

Anja von Richthofen, Michael Lent (Hg.)

Blickpunkt Hochschuldidaktik

Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre

Anja von Richthofen, Michael Lent (Hg.)

Blickpunkt Hochschuldidaktik Band 119

Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnd.ddb.de> abrufbar.

Die Reihe „Blickpunkt Hochschuldidaktik“ ist die Wissenschaftliche Buchreihe der Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik (AHD) und wird herausgegeben von Ulrich Welbers (Düsseldorf).

Die Verantwortung der Beiträge liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Band Nr. 119

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG,
Bielefeld, 2009

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag Bielefeld, www.wbv.de

Gestaltung: www.lokbase.de

ISBN 978-3-7639-3696-0
Bestell-Nr. 6001955

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Inhalt

ANJA VON RICHTHOFEN, MICHAEL LENT	
Vorwort	7
HERMANN OSTENDORF	
Grußworte zur Eröffnung des 3. Forums Hochschullehre	13
EBERHARD MENZEL	
Entwicklung des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Dortmund	15
 Forum 1 – Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre als Leitungsaufgabe	
UTE VON LOJEWSKI	
Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster)	26
MANFRED HOPFENMÜLLER	
Qualitätsmanagement in Studium und Lehre – der Nutzen des EFQM-Modells	40
KLAUS TER HORST	
Qualitätsentwicklung der Lehre und des Studiums mit Wirkung auf Hochschulrankings	56
ANJA VON RICHTHOFEN	
Zentrale Koordination von Evaluation und hochschuldidaktischer Weiterbildung	65
 Forum 2 – Akademische Personalentwicklung	
URSULA GEORGY	
Professionalisierung der Berufungsverfahren – Erfahrungen der Fachhochschule Köln	78

BEATE RENNEN-ALLHOFF

Akademisches Personalmanagement an der Fachhochschule Bielefeld –
Berufung und Einführungsphase 89

MARTIN MEHRTENS

Personalentwicklung als kritischer Erfolgsfaktor
einer aktiven Hochschulentwicklung 100

THOMAS STELZER-ROTHER

Akademische Personalentwicklung: Anreize unter
besonderer Berücksichtigung der Lern- und Motivationsforschung . . . 112

WILFRIED JUNGKIND

Hochschuldidaktische Weiterbildung der Lehrenden –
das Netzwerk „hdw-nrw“ 122

Forum 3 – Umsetzung der Kompetenzorientierung

CLAUDIA MERTENS

Tätigkeitsfeldorientierte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
an der Hochschule OWL 134

ULLA KÜCK

Unternehmerische Kompetenz durch Projektarbeit. Vorstellung
eines didaktischen Konzepts zur Entwicklung der unternehmerischen
Kompetenz 141

TOBINA BRINKER

Überprüfung außerfachlicher Kompetenzen 148

Forum 4 – Qualitätsentwicklung von Lehrveranstaltungen

BIRGIT SZCZYRBA

„Das Auge kann sich selbst nicht sehen.“ –
Selbstevaluation mit dem Lehrportfolio 158

MICHAEL HEGER	
Lehrveranstaltungsevaluation und lehrbegleitende Beratung an der Fachhochschule Aachen.	170
DAGMAR ACKERMANN, WALTER BECKER	
Erprobung neuer Lehrkonzepte mit Lernteamcoaching	183
FRANK LINDE	
Qualitätsentwicklung in der Hochschullehre durch Peer-Besuche. . . .	199
Autorinnen- und Autorenverzeichnis	208

Anja von Richthofen, Michael Lent:

Vorwort

1. Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre

Die Hochschulen haben sich in den letzten Jahren erfolgreich reformiert und auf vielfältige Weise die Bedingungen der Hochschullandschaft im Sinne einer Weiterentwicklung genutzt. Die Qualität von Studium und Lehre war ein Bereich, der besonders im Fokus war. Jede einzelne Hochschule hat sich auf den Weg begeben, ihre Qualität weiterzuentwickeln. Es mussten hierbei immer Schwerpunkte gesetzt werden, um im Rahmen der alltäglichen Aufgaben diese zusätzlichen Anforderungen realisieren zu können. Auf diese Weise erlangen viele Hochschulen eine Expertise in den Bereichen, die sie als Schwerpunkt gewählt haben und sind damit für andere Hochschulen wichtige Ansprechpartner bzw. Berater bei der Initiierung eigener Reformmaßnahmen. Dies haben die Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen bereits vor Jahren erkannt und durch ein Forum Hochschullehre im Rahmen des hochschuldidaktischen Netzwerks (hdw nrw) eine Plattform zum Austausch strukturell verankert. Dieses Forum wird regelmäßig an einer Fachhochschule in Nordrhein-Westfalen durchgeführt und bietet allen Beteiligten die Möglichkeit, sich mit Mitgliedern anderer Fachhochschulen direkt auszutauschen. Viele Anregungen erhielten die Lehrenden aus den beiden ersten Foren in Bielefeld¹ und Hagen. Das 3. Forum Hochschullehre am Niederrhein setzte den Schwerpunkt auf die Entwicklung der Qualität in Studium und Lehre und gab den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Gelegenheit, vielfältige Beispiele aus den verschiedenen Ebenen in der Hochschule – von der Leitung bis zum einzelnen Lehrenden – auf denen eine Entwicklung zu beobachten und auch zu steuern ist, gemeinsam zu diskutieren.

2. Die Bausteine der Tagung

2.1 Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre als Leitungsaufgabe

Wenn Reformen erfolgreich sein sollen, müssen Sie von der Leitung der Organisationseinheit getragen werden. Wenn es sogar um die Steuerung zen-

¹ BRINKER, Tobina und RÖSSLER, Uwe (Hg): *Hochschuldidaktik an Fachhochschulen*. Bielefeld 2004.

traler Anliegen wie z.B. der Qualitätsentwicklung geht, gilt dies umso mehr als Grundvoraussetzung für das Gelingen der begonnen Maßnahmen. Daher beschäftigt sich das erste von vier parallelen Foren mit verschiedenen Herangehensweisen an die Qualitätsentwicklung auf Hochschul- oder auf Fachbereichsebene.

Qualitätsmanagement ist Leitungsaufgabe und muss fest mit dem strategischen Hochschulmanagement verzahnt sein. Wie dies in der Fachhochschule Münster umgesetzt wird, beschreibt *von Lojewski* in ihrem Beitrag. Hierbei spielt neben der konsequenten Ableitung der Qualitätsziele aus den Zielen der Hochschule die Betrachtung der Prozessqualität eine besondere Rolle. Eine systematische Herangehensweise – in diesem Fall mit der Balanced Scorecard – erleichtert nicht nur die Analyse der Prozesse im Bereich Lehre und Studium, sondern auch die spätere Übertragung auf andere Handlungsfelder der Hochschule wie z.B. Forschung und Transfer. Die Entwicklung eines systematischen Qualitätsmanagement kann und soll die Hochschule als Ganzes bewegen.

Qualitätsmanagementsysteme sind in der Wirtschaft bekannt und werden dort seit Jahren erfolgreich eingesetzt. Inwieweit sich diese allerdings auf die Gegebenheiten in den Hochschulen übertragen lassen, wird derzeit noch in den Hochschulen erprobt. Das EFQM-Modell ist ein im europäischen Raum anerkanntes System mit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise. *Hopfenmüller* hat das Modell auf die Gegebenheiten einer Hochschule übertragen und erste Erfahrungen mit der Umsetzung in der Fachhochschule Regensburg machen können. Neben den Erkenntnissen über die Chancen dieses Modells werden auch die Überschneidungen mit den für die Hochschulen derzeit so wichtigen Aufgaben wie Programm- oder Systemakkreditierung vorgestellt.

Fachbereiche sind nicht nur Teil einer Hochschule, sondern auch eigene Systeme, die sich gezielt um die Qualität bemühen müssen. Die derzeitige Entwicklung der Rankings von Studiengängen bewegt vermehrt die Hochschulen und Fachbereiche. *Ter Horst* gibt einen kleinen Überblick über die Herangehensweise dieser Rankings und einen Einblick in die Erfolgsfaktoren eines Fachbereichs mit guten Rankingsergebnissen. Es werden auch Hinweise zum Stellenwert der Rankingsergebnisse im Verhältnis zu eigenen Verfahren der Qualitätsentwicklung wie z.B. Evaluationsverfahren gegeben.

Solche Verfahren zur Qualitätsentwicklung sollten in den Hochschulen fest verankert werden und zu erkennbaren Verbesserungen für die Hochschule/Fachbereiche führen. Dass dies unter Berücksichtigung einiger Aspekte gelingen kann, zeigt *von Richthofen* in dem Beitrag über die Verzahnung von Evaluation und Hochschuldidaktik. Dank der zentralen Koordination beider Bereiche sind Verbesserungen der Qualität der Lehre nicht nur einfacher zu steuern, sondern auch zu erfassen. Die systematische Erfassung dient damit den Beteiligten als re-

gelmäßiges und notwendiges Feedback. Die Erweiterung um andere Verfahren zur Qualitätsentwicklung ist ein konsequenter und richtiger Schritt in Richtung einer akademischen Personalentwicklung.

2.2 Akademische Personalentwicklung

Das Thema „Personalentwicklung“ rückt in der Hochschullandschaft immer häufiger in den Fokus². Einige wenige Hochschulen haben bereits ein Gesamtkonzept aufgebaut und stellen die notwendigen Ressourcen für eine gelungene Personalentwicklung ihrer Mitglieder bereit. Dennoch handelt es sich hier um ein Feld, in dem noch viel Entwicklungsarbeit steckt. Um die Chancen des kollegialen Austauschs auch für diesen Bereich zu nutzen, wurden im Einzelforum „Akademische Personalentwicklung“ verschiedene Elemente von Personalentwicklung vorgestellt, die in den Hochschulen bereits erfolgreich eingeführt und erprobt wurden. Andere Hochschulen können und sollten hiermit Hilfestellung bei der Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen bekommen.

Die Fachhochschule Köln hat sich in den letzten Jahren intensiv mit der Verbesserung der Berufungsverfahren auseinandergesetzt. In dem Beitrag von *Georgy* werden die Ziele und Inhalte dieser Reformmaßnahme konkret beschrieben und die Erfahrungen der Hochschulleitung bei der Umsetzung vorgestellt. So wird in diesem Bericht erneut deutlich, dass Reformen erfolgreich in Hochschulen umgesetzt werden können, wenn der Reformprozess von der Hochschulleitung getragen und systematisch – idealerweise mit professioneller Begleitung – in der Hochschule verankert wird. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit der ständigen Weiterentwicklung dieser Maßnahmen und der Einbindung in eine Gesamtkonzeption dargestellt.

Eine solche Gesamtbetrachtung ist auch die Grundlage für die Herangehensweise an ein akademisches Personalmanagement in der Fachhochschule Bielefeld, die von *Rennen-Allhoff* beschrieben wird. Dabei werden nicht nur die verschiedenen Instrumente des Personalmanagements wie z.B. Auswahl oder Einarbeitung betrachtet, sondern auch die Anliegen beider Beteiligten, nämlich der Arbeitgeber und der Beschäftigten, in den Fokus genommen. Aus einer solchen Betrachtungsweise heraus ergeben sich notwendige Schritte für die Einarbeitungsphase der Neuberufenen. Die Beschreibung dieser Maßnahme als systematische und individuell zugeschnittene Unterstützung von

² Vgl. u.a. die Initiative des Stifterverbandes unter
http://www.akademisches-personalmanagement.de/cms/front_content.php

Neuberufenen kann sicherlich vielen Hochschulen wichtige Hinweise für eigene Aktivitäten bieten.

Die Bedeutung einer systematischen Personalentwicklung für die Hochschulentwicklung wird von *Mehrtens* vorgestellt. Dass hierbei u.a. die Identifikation der Beschäftigten mit der eigenen Hochschule ein zentrales Element ist und die Kommunikation und Vernetzung in diesem Prozess eine wichtige Rolle spielen, wird in dem Beitrag ebenso erläutert wie die Chancen, die eine Personalentwicklung in diesem Prozess bieten kann. Einen besonderen Stellenwert sollte für eine erfolgreiche Hochschulentwicklung die Unterstützung der Führungskräfte im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung bekommen.

In den Hochschulen steht weiterhin die Motivation von Professorinnen und Professoren und die Wirksamkeit von Anreizen vermehrt im Blick von Hochschulleitungen. Die Bedeutung der extrinsischen Motivation wird kontrovers in der Fachwelt diskutiert (siehe auch die Diskussion um den *Korruptionseffekt*) und Untersuchungen über deren Wirksamkeit bei akademischem Personal gibt es bisher kaum. Insofern sind Hochschulleitungen sicherlich gut beraten, Maßnahmen in Abstimmung mit den Beteiligten in der eigenen Hochschule und unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse einzuführen. *Stelzer-Rothe* stellt Erkenntnisse der Motivations- und Hirnforschung vor und gibt Empfehlungen dazu ab, welche Aspekte bei der Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt werden sollten.

An dem Beitrag von *Jungkind* wird erkennbar, dass in den Fachhochschulen von Nordrhein-Westfalen bereits wichtige Schritte zur Unterstützung der Hochschulleitungen bei der Einführung einer systematischen Personalentwicklung geleistet wurden. Das Netzwerk „Hochschuldidaktische Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen“ (hdw nrw) konnte seit 1998 nicht nur den Bedarf der Fachhochschulen nach hochschuldidaktischer Weiterbildung der Lehrenden decken, sondern bietet aufgrund seiner Struktur die Möglichkeit auf die Entwicklungen in den Hochschulen zu reagieren und das Angebot entsprechend auch auf weitere Felder auszurichten.

2.3 Umsetzung der Kompetenzorientierung

Ein zentrales Anliegen bei der Umstellung auf die neuen Studiengänge war der „Paradigmenwechsel von der dozentengesteuerten Wissensvermittlung auf die lernerbezogene Entwicklung von Können (Kompetenzen)“³. Dieser Wechsel

3 SCHERMUTZKI, Margret: „Lernergebnisse – Begriffe, Zusammenhänge, Umsetzung und Erfolgsermittlung“. In: Benz, Kohler, Landfried: *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*. Berlin 2007, S. 3.3

muss in den Studienplänen ebenso vollzogen werden wie in jeder einzelnen Lehrveranstaltung. Einen besonderen Stellenwert haben hierbei die außerfachlichen Schlüsselkompetenzen, die in den Fachbereichen auf verschiedene Art und Weise vermittelt werden. So können diese Kompetenzen wie z.B. Teamfähigkeit entweder durch zentrale Lehrangebote für verschiedene Fachbereiche angeboten oder aber in die einzelnen fachlichen Lehrveranstaltungen integriert werden.

Mertens stellt die Variante der zentralen Angebote vor und weist darauf hin, welche Aspekte dabei besonders berücksichtigt werden müssen. Hierbei wird deutlich, dass eine zentrale Verankerung der außerfachlichen Kompetenzen mit hochschuldidaktischem Hintergrund und einem genauen Verständnis der Fachkulturen verbunden sein muss.

Eine Differenzierung nach Fachkulturen ist bei einer integrativen Vermittlung zwar nicht notwendig, aber ein hochschuldidaktisches Wissen dagegen sehr hilfreich. *Kück* stellt vor, wie Studierende unternehmerische Kompetenz durch Projektarbeit erwerben können. Der sehr hohe Praxisbezug stellt sicher, dass die Studierenden lernen sich im Team und mit Kunden auseinanderzusetzen sowie Sozialkompetenz erwerben. Durch den Abschlussbericht bzw. Präsentationen können zusätzlich Methodenkompetenzen angeeignet werden. Die Bewertungen des Moduls beziehen entsprechend auch diese außerfachlichen Kompetenzen ein.

Wie eine solche Bewertung in zentralen Lehrangeboten von Schlüsselkompetenzen gelingen kann, stellt *Brinker* in ihrem Beitrag dar. Sie stellt die Bedeutung der Schlüsselkompetenzen und verschiedene Ansätze zur Prüfung außerfachlicher Kompetenzen vor. Es ist davon auszugehen, dass die Vielfalt an Prüfungsformen den Lehrenden noch nicht hinreichend bekannt ist und den Lehrenden Handlungsanleitungen für ihre Lehrpraxis fehlen. Daher sind die Hinweise auf entsprechende Plattformen oder Quellen von besonderer Bedeutung. Sie können Lehrenden bei der Entwicklung der zu bewertenden Kriterien eine wichtige Unterstützung bieten.

2.4 Qualitätsentwicklung von Lehrveranstaltungen

Die ständige Weiterentwicklung der Qualität der Lehre bis hin zu den einzelnen Lehrveranstaltungen ist ein selbstverständliches Element in den Hochschulen geworden. Um diese Entwicklung auch professionell und zielgerichtet zu realisieren, sind Reflexionsprozesse und Rückmeldungen von hohem Stellenwert.

Szczyrba stellt mit dem Ansatz Lehrportfolio ein Verfahren vor, mit dem Lehrende sich selbst den Spiegel vorhalten und aufgrund von Selbstreflexion ihre Lehre konsequent weiterentwickeln können. Damit ist diese Form der Selbstevaluation eine wichtige Ergänzung zu den Evaluationsverfahren in den

Hochschulen/den Fachbereichen oder zum kollegialen Feedback. Das Lehrportfolio dient ebenso wie die Evaluationsverfahren zusätzlich der Außendarstellung und kann damit auch die Transparenz in der Hochschullehre verbessern. Mit Unterstützung der systematischen Herangehensweise können Lehrende reflektiert konkrete Verbesserungsschritte angehen.

Eine systematische Verbesserung der einzelnen Lehrveranstaltung ist ebenfalls mit dem Ansatz von *Heger* möglich. In der Fachhochschule Aachen wird nämlich die kontinuierliche Lehrveranstaltungsbewertung, die in vielen Hochschulen fest etabliert ist, mit einer konsequenten hochschuldidaktischen Beratung verbunden. Auf diese Weise können die Bewertungen der Studierenden durch die professionelle Perspektive erläutert und ergänzt werden. Mithilfe der folgenden Beratung kann eine Entwicklung eingeleitet werden, welche dank der Lehrveranstaltungsevaluation dann auch für alle Beteiligten, d.h. Lehrperson bzw. Verantwortliche im Fachbereich oder Hochschule sichtbar werden.

Die Unterstützung von Lehrenden wird durch die hochschuldidaktischen Berater in den Hochschulen oder mit hochschuldidaktischen Weiterbildungsveranstaltungen im Rahmen des Netzwerks umgesetzt. Die in den hochschuldidaktischen Workshops vermittelten Ansätze werden im Anschluss von den Teilnehmern in ihrer Lehre integriert. *Ackermann und Becker* berichten über ihre Erfahrungen mit dem Lernteamcoaching in zwei verschiedenen Fachbereichen und verschiedenen Handlungsfeldern. Die Erkenntnisse sind gewiss für andere Lehrende und Programmverantwortliche von Interesse. Denn für die konkrete Anwendung des Gelernten in der Lehrpraxis sind die Berichte und der Austausch im Kollegenkreis meist ausgesprochen nutzbringend.

Diese Erfahrungen machen auch die Lehrenden in der Fachhochschule Köln. Dort werden erste Ansätze der kollegialen Beratung mit Peer-Besuchen von Lehrveranstaltungen erfolgreich erprobt. Nach *Linde* sind diese Peer-Besuche nicht nur ein sehr praktikables, schnell einsetzbares Verfahren, sondern können auch Lehrende erreichen, die Evaluationen eher kritisch gegenüber eingestellt sind. Ein Vorteil dieses Verfahrens besteht voraussichtlich auch in der Freiwilligkeit und damit der größeren Offenheit gegenüber Feedback und Veränderungen der eigenen Lehre.

Bei Betrachtung dieser vielen Ansätze und Erfahrungsberichte wird offensichtlich, wie vielfältig die Ansätze zur Weiterentwicklung in den Hochschulen sind. Für die Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen war die Einrichtung des hochschuldidaktischen Netzwerkes – und insbesondere das Forum Hochschullehre – eine gelungene Form, um den fachlichen Austausch über diese Konzepte zu fördern. Insofern bleibt zu hoffen, dass auch bei den nächsten Foren ein ähnlich reger Austausch mit hohem fachlichem Input erfolgen wird, wie dies auf dem 3. Forum Hochschullehre der Fall war.

Hermann Ostendorf:

Grußwort zur Eröffnung des 3. Forums Hochschullehre

Herr Staatssekretär Michael Stückradt, sehr verehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, dass Sie heute in so großer Zahl nach Krefeld gekommen sind, zeigt, wie wichtig die hochschuldidaktische Weiterbildung an den Fachhochschulen genommen wird. Das besondere Thema, das uns heute beschäftigen wird, ist die Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre. Das Besondere dieser Foren – heute ist das dritte – ist, wie ich finde, dass Konzepte, die Praxisbeispiele, der Erfahrungsaustausch in kollegialer Atmosphäre gegeben sind.

Niemand wird als perfekter Professor geboren, aber die meisten Menschen können lernen, bei der Vermittlung ihres Wissens effizienter und effektiver zu werden. Wegen dieser Erkenntnis gehörte die Hochschule Niederrhein zu den Mitbegründern des hdw-Netzwerks in NRW. Dieses Netzwerk ist uns nicht nur lieb, sondern auch teuer. Aber das sind Mehrkosten, über die wir uns im Gegensatz zu den meisten anderen freuen. Im letzten Jahr wurden von den Lehrenden der Hochschule Niederrhein die Angebote des hdw wieder so häufig in Anspruch genommen, dass das zu Beginn des Jahres veranschlagte Budget an Schulungstagen nicht nur verbraucht, sondern erheblich überschritten wurde. Hiermit wird deutlich, dass die hochschulspezifische Weiterbildung inzwischen sehr gut in der Hochschule verankert ist; die Themen sind vielfältig und meistens mit hdw vernetzt.

Wir haben im letzten Jahr verstärkt Weiterbildungsworkshops zum Thema „Personalauswahl in Berufungsverfahren“ in der Hochschule angeboten. Bereits 50 Mitglieder der Hochschule, in erster Linie Professorinnen und Professoren, aber auch Mitarbeiter/innen und Studierende, haben die Workshopreihe besucht. Die Resonanz auf diese Workshops zum Erwerb einer höheren Kompetenz bei der Mitwirkung in Berufungsverfahren ist durchweg positiv. Wir spüren im Rektorat, dass die Qualität der Verfahren gestiegen ist.

Weiterhin wurde zentral im September 2007 ein Workshop für Dekane zum Thema „Führung“ durchgeführt, womit eine Plattform für diese Zielgruppe gebildet werden konnte, die gerade im Hinblick auf die derzeitige Entwicklung in der Hochschullandschaft von besonderer Bedeutung ist.

Nicht zuletzt wurde die hochschulinterne Weiterbildungsreihe „Qualität der Lehre“ fortgeführt. Das Ziel dieser Reihe, Lehrenden der Hochschule Niederrhein verstärkt Einblick in die Lehre ihrer Kolleginnen und Kollegen zu ge-

ben und den konstruktiven Dialog zu Fragen der Qualitätsentwicklung zu fördern, ist in jeder Hinsicht gelungen. Die Teilnehmer/innen erhielten vielfältige Anregungen aus den Präsentationen der hauseigenen Referenten z.B. zu den Themen „Projekte zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen“, „Wege aus dem Labyrinth des Lernens und Lehrens“ und „Prüfungen im Rahmen der neuen Studiengänge“. Dieses Bemühen um Qualität in der Lehre ist auch das Ergebnis der guten Kooperation mit hdw.

Rückblickend auf meine persönliche „Evolution zum Professor“ erinnere ich mich, wie wenig vorbereitet ich am Anfang meiner Hochschullehrerlaufbahn war. Nach zehn Jahren in der Industrie wurde ich zum Wintersemester 1979/80 didaktisch völlig unbelastet auf die Studierenden losgelassen. Nur durch das „geduldige Coaching“ meiner Frau, die damals schon viel Erfahrung als Lehrerin hatte, blieb den Studierenden Schlimmeres erspart. Ich bin sehr froh, dass Neuberufene heute ein Coaching durch unsere zentrale wissenschaftliche Einrichtung für „Evaluation, Sprachen und hochschulinterne Weiterbildung“ erfahren. Diese Einrichtung hat wesentliche Prozesse zur Qualitätsverbesserung der Lehre initiiert und umgesetzt. Durch die institutionelle Verankerung ist es nun auch erfahrenen Kolleginnen und Kollegen möglich, ohne größeren Gesichtsverlust eine Nachbesserung und Auffrischung in Anspruch zu nehmen.

Unserer Tagung wünsche ich Erfolg und Ihnen wünsche ich viele Anregungen und Impulse für Ihre tägliche Praxis des Lehrens und Ihnen zugleich einen angenehmen Aufenthalt am Niederrhein. - Vielen Dank, und nun hat unser Staatssekretär Dr. Michael Stückradt das Wort.

Eberhard Menzel:

Entwicklung des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Dortmund

Zusammenfassung

Die Sicherung und Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre ist für die Fachhochschule Dortmund ein zentrales Anliegen. Dass dieses Ziel nur in einem Gesamtkonzept unter Federführung der Hochschulleitung mit der Bereitstellung von notwendigen Ressourcen zu realisieren ist, ist in den Hochschulen bekannt.

Die Fachhochschule Dortmund hat daher bereits vor Jahren wichtige Schritte für ein umfassendes Qualitätsmanagement eingeführt und hierbei die verschiedenen Bereiche in Lehre, Forschung und Verwaltung konsequent eingebunden. Diese Maßnahmen waren bei der Umstellung auf die neuen Studiengänge mit den dazugehörigen Qualitätssicherungsverfahren eine wichtige Grundlage und Unterstützung. Qualitätsmanagement ist ein kontinuierlicher Prozess; insofern ist es selbstverständlich, dass heute bereits die weiteren Schritte geplant werden müssen.

Gliederung

1. Einführung eines Qualitätsmanagements
 - 1.1. Vier Säulen der Qualitätssicherung
 - 1.2. Gleichstellung
 - 1.3 Qualitätsmanagement in der Verwaltung
2. Entwicklung des Qualitätsmanagements an der FH Dortmund

1. Einführung eines Qualitätsmanagements

Die Fachhochschule Dortmund betrachtet die Qualitätssicherung in Lehre und Studium, Forschung und Entwicklung und Verwaltung als eine grundlegende Aufgabe der gesamten Hochschule. Alle Bereiche der Hochschule sind an der Qualitätssicherung beteiligt, wobei das Zusammenspiel der Verantwortlichkeiten zwischen der Hochschulleitung, den Fachbereichen und der Verwaltung klar geregelt ist.

Die FH Dortmund will mit der Entwicklung des Qualitätsmanagements eine kontinuierliche Verbesserung der Lehre, eine stetige Verbesserung von Prozessen und Rahmenbedingungen, eine Optimierung der Kommunikation und Information und eine Verbesserung der Berufungsverfahren erreichen. Die Einführung eines Qualitätsmanagements wurde 1998 begonnen mit der Entwicklung eines Leitbildes, das die Ziele der Fachhochschule festlegte. An erster Stelle in diesem Leitbild steht der Satz: „Die Qualität der Ausbildung unserer Studierenden hat höchste Priorität“. Ergänzend wurde im Jahre 2004 das Querschnittsprofil der FH Dortmund mit dem Motto „we focus on students“ festgelegt.

1.1 Vier Säulen Modell der Qualitätssicherung

Auf der Basis von Leitbild und Profil hat die FH Dortmund 2004 ein Vier-Säulen-Modell der Qualitätssicherung in Lehre und Studium entwickelt. Die Säulen des Modells bestehen aus verschiedenen Qualitätssicherungsinstrumenten mit unterschiedlichen Reichweiten und sind dadurch der akademischen Selbstverwaltungsstruktur, in der es mehrere Ebenen von Verantwortlichkeiten

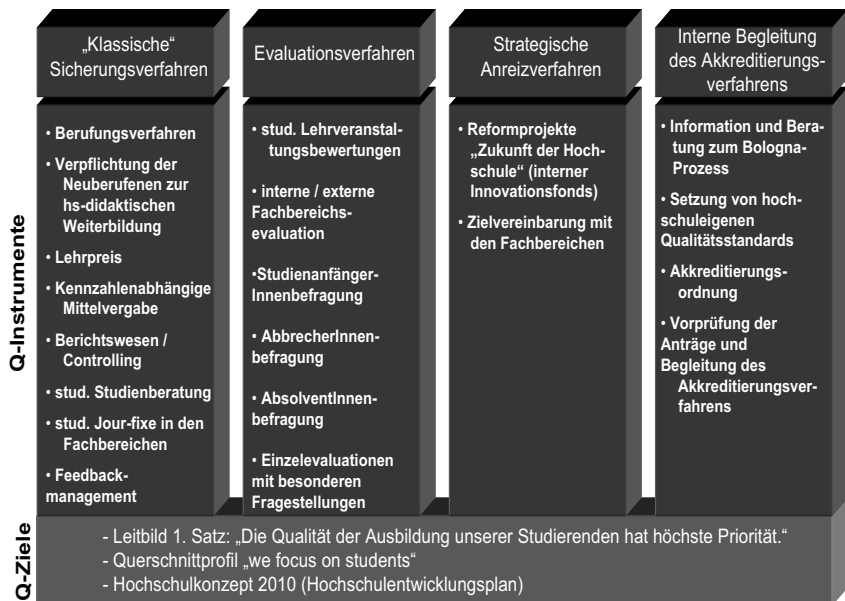


Abb. 1 – Vier Säulen des Qualitätsmanagements

und Entscheidungskompetenzen gibt – von den einzelnen Lehrenden über die Fachbereiche bis hin zur Hochschulleitung – optimal angepasst.

Dieses Modell stellt einen Qualitätsansatz dar, der an den Qualitätszielen bzw. Strategien der Fachhochschule Dortmund ausgerichtet ist und flächendeckend zu konkreten Umsetzungen und Maßnahmen führt. Die vier Säulen sind: klassische Sicherungsverfahren, Evaluationsverfahren, Strategisches Anreizverfahren und interne Begleitung des Akkreditierungsverfahrens. Das Modell wird ständig weiterentwickelt, um den Qualitätssicherungsprozess selbst in einem ständigen Verbesserungsprozess zu führen und insbesondere, um den Studierenden die höchste Qualität einer Hochschulausbildung zu garantieren.

Klassische Sicherungsverfahren

Hierzu zählt unter anderem der Lehrpreis, der seit 1994 jährlich in einem feierlichen Rahmen verliehen wird und mit 2500 Euro dotiert ist. Seit 2003 wird er durch die Förderung der Fördergesellschaft der Fachhochschule Dortmund finanziert. Ausschließlich die studentischen Fachschaften haben das Vorschlagsrecht für die Nominierung des Lehrpreises.

Des Weiteren werden seit Januar 2003 besondere Vereinbarungen mit den jeweils neu berufenen Professorinnen und Professoren getroffen, in denen sich die Neuberufenen verpflichten, an mindestens einer hochschuldidaktischen Weiterbildung teilzunehmen. Es handelt sich um Kurse ergänzend zu den Lehrverpflichtungen, die angeboten werden vom hochschuldidaktischen Netzwerk hdw nrw, das von den Fachhochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen finanziert wird.

Ferner wurde ein Beratungsnetzwerk *Erfolgreich studieren* an der Fachhochschule Dortmund etabliert, das die Beratungsstellen für Studierende (auch Beratungsstellen außerhalb der Fachhochschule) miteinander koordiniert. Das Netzwerk trifft sich regelmäßig, um sich über interne Serviceangebote und neueste Entwicklungen zu informieren und über Probleme zu beraten.

Die Fachhochschule Dortmund strebt eine Verbesserung der Studienbedingungen durch Hinweise auf Studienmängel und deren Beseitigung an. Leitgedanke der Konzepte und Maßnahmen sind Transparenz, Sensibilisierung für Schwierigkeiten von Studierenden mit ihrem Studium und die professionelle Unterstützung von potentiellen Studienabbrecherinnen und -abbrechern. Gleichzeitig zielen diese Dimensionen auf eine Verantwortungsgemeinschaft und auf eine Kulturveränderung im Umgang mit dem Thema hin. Ein eingeführtes netzbasiertes Beschwerde- und Vorschlagsmanagement (VIA*) soll dies fördern und konkret unterstützend wirken.

Evaluationsverfahren

Gemäß dem Leitbild führt die FH Dortmund bereits seit 1998 interne Fachbereichsevaluationen durch. Zur Unterstützung der Qualitätssicherung wurde im Jahr 2000 die Stelle eines Evaluationsbeauftragten eingerichtet. Bis zum Jahr 2004 wurden alle Fachbereiche der Fachhochschule Dortmund mindestens ein Mal evaluiert. Der Evaluationsbericht umfasst neben der Auswertung und Kommentierung der Ergebnisse eine Zusammenfassung der Stärken und Schwächen sowie einen Maßnahmenkatalog zur Optimierung von Lehre und Studium. Die Maßnahmen, die aufgrund der Evaluationsergebnisse in den einzelnen Fachbereichen eingeleitet wurden, sind in die jeweiligen Fachbereichsplanungen zum *Hochschulkonzept 2010* - initiiert vom Wissenschaftsministerium des Landes NRW - und in die internen Zielvereinbarungen der Fachhochschule eingegangen und festgeschrieben.

Seit dem Jahre 2001 muss jede und jeder Lehrende innerhalb von zwei Jahren zwei seiner/ihrer Lehrveranstaltungen durch die Studierenden bewerten lassen. Diese Bewertungen werden in der Mitte des Semesters durchgeführt, damit die Ergebnisse in der Veranstaltung veröffentlicht und besprochen sowie mögliche Verbesserungen den Studierenden direkt erfahrbar gemacht werden können. Die Ergebnisse werden den Dekaninnen und Dekanen mitgeteilt. Es gibt einen Standardfragebogen, der an die jeweilige Veranstaltung angepasst werden kann.

Befragungen von Studienanfängerinnen und -anfängern wurden durchgeführt und umfassen Fragen nach Studienmotivation, Aspekte der Studienvoraussetzung und Informationsverhalten zur Studienwahl. An jedem Exmatrikulationsformular befindet sich ein Fragebogen, der anonym ausgefüllt werden kann. Ziel ist es, Defizite im Bereich von Studium und Lehre, die Studienabbrüche bedingen, aufzuarbeiten und ferner Beratungsmöglichkeiten zu entwickeln, die ihrerseits potentielle Abbrecherinnen und Abbrecher wieder zu einem geregelten Studienverlauf zurückführen oder Abbruchwillige unterstützend begleiten können.

Befragungen von Absolventinnen und Absolventen werden alle drei Jahre zentral durchgeführt. Ziel ist einerseits, einen Beitrag zur Studienwahlentscheidung von Studierwilligen zu leisten, andererseits bieten diese Ergebnisse den Fachbereichen ein Feedback hinsichtlich ihres Studienangebots. Die Absolventinnen und Absolventen beurteilen vor dem Hintergrund ihrer Berufserfahrung ihr Studium aus der Retrospektive.

Probevorlesungen werden ebenfalls aus studentischer Sicht bewertet. Die Befragung wird nach Bedarf eingesetzt und bietet den Studierenden die Möglichkeit, ihre Beurteilung über die didaktischen und methodischen Fähigkeiten einer Bewerberin oder eines Bewerbers im Berufungsverfahren deutlich zu machen.

Einzelevaluationen mit besonderen Fragestellungen beinhalten unterschiedliche Erhebungen, zum Beispiel Befragungen von Tutorinnen und Tutoren, spezielle Befragungen nach Vorkenntnissen und Evaluationen von besonderen Veranstaltungen zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen.

Strategisches Anreizverfahren

Zur Verwirklichung von strategischen Zielen hat das Rektorat der FH Dortmund im Jahre 2004 zum ersten Male einen Innovationsfonds in Höhe von 400.000 Euro aufgelegt. Es wurden interne Projekte gefördert, die sich an den folgenden strategischen Zielen orientierten:

- Lehre/Studienreform: Innovation der Lehre, Bachelor/Master und Modularisierung
- Praxisorientierung: Entwicklung auf die Praxis ausgerichteter Studiengangs- und Lehrveranstaltungskonzeptionen, praxisorientierte studentische Arbeiten, Teilnahme von Studierenden an praxisbezogenen Forschungen und Initiativen, etc.
- Vernetzung/Kooperation: durch binationale/internationale Studiengänge, gemeinsame Studienangebote mit anderen Hochschulen etc.

Finanziert werden Projekte, die u.a. die Neuentwicklung von Studiengängen, die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Fachbereich und die Unterstützung des Bolognaprozesses beinhalten.

In regelmäßigen Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen werden Verbesserungsmaßnahmen aufgrund der Fachbereichsevaluationen sowie gemeinsam formulierte Ziele, die der Weiterentwicklung der Fachbereiche und der gesamten Hochschule dienen, wie u.a. Umsetzungen von Bachelor-/Masterstudiengängen, Realisierung von gleichstellungsrelevanten Aspekten etc., verbindlich und nachprüfbar festgelegt.

Begleitung des Akkreditierungsverfahrens

Das Akkreditierungsverfahren ist ein Qualitätssicherungsinstrument, das im Zuge der wachsenden Autonomie der Hochschulen in erster Linie dem Verbraucherschutz dienen soll und zwar im Sinne einer zuverlässigen Information gegenüber Studieninteressierten, gegenüber anderen Hochschulen, aber auch gegenüber dem Arbeitsmarkt. Längst hat sich das Qualitätssicherungsverfahren dabei selbst zu einem Motor der Studienreform an deutschen Hochschulen entwickelt.

Innerhalb der Hochschule stellt die Curriculumsentwicklung von Bachelor- und Masterangeboten sowie die Vorbereitung der Akkreditierung eine

große Arbeitsbelastung für alle Beteiligten dar. Damit die Akkreditierung erfolgreich und die Vorbereitung möglichst effizient verlaufen, bedarf es einer Prozessbegleitung und -sicherung, die bereits bei der Curriculumsentwicklung ansetzt.

Ein *Best-Practice-Formblatt* für die Beschreibung von Modulen und Veranstaltungen wurde entwickelt, das den Anforderungen der Akkreditierung Rechnung trägt und fachbereichsübergreifend verbindlich ist. Im Sommersemester 2004 wurde die Einführung des Diploma Supplements sowie eines hochschulweit einheitlich gegliederten Modulhandbuches beschlossen.

Neben der Zuständigkeit von Rektorat und Fachbereichsleitung stehen an der Fachhochschule Dortmund in der Verwaltung (Dezernat für studentische und akademische Angelegenheiten, Studienreform) feste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für alle Fragen rund um den Bologna-Prozess einschließlich der Akkreditierung beratend zur Verfügung. Aufgrund dieser institutionell verankerten Zuständigkeit in der Verwaltung soll erreicht werden, dass möglichst keine Reibungsverluste in der Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Akteuren entstehen und zentrale Folgeprozesse (u.a. Anpassung von Prüfungsordnungen, Beratung von Studieninteressierten, Studienplatzvergabe, etc.) gezielt angestoßen und koordiniert werden können.

Neben den oben dargelegten Punkten des *Vier-Säulen-Modells* sind Gleichstellung und Qualitätsmanagement in der Verwaltung zwei weitere wesentliche Aspekte für die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems an der Fachhochschule Dortmund.

1.2 Gleichstellung

Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist nicht nur ein wesentlicher Baustein im Leitbild der Fachhochschule Dortmund, sondern auch gelebter Bestandteil im Hochschulalltag.

Dies verdeutlicht u.a. die Verleihung des Total-E-Quality Science Awards, den die FH Dortmund 2002 und 2005 erhielt. Dieser Erfolg war das Ergebnis von Leistungen im Gleichstellungsbereich, die durch Projekte, wie z.B. das Frauenprojektlabor, die Einrichtung eines Kinderbetreuungsangebotes, externe Zielvereinbarungen usw., und durch gezielte strukturelle Maßnahmen, wie z.B. die frühe Einführung von Frauenförderplänen, die Einrichtung eines Gleitzeitarbeitsmodells sowie die leistungsbezogene Mittelvergabe zur Herstellung von Chancengleichheit erreicht wurden.

Die Anerkennung der Maßnahmen und Projekte durch den Total-E-Quality Science Award bestätigte die Hochschule in ihrer Zielvorstellung des konse-