

Qualitätsmanagement an Hochschulen - Hochschulentwicklung im Spannungsfeld zwischen Verbetrieblichung von Hochschulen“ und der Freiheit von Forschung und Lehre

Siebolds, M^{1.}; Herrmann, D^{2.}

¹Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen, Fachbereich Gesundheitswesen

²AQAS e.V. Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen e.V.

Abstract:

Durch die gesetzlich eingeführten Verfahren der Programm- und Systemakkreditierung von Studienprogrammen, als staatsferne Verfahren zur Genehmigung neuer Studienprogramme, hat sich ein Paradigmenwechsel in der Hochschulentwicklung vollzogen. Dieser wird besonders deutlich am Druck der Einführung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementverfahren in diesem Bereich. Beide Methoden sind zentraler Bestandteil aller Akkreditierungsverfahren. Dieser Paradigmenwechsel führt langfristig zu einer scheinbar unreflektierten Idee, Hochschulen und ihre Fachbereiche nach zunehmend betrieblichen Aspekten zu organisieren. In der Folge kommt es zu einer starken Ausprägung der Leitungsorientierung in der traditionell auf Partizipation und Selbstverwaltung basierenden Führungskultur in Hochschulen. Die Einführung formaler QM Systeme, wie sie im Bereich der Systemakkreditierung gefordert werden, birgt die Gefahr in sich dieser problematischen Entwicklung Vorschub zu leisten. In dieser Situation hat der Fachbereich Gesundheitswesen der Katholischen Hochschule NRW im Rahmen eines Modellprojektes in Zusammenarbeit mit der Akkreditierungsagentur AQAS e.V. und der „Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland“ (Akkreditierungsrat) ein Modell zur antragslosen Reakkreditierung von Studienprogrammen initiiert, das auf der Einführung und Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems gemäß ISO 9001:2008 basiert. Der Fachbereich wurde im Jahr 2011 erfolgreich gemäß ISO 9001:2008 zertifiziert. Vier Studienprogramme des Fachbereichs wurden im Jahr 2012 antragslos, d.h. nur basierend auf den QM-Dokumenten von der Akkreditierungsagentur AQAS e.V. akkreditiert. Als Ergebnis dieses Prozesses lassen sich folgende Feststellungen formulieren:

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	1 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

- QM-Systeme müssen Teil der hochschulischen Selbstverwaltung und ihrer Organe sein. Damit schränkt sich der diesen Systemen implizit innewohnende Anspruch nach Leitung und Nachordnung von Mitarbeitern auf ein Maß ein, das mit dem Selbstverständnis einer partizipatorisch angelegten Selbstverwaltung und der Freiheit von Forschung und Lehre des einzelnen Professors vereinbar ist.
- Dazu bedarf es der Entwicklung einer wirksamen Kultur der Selbstverpflichtung aller beteiligter zur aktiven Teilnahme am QM-Prozess.
- Solche Formen selbstverpflichtender Teilhabe sind systematische und offene Reflexion der Evaluationsergebnisse, eine systematische Kultur von wechselseitigen Lehrhospitationen sowie die Teilhabe der Fachbereichsmitglieder an den daraus abgeleiteten kontinuierlichen Verbesserungsprozessen.
- Eine antragslose Reakkreditierung von Studienprogrammen ist möglich. Sie erfordert von den Gutachtern die Bereitschaft, sich von der reaktiven Antragsprüfung auf eine proaktive Systemprüfung einzulassen. Dies erfordert eine deutliche Erweiterung der bisherigen Gutachternkultur und der Kompetenzen der Gutachter.
- Die Verankerung eines QM Systems in Hochschule und Fachbereichen über mehrere Legislaturperioden der Selbstverwaltung hinweg stellt ein Problem dar. Die Selbstverwaltung und ihre Funktionsträger zeigen oft eine begrenzte Bereitschaft in vorangegangenen Wahlperioden etablierte Konzepte und Prozesse zu übernehmen und weiterzuleben, da dies oft als Einschränkung des eigenen Gestaltungs- und Handlungsspielraums erachtet wird. Dies stellt ein Nachhaltigkeitsproblem dar.
- Die gelebte Kultur der kommunikativen Auseinandersetzung in der Selbstverwaltung führt oft zu einer begrenzten Bereitschaft, sich auf formale Prozesssteuerung der akademischen Lehre einzulassen. Hier zeigt sich ein erheblicher Diskurs- und Schulungsbedarf aller Beteiligten.

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	2 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

Politische und organisationale Rahmenbedingungen des Projektes

In der Reakkreditierung von Studiengängen findet in Vergleich zur Erstakkreditierung eine Verschiebung der Perspektive im Rahmen der Begutachtung statt. Diese führt zu einer veränderten Fokussierung der Begutachtung von der Konzeption und Struktur der Studienprogramme, hin zu einer Auditierung der Steuerungs- resp. Verbesserungsprozesse der akkreditierten Studienprogramme.

Der entstehende Druck funktionsfähige Qualitätssicherungs- oder Qualitätsmanagementstrukturen vorzuweisen führt zu erheblichen Interventionsfolgen. Dabei prallen oft verschiedene Architekturen von Steuerungssystemen aufeinander. Diese sind die verfasste Selbstverwaltung der Hochschulen, mit ihren konstitutiven Gremien sowie den Mandats- und Funktionsträgern auf den Ebenen der Hochschulleitung und der Fachbereiche. In der Regel liegen die Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementstrukturen in den Hochschulen bei der Hochschulleitung, fachbereichsübergreifend,- quasi quer - zur Systemarchitektur der Selbstverwaltung.

Die Anforderungen der (Re)-Akkreditierung von Studienprogrammen gemäß den Vorgaben der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen und dessen exekutivem Organ, des Akkreditierungsrates¹², repräsentieren die politischen Rahmenvorgaben an die Qualität von Studienprogrammen, wie sie auch von KMK festgelegt werden. Die eigentliche Problematik der Akkreditierungsvorgaben liegt in der impliziten Formulierung von Qualitätsindikatoren zur Beurteilung von Studiengängen. Diese sind in den von den Akkreditierungsagenturen vorgegeben Leitfäden festgelegt, die sich ihrerseits auf die Rahmenvorgaben des Akkreditierungsrates beziehen. Die Systemlogik der Akkreditierung folgt dabei dem Prinzip der ISO QM-Ansätze, die der Interpretation der Akkreditierungsanforderungen durch die Hochschulen einen größtmöglichen Gestaltungsspielraum zu gewähren.

¹ Zur Auslegung der ländergemeinsamen Strukturvorgaben vom 12.02.2010 i.d.F. vom 03.06.2013, **03.06.2013**

² Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009 i.d.F. vom 20.02.2013

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	3 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

Ausgangssituation des Projektes

Der Fachbereich Gesundheitswesen der Katholischen Hochschule NRW betreibt seit 1995 ein in Anlehnung an die ISO 9001 Normenfamilie aufgebautes QM System³, das extern evaluiert wurde und sich als steuerungswirksam erwiesen hat. Bei der Erstakkreditierung der Studienprogramme des Fachbereichs nach der Umstellung auf Bachelor-/Masterstudienprogramme 2006 wurde dieses QM-System erfolgreich genutzt. Ab dem Jahr 2010 stellte sich dem Fachbereich im Vorfeld der Reakkreditierung folgende grundlegende Fragen bezüglich des weiteren QM Vorgehens:

- Wie soll auf künftige Anforderungen im Bereich der Akkreditierung, insbesondere der gerade im Entstehen befindlichen Möglichkeit der Systemakkreditierung, reagiert werden sollte?
- Wie kann der regelmäßig anfallende Aufwand der Antragserstellung für künftige Akkreditierungsperioden verringert werden?
- Wie könne Doppelprozesse vermieden werden? Die Akkreditierungsprozesse laufen oft parallel zu den routinemäßig im Fachbereich betriebenen QS- und QM-Prozessen ab, was zu einer erheblichen Doppelbelastung aller Beteiligten führt.

Diese Problemlagen führten zur Überlegung, ob es möglich wäre, eine Reakkreditierung der Studienprogramme ausschließlich basierend auf der Dokumentation eines im Fachbereich eingeführten, operativ verwirklichten und zertifizierten ISO 9001:2008 QM Systems, durchzuführen. Eine solche Vorgehensweise würde folgende Optionen eröffnen, um angemessen auf die erkannten Problemlagen zu reagieren:

- Ein so eingeführtes QM System, das sowohl gemäß ISO 9001:2008 extern zertifiziert, als auch von einer Akkreditierungsagentur im Rahmen einer Programmakkreditierung als funktional verwirklicht eingestuft wurde, wäre eine ideale Blaupause für eine QM-System als Basis einer Systemakkreditierung.

³ Weidener, F.: Hrsg. (2003) Siebolds, M.; Webler, W.D.; Craanen, M. Qualität durch Evaluation. Schlütersche Verlag und Druckerei GmbH & Co KG Hannover

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	4 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

- Die Mehrbelastung, die aus den Doppelstrukturen von internem, kontinuierlichem QM und Akkreditierung entstehen, würden durch eine Integration beider Prozesse vermieden

Mit diesen Überlegungen trat der Fachbereich an die Akkreditierungsagentur AQAS e.V heran; diese zeigte sich sehr offen für solche innovativen Projekte. Im Jahr 2011 erteile der Akkreditierungsrat durch Vermittlung von AQAS e.V. die Genehmigung, solch ein Modellprojekt zu realisieren. Die Zertifizierung des QM-Systems erfolgte 2011. Die Studienprogramme des Fachbereichs wurden daraufhin im Jahr 2012 erfolgreich reakkreditiert.

Architektur des zu Entwickelnden QM-Systems

Die Wahl des QM-Systemansatzes fiel bewusst auf die ISO Norm 9001:2008⁴, weil diese Norm dem Fachbereich eine große Spannweite der notwendigen Interpretation der Norm im Bezug auf die hochschulspezifischen Anforderungen gewährt, und weil eine Systemzertifizierung durch eine externe benannte Stelle (notified bodies⁵) möglich war. Bei der Konzeptionierung der Systemarchitektur galt es zur gleichen Zeit, die Anforderungen der ISO 9001:2008 und den Vorgaben des Akkreditierungsrates zu genügen. Hierzu wurden die wechselseitige Erfüllung der Konformitätsanforderungen (ISO 9001 und Akkreditierungsrat) in einer Konformitätsmatrix⁶ nachgewiesen. Die Interpretationsspielräume - sowohl die der ISO-Norm als auch die der Vorgaben des Akkreditierungsrates - erlauben hier eine sehr hochschulgemessene Darlegung der Normenerfüllung. Im Projekt könnte nachgewiesen werden, dass sich mit der ISO 9001:2008 alle Anforderungen an die Akkreditierung normengerecht erfüllen lassen.

Die zweite Herausforderung bestand darin, ein so komplexes QM-System überschaubar und verstehbar darzulegen. Hierzu wurde die eine Prozesslandkarte, welche die Anforderungen der Konformitätsmatrix erfüllte, erstellt. Im folgenden Schaubild ist diese Prozesslandkarte dargestellt:

⁴ ISO 9001:2008 12, Beuthverlag 2008

⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/newapproach/nando/index.cfm?fuseaction=country.notifiedbody&cou_id=276

⁶ Der Begriff Konformitätsmatrix hat sich in vielen QM-Bereichen etabliert, ohne dass er genauer gefasst wäre. Er bezeichnet keine etablierte und definierte Methode, sondern die Nutzung einer einfachen Kreuztabelle, in der die wechselseitige Erfüllung von Normenanforderung entweder nur angekreuzt oder in der jeweiligen Zelle beschrieben wird.

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	5 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

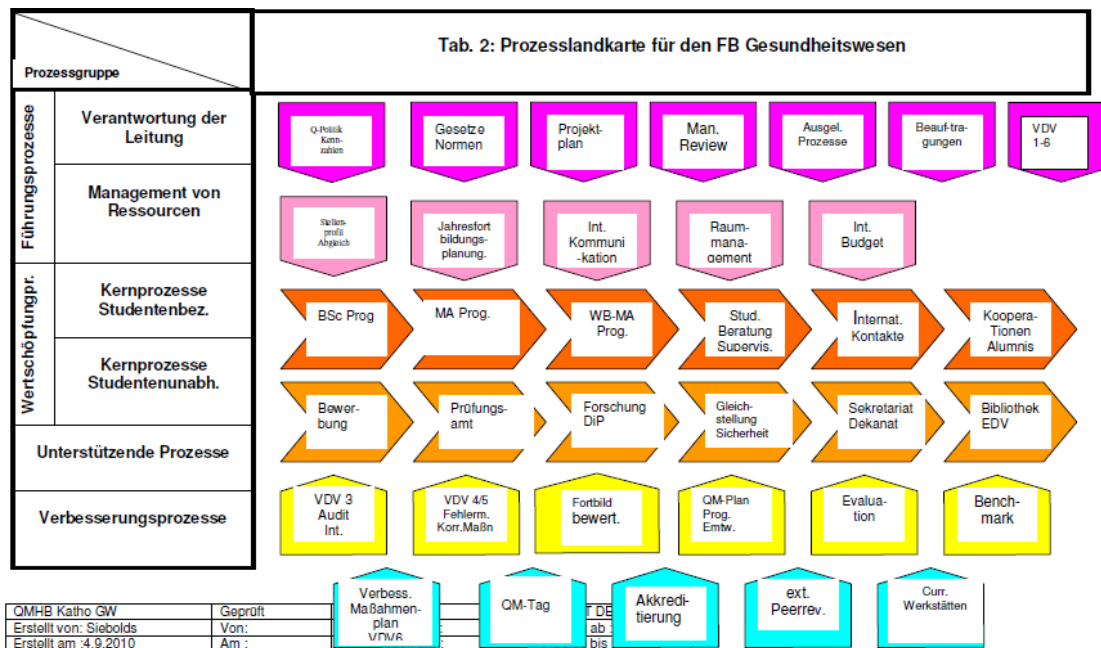


Abb. 1 Prozesslandkarte des QM-Systems des FB Gesundheitswesen

Jeder der 35 Kernprozesse ist mit Prozesslenkenden Dokumenten hinterlegt. Bei der Auswahl der Kernprozesse wurden nur nachhaltig steuerungsrelevante oder normierte Vorgaben (Gesetze, nachgeordnete Normen des Landes NRW oder des Akkreditierungsrates) berücksichtigt. Ziel war es, ein sehr schlankes und steuerungsrelevantes QM-System aufzulegen. Damit soll auf der einen Seite die notwendige Prozesslenkung zur Sicherstellung einer guten Lehre gewährleistet werden und auf der anderen Seite die Freiheit der Lehre sowie die gewachsene Fachbereichskultur geschützt werden. Die so gewählte Systemarchitektur wurde sowohl in der Akkreditierung als auch in der Zertifizierung des QM-Systems unbeanstandet akzeptiert.

Implementierung es QM-Systems

Rahmenbedingungen: Für die kollegiale Entwicklung des Systems wurde die Plattform der seit 1995 durchgeführten QM-Workshops genutzt. Während der Implementierung bestand die günstige Konstellation das der amtierende Dekan über 15 Jahre in der Rolle des Qualitätsmanagementbeauftragten des Fachbereichs tätig war und die Hochschulleitung das Projekt nachdrücklich unterstützt hat, was auch die

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	6 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

Finanzierung der Zertifizierung durch die DEKRA Certification GmbH (einer benannten Stelle) ermöglichte. Besonders hilfreich war, dass die Dekanatsassistentin QM erfahren war und für den Zeitraum der QM-Einführung über 18 Monate das Projekt im Umfang einer halben Stelle unterstützen konnte.

Dokumentation: QM-Systeme sind auf Grund ihrer enormen Komplexität eigentlich nur von ihren Entwicklern und den Auditoren der Zertifizierer verstehbar. Dies ist eine häufige Ursache für die geringe Akzeptanz und das Misstrauen der Beteiligten. Um allen Beteiligten einen verstehenden Zugang zu ermöglichen, wurde die Entwicklung einer nutzerorientierten QM-Systemoberfläche vorangetrieben. Nutzer in diesem Sinne sind die Fachbereichsleitung, Lehrende und Studierende, die Hochschulleitung sowie externe Parteien wie Zertifizierer, die Akkreditierungsagenturen und deren Gutachter. Hierzu wurde eine webbasierte, papierlose QM-Dokumentation entwickelt und im Intranet der Katholischen Hochschule NRW umgesetzt. Nutzer können sich mit einem PIN ins Intranet einloggen und in der QM-Dokumentation bewegen. Der QM-Zugang ist nicht mehr auf das QM-Handbuch und seine Anhänge ausgerichtet. Die Basis des Zugangs ist ein vierseitiger Einführungstext, der den Leser intuitiv in die Nutzung des QM-Systems aus seiner jeweiligen Perspektive anleitet. Von diesem Text kann der Nutzer durch die systematische Verlinkung in allen Dokumenten auf die gewünschte Dokumentenebene gelangen. Ziel ist es dabei, ihm die Möglichkeit zu eröffnen, Lesetiefe und Lesebreite im QM-System selbst zu bestimmen. Um auch hier ein sehr einfachen Ansatz zu verfolgen, wurden folgende Kerndokumente genutzt:

- **Qualitätsmanagementhandbuch** mit allen Anhängen gemäß ISO 9001:2008
 - Konformitätsmatrix
 - Prozesslenkende Dokumente (Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Checklisten, Normentexte etc.)
- **Fachbereichs- und Studienprogrammdossiers**, die detaillierte Informationen enthalten
 - Studienprogrammbeschreibung analog zu den Vorgaben der KMK und des Akkreditierungsrates
 - Darlegung der Infrastruktur
 - Bildungsverständnis und Qualitätspolitik

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	7 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

- **Fachbereichs- und Studienprogrammreviews**, die eine alle drei Jahre fortgeschriebene Bewertung der zu steuernden Prozesse enthalten
 - Auflagenerfüllung bei (Re-)Akkreditierungen
 - Strukturentwicklung (Personal, neue Studienprogramme, Infrastruktur)
 - Evaluationsprozesse
 - Analyse der Kennzahlmatrix
 - Maßnahmenplanung und Verfolgung im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse
- **Evaluationspläne**
 - Evaluationsplanung für 3 Jahre
 - Ableitung der jeweils angewendeten Instrumente aus realen Problemlagen
 - Kriteriale Vorgaben für die Auswertung der verwendeten Fragebögen

Verwirklichung des Systems: Alle QM-Systeme sind letztlich Instrumente, um durch Datenanalyse gewonnene Erkenntnisse zur Initiierung von kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozessen zu nutzen. Der dahinterliegende Prozess in einer Hochschule ist bestimmt durch einen vom QM her gedachten, Diskurs in den Kollegialorganen und den daraus abgeleiteten Beschlüssen der hochschulischen Selbstverwaltung. Für Lehrende und Studierende ist die QM-Struktur und die daraus abgeleiteten Prozesse nur in soweit interessant, als das diese die Fachbereichsmitglieder befähigen, ihre gemeinsamen Lehr-/Lernprozesse zu reflektieren und reflektiert weiterzuentwickeln. Damit rücken zwei Schlüsselinstrumente in den Blick, in denen sich das QM in einer Hochschule bedeutsam repräsentiert, ohne dass man die dahinterliegende Logik kennen oder verstehen muss.

Die Kennzahlmatrix: Hierbei handelt es sich um einen Satz von vorher im Fachbereich beschlossenen Qualitätsindikatoren und Kennzahlen, die sich aus der Qualitätspolitik und den Ergebnissen des dazu gehörigen Diskurses ableiten. Aus der kollegialen Analyse der Kennzahlmatrix in den QM-Workshops kann dann der Steuerungszustand des Fachbereichs bezogen auf seine Studienprogramme ermittelt werden. Neben dem Identifizieren von Handlungsbedarfen hat diese Analyse auch den Effekt, begründet entscheiden zu können, eben nichts tun zu

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	8 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

müssen und den von der gewachsenen Fachbereichskultur getragenen Prozessen ihren Lauf zu lassen. Eine solche Kennzahlmatrix ist exemplarisch dargestellt

Statusübersicht des Studienprogramms „B.Sc. of Nursing“			
Qualitätsziel	Kennzahl	Erreicht ja/nein	Bewertung
Bewerberzahl	mind. 2 : 1	Ja (220 Bew./80Stp)	Ok
Regelstudienzeit	98%	Ja	Ok
Abbruch	kleiner 10%	Ja < 4%	Ok
Kompetenzzuwachs	Im Durchschnitt mind. 1 Skalenpunkt	Ja, 1.2	Ok
Nichtbestehen	kleiner 10%	Ja < 2%	Ok
Stellenentwicklung	mehr als 50% der Studierenden		Konnte noch nicht erhoben werden, da erste Kohorte
Studienberatung	mind. 90%	Ja	Ok, Konzept wird weiterentwickelt
Übergang B.Sc. zu Master	Keine Vorgaben, ist abzuwarten	PP Alle, PM 2/3	OK, bei PM erheben wie viele später MA studieren
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	bei mehr als 90% der Studierenden	Ja	Keine primär damit begründeten Abbrüche

Abb. 1 Kennzahlmatrix Studienprogramm BSc Nursing

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP): Neben der Analyse der Kennzahlmatrix ergeben sich im Diskurs oft QM-Themen, die sich im Evaluationskontext nicht oder nur schlecht abbilden. Deshalb wird die Qualitätsentwicklung aus der Sicht der Fachbereichsmitglieder in den QM Workshops im Sinne von Fokusdiskussionen reflektiert und die Ergebnisse dokumentiert. Aus diesem Grunde können KVP's aus beiden Perspektiven initiiert werden. Hierzu liegt eine Verfahrensweisung vor, die die Umsetzung eines identifizierten KVP regelt. Solche KVP's waren die Analyse von Gründen zum

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	9 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

Studienabbruch und deren Verhinderung, gegenseitige Lehrhospitation von Professoren, Analyse der Belastungs- und Gewinnzuschreibungen von Studierenden bezüglich der Studienbelastung (Rework/Effort Analyse und Entscheidung über Studiengangsformate), Reorganisation der Praxisanteile der Studienprogramme etc.

Durchführung einer antragslosen Akkreditierung

Die antragslose Reakkreditierung wurde im SS 2012 durchgeführt. Das Kernproblem im Projekt war es, Gutachter zu gewinnen, die gewillt waren sich auf die neue, QM-basierte Prüflogik einzulassen. Die bisherige Prüflogik der Gutachter ist stark strukturorientiert und basiert auf der Kultur eines retrospektiven Peer-Reviews, das sich an den Kriterien des Akkreditierungsrates orientiert. Da diese relativ offen sind, haben die Gutachter einen sicher sinnvollen, breiten Interpretations- und Beurteilungsspielraum. Der Perspektivwechsel hin zu einer formal QM-basierten Prüflogik ist dabei nicht unproblematisch. Der Akkreditierungsantrag liefert dem Gutachter alle notwendigen Informationen zum Peer-Review. Insofern orientiert sich der Antrag auch an den Bedürfnissen der Gutachter. Bei der antragslosen (Re)-Akkreditierung stellen die Kriterien der Akkreditierungsrates Konformitätsanforderungen dar, die das QM-System nachgewiesener Maßen erfüllt, die aber somit nur noch implizit im QM-System hinterlegt sind. Der Gutachter muss sich somit wesentliche Informationen selbst im QM-System suchen, sich also quasi auf den Prüfgegenstand hinbewegen. Das ist mit einem erhöhten Arbeitsaufwand für die bislang ehrenamtlich tätigen Gutachter verbunden. Diese Umkehr der Erwartungsstrukturen ist zwingend notwendig, um die „doppelte Buchführung“ bezüglich internem QM und Akkreditierungsantrag zu vermeiden. Diese Parallelstrukturen bringen die Akkreditierung mittelfristig in die Gefahr, sich zu einem geübten Manöver zu entwickeln, das man eben hinter sich bringt, um die gewachsene Fachbereichskultur der Qualitätsentwicklung, dann wie gewohnt, weiterzupflegen. Die Systemakkreditierung verlangt diesen Perspektivwechsel allemal.

Um die Gutachter zu unterstützen, wurden diese auf die Nutzung der webbasierten QM-Dokumentation geschult. Es würde ein Orientierungsleitfaden entwickelt, der die

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	10 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

Kriterien des Akkreditierungsrates den Findorten in der QM-Dokumentation mit Hilfe der dazugehörigen Links gegenüberstellt. Eine Suchfunktion in einem so komplexen Dokument mit den diversen Verlinkungen war mit der verwendeten handelsüblichen OX Software des Intranets der Hochschule nicht zu realisieren. Die Gutachter haben sich sehr offen gezeigt und sich auf das neue Konzept eingelassen. Im gesamten Prozess wurde jedoch deutlich, wie schwierig der Wechsel der Prüfperspektive war.

Methodenreichweitendiskussion der Nutzung der Methode der ISO-basierten antragslosen Akkreditierung von Studienprogrammen

Was hat problemlos funktioniert?

Mit dem vorgestellten Modell lassen sich Studiengänge antragslos reakkreditieren. Die ISO 9001:2008 hat die an sie gestellten Anforderungen im Zusammenhang mit dem Modellprojekt einer antragslosen Akkreditierung erfüllt. Sie ist ausreichend weit interpretierbar. Sie lässt die Interpretation auf die gewachsene Hochschulkultur der Selbstverwaltung sowie der Freiheit von Forschung und Lehre zu. Ihre Struktur erfüllt die Konformitätsanforderungen des Akkreditierungsrates. Die Etablierung einer webbasierten QM-Dokumentation mit Hilfe der OX Software des Intranets ließ sich mit Hilfe der IT Abteilung problemlos und kostengünstig leisten. Die radikale Reduktion der Dokumentenoberfläche auf einen Einstiegstext und das Arbeiten im Hochschul-QM mit den Schlüsselinterventionen des Reviews, der Kennzahlmatrix und der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse haben als umsetzbar und wirksam erwiesen. Das Arbeiten mit einer begrenzten Zahl von KVP's hat sich im Fachbereichsalltag bewährt. Die Einbeziehung von Studierenden in QM-Workshops und die Diskussion von Kennzahlmatrix und KVP's in Veranstaltungen mit Studenten sind auf Grund der Konkretheit der Darstellungen gut leistbar und wirksam.

Wo gab es Problemlagen?

Aufbau und Pflege des Systems erfordern einen erheblichen Aufwand und eine professionelle QM-Kompetenz. (Der Autor ist ISO Auditor und Mitglied einer Akkreditierungskommission, die Dekanatsassistentin hat die Qualifikation zum ISO Qualitätsbeauftragten und ist langjährig QM erfahren) Die Gewinnung von

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	11 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

Gutachtern wird bei der antragslosen Reakkreditierung die größte Hürde darstellen. Dabei stellt die Bereitschaft zur Umstellung der Prüflogik das größte Problem dar. Als besonderes Spannungsfeld zeigte sich dabei Integration der Kultur des akademischen Peer-Reviewers mit der Rolle des QM-reflektierenden Auditors.

Die Aufrechterhaltung des Systems erfordert einen Stellenumfang von ca. 0.5 Planstellen je Fachbereich an QM-Assistenz, sowie Unterstützung durch zentrale QM Stabsstellen der Hochschulleitung, insbesondere was die Durchführung und Auswertung der Evaluation angeht. Das QM-System befähigt das Dekanat seine Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben mit Hilfe des QM-Systems und den darin vorgehaltenen Dokumenten zu organisieren und umzusetzen. Dies rechtfertigt den nicht unerheblichen Arbeitsaufwand.

Ableitung von Veränderungsanforderungen an ein solches Verfahren im Hinblick auf eine zukünftige Systemakkreditierung

Wechsel der ISO Norm: Die ISO 9001:2008 und ihre Folgenorm, die ISO 9001:2015 sind letztlich zu umfänglich für die Steuerungsanforderungen eines Fachbereichs oder einer Hochschule. Dies zeigt sich insbesondere bei den Überwachungsaudits durch die DEKRA Certification. Der Umfang der Dokumentation geht weit über das wirklich Notwendige für die Qualitätsentwicklung hinaus. Aus diesem Grunde wird das QM-System im Fachbereich zukünftig auf die ISO 29990:2010⁷ umgestellt. Dieses System ist deutlich weniger umfänglich und schon im Ansatz auf Bildungseinrichtungen zugeschnitten. Im Hochschulbereich bedarf es aber einer stringenten Auslegung, da die Norm Studenten als Kunden betrachtet, was sich mit dem traditionellen Verständnis der Hochschule als Lehr-, Lern- und Forschungsgemeinschaft der Hochschulmitglieder in Selbstverwaltung nicht deckt.

Papierlose Dokumentation: Bezüglich der Webbasierung bedarf es einer Softwarelösung für eine freie Suchfunktion im Text und in der Architektur er Verlinkung.

⁷ ISO 29990:2010 12 , Beuthverlag 2010

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	12 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

Weiterbildung von QM-Beteiligten im Hochschulbereich: Hier sind Angebote sowohl für die QM-Beauftragten der Hochschulen, als auch er Gutachter sinnvoll. Zurzeit wird ein Curriculum für einen Qualitätsbeauftragten Hochschule gemäß den Vorgaben der Europäischen Organisation für Qualität (EOQ), sowie Verfahrensvorschläge, die eine im Projekt entwickelte QM-Umsetzung beschreiben, vom Autor entwickelt.

Nutzung des vorgestellten QM Ansatzes für die Systemakkreditierung: Die Nutzung des hier vorgestellten Systems für die Systemakkreditierung ist explizit in der Anlage des Systems angedacht. Hier würden dann die Fachbereiche der systemakkreditierten Hochschule alle ein eigenes QM-System gemäß ISO 29990:2010⁸ einführen und betreiben. Man bezeichnet solch eine Lösung als matrixbasiertes QM-System. Die Hochschulleitung nimmt dann ihre Steuerungsaufgaben durch von ihr beigestellte prozessenkende Dokumente, die für alle Fachbereiche gelten, den Fachbereichsreviews und den kontinuierlichen Verbesserungsprozessen war. Die QM-Architektur würde sich dann eins zu eins in die Architektur der hochschulischen Selbstverwaltung einpassen, um hier Doppelstrukturen von Anfang an zu vermeiden.

Literatur

- 1 Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009 i.d.F. vom 20.02.2013
- 2 Weidener, F.: Hrsg. (2003)Siebolds, M.; Webler, W.D.; Craanen, M. Qualität durch Evaluation. Schlütersche Verlag und Druckerei GmbH & Co KG Hannover
- 3 ISO 9001:2008 12, Beuthverlag 2008
- 4 http://ec.europa.eu/enterprise/newapproach/nando/index.cfm?fuseaction=country.notifiedbody&cou_id=276
- 5 ISO 29990:2012 12, Beuthverlag 2012

⁸ ISO 29990:2012 12, Beuthverlag 2012

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	13 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV

Interessenkonflikte

Der Autor hat keine Interessenkonflikte die mit dieser Publikation im Zusammenhang stehen

Autorenanschrift

Prof. Dr. med. Marcus Siebolds

Prodekan

Qualitätsmanagementbeauftragter

Lehrbereich Medizinmanagement

Katholische Hochschule Nordrhein Westfalen

Fachbereich Gesundheitswesen, Abteilung Köln

Wörthstarsse 10

50667 Köln

e-mail: m.siebolds@katho-nrw.de

Dokument	Erstellt	Freigabe	Seite
Publikation QM-Projekt Katho 2012	Siebolds	Siebolds	14 von 14
Letzte Überarbeitung.:14.11.2015		2015	Vers 7 eV