

# Kleiner Dreh, große Wirkung: Verbesserungen in Studiengängen durch gezielte Basisaktivitäten in Fachbereichen und Fakultäten

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in Studium und Lehre sind erklärte Ziele von Hochschulen und Politik. Vielfältige Aktivitäten sind zu beobachten: Der Bund hat umfassende Förderprogramme (z. B. Qualitätspakt Lehre) initiiert. Verfahren der Akkreditierung sollen in systematischer Weise einen Qualitätsprozess begleiten. Eher im Verborgenen, vom Ergebnis aber beeindruckend, begleitet der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) mit Unterstützung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung seit 2013 Studiengänge der Elektrotechnik und des Maschinenbaus. In der Initiative „Maschinenhaus – Campus für Ingenieurinnen und Ingenieure“ werden mittlerweile 30 Universitäten und Fachhochschulen bei dem Wunsch, den Studienerfolg ihrer Studierenden zu erhöhen, unterstützt. HIS-HE berichtet über die Erfahrungen und zieht Schlussfolgerungen für das Gelingen von dezentralem Qualitätsmanagement in den Hochschulen.

## Anlass und Ziele der VDMA-Initiative

Angesichts eines prognostizierten steigenden Ingenieurbedarfs bei gleichzeitig überdurchschnittlich hohen Studienabbruchquoten in Studiengängen des Maschinenbaus und der Elektrotechnik hat sich der VDMA mit der Initiative „Maschinenhaus – Campus für Ingenieurinnen und Ingenieure“ zum Ziel gesetzt, im direkten Kontakt mit den Studiengängen, Möglichkeiten und Ansatzpunkte zur Förderung des Studienerfolgs von Studierenden zu finden. In einem Folgeschritt werden die Studiengänge hinsichtlich der Implementierung von geeigneten Maßnahmen beraten und unterstützt. Seit Anfang 2013 führt HIS-HE gemeinsam mit dem VDMA an bislang 30 Universitäten und Fachhochschulen im gesamten Bundesgebiet sog. Transferprojekte – eine Reihe von fünf aufeinander aufbauenden Workshops – durch, mit denen ein Austausch über Lehre und Studienqualität unter Lehrenden initiiert und Maßnahmen zur Verringerung von Studienabbrucherquoten entwickelt werden.

Der Start eines solchen Transferprojekts in einer Hochschule war und ist kein Selbstläufer. Die Türen für die externen Moderator(inn)en und Berater(innen) von HIS-HE und VDMA öffneten sich nicht von allein – die Situation in der Hochschule war und ist immer wieder sehr ambivalent. Auf der einen Seite waren und sind die Verantwortlichen vor Ort, sei es dezentral für den Studiengang oder den Fachbereich bzw. die Fakultät, sei es zentral die Hochschulleitung, durchaus an neuen Impulsen von außen interessiert. Auf der anderen Seite erwarten die Hochschullehrer(innen) und Dozent(inn)en die angekündigten Berater(innen) häufig zurückhaltend und mit teils skeptischen Blicken. Vorbehalte werden geäußert: „Wir

machen doch schon so viel!“ und „Wir haben doch gerade erst das Akkreditierungsverfahren durchlaufen“.

## Durch „’nen Dreh“ Vorbehalte gegenüber QM in Lehre und Studium überwinden

Wie – so wird sich die geeignete Leserin, der geeignete Leser fragen – ist es denn gelungen, die Skepsis zu überwinden und die Hochschullehrer(innen) vor Ort doch zu einem aktiven Mittun zu bewegen? Zunächst galt es, die anfängliche Zurückhaltung der Lehrenden zu ergründen. Es wurde hier schnell deutlich, dass diese nach Aussagen der Hochschullehrer(innen) vornehmlich auf negativen Erfahrungen mit der Akkreditierungspraxis gründen. Da das Vorgehen im Projekt „Maschinenhaus“ dem erwähnten Akkreditierungsverfahren ähnelt, weil auch hier die multiperspektivische Erfassung des Status Quo der Studiengänge die Grundlage bildet, galt es, frühzeitig die Unterschiede zum Akkreditierungsverfahren zu verdeutlichen. So ist das Transferprojekt „Maschinenhaus“ kein externes Prüfverfahren zur Vergabe oder Versagung einer „Zertifizierung“. Vielmehr bietet es einen geschützten Raum für den offenen Austausch über Stärken und Schwächen des Status Quo. Das Projekt „Maschinenhaus“ nutzt dafür zunächst in spezifischer Weise den Blick auf die Nachfrageperspektive für die Lehr- und Studienangebote. Entlang des Student Life Cycle werden jene Herausforderungen betrachtet, die sich Studierenden an verschiedenen Stellen ihres Studiums im Alltag stellen. Darauf aufbauend werden jeweils konkrete Handlungsfelder zum Abbau dieser „Stolperstellen“ und damit zur Förderung von Studienerfolg identifiziert. Hierzu entwickeln die beteiligten

Lehrenden im weiteren Projektverlauf gezielt Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Studiengänge. Dieser gewählte Ansatz entfaltet in der Hochschulpraxis eine besondere Wirkung und Akzeptanz für die Themen bei den Lehrenden. Eine Befragung von 16 teilnehmenden Hochschulen im Rahmen einer Evaluation hat dies eindrucksvoll gezeigt: Zum einen entstehen aus der eingebrachten externen Perspektive der Industrie (VDMA) und den vielfältigen Erfahrungen anderer Hochschulen (bundesweite Teilnahme von 30 Hochschulen) neue, hilfreiche Impulse. Zum anderen initiiert das spezifische „Projekt-Setting“ Diskussionen, die sich regelmäßig situativ dynamisch entwickeln und in die sich die Lehrenden engagiert einbringen. Studiengangverantwortliche kommentieren dieses Erlebnis wie folgt:

*„Für mich war es spürbar, dass alle Kollegen viel wacher für die Probleme bei der Gestaltung des Studiengangs waren und kooperativer neue Wege diskutiert haben. Das ist ein starkes Ergebnis dieses Prozesses, dass jeder Hochschullehrer sehr viel genauer aufpasst, was wir hier machen und wie wir mit den Studierenden arbeiten, die wir haben – und nicht mit Idealbildern von Studierenden.“*

*„Das Transferprojekt hat insgesamt bei den Beteiligten zu einer Sensibilisierung und Aktivierung [von Lehrenden für lehrbezogene und didaktische Themen; U.K.] beigetragen.“<sup>1</sup>*

### Aktivierung für QM in der Lehre

Reflektiert man die positiven Äußerungen der Hochschullehrer(innen), so zeigen die Transferprojekte, dass es hier gelungen ist, einen spezifischen „Anlass“ bzw. eine „Gelegenheitsstruktur“ in der Organisation Fachbereich bzw. Fakultät zu etablieren, sich strukturiert über Lehre und Lehrqualität auszutauschen und gemeinsam Maßnahmen für die Förderung des Studienerfolgs, insbesondere in den Bereichen „Übergang Schule – Hochschule“, „Beratungs- und Unterstützungsangebote“ und „Curriculum, Didaktik“, zu entwickeln. Das von den Studiengängen ausgewählte Maßnahmenpektrum reicht von Qualifizierungen bereits vorhandener Mentoringangebote, welche bislang zu wenig und von den „falschen“ Studierenden angenommen wurden, bis hin zu

grundsätzlichen Veränderungen in der Didaktik von Lehrveranstaltungen sowie in der Gestaltung von Curricula. Eine solche Neugestaltung liegt vor, wenn Studiengangprojekte von Beginn an theoretische Grundlagen der Mathematik und Physik in den fachspezifischen ingenieurwissenschaftlichen Zusammenhängen anwenden wollen oder zentrale Schlüsselkompetenzen wie Eigenverantwortung für den Lernprozess, Kommunikation und Teamarbeit usw. in eigenen Lehrveranstaltungen geschult werden können.

### Lessons learned für die QM-Akzeptanz in Studium und Lehre

Aus Sicht von HIS-HE als externer Beratung lassen sich aus dem Projekt „Maschinenhaus“ einige Schlussfolgerungen ziehen, die insgesamt in Prozessen des Qualitätsmanagements (QM) in Studium und Lehre berücksichtigt werden sollten, will man doch in all diesen Bemühungen gerade eine Akzeptanz bei den Hochschullehrer(innen) erreichen:

- „QM-Initiativen“ sollten, wenn sie sich zu Beginn näher mit einem Studiengang beschäftigen, zunächst dem konkreten Studienangebot, der dahinter stehenden fachlichen Expertise und dem vor Ort in der Regel vielfältigen Engagement den gebührenden Respekt zollen. Dies ist dann von besonderer Notwendigkeit, wenn QM-Verfahren, z. B. (Re-) Akkreditierung, die formal häufig auf eine Ja-oder-Nein-Entscheidung ausgerichtet sind, von vielen Lehrenden als wenig wertschätzende Prüfungssituation empfunden und beurteilt werden. Wird dies unberücksichtigt gelassen, gelingt es kaum, Kollegien in einen diskursiven kontinuierlichen Verbesserungsprozess aktiv einzubinden.
- „QM-Initiativen“ sollten „geschützte Räume“ für offene interne Diskurse etablieren, um auch die Studierendenperspektive in den Blick zu nehmen. Im Projekt „Maschinenhaus“ kommen Hochschulakteure und Externe (Industrieverband, Berater(innen)) zusammen und identifizieren im „geschützten Raum“, an welchen Stellen im Student Life Cycle Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen bestehen.
- „QM-Initiativen“ sollten Angebote zur Neu- oder Weiterentwicklung konkreter Maßnahmen in Studiengängen berücksichtigen, die eng an die realen Bedingungen und ressourcenmäßigen Voraussetzungen der Hochschule gekoppelt sind und damit als unmittelbar praxis- bzw. handlungsrelevant vor Ort in den Fachbereichen und Fakultäten wahrgenommen werden. Hilfreich zur Orientierung ist dabei Hin-

<sup>1</sup> Evaluation der Transferprojekte in der VDMA-Initiative „Maschinenhaus – Campus für Ingenieurinnen und Ingenieure. Projektphase 2013-2015. Projektkointerner Bericht.“

tergrundwissen auch aus anderen Hochschulen (im Projekt „Maschinenhaus“ immerhin 30 ähnliche Studiengänge).

## Frühe Einbindung der Fächer als Chance für positive Effekte und Nutzen der Systemakkreditierung

Das Projekt „Maschinenhaus“ des VDMA, in dem HIS-HE als Beratung fungiert, ist sehr eng auf die Qualitätsentwicklung in den Fächern Maschinenbau und Elektrotechnik und auf die Implementierung individueller Maßnahmen in den Fächern fokussiert. HIS-HE befasst sich derzeit in einem weiteren Projekt mit Fragen der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. In diesem werden die Auswirkungen von Systemakkreditierungen für Hochschulen mit der Fragestellung untersucht, ob die Systemakkreditierung durch die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems als Treiber für eine Organisationsentwicklung in Studium und Lehre insgesamt gesehen werden kann. Zentrale Fragen sind: Wie wird ein solcher Veränderungsprozess in der Hochschule aufgesetzt und gesteuert? Welche Entscheidungen werden wann, wo und durch wen getroffen? Welche konkreten Wirkungen bzw. welche geplanten, ggf. ungeplanten Effekte hat die Systemakkreditierung für die Steuerung und Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre? Verantwortliche für das Qualitätsmanagement von 16 systemakkreditierten Hochschulen haben hierzu in Interviews Auskunft gegeben und zugleich Hochschuldokumente für eine systematische Analyse bereitgestellt. Als ein erstes Ergebnis der Analyse

zeichnet sich ab, dass die frühzeitige Einbindung der Fächer im Entscheidungsprozess und in der Ausgestaltung des Verfahrens der Systemakkreditierung ein Erfolgsfaktor für die Akzeptanz und für das „Beleben“ dieser Verfahren selbst ist. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen im Frühjahr 2016 veröffentlicht werden.

HIS-HE plant, die Erfahrungen aus dem VDMA-Projekt aufzunehmen und in einer Folgeuntersuchung zur Systemakkreditierung den Fokus auf die dezentrale Perspektive in der Hochschule zu richten. Konkret heißt dies, die Wirkungen neuer QM-Verfahren auf Praktikabilität vor Ort in den Fachbereichen und Studiengängen zu ermitteln. Die Untersuchungsfragen lauten: Welchen Mehrwert sehen Leitungen, Lehrende und Studierende in den Fachbereichen in der Systemakkreditierung im Vergleich zur herkömmlichen Programmakkreditierung? Welche Schwierigkeiten gilt es zu bewältigen? Werden Studiengänge nun anders und im Ergebnis auch besser entwickelt? Verändert sich der Austausch über Lehre in den Fächern bzw. Studiengängen?

Letztlich gilt es zu untersuchen, welche Rahmenbedingungen auch übergreifend dazu beitragen, dass (einheitliche) Systeme auch in dezentralen Bereichen der Hochschulen Akzeptanz finden und tatsächlich gelebt werden. Es wird angestrebt, Erfolgsfaktoren und Risiken für die Systemakkreditierung und die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems in Kenntnis der dezentralen Perspektive zu definieren und den Verantwortlichen in Hochschule und Politik damit „neue“ handlungsrelevante Informationen bereitzustellen.



### Zur Person

**Uwe Krüger** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement. **Dorothee Polte** ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin ebenfalls im Geschäftsbereich Hochschulmanagement tätig.

**E-Mail:** [u.krueger@his-he.de](mailto:u.krueger@his-he.de) | [polte@his-he.de](mailto:polte@his-he.de)

