

Auditbericht

Beratung des Qualitätszentrums Siegen (QZS) der Universität Siegen

(Stand: 27. Juli 2017)

A/ Ausgangslage

Das Qualitätszentrum Siegen (QZS) hat sich einer Beratung unterzogen, um feststellen zu können, ob das QZS zukunftsfähig aufgestellt ist, ob alle wichtigen Themenfelder im Bereich des Qualitätsmanagements abgedeckt werden und ob die Ressourcenausstattung hinreichend ist. Zusätzlich sollten Perspektiven der Weiterentwicklung generiert werden. Im Auftaktgespräch mit dem Rektorat wurden weitere Aspekte benannt.

B/ Ablauf des Audits

Das Audit wurde durch eine Selbstbewertung des QZS sowie Leitfragen vorbereitet.

Auditor_innen waren:

- Prof. Dr. Volker Linneweber – ehemaliger Präsident der Universität des Saarlandes
- Prof. Dr. Joachim Härtling –Vizepräsident Studium und Lehre der Universität Osnabrück
- Dr. Wolfgang Schatz – Akademischer Direktor der Universität Luzern
- Gisa Heuser – Leitung Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung, Team Q an der Leuphana Universität Lüneburg
- Judith Braun –Geschäftsführung Netzwerk Quality Audit an der Leuphana Universität Lüneburg
- Dr. Britta Scheideler – Dezernat Hochschulentwicklungsplanung der Universität Osnabrück
- Ines Bodemer – Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Leitung Studienentwicklung & Qualitätsverbesserung an der Deutschen Sporthochschule Köln
- Mag. Andreas Raggautz, Leitung Leistungs- und Qualitätsmanagement an der Universität Graz

C/ Rolle von evalag

evalag übernahm im Rahmen dieses Vorhabens verschiedene Aufgaben, die teilweise einen „Eingriff“ in den Ablauf des Verfahrens darstellten und zum anderen eher beobachtenden Charakter hatten. Das QZS hatte **evalag** beauftragt, da Frau Rigbers

eine beratende Funktion im Netzwerk Quality Audit wahrnimmt und sich das QZS als zu beratende Einheit in dem Audit möglichst zurücknehmen wollte.

Methodisch kann die Rolle von **evalag** auch als eine abgewandelte Form der teilnehmenden Beobachtung¹ gekennzeichnet werden.

Beteiligte Mitarbeiter_innen von **evalag** waren:

- Dr. Friedrich Ahuis, wissenschaftlicher Referent
- Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand

D/ Vor-Ort-Begehung

Die Vor-Ort-Begehung fand am 18. und 19. Mai 2017 statt (siehe dazu Kurzbeschreibung des Verfahrens).

E/ Befunde zu den Leitfragen

Gesamtfazit der Auditor_innen:

Die Universität Siegen beschreitet mit der Entwicklung eines hochschulweiten Qualitätsmanagements für alle Leistungsbereiche einen ambitionierten Weg. Ihrem Zentrum für Qualitätsentwicklung (QZS) gelingt es offensichtlich, die dezentralen Einrichtungen dafür zu gewinnen, das Projekt Qualitätsmanagement im Kontext interner und externer Anforderungen mit Leben zu füllen sowie eine positive Einstellung zu befördern. In den Gesprächen hat sich aber auch gezeigt, dass eine gemeinsam geteilte Sicht aller Einrichtungen auf dieses Vorhaben weiter geschärft werden kann.

So gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen und widersprüchliche Aufgaben- und Rollenzuweisungen sowie noch nicht vollständig geklärte bzw. festgelegte Ziele, Strukturen und Prozesse; zudem wurde das Qualitätsverständnis im dezentralen Bereich nicht erkennbar.

¹ Die Teilnehmende Beobachtung ist eine (ethnografische) Methode in den Sozialwissenschaften und beruht auf alltäglichen Handlungsweisen (Beobachten, Fragen usw.). Die hier praktizierte Form der teilnehmenden Beobachtung weicht von der klassischen Form ab. Es wird erstens unterstellt, dass die Beobachtenden wie die Beobachteten aus einem recht ähnlichen Kulturkreis kommen und daher das Verständnis des Handelns hier einerseits relativ leicht ist. Andererseits sind Begutachtungssituationen – einschließlich der vorbereitenden Aktivitäten – aber mit Erwartungen „der objektiven Bewertung aufgeladen“ und sozial-kommunikative Aspekte des Verhaltens und Handelns können zu erkennbaren oder auch nicht erkannten Miss- und Fehlverständnissen führen. Der teilnehmenden Beobachtung wächst hier die Aufgabe zu, Situationen dann ggf. nachträglich für die beteiligten Personen „entschlüsselbar“ zu machen; ggf. „greift“ **evalag** auch direkt in Interaktionen ein und bringt sein Spezialwissen ein. Die Teilnehmende Beobachtung umfasst die physische Präsenz, Beobachtung der Beteiligten des Vorhabens und auch die Interaktion von **evalag**-Angehörigen mit Beteiligten des Vorhabens.

Das damit verbundene „Lavieren“ zwischen Distanz und Nähe ist methodisch, d. h. im Hinblick auf den angestrebten „Lerneffekt“ des QZS nicht unproblematisch. Allerdings geht es hier nicht um wissenschaftliche Erkenntnissuche, sondern um eine pragmatische Orientierung.

Leitfrage 1: Ist das QZS so aufgestellt, dass es die ihm gestellten Aufgaben erfolgreich bewältigen kann?

Empfehlungen:

- Es sollte eine Präzisierung und Priorisierung der Aufgaben im Qualitätsmanagement der Universität und der dazugehörigen Rollen des QZS sowie der weiteren Akteure im zentralen und dezentralen Qualitätsmanagement, einschließlich des Rektorats erfolgen. (Verantwortung: Rektorat)
- Es sind ein klarer Auftrag und eine eindeutige Rollenzuweisungen zwischen QZS und Q-Koordinatoren in den Fakultäten erforderlich; dazu gehören ein systematisches Austauschformat und – soweit möglich – die Unterstützung bei der Kompetenzerweiterung durch das QZS. (Verantwortung: Prorektor Mannel)
- Die Erstellung eines QM Handbuchs (Zuständigkeiten, Regeln der Mitwirkung und Information etc.) und einer QM-Ordnung, in der vor allem das Verhältnis zwischen dem QZS und den Dezentralen geregelt sind, ist erforderlich. (Verantwortung: QZS)
- Es sollte ein verbindlicher Zeit- und Arbeitsplan zur Umsetzung des EQA mit dem Rektorat abgestimmt werden und die Verantwortlichkeiten sollten geklärt werden. (Prorektor Mannel und QZS)

Aspekte:

- ☺ Die Fachkompetenz im QZS ist vorhanden; diese Einschätzung wird auf allen Ebenen der Universität bestätigt.
- ☺ Die Stabsstelle ist institutionell bei der Hochschulleitung angebunden, wird gleichwohl aber als eigenständige und unabhängige Institution wahrgenommen.
- ☺ Das QZS erfüllt die Aufgaben der Konzeptualisierung des Qualitätsmanagementsystems, der Beratung/Begleitung von Prozessen und das Setzen von Impulsen sehr gut (Anmerkung: Ein Dekan ist der Meinung, dass es hier durchaus noch etwas mehr machen könnte.)
- ☺ Die organisatorische Einbindung des QZS wird als gut angesehen.
- ☺ Die Strukturen und Gremien, die sich mit dem Qualitätsmanagement beschäftigen, scheinen ihre Arbeit gut zu machen. Die Mitsprache und Expertise des QZS scheint anerkannt zu sein.

- ☹ Der Auftrag des QZS und damit die Ableitung des Aufgabenspektrums, auch in Abgrenzung bzw. Ergänzung zu den weiteren QM-Akteuren im Gesamtsystem des Qualitätsmanagements, bleiben unklar.
- ☹ Es werden unterschiedliche und z. T. widersprüchliche Erwartungen sowie Rollenzuweisungen an und durch das QZS formuliert, die auch nicht dokumentiert sind. Die Rollenzuschreibungen reichen von Kontroll- und Prüfinstanz über Beratung und Begleitung sowie Bindeglied zwischen Zentrale und Dezentrale bis hin zu unabhängiger externer Expertenkreis.
- ☹ Das QZS vermisst ausreichend Unterstützung und vor allem Anerkennung durch den Rektor; die Aufgabe des Ziels der Systemakkreditierung bzw. die Umsetzung

des EQA führt zu Verunsicherung. Es ist nicht erkennbar, welche Verantwortung das QZS für das Projekt im Rahmen der Experimentierklausel trägt.

- ⊗ Es besteht keine klare Aufgabenbeschreibung für das QZS bezüglich der Einbindung der Leistungsbereiche sowie des Verhältnisses von zentralem und dezentralem Qualitätsmanagement.
- ⊗ Das QZS wird von den Fakultätskoordinatoren unterschiedlich gesehen (fachlich gut und unterstützend; aber auch einmal: abgehoben, Mängel in der Kommunikation).
- ⊗ Die Verortung des prozessorientierten Qualitätsmanagements erscheint nicht abschließend geklärt.

Leitfrage 2: Sind alle QM-relevanten Themenbereiche abgedeckt?

Empfehlungen:

- Es sollten grundlegende Entscheidungen über die Verantwortlichkeiten getroffen werden und eine Dokumentation der Prozessabläufe sowie eine Formulierung der Anforderungen an Mitwirkung und Informationsabläufe in den Leistungsbereichen erfolgen (QM-Handbuch, QM-Ordnung). (Verantwortung: Prorektor Mannel und QZS)
- Es sollte beschrieben werden, wie Regelkreise geschlossen werden. (Verantwortung: QZS)
- Für jeden Leistungsbereich sollte eine Projekt- bzw. Zeitplanung erstellt werden. (Verantwortung: Rektorat)

Aspekte:

- ☺ Bei den Hochschulmitgliedern ist das Bewusstsein und die Erkenntnis vorhanden, dass man in den Leistungsbereichen Forschung, Service, Governance, Transfer/Internationales (Third Mission) und Diversity erst am Anfang steht.
- ☺ Zwischen Hochschulleitung und Fakultäten besteht Übereinstimmung, dass die genannten Leistungsbereiche in das Qualitätsmanagement einbezogen werden sollen.
- ⊗ Das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre scheint am weitesten entwickelt zu sein; die Dokumentation von Prozessen, geschlossenen Regelkreisen sowie ein Berichtswesen, die auch bei einer Systemakkreditierung vorausgesetzt werden, sollten erstellt werden.
- ☺ Aus den Gesprächen mit den Abteilungen und der Hochschulleitung wurde nicht deutlich, wie weit das Qualitätsmanagement in den jeweiligen Leistungsbereichen aufgebaut wurde.
- ☺ In den Themenbereichen, die nicht Studium und Lehre betreffen, wurde in allen Gesprächsrunden immer wieder betont, dass Querschnittsthemen noch nicht identifiziert wurden.

Leitfrage 3: Ressourcenfrage

Empfehlungen

- Es sollte eine Festlegung der Aufgaben des QZS und eine Ableitung der notwendigen Personalressourcen erfolgen. (Verantwortung: Rektorat)
- Eine Verstärkung von drei Dauerstellen, darunter die Leitung sowie eine regelmäßige externe Beratung sollten ermöglicht werden. (Verantwortung: Rektorat)
- Es sollte eine Klärung der mit den Aufgaben verbundenen Zugriffsmöglichkeiten (z. B. auf Daten) des QZS erfolgen. (Verantwortung: Rektorat)

Aspekte

- ⊗ Die finanziellen Ressourcen scheinen ausreichend zu sein.
- ⊗ Die derzeitige Struktur (mit zwei Dauerstellen, einer befristeten Stelle, einer Beratungsstelle) ist für die Pilot-/Initiierungsphase nachvollziehbar; sie erscheint derzeit aber sehr personenabhängig.
- ⊗ Der Personalbedarf bei der Ausweitung auf alle Leistungsbereiche ist nicht dargestellt und kann aus externer Sicht nicht eingeschätzt werden.
- ⊗ Die strukturellen Ressourcen, d. h. worauf das QZS Zugriff (z. B. Daten und Informationen) hat, sind unklar.

Im Gespräch mit dem Rektorat wurden seitens des Rektors noch spezifische Aspekte benannt, zu denen von den Auditor_innen eine Rückmeldung erwünscht wurde.

1/ Wirksamkeit des QZS

Dem QZS wird intern von allen Seiten (vor allem auch der Fakultäten) eine hohe Wirksamkeit bei der Entwicklung des Qualitätsmanagements und durch Beratung, Begleitung, Information der Fakultäten und Fächer zugesprochen. Die Fakultäten sehen im QZS einen deutlichen Mehrwert, da es als Bindeglied zwischen den Fakultäten fungiert. Im Bereich Begleitung und Umsetzung von Qualitätsmanagementprozessen sieht das QZS selbst deutliche Defizite und würde sich gerne mehr einbringen. Es scheint, dass die Fakultäten weitergehende Ein- bzw. Zugriffsfunktionen des QZS für nicht wünschenswert halten. In einem solchen Fall sähen sie die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements gefährdet. Die Studierenden sehen das QZS primär als Appellationsorgan/Beschwerdemanagement auf der höchsten Deeskalationsstufe. Die Wirksamkeit bei Leistungsbereichen außerhalb Studium & Lehre ist unklar.

2/ Innere Organisation

Die derzeitige Konstruktion des QZS beruht auf einer Dominanz des externen Begleiters und Leiters, Herrn Prof. Dr. Kleine. Ferner sind zwei Dauerstellen und eine befristete Stelle zugeordnet. Die finanzielle Unterstützung (Sachmittel) sieht das QZS als

ausreichend an. Die Auditor_innen sehen zwei Herausforderungen auf die Universität zukommen: a) Herr Kleine wird als Externer die Leitungsfunktion nicht langfristig wahrnehmen (können); eine Führungskraft sollte deshalb aufgebaut werden; b) für die Ausweitung auf die anderen Leistungsbereiche ist im QZS – unter Berücksichtigung eines definierten Aufgabenzuschnitts – weitere personelle Kapazität erforderlich. Vorgesprochen wird: Eine Dauerstelle übernimmt möglichst umgehend die fachliche Leitung der Stabsstelle und mindestens eine Dauerstelle wird zusätzlich eingerichtet. Der (externe) Beraterstatus von Herrn Kleine sollte entsprechend definiert werden.

Zur Organisation bzw. zum Informationsfluss in der Universität möchten die Auditor_innen Folgendes ergänzen: Die Zusammenarbeit des QZS mit den Dezernaten (z. B. D2) sollte beispielsweise durch definierte Austauschformate gestärkt werden. Die Zusammenarbeit des QZS mit den Q-Koordinatoren in den Fakultäten sollte durch die Hochschulleitung und die Fakultätsleitungen systematisch gestärkt werden (regelmäßiger Jour Fixe, gemeinsame thematische oder methodische Vertiefungen).

3/ Aufgabenvielfalt/Rolle des QZS

Die Rolle des QZS als beratende und begleitende Einrichtung wird hochschulintern von Allen begrüßt. Das QZS mit Steuerungsfunktion wird unterschiedlich gesehen und scheint derzeit noch nicht konsensfähig zu sein (QZS ja, Fakultäten nein). Dieser Befund verweist eindeutig auf die Notwendigkeit einer klareren Rollenbeschreibung und Aufgabenfestlegung sowie der damit verbundenen Funktionen/Verantwortlichkeiten – dies kann perspektivisch auch Entwicklungsschritte des QZS umfassen.

Die Aufgabenvielfalt sollte reduziert und die Rolle/Funktion des QZS in der jeweiligen Aufgabe präzisiert werden. Das sollte zwischen QZS und Hochschulleitung diskutiert und durch die Hochschulleitung entschieden werden. Die Auditor_innen schlagen Folgendes vor: Es erfolgt eine weitgehende Entbindung von eher sekretariellen bzw. organisatorischen Aufgaben, und es werden bessere Möglichkeiten der Informationsverarbeitung geschaffen (siehe unten). Hierbei ist eine Richtungsentscheidung zu treffen, ob dem QZS bei bestimmten Aufgaben auch weitergehende Befugnisse eingeräumt werden sollen.

4/ Unterstützungssysteme

Aus Sicht der Auditor_innen können das externe Qualityboard bzw. der Qualitätsbeirat auf zentraler bzw. hochschulischer Ebene der Universität Impulsgeber für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements sein.

Hochschulintern zeichnet sich das Qualitätsmanagement vor allem durch seine Dezentralität aus: Bei der derzeitigen Konstruktion scheint das Qualitätsverständnis und dessen organisatorische Umsetzung in den Fakultäten entscheidend zu sein, da dort das Meiste entschieden wird. Das QZS kann hier durch seine anerkannte Kompetenz zu einer gewissen Vereinheitlichung und Qualitätssicherung durch Systematisierung und spezifische Kompetenzförderung beitragen.

5/ Berichtswesen

Ein dringendes Desiderat an der Universität scheint die (Weiter)Entwicklung eines zentralen Berichtswesens zu sein, in dem Daten nicht nur erhoben, sondern auch aufbereitet werden. Derzeit werden anscheinend Parallelstrukturen in den Fakultäten aufgebaut und vom QZS die unzureichende Datenbereitstellung aus den Dezernaten und den Fakultäten kritisiert. Für Datenerfassung, -aufbereitung und -bereitstellung müssen klare Regeln eingeführt werden.

6/ Weitere Hinweise:

- Das QZS wird von allen als inhaltlich unabhängig, strukturell aber natürlich als Teil der Universität gesehen. Das QZS lobt die gute Leitung und Zusammenarbeit mit dem Prorektor Herrn Mannel, hält aber eine stärkere Unterstützung und Anerkennung durch den Rektor als sehr förderlich für die jetzt anstehende Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements.
- Der Stopp der Systemakkreditierung erscheint den Auditor_innen aus zumindest zwei Gesichtspunkten problematisch: a) Die Ergebnissicherung des Erreichten ist für das QZS nicht gegeben; b) an vielen Stellen wird deutlich, dass grundlegende Prozesse, Regelungen und Dokumentationen, die bei einer Systemakkreditierung eingefordert werden und die auch für jedes Qualitätsmanagement grundlegend sind, nicht vorhanden sind (z. B. Prozesshandbuch, QM-Handbuch, Ordnung zur Datenbereitstellung und -verbreitung).
- Durch die Governance-Struktur von vier starken Fakultäten mit hoher Eigenverantwortung ist die Qualitätssicherung in den Fakultäten besonders wichtig. In den Gesprächen mit den Q- Koordinatoren trat ein völlig heterogenes Erscheinungsbild zu Tage: Unterschiedliche Kompetenz, Funktionen, Anbindung an weitere Funktionen, Weiterbildung, unterschiedliche Einstellung zu QZS etc. Auch die Ausgestaltung und Anwendung von Instrumenten der Qualitätssicherung ist aufgrund von gegebenen Kompetenzen, gewünschten Verfahrensweisen und fakultätsspezifischen Besonderheiten sehr heterogen. Es gibt derzeit auch noch kein systematisches Austauschformat unter den Fakultäten (außer mit QZS). Die Q-Koordinatoren weisen darauf hin, dass sich Tätigkeitsbeschreibungen und reale Tätigkeiten deutlich unterscheiden.
- Es sollten durchgängig einheitliche Begrifflichkeiten zur Beschreibung des QMS verwendet werden (bereichsspezifisches, übergreifendes, zentrales, dezentrales QM; problemorientiertes Audit, standardisiertes Audit, mehrperspektivisches Audit, Mixed Audition).
- Von der Hochschuldidaktik wird noch eine systematischere Zusammenarbeit mit dem QZS gewünscht.
- Wichtig erscheint die systematische Befassung mit dem Thema Datenerfassung, -aufbereitung und -dokumentation.