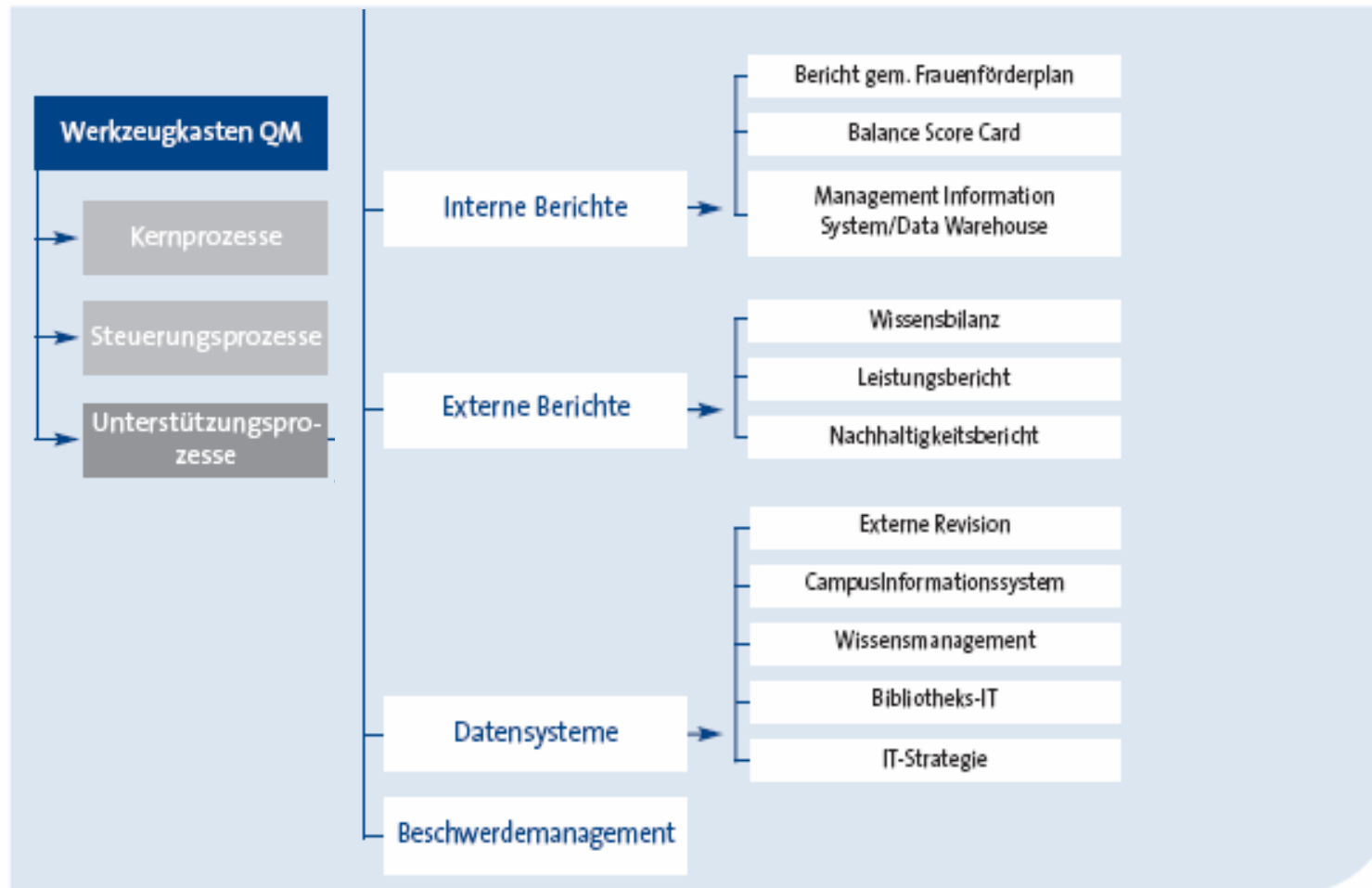


Management
Prinzipien

2. Steuerungsprozesse



3. Unterstützungsprozesse



Strukturelle Herausforderungen

Vorhandene QM-Ansätze zusammenführen:

- Parallelstrukturen auflösen
- Aktives Schnittstellenmanagement
- Maßnahmen aufeinander abstimmen und verzahnen
- Kompetenz aufbauen, QM professionalisieren
- Qualitätskultur aufbauen, Hochschulmitglieder aktivieren



Leitprinzip 1: Unabhängigkeit

Hauptansatzpunkt: Evaluation, Motivation zur Selbstverbesserung

- relative Unabhängigkeit, um keine von den beteiligten Akteuren erwünschten Ergebnisse zu produzieren
- kein Kontrollverfahren der Hochschulleitung / Verwaltung
- moderierende und unterstützende Rolle bei den dezentralen Hochschulentwicklungsprozessen
- beteiligungsorientierte Hochschulentwicklung



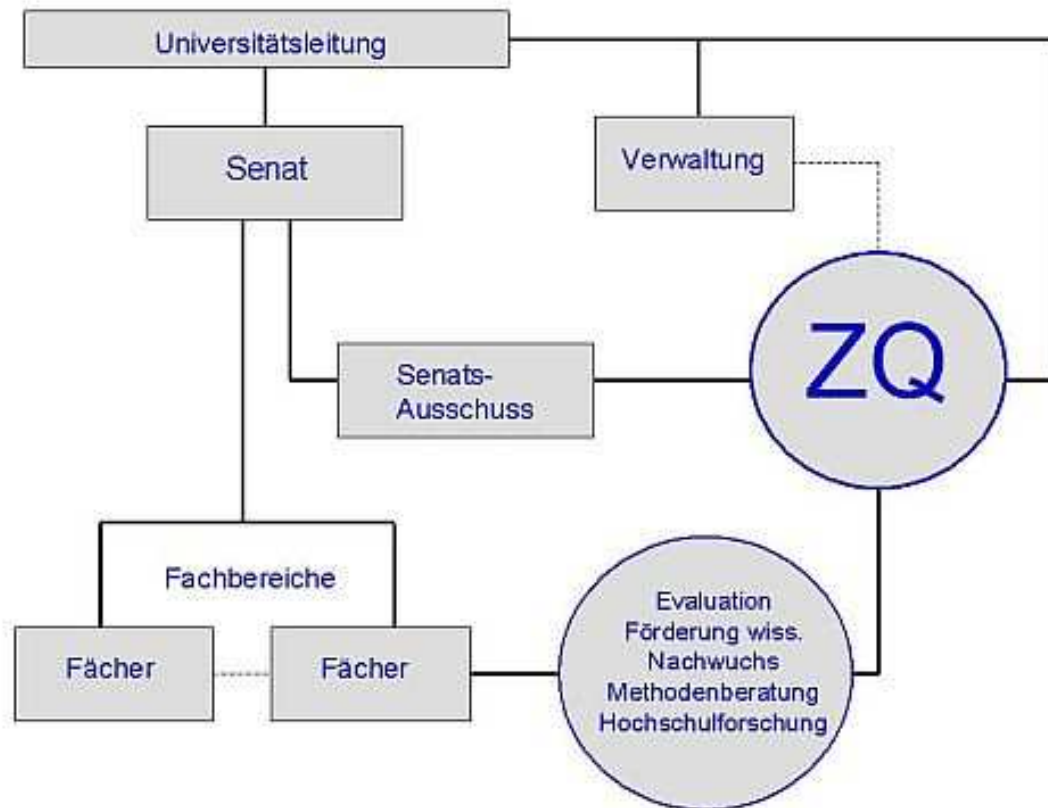
Beispiel 1: Uni Mainz

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

- klassischer Evaluationsgedanke: Qualitätssicherung als Förderung, Vorbereitung und Begleitung von Qualitätsentwicklungsprozessen, die in der Verantwortung anderer liegen, aber mit Expertise des ZQ professionalisiert werden
- Das Präsidium kann nicht den Auftrag zur Evaluation von dezentralen Einheiten geben, die Fachbereiche treffen diese Entscheidung selbst
- Verantwortet nur Forschung und Lehre, nicht Verwaltung
- Qualitätssicherung durch Hochschulforschung unterlegt



Universität Mainz: Organisationsstruktur



Stabsstelle Organisationsentwicklung und Hochschulstatistik

- Definition, Bewertung und Optimierung von Geschäftsprozessen der Verwaltung und des Wissenschaftsmanagements
- Managementinformationssystem
- Koppelung zu Personalentwicklungsmaßnahmen



Uni Mainz: Herausforderungen

Stärken:

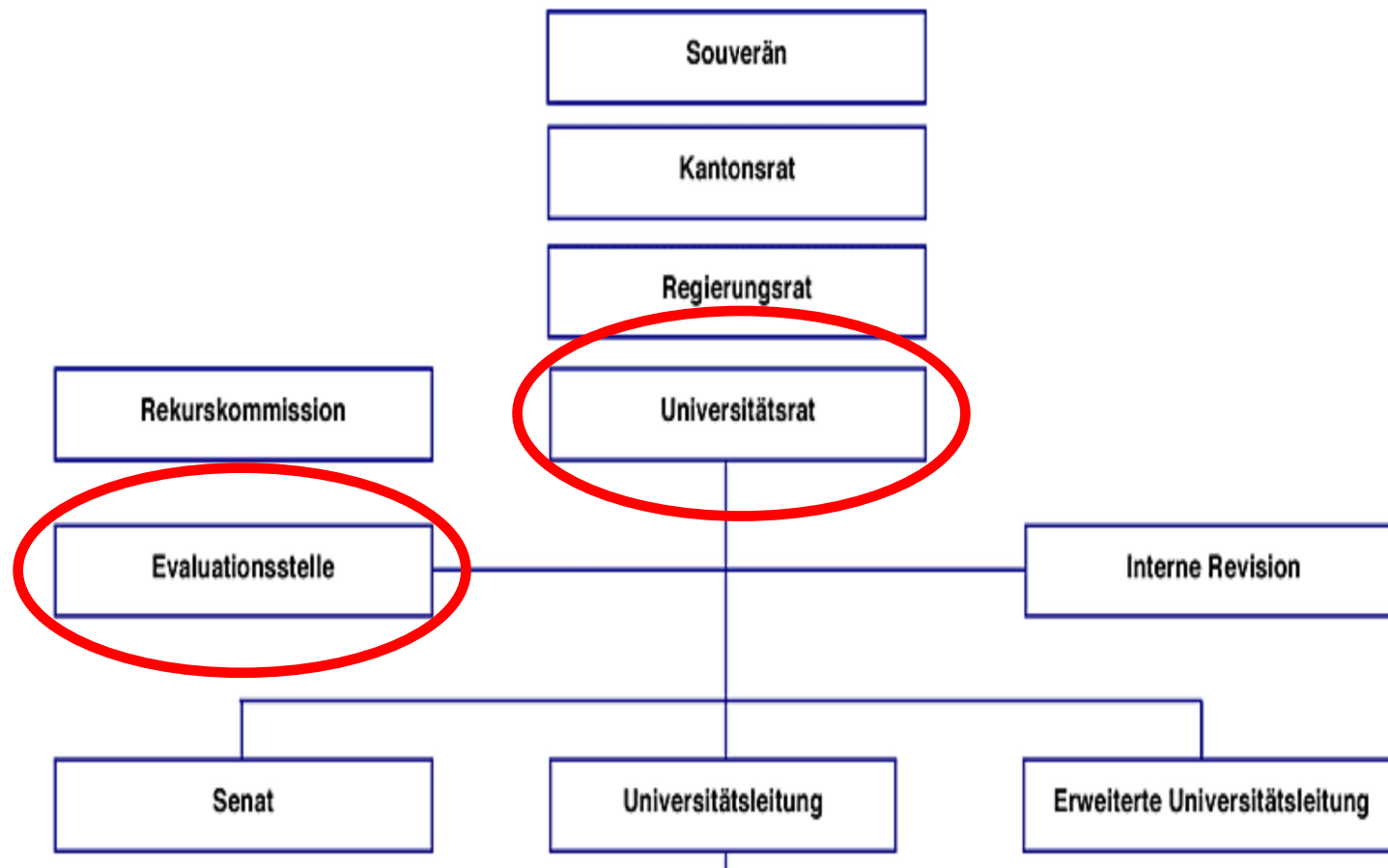
- Hohe Akzeptanz in der Hochschule
- Hohe Kompetenz
- Dienstleistungseinrichtung für die Fächer

Schwächen:

- bei guter Ausbildung zentraler Kompetenzen z. T. fehlende Entsprechung auf dezentraler Fachbereichsebene
- Optimierungsbedarf im Hinblick auf die Kopplung der Qualitätssicherung und Steuerung in Forschung und Lehre sowie Verwaltung
- ZQ zu wenig in den Steuerungskontext eingebettet, um kongruente Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen



Beispiel 2: Universität Zürich



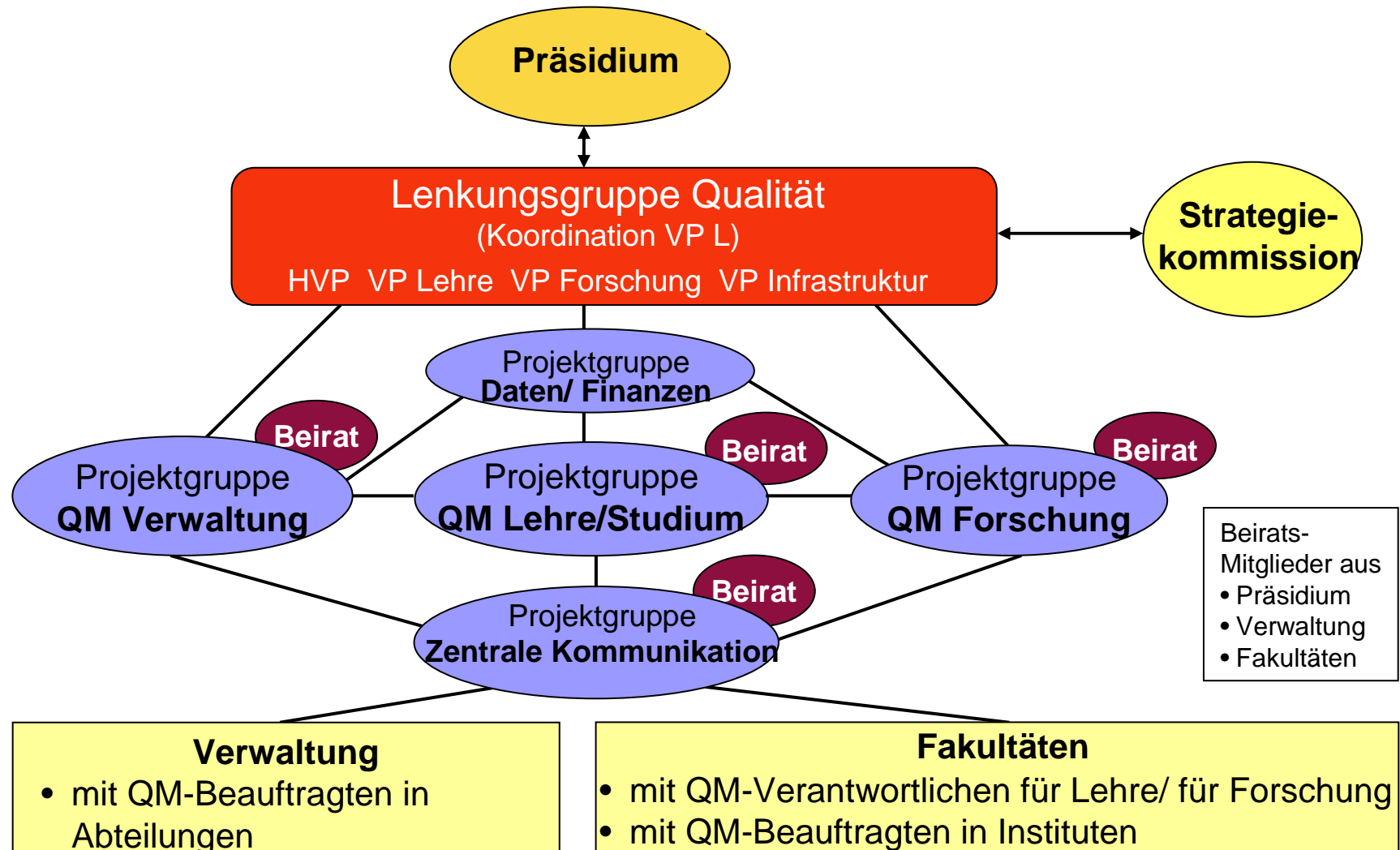
Leitprinzip 2: Partizipation

Hauptansatzpunkt: QM in der Startphase / Entwicklung von Prozessqualität

- Fakultäten und Institute sind „nur in Grenzen per Anordnung steuerbar und „von oben“ kontrollierbar“
- Einbindung aller Beteiligten
- Einmaliges, neuartiges, komplexes Projekt: zum Beispiel Erarbeitung von Prozesshandbüchern / -landkarten
- stark aufgabenteilige Herangehensweise
- Konsequenz: Projektorganisation



Beispiel 3: TU Braunschweig



Leitprinzip 2: Partizipation

Aufgabenteilung

- *Aufgabe Leitungsebene*: Vorgabe inhaltlicher Qualitätsziele, Koordination, Moderation, keine Detailsteuerung
- *Dezentrale*: hohes Maß an Eigenständigkeit, Durchführung der Einzelprojekte, Entscheidung über Maßnahmen und deren Umsetzung, Rückkopplung der Ergebnisse an die Leitung/Zentrale



Leitprinzip 2: Partizipation

Stärken:

- stabile Verankerung des Qualitätsgedankens an der Hochschule
- Akzeptanz und Engagement bei den Beteiligten
- Einbeziehen der Expertise, die in den dezentralen Bereichen vorhanden ist
- Breite Streuung der Verantwortung, nachhaltige Etablierung einer Qualitätskultur
- Einbeziehen von vielen Handlungsfeldern / Aufgabenbereichen gleichzeitig
- Abgestimmt auf die Kultur des jeweiligen Bereichs

Schwächen:

- Wenig aufeinander abgestimmt
- Wenig zentraler Kompetenzaufbau
- Follow-up kritisch, Steuerungswirkung kritisch
- Funktionierende Informations- und Kommunikationsprozesse wichtig



Leitprinzip 3: Steuerung

Hauptansatzpunkt: QM als Steuerungsinstrument der Hochschulleitung

- Starke zentrale QM-Einheiten
- Enge Anbindung an Hochschulleitung
- Ziel: Enge Verzahnung mit strategischen Steuerungsinstrumenten (Zielvereinbarungen, leistungsbezogene Budgetierung)
- Klare Zuständigkeiten
- Zentrale Zusammenfassung aller wesentlichen QM-Kompetenzen
- Teilweise keine QM-Beauftragten in den dezentralen Einheiten
- Qualitätsmanagement „aus einem Guss“



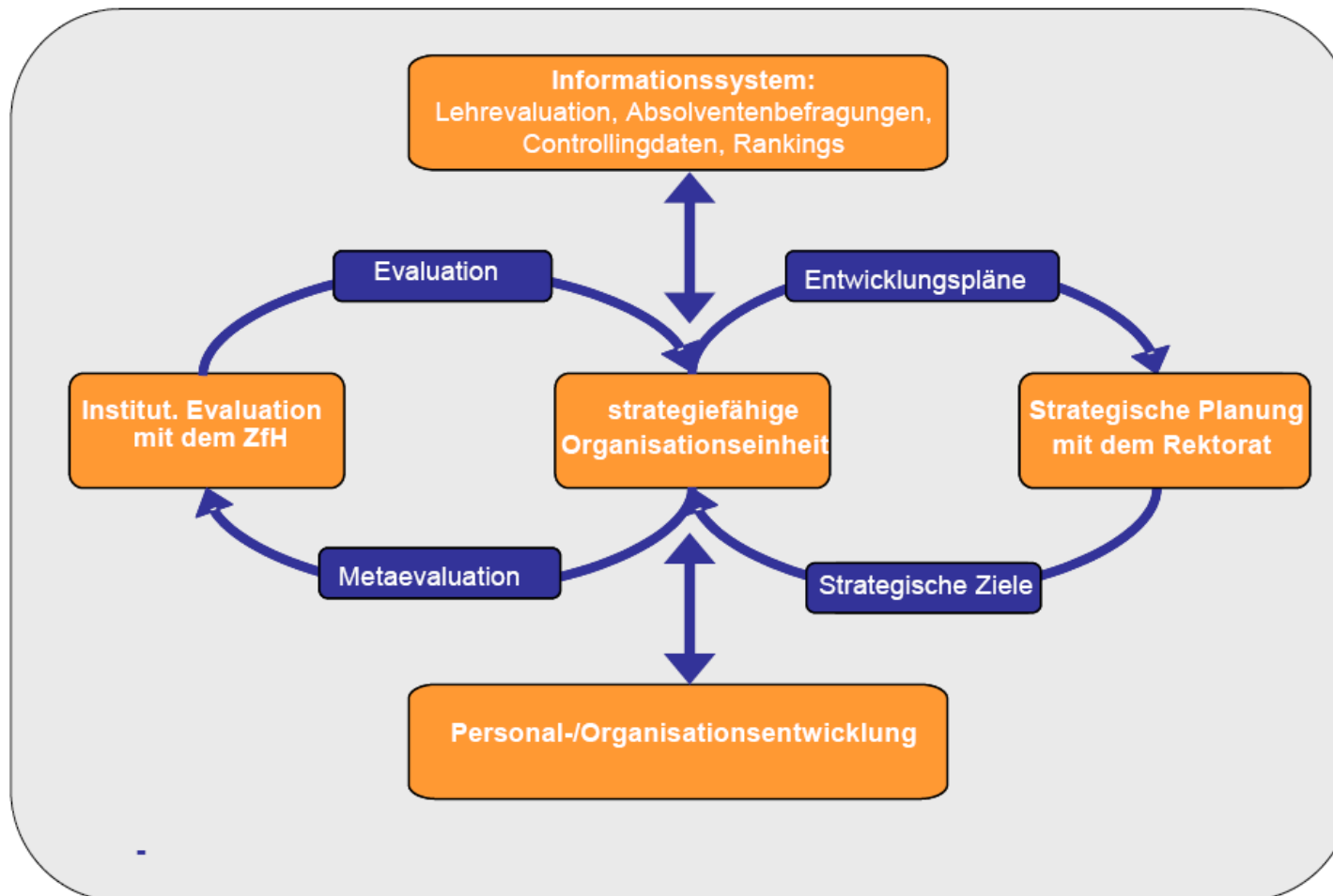
Beispiel 4: Universität Duisburg-Essen

Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung

- Ähnlich wie Zürich und Mainz: interne Agentur
- Aber: keine eigene Forschung
- Institutionelle Evaluation von „strategiefähigen Einheiten“, also Fachbereichen und zentralen wiss. Einrichtungen auch die Dienstleistungseinrichtungen (Bibliothek, Rechenzentren, Zentralverwaltung)
- Enge Anbindung an das Rektorat: Leitung durch einen fünfköpfigen Vorstand, dem zwei Rektoratsmitglieder angehören
- Rektorat Auftraggeber für die Evaluation der Organisationseinheiten
- Rektorat bestimmt auch die externen Gutachter



Beispiel 4: Universität Duisburg-Essen



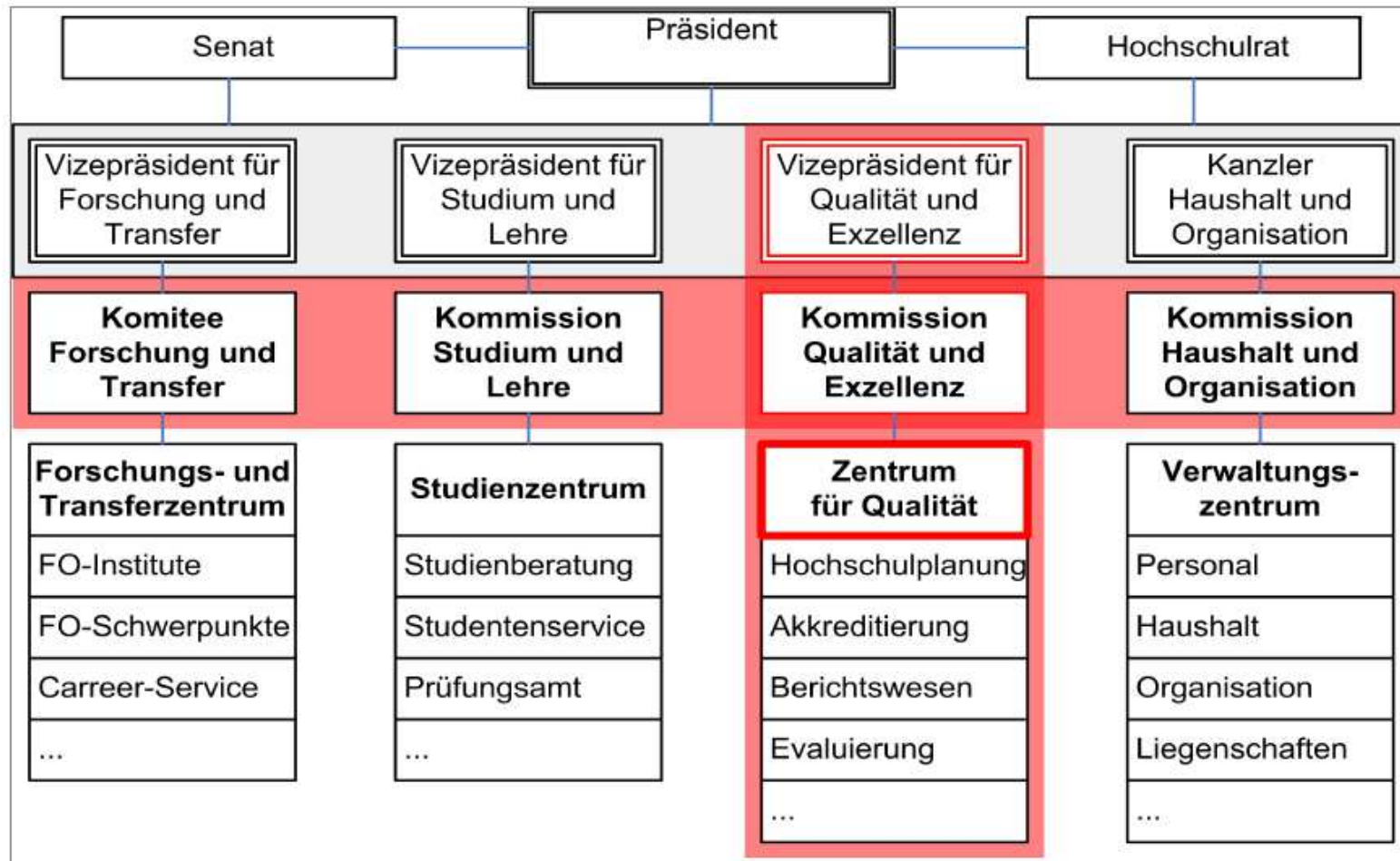
Beispiel 5: Fachhochschule Erfurt

Zentrum für Qualität (geplant ab 1.7.2008)

- Auflösung der bisherigen Ressortstruktur: ein Vizepräsident für Qualität und Exzellenz
- Eine Leitungspersönlichkeit strategische Definitionshoheit und Organisationsverantwortung
- Ihm untersteht das neue Zentrum für „Exzellenz und Qualität“
- Integration von bereits existierenden Einheiten in das Zentrum, zum Beispiel Hochschulplanung und Akkreditierung



Beispiel 5: Fachhochschule Erfurt



Fazit

- Zunehmende enge Anbindung an Hochschulleitung
- Aufgabe des Ressortprinzips: ein QM-Beauftragter der Hochschulleitung für alle Bereiche
- Institutionelle Evaluation unter Einbeziehung von Lehre, Forschung, Verwaltung
- Zunehmend: Ergebniskontrolle statt Organisationsentwicklung
- Zunehmend: Verknüpfung / Zusammenführung von Qualitätsmanagement / Evaluation mit Hochschulplanung, Controlling, Personalentwicklung, Abbau von Parallelstrukturen
- Informationspflichten an Hochschulrat
- Kompetenzaufbau in zentralen Organisationseinheiten



Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Weitere Informationen unter:

www.stifterverband.de/qm

