

# Die Universität Dortmund auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement

Andreas Stich

Lag in den 90er Jahren der Fokus der Qualitätsdiskussion im Hochschulbereich auf den Fragen, wie und mit welchen Instrumenten Qualität in der Lehre gemessen und verbessert werden kann, hat sich die Diskussion in den letzten Jahren mehr und mehr auf die Frage konzentriert, wie Qualität im Hochschulbereich ganzheitlich zu managen ist. So zeichnet z.B. Tegethoff (2005) diese Entwicklung für den Bereich der Lehre nach und kommt zu dem Schluss, dass ein Qualitätsmanagement in der Lehre etabliert werden muss, das „auf der Anwendung von Instrumenten und Verfahren aus dem Umfeld der Evaluation, des Qualitätsmanagements und der Organisationsentwicklung resultiert“.

Ausgangspunkt dieser Entwicklung war insbesondere die Erkenntnis, dass der flächendeckende und unverbundene Einsatz der entwickelten Instrumente mit einem hohen Ressourceneinsatz verbunden ist, sich die Ergebnisse dabei jedoch jeweils nur auf einen teilweise sehr spezifischen Ausschnitt der Universität beziehen. Teichler (2005) drückt dies für den Bereich der Evaluation treffend aus, indem er als auffallendes Kriterium für den Gebrauch dieses Instruments hervorhebt: „Ein Trend zur Überkomplexität: Die Liste der evaluierten Analyse- und Bewertungsaktivitäten in Hochschule und Wissenschaft wird immer länger; der damit verbundene Aufwand wird immer größer. Das führt auch zu schwer erträglicher Belastung, Unübersichtlichkeit, sich gegenseitig neutralisierenden Signalen und insgesamt zu Evaluationsermüdung (evaluation fatigue) – jedenfalls jenseits der nimmermüden Galshüter der Evaluation.“

Daneben wuchs die Überzeugung, dass die Qualität der Hochschulen ganzheitlich zu betrachten und nicht auf einzelne Bereiche zu beschränken ist, oder, wie Teichler es fordert: „dass ein allumfassendes und systematisches Nachdenken über Bedingungen, Prozesse und Auswirkungen von Programmen und Aktivitäten gefördert wird und dass dies in einem Spannungsverhältnis von handlungsorientierter Selbstreflexion und Kontrolle zur Selbstverständlichkeit wird“. Dieser von Nickel (2005) als Paradigmenwechsel von der Qualitätssicherung durch Evaluation hin zu institutionellen Qualitätsmanagementsystemen bezeichnete Trend führt dazu, dass Konzepte wie das Total Quality Management (TQM) auch im Hochschulbereich diskutiert und teilweise eingeführt<sup>1</sup> werden. Da die bekannten Qualitätsmanagementsysteme jedoch für die

Wirtschaft entwickelt wurden, ist eine Übertragung auf den Hochschulbereich nicht ohne weiteres möglich. So verweist Nickel (2005) auf Erfahrungen aus den USA, wo TQM-Ansätze für den Hochschulbereich nur als bedingt nützlich angesehen und sogar als „Management-Mode“ bezeichnet werden. Die Frage der Sinnhaftigkeit für den europäischen Hochschulraum muss jedoch aufgrund der noch zu geringen Erfahrungen mit diesen Systemen an europäischen Hochschulen derzeit unbeantwortet bleiben. Die Ergebnisse aus den USA zeigen jedoch, dass die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen im Hochschulbereich sorgfältiger Adaption existierender und/oder der Entwicklung neuer, auf die Bedürfnisse der Hochschulen abgestimmter, Verfahren bedarf.

## 1. Der Weg: Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an der Universität Dortmund

Die Universität Dortmund hat bereits in den Neunziger Jahren für ihre Fachbereiche und Fakultäten ein Verfahren der internen und externen Evaluation („Dortmunder Review“) eingeführt. Durch diesen Prozess und die sich daran anschließenden Aktivitäten verfügt die Universität heute über umfassendes Know-How in der Umsetzung qualitätsorientierter Programme. Das Rektorat der Universität Dortmund hat im April diesen Jahres die Einrichtung eines ganzheitlichen modularen Qualitätsmanagementsystems für alle Bereiche universitären Handelns, insbesondere für Lehre und Studium, Forschung, Weiterbildung, Wissenstransfer und Organisationsentwicklung beschlossen. Alle Fachbereiche und Fakultäten haben diesem Konzept per Fachbereichs- bzw. Fakultätsratsbeschluss zugestimmt. Ziel der Universität Dortmund ist es, dieses Qualitätsmanagementsystem innerhalb der nächsten zwei Jahre zu implementieren.

Für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems der Universität Dortmund ist ein gestuftes Verfahren mit zwei parallel verlaufenden Entwicklungslinien vorgesehen. Der erste Entwicklungsstrang soll dazu dienen, die inhaltlichen Grundlagen zu legen, indem eine hochschulweite Einigung über die strategischen Qualitätsziele der Universität stattfindet. Ausgangspunkt hierfür ist die 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.<sup>2</sup>

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

Parallel zu dieser Entwicklungslinie sollen schrittweise die notwendigen Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente ausgewählt, eingeführt und zu einem System verbunden werden. Dabei sind bereits an der Universität vorhandene und implementierte Verfahren der Qualitätssicherung, wie zum Beispiel die universitätsweit geltenden Standards der Studienfachberatung oder in einigen Fachbereichen seit langem durchgeführte Studierendenbefragungen, in das Gesamtsystem zu integrieren und das vorhandene Know-How zu nutzen.

## **2. Die erste Etappe: Etablierung eines Qualitätsmanagement(teil)systems für den Bereich Lehre und Studium**

Eine erste und wesentliche Etappe in Richtung eines ganzheitlichen 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. Mit diesem System wird sichergestellt, dass insbesondere unter Beteiligung der Studierenden eine regelmäßige Überprüfung und Verbesserung der Qualität der Lehre und eine Weiterentwicklung der Curricula erfolgen wird.

Die ersten Schritte der Universität zur Implementierung des Qualitätsmanagementsystems für Lehre und Studium werden folgende sein:

Ab dem Wintersemester 2005/2006 werden in den Fachbereichen unter der Federführung/Verantwortung der Studiengangskommissionen bzw. der Kommissionen für Lehre und Studium jährlich **Qualitäts-Audits** durchgeführt.

Ziel dieser 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 sowie 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.

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 Lehrrevaluation einführen, mit dem die studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung ohne langwierige Erfassungs- und Auswertungsaufwände und mit einem hohen Automatisierungsgrad abgewickelt werden kann. Die Fachbereiche, insbesondere die Studierenden, 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.

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. Ziel ist es außerdem, über einen systematischen und regelmäßigen Dialog mit den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern Dortmund der Absolventinnen und Absolventen ein Feedback der Abnehmerseite zur Qualität der Ausbildung zu erhalten und dieses in die Qualitätssicherung einzuspeisen. Eine intensive persönliche Betreuung und Beratung der Studierenden wird sichergestellt. Hier soll ein

Akzent auf den persönlichen Kontakt zu Professorinnen und Professoren im Fokus stehen. Die Universität Dortmund hat sich bereits im StrukturEntwicklungsBericht 2004 dazu verpflichtet, die Betreuung und Beratung im ersten Studienjahr mit dem Ziel zu stärken, dass nach dem ersten Studienjahr über die Eignung und Neigung für den gewählten Studiengang Klarheit besteht und Studierende, die die für das erste Studienjahr geforderten Leistungen erbracht haben, in der Regel ihr Studium bis zum Abschlussniveau des Diploms, des Masters oder des Staatsexamens erfolgreich beenden können. Ab dem Wintersemester 2005/2006 wird die Universität 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.

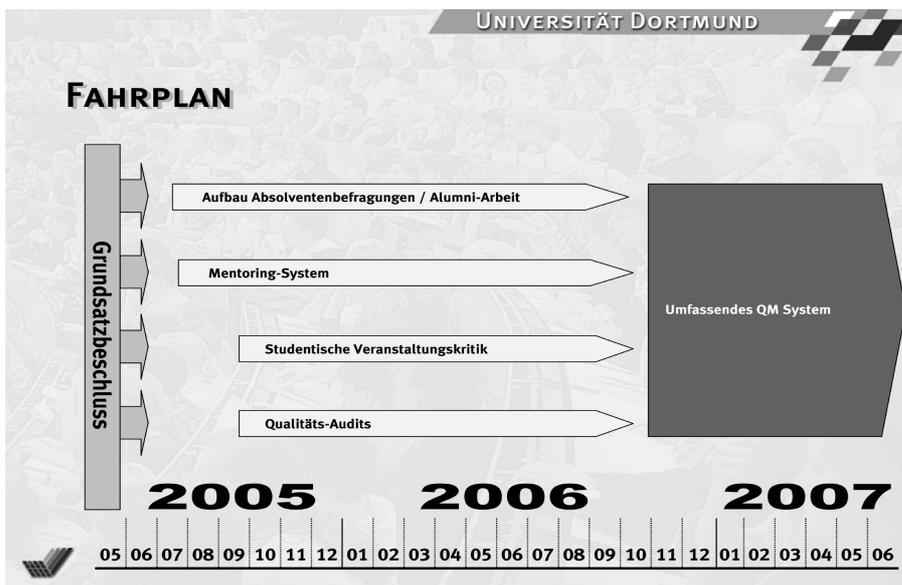
Bis zum Ende des Jahres wird unter den Studierenden und unter Mitwirkung der Fachschaften erhoben, in welchen Bereichen Defizite bei der Dauer und der Terminierung von Sprechzeiten der **Dozentinnen und Dozenten** (unter anderem Präsenz, Abstimmung der Sprechstunde auf Vorlesungszeiten, Erreichbarkeit, Prüfungsabläufe, Erstellung von Gutachten) bestehen. 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. Bei Defiziten wird der Fachbereich bzw. die Dozentin oder der

Dozent verpflichtet, geeignete Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten.

### 3. Die ersten Schritte: Vorbereitende Arbeiten

Derzeit finden vorbereitende Arbeiten zur Etablierung des Qualitätsmanagementsystems an der Universität Dortmund statt. Dazu gehören insbesondere:

- Die Einsetzung einer **Steuerungsgruppe für den Gesamtprozess** der Erarbeitung und Implementierung des Qualitätsmanagementsystems der Universität Dortmund unter der Leitung des Prorektors für Planung und Finanzen. In dieser Arbeitsgruppe werden neben dem Rektorat das Hochschuldidaktische Zentrum, die Fachbereiche, die Studierendenschaft und die Verwaltung vertreten sein.
- Die Bereitstellung von **Ressourcen zur Unterstützung der Fachbereiche bei dem Aufbau des Qualitätsmanagements auf Fachbereichsebene** und der notwendigen Ressourcen für die Einführung einer zentral koordinierten und betreuten studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilung durch das Rektorat.
- Die Vorbereitung einer **Arbeitsgruppe zur Begleitung der Einführung der studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilung**. In dieser Arbeitsgruppe werden das Hochschuldidaktische Zentrum der Universität, die Fachbereiche, die Fachschaften und die Hochschulverwaltung vertreten sein. Neben der Erstellung eines Konzepts für die Ein- und Durchführung der flächendeckenden studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilung gehören insbesondere die Erarbeitung der Fragebögen aber auch die Arbeit als Clearing-Stelle bei etwaigen strukturellen oder systematischen Problemen während des Einführungsprozesses zu den Aufgaben der Arbeitsgruppe.



Wegbeschreibung: Etablierung des QMS in Lehre und Studium

Darüber hinaus ist geplant, dass das Hochschuldidaktische Zentrum die Ein- und Durchführung der flächendeckenden studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilung wissenschaftlich begleitet und an deren Weiterentwicklung mitwirkt.

- Die **Erarbeitung von Mindeststandards für die Mentoringsysteme der Fachbereiche**. Diese Mindeststandards sollen ausschließlich zentrale Merkmale der Systeme festlegen und den Fachbereichen den notwendigen Gestaltungsspielraum für die Entwicklung eines, für ihre Fachkultur bedarfsgerechten, Mentoringsystems belassen.

#### 4. Der weitere Weg und Desiderata<sup>3</sup>

Die im 2. Abschnitt beschriebenen Maßnahmen sind die ersten Schritte, um den Beschluss der Universität zur Einführung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems umzusetzen. In diesen Maßnahmen sind schon einige der von der ENQA (2005) geforderten Standards zur Qualitätssicherung angelegt. Zu nennen sind beispielsweise die Beteiligung der Studierenden (Qualitäts-Audits, Studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung, Befragung zur Sprechzeitensituation) aber auch die Schaffung von formalen Verfahren zur regelmäßigen Überprüfung der Studienprogramme (Qualitäts-Audits als Teil der internen Überprüfung). Um jedoch eine Qualitätskultur<sup>4</sup> in der Universität zu etablieren, in der die Orientierung an der Qualität Grundprinzip des Handelns aller Mitglieder der Universität wird, sind weitere Schritte erforderlich:

- Es muss eine Integration weiterer Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente wie Evaluation und Akkreditierung aber auch von Kennzahlen- und Berichtssystemen oder Wissensbilanzen in das Qualitätsmanagementsystem stattfinden.
- Qualitätsmanagementmodule für Forschung, Weiterbildung, Wissenstransfer, Organisationsentwicklung und Universitätsmanagement müssen entwickelt und zu einem Gesamtsystem zusammengeführt werden.
- Die Auswirkungen des Qualitätsmanagementsystems auf die Qualität der Prozesse und Produkte der Universität müssen durch wissenschaftliche Begleitforschung ausgewertet und in den Weiterentwicklungsprozess des Systems eingespeist werden.
- Die Etablierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements und einer Qualitätskultur ist untrennbar mit einer Organisationsentwicklung verbunden (siehe dazu z.B. Hanft (2003), Nickel (2005) oder Tegethoff (2005)). Daher sollte nach einer Verständigung über die strategischen Qualitätsziele der Universität diese Basis dazu genutzt werden, um über die Weiterentwicklung der Universität Dortmund zu einer lernenden Organisation zu diskutieren, in der für alle

Mitglieder eine ständige Überprüfung und Verbesserung der Prozesse und Produkte selbstverständlich ist. Grundsätzlich sollte die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation, in der ein Qualitätsmanagement im Sinne eines umfassenden Leitungs- und Entscheidungssystems mit dem Ziel einer abgestimmten Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller qualitätsrelevanten Aspekte etabliert ist, das erklärte Ziel der Universität Dortmund sein. Auf dem Weg dorthin sollte die Regel: „Übernehme Methoden und Verfahren anderer erst dann, wenn sämtliche Grundlagen und Voraussetzungen bekannt sind und verstanden werden!“<sup>5</sup>, ergänzt um den Zusatz: „und diese Methoden und Verfahren als sinnvoll und adäquat für die Universität erachtet werden“, eine wesentliche Rolle spielen.

<sup>1</sup> So hat z.B. die Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP) im Jahr 2002 beschlossen, ein umfassendes Qualitätsmanagement einzuführen und sich dabei für ein EFQM-Modell entschieden (siehe dazu Nickel (2005) und <http://www.efqm.org>).

<sup>2</sup> Zur Frage der Definition von Qualität im Hochschulbereich siehe z.B. Laske et al. (2000), die sowohl die Begriffsdefinition als auch Qualitätsmessung kritisch diskutieren.

<sup>3</sup> Die folgenden Ausführungen geben die Meinung des Autors wieder. Diese müssen nicht mit der Meinung der Universitätsgremien übereinstimmen.

<sup>4</sup> In den „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ der ENQA, welche im Bergen Communiqué ([http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/oo-Main\\_doc/050520\\_Bergen\\_Communique.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/oo-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf)) auf der Bologna-Folgekonferenz in Bergen am 19.-20. Mai 2005 explizit von den anwesenden Ministerinnen und Ministern bestätigt wurden, wird die Schaffung einer „culture which recognises the importance of quality, and quality assurance“ gefordert.

<sup>5</sup> Eine der Regeln von Deming, dem Vater des Total Quality Managements. Zu Demings Schritten zur Qualitätsverbesserung siehe <http://www.deming.ch> (unter Führungsregeln) oder [http://www.olev.de/q/deming\\_14\\_schritte.htm](http://www.olev.de/q/deming_14_schritte.htm).

#### Literatur:

ENQA (2005): „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki, Finland, 2005. <http://www.enqa.net/files/ENQA%20Bergen%20Report.pdf>

Hanft, Anke (2003): „Evaluation und Organisationsentwicklung“; EvaNet-Positionen 10/2003. [http://evanet.his.de/old\\_evanet/forum/pdf-position/HanftPosition.pdf](http://evanet.his.de/old_evanet/forum/pdf-position/HanftPosition.pdf)

Laske, Stephan; Meister-Scheytt, Claudia; Weiskopf, Richard (2000): „Qualitäten der Qualität in Universitäten“ in: Qualitätsentwicklung in Universitäten - Konzepte, Prozesse, Wirkungen. Laske, Stefan; Habersam, Michael; Kappler, Ekkehard (Hrsg.). Rainer Hampp Verlag; München.

Nickel, Sigrun (2005): „EFQM an Universitäten – Nachhaltige Qualitätsentwicklung oder Managementmethode?“; EvaNet-Positionen 08/2005. <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2005/nickel.pdf>.

Tegethoff, Hans Georg (2005): „Von der Evaluation zum Qualitätsmanagement – Ein Weg zur Exzellenz in der Lehre.“; Das Hochschulwesen 2/2005, S. 55 – 62.

Teichler, Ulrich (2005): „Was ist Qualität?“; Vortrag auf der Tagung der HRK: „Qualitätsparameter und Leistungsindikatoren als Instrumente der Hochschulentwicklung“. 24-25.1.2005 in München. <http://www.hrk.de/de/download/dateien/Teichler.pdf>.

Dr. Andreas Stich ist Dezernent für Hochschulplanung und Controlling der Universität Dortmund.

Kontakt: [andreas.stich@uni-dortmund.de](mailto:andreas.stich@uni-dortmund.de)