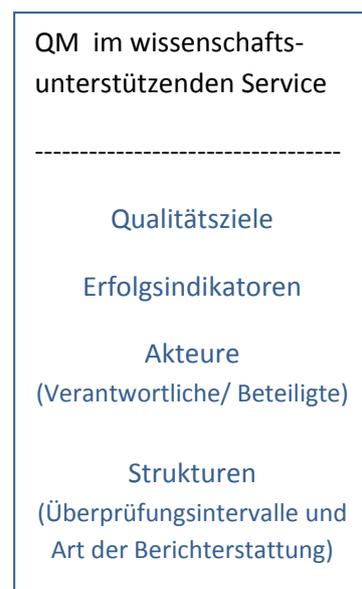
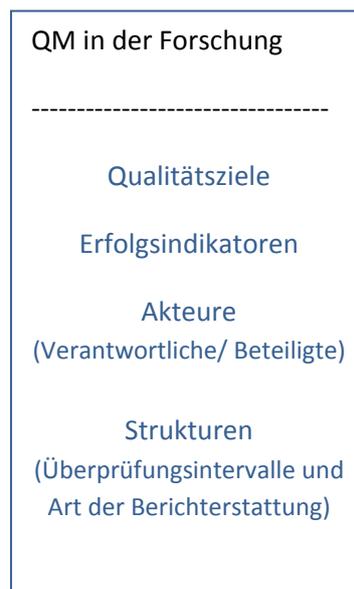
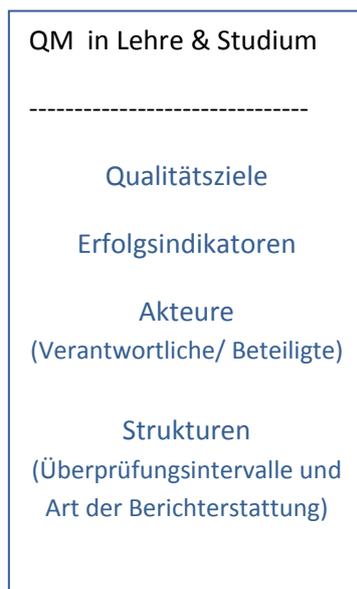




Qualitätsmanagement an der Universität Hohenheim



Qualitätsmanagement an der Universität Hohenheim

1. Selbstverständnis der Universität Hohenheim

Die Universität Hohenheim zählt zu den kleineren Landesuniversitäten und hat durch ihre drei Fakultäten ein einzigartiges Profil: Naturwissenschaften, Agrarwissenschaften und Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Im Fokus von Forschung und Lehre stehen **komplexe biologische und ökonomische Systeme**. An deren Schnittstelle ist die **Bioökonomie** angesiedelt, die als Sektor und Forschungsfeld profilgebend für die Universität ist. Die wissenschaftliche Herausforderung liegt darin, die untersuchten Systeme umfassend und fundiert zu verstehen und neue Möglichkeiten ihrer Gestaltung und Veränderung zu entwickeln. Darauf aufbauend will die Universität wesentliche Beiträge zu drängenden globalen und regionalen Herausforderungen in den Bereichen Agrarökosysteme und Biodiversität, Ernährungssicherung und Gesundheit sowie deren ökonomischen und kommunikativen Aspekten leisten und zu einer führenden Universität auf diesen Gebieten werden.

Die Begriffe **Innovation und Nachhaltigkeit** kennzeichnen die Wertorientierung der Universität und bezeichnen gleichzeitig ein zentrales Spannungsfeld, in dem sich die Forschung bewegt. Hervorragende Wissenschaft bedeutet für die Universität Hohenheim Sichtbarkeit und Anerkennung der Arbeiten ihrer Forscherinnen und Forscher in der internationalen wissenschaftlichen Welt und gleichgewichtig auch Relevanz und Bedeutung der Ergebnisse für die Gesellschaft. Daraus folgt, Forschung und Lehre wieder stärker als eine Einheit zu betrachten. Forschung und Lehre sind unter Beachtung hoher wissenschaftlicher Standards geprägt von Internationalität und Interdisziplinarität.

Alle Mitglieder der Universität arbeiten partnerschaftlich zum Wohl der gesamten Institution an diesen Zielen. Chancengleichheit ist für die Universität Hohenheim ein wesentliches Element strategischer Entscheidungen und gelebte Kultur. Die Unterstützung der Chancengleichheit ist eine Querschnittsaufgabe in allen universitären Bereichen im Sinne des Gender Mainstreaming.

2. Qualitätspolitik der Universität

- allgemeine und dauerhaft gültige Absichten und Zielsetzungen der Universität zur Qualität -

Diesem Selbstverständnis folgend, erreicht die Universität ihre Ziele durch konsequente strategische Ausrichtung und durch Sicherstellung einer im universitären Wettbewerb überlegenen Qualität in allen universitären Leistungsbereichen.

Die Qualitätsentwicklung und –sicherung der Universität ist darauf ausgerichtet, die Ansprüche ihrer internen und externen Zielgruppen bestmöglich zu erfüllen und die Leistungsprozesse effektiv und ressourceneffizient zu gestalten.

Zu ihren Zielgruppen zählt die Universität die Studierenden (aktuelle, zukünftige und ehemalige), die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (in ihren Funktionen als Lehrende und Forschende), die Beschäftigten im technischen Bereich und in der Verwaltung und im Bewusstsein ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung auch die Öffentlichkeit.

Im Hinblick auf die Studierenden verfolgt die Universität das Ziel, durch exzellente Lehre kompetenzorientiert Fachkenntnisse und Schlüsselqualifikationen zu vermitteln, die Studierenden zu wissenschaftlichem Arbeiten sowie zu interdisziplinärem Austausch zu motivieren und zu befähigen und ihnen eine Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zu ermöglichen.

Im Hinblick auf die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hat die Universität das Ziel, eine attraktive Wirkungsstätte zu sein - insbesondere auch für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Sie möchte gute Rahmenbedingungen für exzellente Forschung bieten, um den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wie auch der Universität insgesamt zu internationaler Sichtbarkeit und Ansehen in der "Scientific Community", der Wirtschaft wie auch der Gesellschaft zu verhelfen.

Im Hinblick auf sämtliche Beschäftigte fördert die Universität eine Kultur der Partnerschaftlichkeit und der Leistungsorientierung mit dem Ziel, ihnen gute Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten.

Im Hinblick auf das öffentliche Interesse verfolgt die Universität folgende Zielsetzung: Durch Grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung trägt sie zur Weiterentwicklung der Fachgebiete im interdisziplinären und im internationalen Kontext bei. Indem sie ihre Forschung an gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Fragestellungen ausrichtet, liefert sie Erkenntnisse, die dazu beitragen, global und regional bedeutsame Probleme zu lösen.

Daher sieht die Universität ihre gesellschaftliche Verantwortung auch in der konsequenten Förderung und Weiterbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Sie sieht dies als einen unverzichtbaren Beitrag für eine leistungsstarke Forschungslandschaft, die Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft entwickeln kann.

3. Qualitätsverständnis

- Definition von Qualität -

Das Qualitätsverständnis der Universität Hohenheim basiert auf zwei Bezugspunkten:

(a) auf dem Verständnis der Qualitätsentwicklung durch die Orientierung an eigenen Zielen - Qualität wird bestimmt, indem angestrebte Ziele formuliert werden und die Zielerreichung überprüft wird. Somit wird Qualitätsentwicklung als kontinuierliche Verbesserung verstanden.

(b) auf einem normativen Qualitätsverständnis - Qualität wird bestimmt von spezifischen Standards, wie sie beispielsweise der Gesetzgeber, Fachgesellschaften oder Drittmittelgeber vorgeben. Diese Standards fließen ein in die Formulierung der Qualitätsziele für die jeweiligen Leistungsbereiche.

Qualität enthält für die Universität Hohenheim daher auch eine dynamische Komponente. Standards wandeln sich im Lauf der Zeit, und die selbst gesetzten Qualitätsziele spiegeln die Anforderungen wider, die von allen internen und externen Zielgruppen an die Universität gestellt werden.

Als Voraussetzung für Qualität sieht die Universität die individuellen Fähigkeiten und die Motivation der Akteure. Darüber hinaus wird die Qualität entscheidend vom gelungenen Zusammenwirken der einzelnen Akteure geprägt. Insofern sind die strukturellen Voraussetzungen der Zusammenarbeit sowie eine adäquate Prozessorganisation von maßgeblicher Bedeutung für die Qualität.

Ausgehend von diesem Qualitätsverständnis etabliert die Universität schrittweise ein Qualitätsmanagementsystem für die universitären Leistungsbereiche.

4. Leitlinien des Qualitätsmanagements

- Lenken und Leiten der Universität im Hinblick auf Qualität -

Ein wichtiges Instrument zur Umsetzung der strategischen Planung und zur nachhaltigen mittel- und langfristigen Qualitätsentwicklung und –sicherung ist das Hohenheimer Qualitätsmanagementsystem. Es geht von einer gesamtuniversitären Perspektive aus und basiert auf folgenden Leitlinien:

Zentrale Verankerung

Die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung liegt bei der Universitätsleitung.

Dezentrale Organisationsform

Die Struktur des Qualitätsmanagements wird bezogen auf die jeweiligen Leistungsbereiche organisiert. Die drei Leistungsbereiche entwickeln jeweils eine adäquate Struktur für die Qualitätsentwicklung und -sicherung in Lehre und Studium, in der Forschung und im wissenschaftsunterstützenden Service.

Koordination und Information

Das Referat QM im Rektoratsbüro koordiniert und dokumentiert die Aktivitäten und unterstützt die verantwortlichen Akteure mit dem Ziel einer konsistenten Strategie- und Maßnahmenentwicklung.

Es führt die Informationen über qualitätsrelevante Aktivitäten in verschiedenen Zuständigkeiten auf unterschiedlichen Ebenen in ein umfassendes Monitoring zur Qualitätsentwicklung und -sicherung zusammen.

Transparenz

Das Qualitätsmanagementsystem dient der Universität dazu, Transparenz hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit zu schaffen und unterstützt somit die konsequente Qualitätsentwicklung und -sicherung. Die grundlegende Motivation liegt dabei darin, alle Beteiligten bei der Qualitätsentwicklung bestmöglich zu unterstützen. Die Transparenz dient dazu, eine Qualitätskultur zu ermöglichen und nicht dazu, eine Leistungskontrolle zu institutionalisieren.

Partizipation

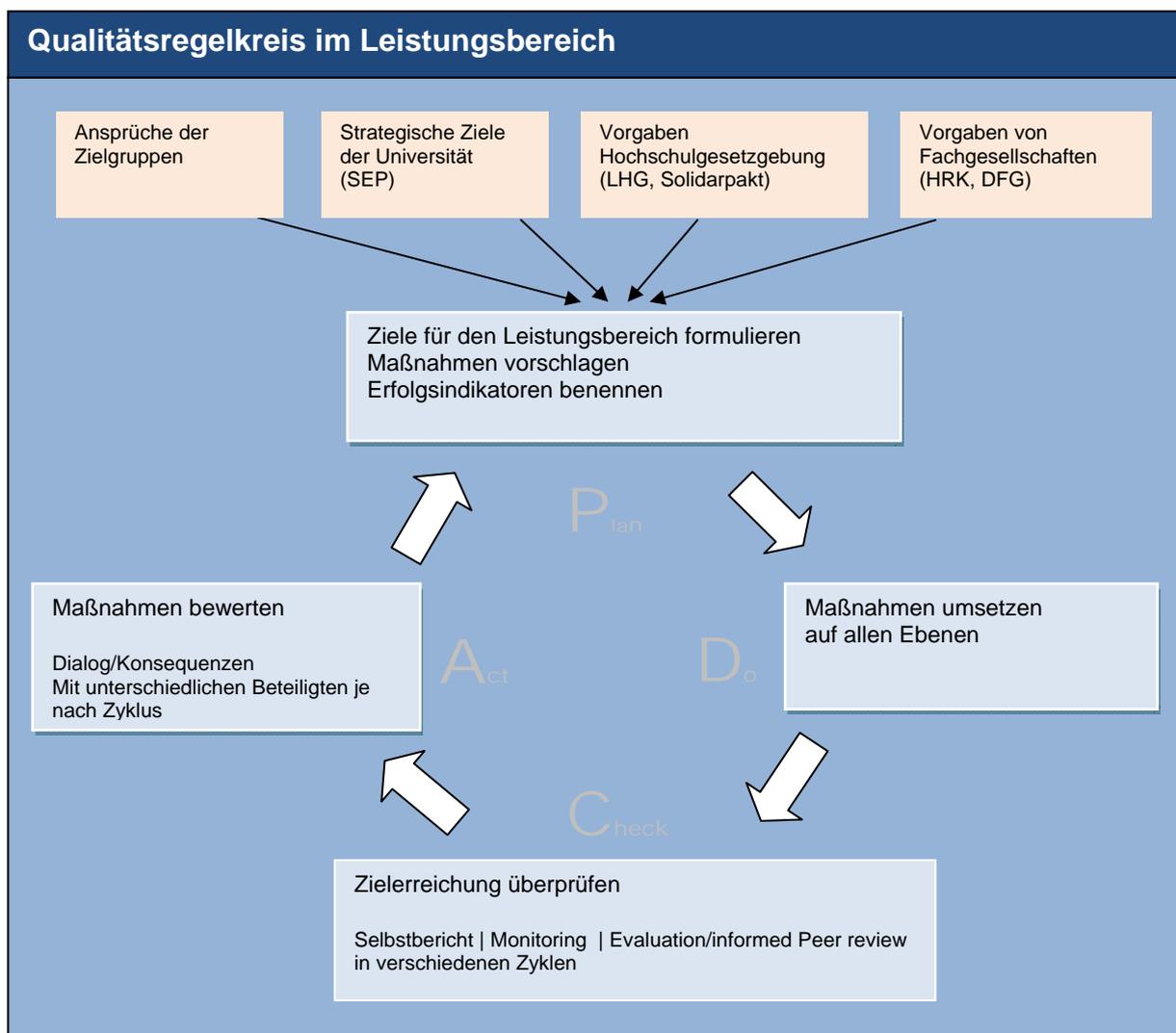
In die Qualitätsentwicklung und -sicherung sind organisationsübergreifend die jeweils verantwortlichen Leistungserbringer sowie die betroffenen Zielgruppen als Leistungsempfänger mit eingebunden.

Effizienz

Die Universität begreift ihre überschaubare Größe auf einem zusammenhängenden Campus als Chance für eine möglichst direkte Kommunikation aller Beteiligten und integriert ihr Qualitätsmanagement soweit möglich in bestehende Strukturen.

Der zeitliche Aufwand und die Arbeitsbelastung durch Evaluationen oder die Bereitstellung von Kennzahlen werden für alle Beteiligten möglichst gering gehalten.

5. Umsetzung des Qualitätsmanagements in den Leistungsbereichen



5.1. Projektgruppen

Für jeden Leistungsbereich wird eine Projektgruppe gebildet mit dem Auftrag, die Strukturen des QM-Systems im Leistungsbereich aufzubauen. In jedem Leistungsbereich wird ein Qualitätsregelkreis etabliert zur Überprüfung der Zielerreichung und Ableitung ggf. besserer, zielführender Maßnahmen für die Qualitätsentwicklung und –sicherung.

Zusammensetzung der Projektgruppe: Um ein effizientes Arbeiten zu gewährleisten, sollen der Projektgruppe möglichst nicht mehr als zehn Personen angehören. In der Projektgruppe soll vertreten sein:

- die strategische Perspektive der Universitätsleitung durch das für den Leistungsbereich zuständige Rektorsratsmitglied
- die Perspektive der im Leistungsbereich wichtigsten Leistungserbringer (Lehrende, Forschende, Angehörige der Verwaltung) ggf. aus unterschiedlichen Statusgruppen
- die Perspektive der im Leistungsbereich wichtigsten Leistungsempfänger
- die Perspektive des Qualitätsmanagements: Die Perspektive des Qualitätsmanagements wird vertreten durch mindestens ein Mitglied der Senatskommission Qualitätsmanagement und die Referentin für Qualitätsmanagement im Rektorsratsbüro.

Funktionsträger wie beispielsweise die Studiendekane oder die Prodekanen für Forschung können in der Projektgruppe als stimmberechtigte Mitglieder vertreten sein oder wahlweise punktuell hinzugezogen werden..

Leitung: Die Entscheidung über den Vorsitz der Projektgruppe treffen die Mitglieder bei der ersten Zusammenkunft. Es wird empfohlen, dass das für den Leistungsbereich zuständige Rektorsratsmitglied den Vorsitz übernimmt. Die Projektgruppe wird vom Rektorat nach Rücksprache mit den Fakultäten für drei Jahre eingesetzt. Die Projektgruppe berichtet dem Rektorat und dem Senat jährlich über den Fortschritt beim Aufbau des Qualitätsmanagements im Leistungsbereich.

Auftrag der Projektgruppe: Die Projektgruppe hat einen zeitlich befristeten Auftrag. Sie ist zuständig für den Aufbau von Strukturen des Qualitätsmanagements im Leistungsbereich und für die Begleitung in der ersten Erprobungsphase.

Kommt die Projektgruppe zu der Auffassung, dass auch künftig ein Gremium mit übergeordneter QM-Perspektive in den Qualitätsregelkreis integriert werden sollte, so kann sie für sich eine dauerhafte Einbindung in die QM-Struktur vorsehen.

Die Projektgruppe tagt nach Arbeitsfortschritt, jedoch mindestens ein Mal pro Semester mit dem Ziel, innerhalb maximal eines Jahres nach Einsetzung die Strukturen für den Leistungsbereich festgelegt zu haben.

Zur Etablierung eines Qualitätsregelkreises trifft die Projektgruppe Entscheidungen zu folgenden Themen:

- Formulierung eines Leitbildes für den jeweiligen Leistungsbereich (Lehre, Forschung, wissenschaftsunterstützende Bereiche)
- Formulierung der Qualitätsziele unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen und strategischer Zielvorgaben.
- Festlegung von Überprüfungsmodalitäten
 - > Welche Kennzahlen/Erfolgsindikatoren werden herangezogen, um Aussagen über die Zielerreichung zu treffen?
 - > Welcher Personenkreis beurteilt diese? Wie wird der fachspezifische Kontext bzw. die Perspektive der Betroffenen bei der Beurteilung der Erfolgsindikatoren berücksichtigt?)
 - > Welche Dokumentation wird etabliert für welche konkreten Adressaten? Wer leitet daraus Empfehlungen für Verbesserungsmaßnahmen ab?
- Festlegung von internen und externen Überprüfungsintervallen
- Verantwortung für Umsetzung von Empfehlungen und möglicher Anreizsysteme (Zielvereinbarungen, Konsequenzen)
- Beteiligung von externen Experten
- Dokumentation und Kommunikation (Dialog)

Die Projektgruppen selbst werden nicht operativ tätig Sie werden nicht beauftragt mit der Umsetzung von Maßnahmen. Sie haben eine beratende Funktion. Die Umsetzung von Empfehlungen erfolgt durch die dafür jeweils zuständigen Stellen der Universität. Die Entscheidung über die Bewilligung von Ressourcen zur Durchführung von empfohlenen Maßnahmen liegt bei den jeweils verantwortlichen Stellen.

5.2. Senatskommission Qualitätsmanagement

Die bestehende Senatskommission Qualitätsmanagement unterstützt den Aufbau einer Qualitätsmanagementstruktur in den Leistungsbereichen. Sie entsendet Mitglieder in die Projektgruppen, die jeweils fest der Projektgruppe des jeweiligen Leistungsbereichs angehören und dort eine übergeordnete QM-Perspektive einbringen. Die Senatskommission kommt mindestens einmal pro Semester zusammen zum Austausch über die Fortschritte beim Aufbau der QM-Strukturen in den Leistungsbereichen.

Sobald die Projektgruppen die QM-Strukturen für den jeweiligen Leistungsbereich aufgesetzt haben (d.h. voraussichtlich ein Jahr nach Projektstart), wird die Senatskommission Qualitätsmanagement neu besetzt. Sie wird aus jeweils drei Mitgliedern der drei Projektgruppen gebildet. Die Mitglieder sollen so gewählt werden, dass sie aus allen Statusgruppen kommen und alle drei Fakultäten vertreten sind. Die den Projektgruppen vorsitzenden oder in ihnen vertretenen Rektoratsmitglieder sollen nicht der Senatskommission angehören. Die Mitglieder werden vom Rektorat nach Rücksprache mit den Fakultäten bestimmt.

5.3. Übersicht zur möglichen Zusammensetzung der Projektgruppen zum Aufbau der QM-Struktur für die Leistungsbereiche

Lehre und Studium

unter Einbeziehung der zugeordneten Verwaltungsbereiche

Funktion	Leistungsbereich Lehre & Studium	Anzahl Personen	
strategische Perspektive: Verbindungsperson Rektorat	Prorektor Lehre	1	
Perspektive Leistungsempfänger	Studierende/r Fakultät A oder N	2	
Perspektive Leistungsempfänger	Studierende/r Fakultät W	3	
Perspektive Leistungserbringer*	Lehrende/r akademischer Mittelbau	4	
Perspektive Leistungserbringer*	Professor/in	5	
QM-Perspektive*	QM-Beauftragte/r des Senats (Professor/in)	6	
QM-Perspektive	Referentin QM	7	Minimum

plus eventuell beratend:

Externe fachliche Expertise	Vertreter/in Hochschuldidaktikzentrum	8	
Verwaltungsexpertise**	Fakultätsgeschäftsführer/in	9	
Perspektive Leistungserbringer	Vertreter/in Abteilung Studienangelegenheiten	10	Maximum

* Die Lehrenden sollten aus unterschiedlichen Fakultäten kommen.

** Es soll jeweils ein/e Fakultätsgeschäftsführer/in in einer Projektgruppe vertreten sein. Die Fakultäten stimmen sich ab, wer den Geschäftsführer in welche Projektgruppe entsendet.

Forschung

unter Einbeziehung der zugeordneten Verwaltungsbereiche

Im Bereich Forschung ist zwischen der Perspektive des Leistungsempfängers und der Perspektive des Leistungserbringers nicht ganz so eindeutig zu trennen wie im Bereich der Lehre. Wissenschaftlern kommt hier einerseits die Rolle eines Leistungserbringers (Forschungsleistung) als auch eines Leistungsempfängers zu – z.B. als Empfänger der Dienstleistung der Abteilung Forschungsförderung.

Funktion	Leistungsbereich Forschung	Anzahl Personen
strategische Perspektive:		
Verbindungsperson Rektorat (Vorsitz)	Prorektor Forschung	1
Perspektive Leistungsempfänger*	Habilitand/in	2
Perspektive Leistungsempfänger	Doktorand/in	3
Perspektive Leistungserbringer*	Forschende/r Professor/in	4
QM-Perspektive*	QM-Beauftragte/r des Senats (Professor/in)	5
QM-Perspektive	Referentin QM	6 Minimum
plus eventuell beratend:		
Externe fachliche Expertise	Vertreter/in wiss. Zentren	7
Strategische Perspektive	Referentin Strategie	8
Perspektive Leistungserbringer	Vertreter/in Abteilung Forschungsförderung	9
Verwaltungsexpertise**	Fakultätsgeschäftsführer/in	10

* Die Forschenden sollten aus unterschiedlichen Fakultäten kommen.

** Es soll jeweils ein/e Fakultätsgeschäftsführer/in in einer Projektgruppe vertreten sein. Die Fakultäten stimmen sich ab, wer den Geschäftsführer in welche Projektgruppe entsendet.

Die Zusammensetzung der Senatskommission Forschung entspricht weitgehend der vorgeschlagenen Zusammensetzung der Projektgruppe. Daher kann die Projektgruppe in Übereinstimmung mit der Leitlinie der Effizienz (S. 6) als um die QM-Perspektive erweiterte Senatskommission Forschung tagen. Der Vorsitz liegt dann beim zuständigen Rektoratsmitglied (Prorektor Forschung).

Wissenschaftsunterstützende Dienstleistungen

die nicht unmittelbar den Leistungsbereichen Lehre & Studium oder Forschung zugeordnet sind.

Funktion	Leistungsbereich Wissenschaftsunterstützende Dienstleistungen	Anzahl Personen
strategische Perspektive: Verbindungsperson Rektorat	Kanzlerin	1
Perspektive Leistungsempfänger	Wissenschaftler/in	2
Perspektive Leistungsempfänger	dezentrale Verwaltung Institut/Sekretariat	3
Perspektive Leistungserbringer	Mitarbeiter/in Verwaltung Abteilung Wirtschaft & Finanzen*	4
Perspektive Leistungserbringer	Fakultätsgeschäftsführer**	5
Perspektive Leistungserbringer	Mitarbeiter/in KIM	6
QM-Perspektive	QM-Beauftragte/r des Senats aus dem Bereich Verwaltung*	7
QM-Perspektive	Referentin QM	8 Minimum

plus eventuell beratend:

Strategische Perspektive	Referentin Organisationsentwicklung der Abteilung Personal & Organisation	9
---------------------------------	--	---

* Es wird empfohlen, dass Beschäftigte aus den Bereichen Wirtschaft & Finanzen sowie Personal in der Projektgruppe vertreten sind.

** Es soll jeweils ein/e Fakultätsgeschäftsführer/in in einer Projektgruppe vertreten sein. Die Fakultäten stimmen sich ab, wer den Geschäftsführer in welche Projektgruppe entsendet.