

# Qualität als **Gemeinschaftsleistung** von **Leitung, Wissenschaft und Verwaltung**

Dr. Sigrun Nickel

Herbsttagung Projekt QM / Forum B3

Bonn, 04.11.2008

1. QM verändert Hochschulgovernance in Richtung systemisches Management
2. Überwindung hochschulinterner Parallelwelten als Voraussetzung für ein funktionierendes QM

# 1. QM verändert Hochschulgovernance in Richtung systemisches Management

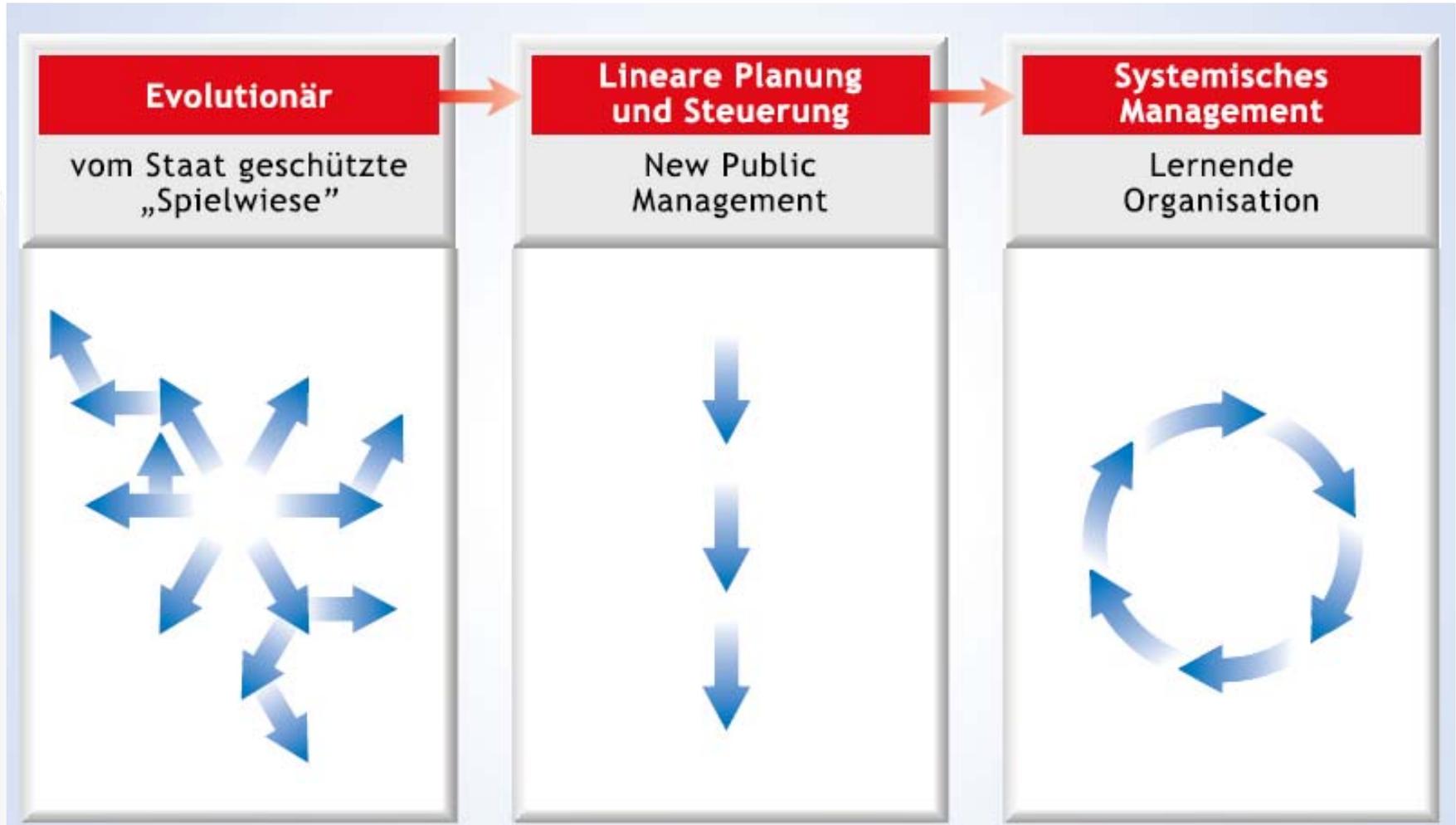
## Governance

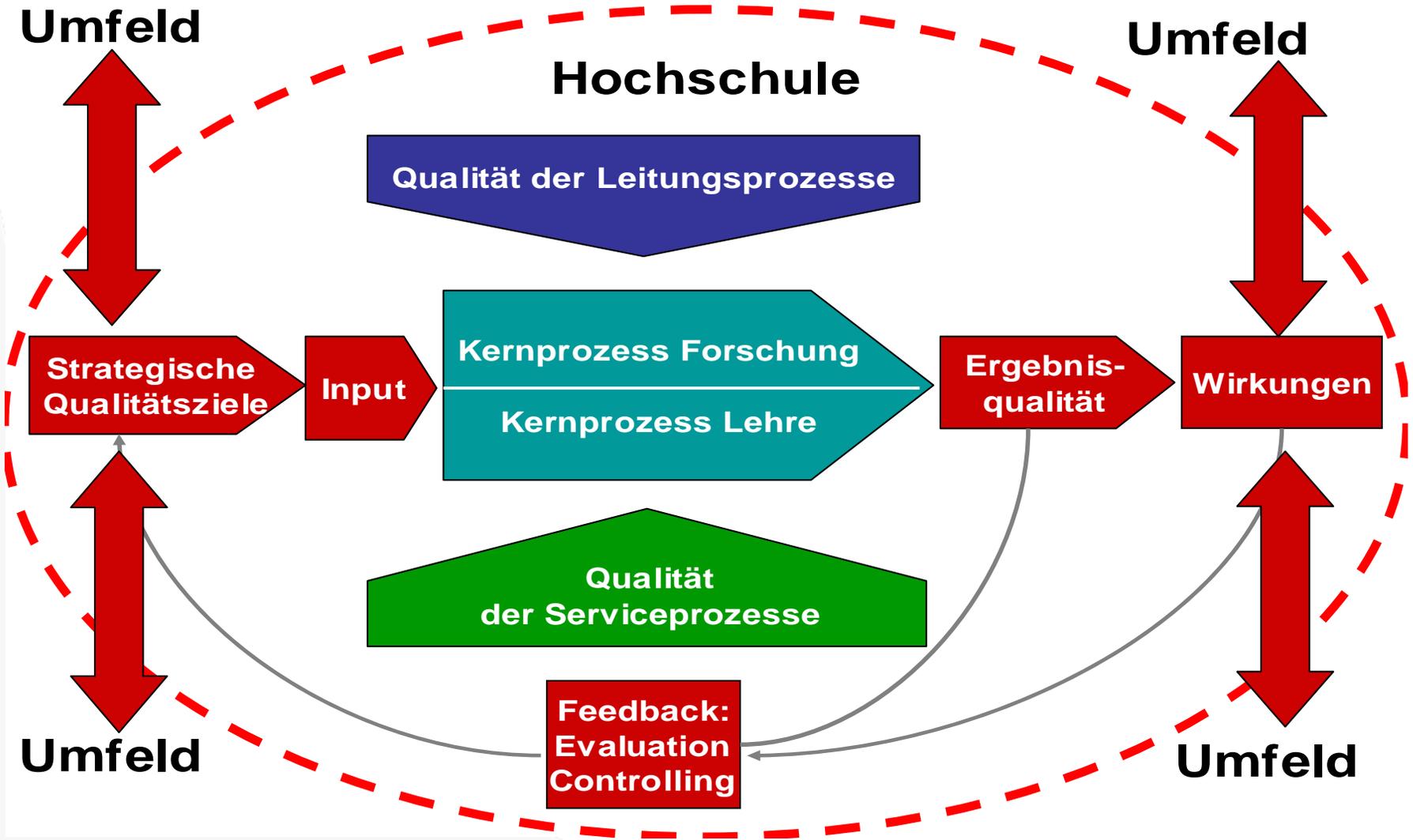
- Management von Interdependenzen in komplexen Regelsystemen
- Organisation als System
- Keine hierarchische Steuerung, aber klare Hierarchien zur klaren Zuordnung von Entscheidung und Verantwortung

## Gelehrtenrepublik

## Gestärkte Hierarchie

## QM-Systeme





Quelle: Siehe Folie 14

... als Gemeinschaftsleistung von  
Leitungskräften, Wissenschaft (ForscherInnen &  
Studierende) und Verwaltung

Dafür braucht einen Prozess der  
**Organisationsentwicklung** in Richtung:

- Gegenseitiges Verständnis
- Abgestimmte Arbeitsteilung
- Rollenklarheit
- Transparente Kompetenzverteilung  
(Wer verantwortet das  
Gesamtergebnis? Wer verantwortet  
welches Teilergebnis?)

## 2. Überwindung hochschulinterner Parallelwelten als Voraussetzung für ein funktionierendes QM



Quelle: Sigrun Nickel (2007)  
Partizipatives Management  
von Universitäten

- Wie können Hochschulen produktiv mit den unterschiedlichen Arbeitsweisen umgehen und diese zusammenführen?

## Möglichkeiten:

- a) Gemeinsame QS-Verfahren (z.B. Institutionelle Evaluation)
- b) Kooperation bei den alltäglichen Arbeitsabläufen

## QM-Konzept der HU Berlin 2001-2005

Bereich	Instrumente	Indikatoren
<b>Forschung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Selbstbericht des Fachs</li><li>- Externe Begutachtung</li><li>- Zielvereinbarung</li><li>- Leistungsorientierte Mittel- und Stellenvergabe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Drittmittelbilanz</li><li>• Publikationen</li><li>• Promotionen</li><li>• Auszeichnungen /Preise</li></ul>
<b>Lehre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Befragung der Studierenden und AbsolventInnen</li><li>- Externe und interne Reviews</li><li>- Differenziertes Kennzahlensystem</li><li>- Zielvereinbarung</li><li>- Lehr-Innovationspreise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bewerbungszahlen</li><li>• Abbruch-/Wechselquote</li><li>• Studiendauer</li><li>• AbsolventInnen</li></ul>
<b>Führung und Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Selbstbericht</li><li>- Externe und interne Reviews</li><li>- Zielvereinbarung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressortabstimmung</li><li>• Entscheidungswege</li><li>• Führungsqualität</li></ul>
<b>Verwaltung und Service</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Selbstbericht</li><li>- Externe und interne Reviews</li><li>- Zielvereinbarung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Freundlichkeit und Zuverlässigkeit</li><li>• Bearbeitungszeiten</li></ul>

Quelle: Siehe Folie 14

- Flächendeckende Anwendung der Peer-Review-Methode hat nicht funktioniert genauso wenig wie flächendeckende Qualitätssteuerung mit ZV.
- Leitung, Wissenschaft und Verwaltung brauchen z. T. unterschiedliche Verfahren der Qualitätssicherung. Beispiele: Supervision der Hochschulleitung statt Peer-Review, anlassbezogene Beratung der Verwaltung.
- Wichtig ist die Kooperation bei den alltäglichen Organisationsabläufen.

**Strategisches Ziel:** „Unsere Lehre ist studierendenzentriert“ → Aushandlungsergebnis zwischen Rektorat und Dekanat im Kontext spezifischer Umfeldanforderungen

**Qualitätsziel:** „In den Studierendenbefragungen sind mehr als 60 % zufrieden mit der individuellen Betreuung durch Lehrkörper und Studierendenbüro“ → Operationalisierung gemeinsam von Fakultäten und Verwaltungseinrichtungen

**Benötigte Prozesse:** „Mentoring durch DozentInnen, Beantwortung von Anfragen durch Studierendenbüro etc.“ → Abhängig von der Verteilung finanzieller, personeller und technischer Mittel

**Ergebnisprüfung:** Studierendenbefragung → Beurteilung anhand transparenter Qualitätsstandards und Kennzahlen

**Verbesserungsmaßnahmen:** Nur bei Divergenzen von Ziel und Ergebnis → Fokussierter Einsatz von Ressourcen



**Haben Sie Rückfragen?**

**[sigrun.nickel@che-consult.de](mailto:sigrun.nickel@che-consult.de)**