

RWTH

**QUALITÄTS-
MANAGEMENT
IN STUDIUM
UND LEHRE**

Um diese Broschüre möglichst lesefreundlich zu gestalten, haben wir uns dafür entschieden, grundsätzlich die männliche Form bei den Hochschulmitgliedern und der Lehrer- bzw. Schülerschaft zu verwenden.

Selbstverständlich sind hiermit stets auch die weiblichen Angehörigen der Hochschule und der Schulen gemeint.

RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN

QUALITÄTSMANAGEMENT IN STUDIUM UND LEHRE

Herausgegeben im Auftrag des Rektors
von der Pressestelle der RWTH Aachen,
Templergraben 55, D-52062 Aachen

Telefon : 0241/80-94037 und 80-96754
Telefax : 0241/80 92103

Bearbeitung: Dezernat Planung, Entwicklung
 und Controlling
 e-mail : PEC@zhv.rwth-aachen.de
 www : [http://www-zhv.rwth-aachen.de/
 zentral/dez6_index.htm](http://www-zhv.rwth-aachen.de/zentral/dez6_index.htm)

Redaktion: Dipl.-Kff. C. Römisch (verantwortlich)

Mai 2006

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einführung	4
2. Leitbild der RWTH Aachen und Qualitätsziele in Studium und Lehre	5
2.1 Leitbild der RWTH Aachen	5
2.2 Qualitätsziele in Studium und Lehre	6
3. Instrumente des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre	7
3.1 Rahmenbedingungen	7
3.2 Instrumente zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre	9
3.2.1 Instrumente vor Eintritt ins Studium	9
3.2.2 Instrumente während der Studieneingangsphase	12
3.2.3 Instrumente während des Studiums	14
3.2.4 Instrumente nach Abschluss des Studiums	20
3.3 Phasenübergreifende Instrumente zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre	22
4. Konsequenzen des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre	27
4.1 Wirkungen des Qualitätsmanagements	27
4.2 Controlling des Qualitätsmanagements	28
4.2.1 Allgemeine Controllingaktivitäten	28
4.2.2 Absolventencontrolling	30
5. Beteiligung der Hochschulmitglieder am Qualitätsmanagement in Studium und Lehre	32
6. Transparenz des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre	34
7. Fazit und Ausblick	35
8. Zusammenfassung / Abstract	37

1. Einführung

Studium und Lehre galten lange Zeit als „Stiefkinder“ unter den vielschichtigen Aufgaben und zahlreichen Aktivitäten eines Hochschulbetriebes. Die Studierenden absolvierten ihre Prüfungen und schriftlichen Arbeiten, aber Themenfelder wie Qualitätsentwicklung oder -sicherung in Studium und Lehre waren im Ganzen betrachtet noch unterentwickelt.

Nicht zuletzt durch eine Vielzahl von Initiativen - wie das vom Wissenschaftsministerium des Landes NRW aufgelegte Förderprogramm „Qualität der Lehre“, die erste Zielvereinbarung zur Studienreform in Verbindung mit der Förderung im Rahmen des Programms „Studienreform 2000plus“, die verstärkte Berücksichtigung von „Lehrerfolgen“ (Zahl der Absolventen, Studiendauer) in den landesweiten bzw. hochschulinternen Mittelverteilungsmodellen oder die Flut von Rankings in der überregionalen Presse - finden die Bereiche Studium und Lehre in den Hochschulen eine zunehmende Beachtung.

An der RWTH Aachen hat bereits in den 90er Jahren mit dem Aufbau einer flächendeckenden Evaluierung und mit der systematischen Erfassung und Auswertung von Rankings eine deutlich spürbare Wahrnehmung der Lehre begonnen.

Mit zunehmender Intensität wurden und werden die Notwendigkeit und die Spezifika eines Qualitätsmanagements in Studium und Lehre diskutiert. Da der Begriff des „Qualitätsmanagements“ sehr weit gefasst ist, in diversen Kontexten und mit unterschiedlichen Inhalten verwendet sowie in der Praxis sehr individuell umgesetzt wird, ist er auch im Hochschulbereich nicht eindeutig definiert. Auch wenn es keine „maßgeschneiderte“ Lösung für alle Hochschulen bzw. alle Fachbereiche und Fächer gibt, herrscht Konsens darüber, dass sich die Handlungen verstärkt an den Bedürfnissen der Studierenden orientieren müssen.

Als wesentliche Aufgaben eines Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an der RWTH Aachen werden der zielgerichtete, mit den Beteiligten abgestimmte, transparente Einsatz verschiedener Instrumente zur Verbesserung der Lehre und das Controlling der entsprechenden Maßnahmen angesehen.

Die vorliegende Broschüre möchte sowohl dem externen Leser als auch dem intern Interessierten die einzelnen Komponenten des **Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an der RWTH Aachen** vorstellen.

In ihren Grundzügen ist diese Broschüre im Rahmen eines Projektes des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) entstanden. Das CHE hat 2004/2005 im Auftrag des Wissenschaftsministeriums eine Bewertung der Qualitätsmanagement-Systeme aller staatlichen Universitäten und Fachhochschulen des Landes NRW im Bereich Studium und Lehre vorgenommen. In dieser Beurteilung liegt die RWTH Aachen mit 23 von 26 Punkten an der Spitze des Rankings unter den Hochschulen in NRW.

Es soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass die Fachbereiche teilweise seit langem eine Vielzahl individueller Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung verfolgen, die nicht im Detail in dieser Broschüre dargelegt werden können.

2. Leitbild der RWTH Aachen und Qualitätsziele in Studium und Lehre

2.1 Leitbild der RWTH Aachen

Qualitätsentwicklung und -sicherung in Studium und Lehre sind notwendige Voraussetzungen dafür, dass Hochschulen durch eine qualitätsvolle Ausbildung von Absolventen einen hohen Beitrag zum wirtschaftlichen Wohlstand, zum sozialen Ausgleich und zur kulturellen Entwicklung der Gesellschaft leisten können.

Auch die RWTH Aachen misst der Qualität von Studium und Lehre gemäß ihrem **Leitbild** einen hohen Stellenwert bei. Dabei stellt sie die Themen Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten und bindet das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre in ihre Gesamtstrategie ein. Das 1996 verabschiedete Leitbild legt hierfür in abstrakter Form strategische Ziele und daraus abgeleitete Grundsätze für Studium und Lehre fest und bildet damit einen Orientierungsrahmen für die Entwicklung der Hochschule. Zu diesen strategischen Zielen und Grundsätzen zählen u.a.:



- Gewährleistung einer hohen Qualität der Lehre
- Heranbildung eines hochqualifizierten und verantwortungsbewussten akademischen Nachwuchses für Wirtschaft, Gesellschaft sowie Forschung und Lehre
- forschungs- und praxisbezogene sowie zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung
- laufende Kontrolle des Lehrangebotes

Abb. 1: Leitbild

Die Sicherstellung dieser studien- und lehrbezogenen strategischen Ziele des Leitbildes stellt eine der Hauptaufgaben des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre dar. Dies ist verbunden mit der Herausforderung, die bewusst allgemein gefassten Ziele des Leitbildes so zu spezifizieren, dass konkrete Ansatzpunkte für ein pragmatisch angelegtes Qualitätsmanagement gegeben sind.

2.2 Qualitätsziele in Studium und Lehre

Durch die bisherige Praxis des Aachener Qualitätsmanagements in Studium und Lehre sind aus den strategisch ausgerichteten Zielen und Grundsätzen des Leitbildes der RWTH Aachen eine Reihe von konkreten, praxisrelevanten **Qualitätszielen in Studium und Lehre** abgeleitet und darauf bezogene Instrumente entwickelt worden.

Zur Gewährleistung einer hohen Qualität der Lehre zählen neben der generellen Qualitätsentwicklung und -sicherung in Studium und Lehre insbesondere

- Steigerung der Zufriedenheit der Studierenden
- intensive und umfassende Betreuung der Studierenden
- Abbau von Studienhürden
- Verkürzung der Studiendauer
- Steigerung der Bestehensquoten, vor allem in den Grundstudiumsprüfungen
- Erhöhung der Absolventenquoten
- ...

Zur Ausbildung von hervorragenden akademischen Nachwuchskräften gehören

- Vermittlung von fachlichen Qualifikationen
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, d.h. Fähigkeit zum Erkennen und Durchschauen komplexer Probleme, Mut zu Neuem, kritischer Umgang mit bewährten sowie neuen Erkenntnissen, Fähigkeit zu lebenslangem Lernen, Belastbarkeit, Leistungsbereitschaft, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Fremdsprachenbeherrschung und verantwortliches Handeln in der Gesellschaft
- ...

Der forschungs- und praxisbezogenen Lehre dienen

- Orientierung der Lehrinhalte am Stand der Forschung
- Entwicklung der Lehre und ihr Transfer in die Praxis
- breit gefächertes Lehrangebot
- Gewinnung und Halten hervorragender Persönlichkeiten für Lehre und Forschung
- ...

Eine laufende Kontrolle des Lehrangebotes wird sichergestellt über eine

- regelmäßige und detaillierte Überprüfung der praktizierten Lehr- und Lernmethoden
- ...

3. Instrumente des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre

3.1 Rahmenbedingungen

Um gezielt Instrumente zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre formulieren zu können, sind zunächst geeignete institutionelle, steuerungsbezogene Rahmenbedingungen für das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre an der RWTH Aachen erforderlich.

Rahmenbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertragliche Regelungen ▪ Hochschulinterne Ordnungen/Konzepte ▪ Hochschulinterne Verfahren ▪ ...

Abb. 2: Rahmenbedingungen

- **Vertragliche Regelungen**

Eine wesentliche, übergeordnete vertragliche Regelung im Hinblick auf Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung und Sicherung einer hohen Qualität von Studium und Lehre stellte die am 06.07.2001 zwischen dem Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung und der RWTH Aachen geschlossene **Zielvereinbarung zur Studienreform** dar. Im Rahmen dieser Zielvereinbarung führte die RWTH Aachen Projekte durch, die sich auf die Studieneingangsphase, die Studienstruktur, die studienbezogene Qualitätsverbesserung, die Situation für weibliche Studierende und die Reduzierung der Studiendauer bezogen.

Eine weitere übergeordnete Regelung bildete die **Zielvereinbarung I** vom 08.04.2002, in der u.a. eine Reihe von spezifischen Zielen zur Sicherung einer qualitätsvollen Ausbildung von Absolventen formuliert wurde. Aus dieser Zielvereinbarung ergab sich erneut eine Vielzahl unterschiedlicher Rahmenbedingungen für das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre.

Am 21.01.2005 wurde die **Zielvereinbarung II** geschlossen, in der u.a. die hohe Bedeutung von Qualität in Lehre und Forschung betont wird. Es sollen die Aktivitäten der Zielvereinbarung I fortgeführt, Bemühungen um Beratung, Betreuung und Orientierung der Studierenden, vor allem der Studienanfänger, verstärkt, der Übergang Schule - Hochschule sowie die Chancengleichheit gefördert und die konsekutive Studienstruktur umgesetzt werden - www-zhv.rwth-aachen.de/zentral/dez6_publikationen_ZVII_komplett.pdf.

- **Hochschulinterne Ordnungen/Konzepte**

Das Verfahren der Evaluierung ist in der am 05.04.2002 veröffentlichten **Evaluierungsordnung** für Lehre und Studium der RWTH Aachen verankert. Diese regelt neben dem Verfahren u.a. den Geltungsbereich, Zuständigkeiten und Ziele sowie den zeitlichen Horizont der Evaluierung - www-zhv.rwth-aachen.de/zentral/dez6_evaluierung_leitseite.htm.

Das **Konzept zur Evaluierung von Lehre und Studium** dient der hochschulweiten Kommunikation sowie Erläuterung der einzelnen Elemente und der damit verbundenen Überlegungen und Zielsetzungen der Evaluierung der Lehre an der RWTH Aachen. Es soll den Beteiligten als Leitfaden bei der Durchführung helfen.

Da sich die Hochschule im Rahmen der Zielvereinbarung zur Studienreform weiterhin zur Systematisierung der Studentischen Lehrveranstaltungs-bewertung in sämtlichen Fächern verpflichtet hat, wurden in diesem Zusammenhang die Hinweise zur **Vorbereitung und Durchführung der Studentischen Lehrveranstaltungs-bewertung** erarbeitet. Diese Hinweise erläutern die einzelnen Verfahrensschritte, um die Vorgehensweise bei der Studentischen Lehrveranstaltungs-bewertung transparent zu machen und ermöglichen den Dozenten, den gesamten Ablauf nachvollziehen zu können - www-zhv.rwth-aachen.de/zentral/dez6_lehrveranstaltungs-bewertung_leitseite.htm.

Ein großes Handlungsfeld bildet die fortlaufende Modernisierung und verbesserte Koordinierung des Studienangebotes. Mit der sukzessiven Einführung von Bachelor-/Masterstudiengängen werden Strukturen geschaffen, die bestimmte Anforderungen erfüllen, z.B. die Konzentration auf ein an Regelstudienzeiten orientiertes, strukturiertes Studium, die Verbesserung des Studienerfolges sowie das Angebot von Studiengängen mit einem hinreichenden Maß an Berufsorientierung. Zur Erleichterung des Verständnisses und zur näheren Darstellung der Themengebiete stehen hier diverse Unterlagen und Arbeitshilfen zur Verfügung, z.B. die **Umstellung der bisherigen Diplom- und Magisterausbildung auf eine Bachelor- und Masterstruktur an der RWTH Aachen**, Arbeitshilfen zur **Erstellung von Prüfungs- und Studienordnungen** sowie eine umfangreiche Informationsbroschüre mit Hinweisen und Erläuterungen hinsichtlich der **Akkreditierung von Studiengängen**. Darüber hinaus existiert mit der Arbeitshilfe zur **Einführung einer modularisierten Studienstruktur sowie eines Leistungspunktesystems an der RWTH Aachen** eine Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte für die Neuerungen im Zusammenhang mit der Umstellung der herkömmlichen Studiengänge auf eine konsekutive Studienstruktur - www-zhv.rwth-aachen.de/zentral/dez6_6_2_aufgaben.htm.

- **Hochschulinterne Verfahren**

Die RWTH Aachen verfügt mit dem **Verfahren zur internen Mittelallokation** seit mehr als 15 Jahren über ein parametergestütztes Modell zur Verteilung der Mittel für Lehre und Forschung. In die Berechnung gehen mit unterschiedlicher Gewichtung auf Lehereinheitsebene die Parameter Lehrangebot, Lehrnachfrage, Absolventen, Promotionen und Drittmittelausgaben ein. Die Größe „Absolventen“ hat in diesem Modell eine zunehmende Gewichtung erfahren. Daneben werden Aspekte der Gleichstellung sowie der Studiendauer und der Dienstleistungsverflechtung berücksichtigt.

3.2 Instrumente zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre

Die an der RWTH Aachen entwickelten Instrumente zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre werden nach Phasen unterteilt. Es gibt Instrumente, die bereits vor Aufnahme des Studiums (Phase 1) Anwendung finden, Maßnahmen speziell für die ersten Wochen des Studienbeginns (Phase 2) und solche, die während des gesamten Studiums (Phase 3) genutzt werden. Aber auch nach Beendigung des Studiums (Phase 4) sind Kontakte zu Absolventen von großer Bedeutung für eine dauerhaft hohe Qualität in Studium und Lehre.

Instrumente nach Phasen ...
... vor Eintritt ins Studium
... während der Studieneingangsphase
... während des Studiums
... nach Abschluss des Studiums

Abb. 3: Instrumente nach Phasen

3.2.1 Instrumente vor Eintritt ins Studium

Der Übergang von der Schule zur Hochschule spielt eine wichtige Rolle für die Gewinnung zukünftiger Studierender. Es existiert eine Vielzahl von konkreten Aktivitäten an der RWTH Aachen, die schon vor dem Eintritt ins Studium bei Schülern das Interesse an einer akademischen Ausbildung wecken sollen. Dieser Pool an Aktivitäten bildet den ersten wichtigen Eckpfeiler des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an der RWTH Aachen, weil damit durch frühzeitige Kontaktaufnahme eine Kommunikationsplattform für Fragen und Anforderungen der zukünftigen Hochschulanfänger sowie wesentliche Voraussetzungen für eine individuelle und persönlichkeitsorientierte Studienwahl geschaffen werden.

- Informationsangebote für Schulen
- Studieninformationstage
- Unihits für Kids
- Science Nights
- Hochschulschnuppertage
- RWTH Science-Truck
- „TIK“-Technik im Klartext
- Studieren vor dem Abi
- Aktivitäten von Lehrstühlen u. Instituten
- Info Center
- (Fach-) Studienberatung für Studieninteressierte
- Informationsveranstaltungen/Work Shops
- SelfAssessment
- ...

Abb. 4: Instrumente vor Eintritt ins Studium

• Informationsangebote für Schulen

Zur Intensivierung der Schulkontakte hat die RWTH Aachen gezielte Informationsangebote für Schulen entwickelt. Diese beginnen mit der Präsenz auf Messen für Schüler und berufskundlichen Veranstaltungen bis hin zu gegenseitigen Kooperationen, gehen über in Informationsveranstaltungen, speziell für Schulklassen/Jahrgangsstufen organisiert, und Gespräche, die mit Lehrern und Eltern geführt werden.

- **Studieninformationstage**

Auf den nach Themenbereichen Natur-, Ingenieur- und Geisteswissenschaften untergliederten Studieninformationstagen können sich Schüler über das Lehrangebot und die Studienmöglichkeiten an der RWTH Aachen informieren. In gesonderten Studiengangspräsentationen werden die verschiedenen Studiengänge und die universitätsspezifischen Lernformen vorgestellt, um damit eine Orientierungshilfe für die Studien- und Berufswahl zu geben. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zu persönlichen Gesprächen und individueller Beratung.

- **Unihits für Kids**

Hochschule zum Anfassen bieten die Veranstaltungen „Unihits für Kids“: Erlebnistage für 10- bis 12-jährige Schüler, denen Ingenieur- und Naturwissenschaften in unterschiedlichen Hochschulinstituten lebendig und spielerisch vermittelt werden. Im Vordergrund steht dabei weniger komplexes Faktenwissen als vielmehr die erlebnisorientierte Vermittlung der Faszination Wissenschaft.

- **Science Nights**

In den „Science Nights“, den erlebnisorientierten Abendveranstaltungen mit Übernachtung in verschiedenen Hochschulinstituten, können Schüler der Klassen 8-10 erfahren, wie spannend Wissenschaft ist und welche Bedeutung sie im täglichen Umfeld hat. Für die Jugendlichen steht eine Mischung aus altersgerechten, praxisnahen Vorträgen, eindrucksvollen Experimenten zum Staunen und Selbermachen und kleinen Diskussionsrunden mit Professoren sowie Studierenden auf dem Programm.

- **Hochschulschnuppertage**

Mit den Hochschulschnuppertagen sind einzelne Leistungskurse oder ganze Oberstufengänge eingeladen, mit der Zentralen Studienberatung einen Besuchstag an der RWTH Aachen zu vereinbaren, um einen Einblick in den Studienbetrieb zu gewinnen.

- **RWTH Science-Truck**

Als Experimentierstudio, Ausstellungsraum und Hörsaal ist der RWTH Science-Truck bundesweit zu den Schulen unterwegs.

- **„TIK“-Technik im Klartext**

Im Projekt „TIK“-Technik im Klartext werden Studierende und Schüler zusammengebracht. Hier verfassen Studierende der Studiengänge Technische Redaktion und Kommunikationswissenschaft Texte über wissenschaftliche Projekte aus RWTH-Instituten für Schülerredaktionen, um diese schon früh für den Umgang mit Wissensressourcen zu begeistern.

- **Studieren vor dem Abi**

Über das Projekt „Studieren vor dem Abi“ gibt die RWTH Aachen hochbegabten Schülern die Chance, bereits vor dem Abschluss der Allgemeinen Hochschulreife Lehrveranstaltungen zu besuchen und diese mit einem qualifizierten Seminarschein abzuschließen. Die anerkannten Seminarscheine wirken sich später verkürzend auf das eigentliche Studium aus.

- **Aktivitäten von Lehrstühlen und Instituten**

Neben den zentral koordinierten Maßnahmen zur frühzeitigen Qualitätssicherung existieren seitens der einzelnen Lehrstühle und Institute vielfältige Aktivitäten, wie z.B. Schulvorträge, Demonstrationsversuche, Experimental-Workshops, Führungen, Tage der offenen Tür, Exkursionen, „Probe-Uni“, Praktika und vieles mehr.

- **Info Center**

Allen Studieninteressierten steht das Info Center der Zentralen Studienberatung mit Möglichkeiten zur Selbstinformation, einem Computer mit Internetanschluss mit wichtigen www-Adressen, persönlichen Auskünften und Beratungen zum Studium an der RWTH Aachen als Informations- und Anlaufstelle zur Verfügung.

- **(Fach-) Studienberatung für Studieninteressierte/Informationsveranstaltungen und Work Shops**

Hier können ausführliche Gespräche bei den (Fach-) Studienberatungen rund um das Studium an der RWTH Aachen in Anspruch genommen werden. Informationsveranstaltungen und Work Shops bieten Informationen zu Themen wie Studienwahl, Ingenieurstudium, numerus clausus/ZVS oder Schnuppertag an der Uni.

- **SelfAssessment**

Ein web-basierter, freiwilliger Studienberatungstest (SelfAssessment) zur Studieneignung und -orientierung für Informatik, Elektrotechnik und Technische Informatik steht Studieninteressierten als spezielles Instrument zur Studienfachwahl unter www.assess.rwth-aachen.de zur Verfügung.

3.2.2 Instrumente während der Studieneingangsphase

Die Instrumente während der Studieneingangsphase sind darauf ausgerichtet, den ehemaligen Schülern den Einstieg ins Hochschulstudium, oftmals in einer neuen Stadt, zu erleichtern und eine schnellere Orientierung, gerade in den ersten Wochen und Monaten nach Studienbeginn zu bewirken.

- Vorkurse
- Einführungsveranstaltungen
- Tutorien
- Patenschaftsmodelle
- Kleingruppenübungen
- ...

Abb. 5: Instrumente während der Studieneingangsphase

• Vorkurse

Die Studieneingangsphase an der RWTH Aachen startet mit einem umfangreichen Angebot an Vorkursen für angehende Studierende aller Fachrichtungen. Bei den Vorkursen steht die Überbrückung der Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen Schulausgangsprofil und den Mindeststandards des Studieneingangsprofils im Vordergrund. Ziel der Kurse ist es, mit der Wiederholung des in vielen Studiengängen vorausgesetzten Grundwissens einen leichteren Einstieg in das Studium zu ermöglichen. Zur Zeit können die Studierenden vor oder zum Studienbeginn an der RWTH Aachen aus den Vorkursen in Mathematik, Chemie, Informatik, Physik, Rechnergestütztes Zeichnen, Englisch, Latein und Geschichte wählen.

• Einführungsveranstaltungen

Für alle Studierenden finden zu Semesterbeginn in Abhängigkeit von der jeweiligen Fachrichtung Einführungsveranstaltungen statt, die vorrangig den Erstsemestern fachliche Informationen liefern, die allgemeine Studienorganisation darstellen und Anlaufstellen zur Orientierung im betreffenden Studiengang kommunizieren.

• Tutorien

Im Anschluss an die einzelnen Einführungsveranstaltungen werden die neuimmatrikulierten Studierenden studiengangsbezogen von geschulten studentischen Tutoren beraten und in den ersten Wochen nach Studienbeginn betreut und begleitet. Ein Tutorium besteht aus einer Gruppe von etwa 15 Erstsemesterstudierenden, das von zwei studentischen Tutoren betreut wird. Bei den Tutorien stehen vor allem persönliche Kontakte zu Mitstudierenden im Vordergrund. Es werden die vielen Fragen und Probleme, die sich während des Einlebens in einer neuen und fremden (Hochschul-) Umgebung ergeben, beantwortet und besprochen. Hierzu gehören beispielsweise Fragen zum Veranstaltungsbetrieb, Studienverlauf, Hörsälen, Mensen, Bibliotheken, BAföG usw. Aus diesen Tutorien entwickeln sich oftmals Lerngruppen, die über mehrere Semester des Studiums oder länger andauern.

- **Patenschaftsmodelle**

Beim Patenschaftsmodell werden die Studienanfänger studiengangswise in Gruppen aufgeteilt und Professoren, die den jeweiligen Gruppen zur Beratung zur Verfügung stehen, zugeteilt. Der betreuende Professor lädt die Patenschaftsgruppe über die nächsten drei Semester mindestens einmal pro Semester ein, um sich auszutauschen, so dass eine kontinuierliche und intensive Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden stattfindet. Da sich die Betreuung in der Regel nicht nur auf die Studieneingangsphase beschränkt, bildet dieses Instrument eine Schnittstelle zu den Instrumenten, die während des Studiums eingesetzt werden. Weiterhin findet die Betreuung nicht ausschließlich über die Professorenschaft statt, sondern auch Studierende höherer Semester werden eingebunden.

Betreuungssysteme werden mit Kleingruppenveranstaltungen verknüpft, um neben der Bereitstellung von Vertrauens- und Beratungspersonen eine Vertiefung des Lernstoffes, eine Förderung der Teambildung, die Ausbildung persönlicher Netzwerke und die Organisation von Lernkreisen zu ermöglichen. Intensive Betreuung kann damit an Rückmeldungen über den Lern- und Wissensstand gekoppelt werden.

- **Kleingruppenübungen**

Über die intensive Betreuung durch Studierende höherer Semester in kleineren Einheiten soll von Studienbeginn an, z.B. durch Hausaufgabenkorrekturen oder die Besprechung von Übungsklausuren, eine umfangreiche Hilfestellung gewährt werden, damit die Studierenden nicht durch den Verlust wertvoller Zeit bei Studienstart den Anschluss verlieren. Daneben sollen aber auch durch kontinuierliches Lernen die Anforderungen, die ein Hochschulstudium an die Studierenden stellt, erlebt werden, um frühzeitig eine Entscheidung treffen zu können, ob ein Studium den Vorstellungen an eine berufliche Qualifizierung entspricht.

3.2.3 Instrumente während des Studiums

Gemäß dem Leitbild der RWTH Aachen besteht eine der Hauptaufgaben der Hochschule in der Gewährleistung einer hohen Qualität der Lehre, so dass der Schwerpunkt der Aktivitäten im Qualitätsmanagement in Studium und Lehre in der dritten Phase - Instrumente während des Studiums - liegt. Wesentliche Elemente sind hierbei die zentral koordinierte Evaluierung von Studium und Lehre und die Durchführung der Studentischen Lehrveranstaltungs-bewertung. Aber auch die Umstellung auf die Bachelor-/Masterstruktur sowie die Fortführung von Maßnahmen aus der zweiten Phase (Patenschaftsmodelle, Kleingruppenübungen) tragen maßgeblich zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in Studium und Lehre an der RWTH Aachen bei.

- Evaluierung von Studium und Lehre
- Studentische Lehrveranstaltungs-bewertung
- Patenschaftsmodelle
- (Fach-) Studienberatung für Studierende
- Informationsveranstaltungen/Workshops
- Aktivitäten von Lehrstühlen u. Instituten
- Umstellung auf die Bachelor -/ Masterstruktur
- Kommissionen
- E-Learning
- Kleingruppenübungen
- ...

Abb. 6: Instrumente während des Studiums

• Evaluierung von Studium und Lehre

Ziel der Evaluierung von Studium und Lehre ist es - neben der Erfüllung der gesetzlichen Auflagen gemäß § 6 HG NRW - durch eine systematische Analyse, die Schwächen und Stärken der betrachteten Lehreinheiten herauszuarbeiten, den Lehr- und Studienbetrieb transparenter zu machen und den Studien- und Prüfungsablauf zu optimieren.

Das seit 1999 für jede Lehreinheit einmal praktizierte Konzept zur Evaluierung von Studium und Lehre folgt einer „top-down-Struktur“, dessen Organe die **Evaluierungsprojektgruppen** sind. Zu Beginn des Evaluierungsprozesses wird von jeder Lehreinheit unter Beteiligung von Lehrenden und Lernenden eine fachbezogene Projektgruppe, die max. zehn Mitglieder (jedoch mindestens drei Studierende) umfassen sollte, gegründet. Eine häufig genutzte Gruppenzusammensetzung besteht aus drei Studierenden, zwei Professoren und zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern.

Zentrales Element der Lehrevaluierung ist die Erstellung des **internen Evaluierungsberichtes** durch die Projektgruppe, in dem objektive quantifizierbare Daten und subjektive Einschätzungen von Lehrenden und Lernenden über Beobachtungen, Gruppendiskussionen, Dokumentenanalyse, problemorientierte Einzelinterviews und/oder standardisierte Befragungen mittels schriftlich auszufüllender Fragebögen erhoben werden. Befragt werden sowohl Studierende der unterschiedlichen Studienphasen und Studiengänge, als auch Lehrende, Absolventen, Studienwechsler sowie Studienabbrecher. Allgemeine Aspekte einer Lehreinheit sowie Ausbildungsziele in den einzelnen Studienphasen, Definition des Studieneingangs- und Studienausgangsprofils, Ausstattung, Qualitätssicherung und -verbesserung, Praxis von Lehre und Studium, Internationalisierung, Forschungsaspekte, Frauenförderung und die

Situation der behinderten Studierenden werden betrachtet. Im Mittelpunkt des internen Evaluierungsberichtes stehen die Bewertung der Lehr-, Studien- und Prüfungspraxis im Studienverlauf, die zusammenfassende Beschreibung des Stärken-und-Schwächen-Profiles der Lehrinheit und die vergleichende inhaltliche Betrachtung.

Die Erörterung der aus dem internen Evaluierungsbericht gewonnenen Erkenntnisse erfolgt im Rahmen einer von einem externen Moderator (Prorektor für Lehre bzw. Hochschullehrer einer anderen Universität) geleiteten **fachspezifischen Diskussion** zu Studium und Lehre. An dieser Diskussion nehmen in der Regel die Vertreter der Evaluierungsprojektgruppe sowie der Dekan teil.

Ziel dieser Diskussion ist es, über die Erörterung der wesentlichen Problemfelder einen **Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der Qualität der Lehre** im jeweiligen Fach zu erarbeiten. Ein weiteres Ziel der Diskussion liegt darin, durch den intensiven Kontakt, die Kommunikation und das Verständnis zwischen Lehrenden und Lernenden zu stärken. In dem Maßnahmenkatalog, der abschließend veröffentlicht wird, erfolgt zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten eine Festschreibung konkreter Aktivitäten mit Zielfestlegung, Zuständigkeit, Anforderung und Zeithorizont.

Ein verbindliches „**Follow up**“ als **Controllinginstrument** stellt die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen sicher. Die Überprüfung erfolgt über die Erstellung von Zwischenberichten und die weitere Diskussion über den Stand der Maßnahmenrealisierung.

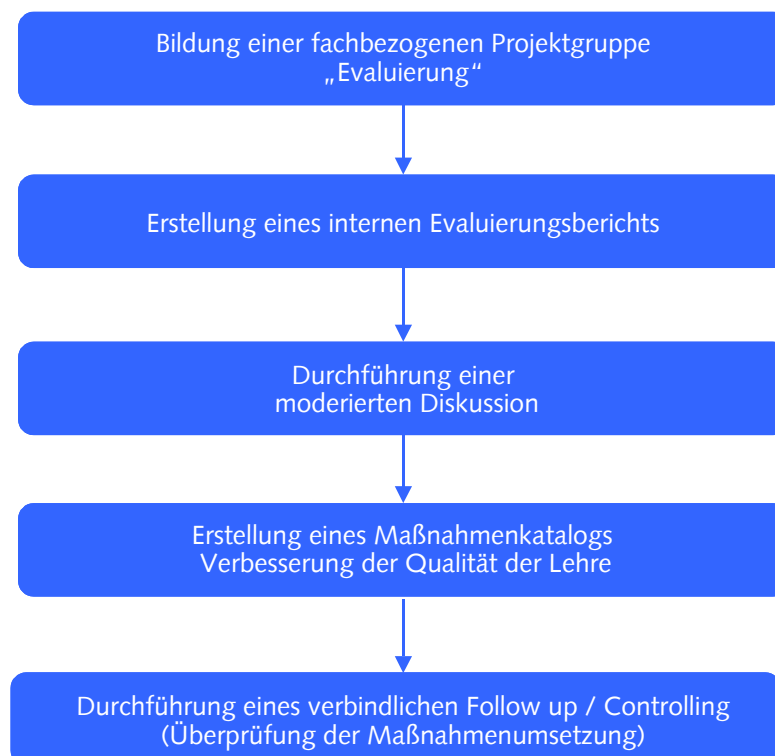


Abb. 7: Evaluierung von Studium und Lehre an der RWTH Aachen

- **Studentische Lehrveranstaltungsbewertung**

Für eine hohe Qualität der Lehre ist die ständige Überprüfung der praktizierten Lehr- und Lernmethoden unabdingbar. Dies geschieht an der RWTH Aachen über die Durchführung der Studentischen Lehrveranstaltungsbewertung. Im Jahr 2001 wurde vom Rektorat festgelegt, in jedem Semester flächendeckend eine **Befragung der Studierenden zu ihren Lehrveranstaltungen** vorzunehmen.

Die Lehrveranstaltungsbewertung wird nach einem Pilotversuch nunmehr seit dem Jahr 2004 **flächendeckend** für die Veranstaltungen des **Grund- und Hauptstudiums** durchgeführt. Der Kreis der Dozenten wurde kontinuierlich ausgedehnt, so dass neben den Universitäts- und Juniorprofessoren auch Privatdozenten, Lehrbeauftragte u.ä. an der Durchführung der Befragungen teilnehmen können. Neben der papierbasierten Version kommt auch die Online-Befragung zum Einsatz, bei der die Studierenden den Fragebogen über das Internet abrufen, ausfüllen und anonym zur Auswertung schicken.

Zusätzlich zu einer Gesamtbeurteilung haben die Studierenden über die Erhebung die Möglichkeit, in einzelnen Fragen das Konzept der Veranstaltung, didaktische Komponenten, Medieneinsatz, Rahmenbedingungen sowie das eigene Studieverhalten zu bewerten. Des weiteren bleibt Raum zur individuellen Kommentierung und zur Dokumentation besonderer Wünsche, Anregungen und Kritikpunkte. Die Dozenten selbst erhalten jedes Semester die Gelegenheit, den **hochschuleinheitlichen Fragebogen** durch individuelle, fach- und dozentenspezifische Fragestellungen zu ergänzen. Die Ergebnisse aus den Erhebungen geben den Fachvertretern wertvolle Hinweise und Einschätzungen hinsichtlich ihrer Lehrveranstaltungen von Seiten der Studierenden. Überdies lassen sich aus den Resultaten wichtige und eindeutige Trendaussagen ableiten, die bereits kurzfristig einen Beitrag zur Qualitätsverbesserung im Lehrbereich leisten.

Einen Überblick über die Zahl der verarbeiteten Fragebögen veranschaulicht nachstehende Tabelle.

Semester	Anzahl der ausgewerteten Fragebögen
SS 2003 - WS 2003/2004	21.000
SS 2004 - WS 2004/2005	58.500
SS 2005 - WS 2005/2006	68.500

Tab. 1: Statistische Angaben zur Studentischen Lehrveranstaltungsbewertung

Das Verfahren besteht aus den - nachfolgend auch grafisch dargestellten - Schritten. Auf Basis der Daten aus dem Vorlesungsverzeichnis erhalten die einzelnen Dozenten eine Aufstellung ihrer Lehrveranstaltungen des betreffenden Semesters (1) und kennzeichnen bzw. ergänzen die zu bewertenden Veranstaltungen (2). Danach wird jeder Dozent mit seinen Veranstaltungen von der Zentrale in der Auswertungssoftware angelegt (3). Über eine automatisch erzeugte E-Mail (4) können die Lehrenden durch Anklicken eines Links individuelle Fragen in den hochschuleinheitlichen

Fragebogen integrieren (5). Schließlich werden die personalisierten Fragebogenvorlagen als PDF-Dokument den Dozenten per Mail zur Verfügung gestellt (6). Diese führen nach Erhalt die Befragungen bei den Studierenden durch (7-9). Mit Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen an die Verwaltung erfolgt über das Einlesen die automatische Generierung der individuellen Auswertungsberichte und deren Versand via E-Mail an die jeweiligen Dozenten (10+11). Anschließend besprechen die jeweiligen Lehrenden die Resultate aus den einzelnen Umfragen mit den Studierenden der entsprechenden Veranstaltung (12). Die Studiendekane sind gehalten, die Ergebnisse zu prüfen und dem Rektorat semesterweise über die Resultate der Befragungen einen Erfahrungsbericht vorzulegen. Dieser Bericht beinhaltet neben statistischen Angaben und der Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Lehrveranstaltungsbewertung des entsprechenden Semesters insbesondere auch daraus abgeleitete Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung von Veranstaltungen inklusive ihrer zeitlichen Entwicklung (13). In eigener Verantwortung der einzelnen Fakultäten werden Gespräche zur Verbesserung der jeweiligen Lehrveranstaltung zwischen dem Hochschullehrer, dessen Lehrveranstaltung von den Studierenden unterdurchschnittlich bewertet wurde, und dem Studiendekan/Dekan geführt. Die kumulierten, anonymisierten Gesamtauswertungen werden im Internet veröffentlicht (14). Es werden Durchschnittsgesamtnoten und statistische Mittelwerte berechnet, um eine Vergleichbarkeit zwischen einzelnen Lehrveranstaltungen zu erzielen und die Lehrverantwortlichen indirekt zur Verbesserung ihrer Lehrveranstaltungen zu animieren. Teilweise werden die Resultate der Bewertungen von einzelnen Dozenten in Eigeninitiative im Internet veröffentlicht.



Abb. 8: Verfahrensschritte der Studentischen Lehrveranstaltungsbewertung

- **Patenschaftsmodelle**

Vergleichbar mit den Patenschaftsmodellen während der Studieneingangsphase bieten die Fächer solche Betreuungssysteme auch im Hauptstudium an. Die Ausgestaltung ist hierbei sehr fachspezifisch. Es gibt Betreuungsmodelle für Studierende nach dem Vordiplom, in denen kleinere Gruppen von Studierenden von Dozenten beraten werden, aber auch Mentorenprogramme, wo jedem Student der Fachgruppe beim Übergang in das Hauptstudium ein Professor als Mentor zugeteilt wird. Ziel der persönlichen Beratung ist die fachliche Planung des Hauptstudiums, insbesondere im Hinblick auf Studienschwerpunkte und mögliche Vertiefungen, vor allem jedoch der persönliche Kontakt zu Hochschullehrern und Forschungsprojekten im Gegensatz zu den Massenveranstaltungen des Grundstudiums.

- **(Fach-) Studienberatung für Studierende/Informationsveranstaltungen und Work Shops**

Zu den Maßnahmen der persönlichen Betreuung zählt weiterhin die (Fach-) Studienberatung für Studierende für verschiedene Bereiche des Studiums. Studierenden steht die Teilnahme an Informationsveranstaltungen und Work Shops zu unterschiedlichen Themen wie Prüfungsvorbereitung, Stressbewältigung, Langzeitstudium etc. offen.

- **Aktivitäten von Lehrstühlen und Instituten**

Die einzelnen Lehrstühle und Institute bieten im Rahmen ihrer Aktivitäten ebenso spezielle (Informations-) Veranstaltungen mit Beratung für fortgeschrittene Studenten an, in denen das Vorlesungsangebot des Hauptstudiums durch die einzelnen Dozenten vorgestellt wird. Im Bereich der Evaluierungen und der Studierendenbefragungen gibt es teilweise auch noch eigene Initiativen der Fachbereiche, Lehrstühle/Institute und Fachschaften.

- **Umstellung auf die Bachelor-/Masterstruktur**

Die RWTH Aachen hat sich in der Zielvereinbarung II verpflichtet, bis zum Wintersemester 2007/08 ihr gesamtes Studienangebot auf die konsekutive Studienstruktur umzustellen. Dies bietet die Chance, Defizite im bisherigen Angebot auszugleichen, Studienbedingungen zu optimieren, Studienpläne zu straffen und umzustrukturieren. Des weiteren sollen sog. Soft Skills, wie kommunikative und soziale Kompetenz, Präsentationstechniken und Rhetorikkenntnisse in die neue Studienstruktur integriert werden.

- **Kommissionen**

Unterschiedliche Gesprächsrunden befassen sich regelmäßig mit Fragen der Lehre. Hierzu zählen Studiendekanetreffen, die Sitzungen der Dienstleistungs koordinatoren und der Kommission für Studium, Lehre und Evaluierung als Schnittstellen zwischen Rektorat und Fachbereichen. Der „Runde Tisch“, ein regelmäßiges Meeting der maßgeblich an der Lehre beteiligten Verwaltungseinheiten, nimmt hier eine Koordinationsfunktion wahr und steuert die Qualität der entsprechenden Verwaltungsprozesse.

- **E-Learning**

Die Hochschule hat Ende 2004 die Einrichtung eines „Centrums für integrative Lehr-/Lernkonzepte“ beschlossen, um den Betrieb und die Entwicklung einer E-Learning Plattform zu realisieren. Alle Prozesse rund um das Thema E-Learning werden von dem Kompetenzzentrum koordiniert und der Aufbau einer umfassenden Lehr- und Lernumgebung organisiert. Zu den zentralen Aufgaben zählen die Installation und Pflege einer RWTH-weiten blended-learning Plattform, Information und Beratung hinsichtlich denkbarer Einsatzszenarien, die Unterstützung bei der Konzeption und Verbesserung von E-Learning Veranstaltungen sowie die Informationsgewinnung und –vermittlung zu E-Learning relevanten Themen. Ziel ist der Einsatz neuer Medien in Ergänzung zur Präsenzlehre.

- **Kleingruppenübungen**

Die Durchführung von Kleingruppenveranstaltungen wird prinzipiell durchgängig für das gesamte Studium angestrebt, wobei der Fokus auf der Studieneingangsphase liegt. Vor dem Hintergrund der Reduzierung der Durchfallquoten in den Prüfungen sind Kleingruppenübungen insbesondere bei den großen Grundlagenveranstaltungen, den Dienstleistungsangeboten und den Wahlpflichtfächern im Hauptstudium von großer Bedeutung. Im Zuge der umfassenden Betreuung der Studierenden ist eine Ausweitung dieser Lehrform beabsichtigt.

3.2.4 Instrumente nach Abschluss des Studiums

Genauso wichtig wie die Kontakte zu potenziellen Studierenden, d.h. Kontakte vor dem Eintritt ins Studium, ist die Fortführung der Verbindungen mit den Absolventen nach Ausscheiden aus der Hochschule. Denn gerade nach Abschluss des Studiums mit Eintritt ins Berufsleben können ehemalige Studierende wertvolle Rückmeldungen zur Ausbildung an der Hochschule und damit zum Lehrangebot und den vermittelten Qualifikationen sowie zur Umsetzung des Erlernten im Berufsalltag geben.

- Absolventenbefragungen
- Alumni-Aktivitäten
- Informationsveranstaltungen/
Work Shops
- Abbrecherbefragungen
- ...

Abb. 9: Instrumente nach Abschluss des Studiums

- **Absolventenbefragungen**

Bei den meisten Lehreinheiten erhalten die Hochschulabgänger bei der Zeugnisübergabe oder der Verabschiedung einen Fragebogen zu ihrem Hochschulstudium an der RWTH Aachen. Ziel ist die zeitnahe Informationsgewinnung über die Einschätzungen und Erfahrungen im Studium und die Abstimmung der Studieninhalte, um daraus Optimierungen ableiten zu können. Da regelmäßige Absolventenumfragen ein geeignetes Instrument darstellen, um das Profil der Ausbildung fortlaufend den Erfordernissen aus der Wirtschaft anzupassen, ist das Ziel der RWTH Aachen, mit einem im Sommer 2006 startenden Pilotprojekt erstmals einheitliche Absolventenbefragungen für die gesamte Hochschule durchzuführen.

- **Alumni-Aktivitäten**

Abschlussfeiern und Alumnitreffen dienen als Kommunikationsplattformen, um dort gezielt mit den Absolventen Gespräche über Vor- und Nachteile der Lehre und des Studiums zu führen. In Einzelfällen werden speziell für die Alumnitreffen Fragebögen vorbereitet, um Informationen über die praktische und wissenschaftliche Ausrichtung der Studieninhalte zu erhalten. Das Meinungsbild der bereits im Beruf stehenden Ehemaligen soll dazu beitragen, den Praxisbezug des Studiums zu verbessern. Die weiteren Alumni-Aktivitäten zur Kontaktpflege mit den Ehemaligen reichen von Come-Together-Treffen, über Absolventenvereinigungen bis zu internationalen Homecomings.

Da der RWTH Aachen die umfassende Betreuung der Studierenden sehr wichtig ist, schafft sie durch zielgerichtete Veranstaltungsangebote zur Karriereentwicklung, z.B. Vorträge, Diskussionsrunden, Trainings, Exkursionen, Kontaktbörsen etc. Begegnungen zwischen Studierenden und Ehemaligen.

- **Informationsveranstaltungen und Work Shops**

Analog zu den vorangegangenen Abschnitten werden diverse Informationsveranstaltungen und Work Shops für Studienabsolventen, z.B. zum Bewerbertraining oder Career-Service angeboten. Teilnehmer haben hier die Möglichkeit, ihre Bewerbungsunterlagen individuell überprüfen zu lassen.

• Abbrecherbefragungen

Die Ursachen eines Studienfachwechsels oder eines Studienabbruches sind sehr vielschichtig. Eine Kenntnis der Gründe ist zur Verbesserung des Studienerfolgs jedoch unerlässlich. Zur Analyse der Situation und zur Aufdeckung von Ursachen, die vor allem in den Studienbedingungen liegen, führt die Fachgruppe Mathematik derzeit in einem im Herbst 2005 gestarteten Pilotprojekt eine Befragung der Studierenden, die innerhalb des letzten Jahres das Studienfach gewechselt haben, durch.

Einen abschließenden Überblick über die Instrumente zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre an der RWTH Aachen bietet die nachstehende Abbildung.

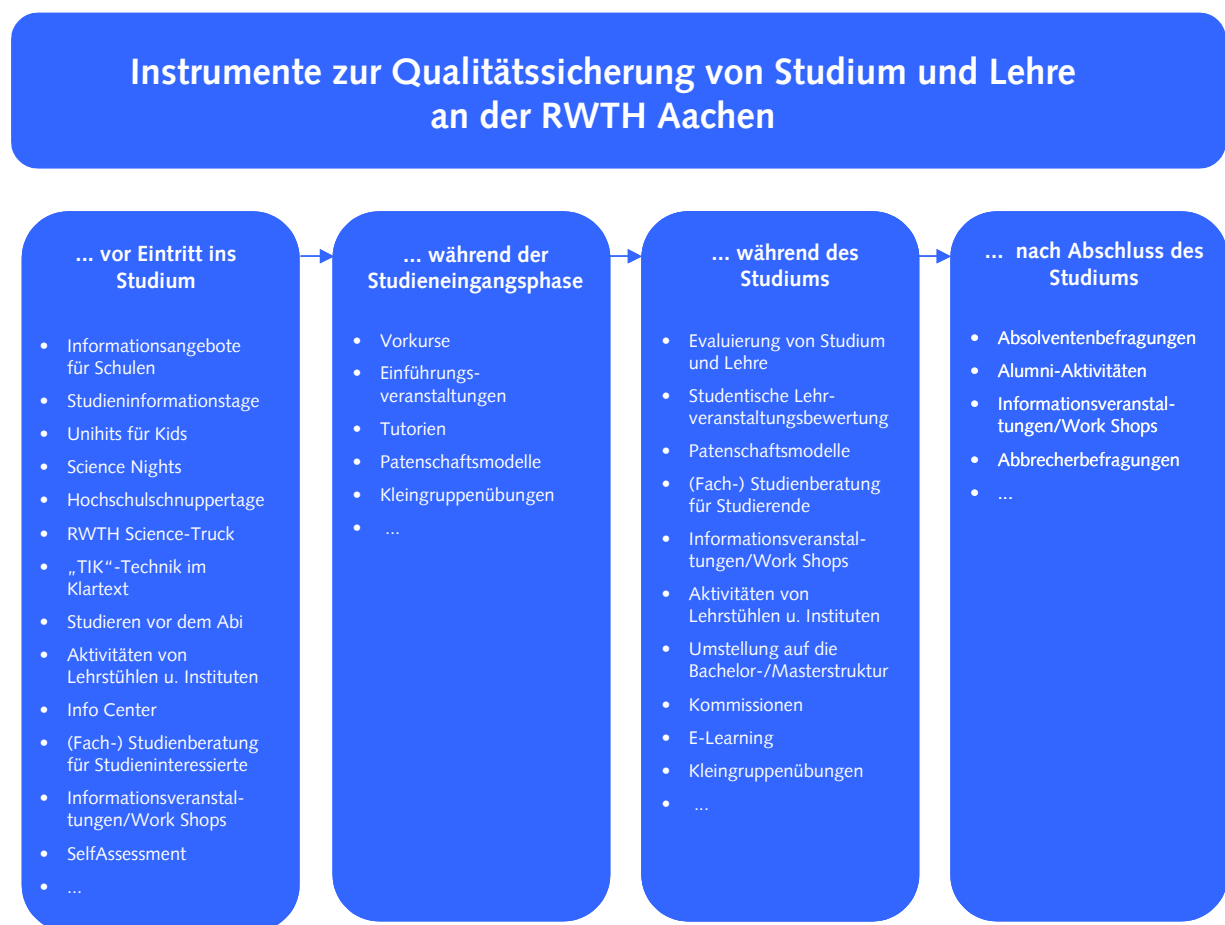


Abb. 10: Instrumente zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre

3.3 Phasenübergreifende Instrumente zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre

- **Hochschulinternes Informations- und Berichtssystem**

Die RWTH Aachen verfügt über ein umfangreiches hochschulinternes Informations- und Berichtssystem, das ergänzend zu den bereits beschriebenen Instrumenten zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre eine wertvolle Datenbasis für unterschiedliche Kenngrößen zur Lehre liefert. Informationen allgemeiner Art bieten „Facts & Figures“ mit Zahlen und Statistiken, Grafiken und Erläuterungen über die Hochschule, in ausführlicher Form insbesondere der **Zahlenspiegel**. Er liefert u.a. Daten und Kennzahlen für den Rankingreport, für die Kapazitäts- und Auslastungsberechnung sowie für die Studienerfolgsanalyse.



Abb. 11: Zahlenspiegel



Abb. 12: Rankingreport

Der **Rankingreport** gibt seit 1989 einen chronologischen und systematischen Überblick über die publizierten Hochschulrankings im gesamten deutschsprachigen Raum unter besonderer Berücksichtigung des Abscheidens der RWTH Aachen. Es werden die absoluten Rankingplatzierungen in ihrer zeitlichen Entwicklung analysiert. Dabei wird bewusst auf eine subjektive Bewertung oder Gewichtung verzichtet und die verschiedenen Umfragen ungeachtet ihrer individuellen Besonderheiten als gleichwertig betrachtet. Der Rankingreport ermöglicht Rektorat und Fakultäten eine differenzierte Betrachtung der Rankings ausgehend vom Urteil der Experten einerseits und der Studierenden andererseits und damit einen zeitlichen

Vergleich der Platzierungen verbunden mit einem Eindruck über positive/negative Entwicklungstrends.

Ziel der jährlich durchgeführten **Kapazitätsberechnung** ist die Ermittlung der Aufnahmekapazitäten bzw. der Zulassungszahlen für alle Studiengänge der Hochschule. Über den gesetzlichen Auftrag im Rahmen der Kapazitätsverordnung hinausgehend, werden an der RWTH Aachen einzelne Kapazitätsdaten auch zur hochschulinternen Steuerung verwandt. Neben dem Lehrangebot aus der Kapazitätsberechnung gehen als Teilergebnis der Auslastungsberechnung die Lehrnachfragewerte in die verschiedenen Ressourcenverteilungs- und -bewertungsmodelle ein. Auf diese Art und Weise lassen sich einerseits Leistungs- und Belastungsgrößen quantifizieren, andererseits bieten diese Daten eine Möglichkeit zur Berücksichtigung der Dienstleistungsverflechtung von Fächern.

Ausgehend von der Kapazitätsermittlung wird jährlich flächendeckend eine **Auslastungsberechnung** erstellt. Auslastungsgrade von Lehreinheiten sind ein wesentliches Beurteilungskriterium für die Inanspruchnahme des Faches mit

Lehraufgaben. Die Kapazitäts- und Auslastungsberechnung gibt u.a. Auskunft über Lehreinheiten mit Unter- oder Überauslastung, so dass sich hierüber stark oder weniger stark frequentierte Studiengänge ermitteln lassen.

Der **Studienerfolg** (gemessen in Absolventen) wird an der RWTH Aachen in sämtlichen Lehreinheiten ermittelt und zwischen den Fächern intern und extern verglichen. Ausgehend von der Zahl der Neueinschreiber und der Zahl der Absolventen wird der Studienerfolg nach sechs Jahren bestimmt. Das Verfahren ist als sinnvoll zu erachten, weil die Studiendauer erfahrungsgemäß die Regelstudienzeit überschreitet und eine Studienzeit von 12 Semestern der tatsächlichen Fachstudiendauer eher entspricht. Um bei den Fächern den Anreiz zu schaffen, mehr Studierende erfolgreich zum Abschluss zu führen, ist vorgesehen, im hochschulinternen Mittelverteilungsmodell die Absolventendaten höher zu gewichten.

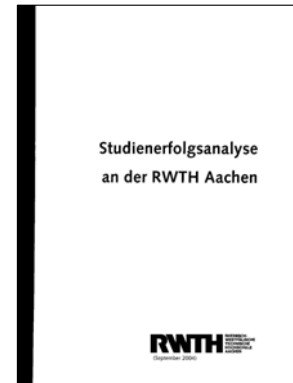


Abb. 13: Studienerfolgsanalyse

- **(Sonder-) Veröffentlichungen**

Es existiert eine Vielzahl von Broschüren und Zeitschriften, die mit dem Lehrbereich in Verbindung stehen und insbesondere Informationen und Tipps für bestimmte Gruppen von Studierenden bereitstellen, um ihnen den Einstieg ins Studium und die Orientierung an der RWTH Aachen zu erleichtern. Exemplarisch seien „Wissenschaft macht Hochschule“ für Schüler, die Lehramtsbroschüre für zukünftige Lehrer, „Frauen in die Technik“, Informationen für Frauen in technischen Berufen, „Keep in Touch“, die Absolventenzeitschrift oder „Die RWTH aus anderer Perspektive“, Informationen zum Studium für Studierende mit Behinderung oder chronischer Krankheit genannt.

- **Aktivitäten im Rahmen der Internationalisierung**

Durch das Dezernat für Internationale Hochschulbeziehungen werden Informationen und Betreuung für internationale Studien- und Weiterbildungsinteressierte über Bewerbungen um einen Studienplatz, Studienangebot, Stipendien etc. und für internationale Studierende, die in Austauschprogrammen an die Hochschule kommen oder einen Abschluss an der RWTH Aachen erwerben wollen, angeboten. Weiterhin werden RWTH-Studierende zu Auslandsaufenthalten und Austauschprogrammen beraten. Die RWTH Aachen vermittelt für Studierende Kontakte zu zahlreichen internationalen Organisationen/Netzwerken und internationalen Hochschulpartnerschaften. Zudem verfügt sie über ein umfangreiches Angebot an englischsprachigen Veranstaltungen.

- **Aktivitäten im Rahmen der Frauenförderung**

Da die RWTH Aachen aufgrund ihrer ingenieur- und naturwissenschaftlichen Ausrichtung immer noch stark durch männliche Studierende geprägt ist, hat sie ein umfangreiches und frühzeitiges Informations- und Betreuungsangebot entwickelt, um insbesondere Frauen für ein Studium der Ingenieur- und Naturwissenschaften zu motivieren und zu gewinnen. So wurde für

Schülerinnen der Klassen 5-10 erstmals 2002 die Teilnahme der Hochschule am bundesweiten **Girls Day**, dem Mädchen Zukunftstag initiiert. Die Mädchen bekommen einen Einblick in die Arbeit der Hochschuleinrichtungen und die Möglichkeit zu einer aktiven Beteiligung. Für die Jahrgangsstufen 9 und 10 steht bei „**MiTH** - Mädchen in Technik und Handwerk“ das Kennenlernen von Ausbildungsberufen im technisch-handwerklichen Bereich im Vordergrund. Schülerinnen der Oberstufe können beim **Schnupperstudium** für Mädchen in viele technische und naturwissenschaftliche Studiengänge hineinschauen.

Das Projekt „**do-Ing**“ beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie der Anteil der Studentinnen in den ingenieurwissenschaftlichen Fächern an technischen Hochschulen angehoben werden kann. Der Anteil von Frauen in Maschinenbau und Elektrotechnik an der RWTH Aachen soll erhöht werden über die Umsetzung eines Konzeptes, das das Interesse der Schülerinnen an diesen Studiengängen weckt, eine entsprechende Studienwahl unterstützt und die Studentinnen im Studium begleitet. Durch Maßnahmen wie Vorträge von Studentinnen und berufstätigen Ingenieurinnen über Studium und Beruf, persönliche Kontakte, Betriebsbesichtigungen, Messeauftritte und den Aufbau einer Praktikumsbörse soll dies erreicht werden. Bei „**Tandem plus**“ werden Studentinnen von Mentorinnen in Führungspositionen mit langjähriger Berufserfahrung im Hauptstudium begleitet. Zur Förderung von Schlüsselqualifikationen werden ein Karrieretraining für Studentinnen sowie Seminare „Fit für Führung“ angeboten. Über das „**Ford-Stipendium**“ oder das „**femtec. Network**“ erhalten (ausgezeichnete) Studentinnen die Chance, an einem Nachwuchsqualifizierungsprogramm teilzunehmen.

Die Stärkung des Genderprofils als Bestandteil der Zielvereinbarung II sieht den Aufbau eines „**Female career centers**“ vor. Die RWTH Aachen ist als erste technische Universität im Juni 2005 für beispielhaftes Handeln im Sinne einer an Chancengleichheit ausgerichteten Personal- und Organisationspolitik mit dem **TOTAL E-QUALITY** Prädikat ausgezeichnet worden.

- **Aktivitäten im Rahmen des Lehramtsstudiums**

Die RWTH Aachen verfügt über ein Lehrerbildungszentrum, das eine hohe Zahl an Aktivitäten im Rahmen des Lehramtsstudiums steuert und fachbereichübergreifend an einer professionsorientierten Lehrerbildung mitwirkt. Im Mittelpunkt des Interesses steht das Bemühen, in der universitären Ausbildungsphase das Handlungsfeld zukünftiger Lehrer stärker als bisher zu berücksichtigen und die Besonderheiten des Aachener Standortes für die Profilierung der Lehrerbildung zu nutzen. Die zentralen Arbeitsfelder liegen bei der Intensivierung der Praxisstudien, der standortspezifischen Profilierung der Lehramtsausbildung unter dem Leitgedanken des Studienmoduls "Faszination Technik", der Förderung von Lehrangeboten in den Bereichen Neue Medien, Fachdidaktik und wissenschaftlicher Lehrerweiterbildung, der Kooperation mit Schulen und Studienseminaren der Aachener Region sowie der Zusammenarbeit mit weiteren an der Lehrerbildung beteiligten Institutionen und mit den verschiedenen Fächern der RWTH Aachen.

- **Weiterbildungsmaßnahmen**

Angebote zur wissenschaftlichen, künstlerischen und beruflichen Weiterbildung eröffnen die Möglichkeit zu lebenslangem Lernen und bieten Anregungen für Lehre und Forschung. Es besteht über die unterschiedlichen Partner der RWTH Aachen ein breites Spektrum an Weiterbildungsmaßnahmen, im Bereich der Lehre hochschuldidaktische Basisseminare („Fit für die Lehre“), Didaktiktrainings, Seminare zu Informations- und Kommunikationstechniken, Rhetorik, Teamschulung und fremdsprachliche Weiterqualifizierung.

- **Sonstige Aktivitäten im Rahmen der Qualitätssicherung**

Ein wesentliches Element der Qualitätssicherung von Studium und Lehre stellt das integrierte Informationssystem **CAMPUS** dar. Es dient u.a. dem Studierenden als elektronisches Vorlesungsverzeichnis und als Uni-Organizer und soll sämtliche Prozesse rund um Studium und Lehre abbilden sowie zusammenführen. Dieser webbasierte Kalender erlaubt den Studierenden einen direkten Zugriff auf ihre Veranstaltungsdaten. Damit steht ihnen ein Werkzeug zur Verfügung, das eine optimierte Planung und Verwaltung des Studiums erlaubt. Als neue Komponente des CAMPUS Informationssystems kommt das Virtuelle Zentrale Prüfungsamt hinzu. Studierende können über CAMPUS Office ihren Notenspiegel einsehen, den Anmeldestatus zu Prüfungen abrufen und Bescheinigungen ausdrucken. Eine fortlaufende Erweiterung dieses Systems zu einem digitalen Studienbuch im Rahmen der Einführung gestufter modularisierter Bachelor-/ und Masterstudiengänge soll den Studierenden den Zugriff auf ihre persönlichen Daten erleichtern und zunehmend Abfragen und Meldungen über das Internet ermöglichen.

Um herausragende und beispielhafte Leistungen zu würdigen, lobt die RWTH Aachen seit 2001 den **Lehrpreis** aus. Als Charakteristika für die Auszeichnungswürdigkeit eines Lehrenden gelten beispielsweise die Fähigkeit, mit Engagement und Freude zu lehren und eine entsprechende Lernbereitschaft bei den Studierenden zu wecken. Ebenso sind ein methodisch und didaktisch sowie praxisorientierter und begeisternder Stil, aber auch Offenheit für Kritik und die Bereitschaft zur Diskussion förderungswürdig. Die Leistungen in der Lehre sollen nach Möglichkeit nicht einmaligen Charakter haben, sondern sich durch eine Kontinuität auszeichnen. Die entsprechenden Fachschaften werden gebeten, die zugehörigen Vorschläge ausdrücklich zu befürworten.

Die RWTH Aachen hat in einem Pilotprojekt mit dem Fachbereich Elektro- und Informationstechnik den Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems in den einzelnen Fakultäten initiiert. Es beschreibt die fachbereichsinternen Prozesse, Strukturen und Verantwortlichkeiten, die zur Erreichung einer exzellenten Qualität notwendig sind. Darstellung und Dokumentation erfolgen in elektronischer Form, basierend auf einem **webgestützten Datenbankkonzept**.

In jedem Fachbereich wurde im Wintersemester 05/06 eine **Ombudsperson** für die Lehre, die für die Studierenden als Beschwerdemanager die Rolle eines Vermittlers zwischen einzelnen Studierenden einerseits und Lehrenden, Prüfern oder der Verwaltung andererseits wahrnimmt, benannt.

In der folgenden Übersicht ist ein Auszug aus den phasenübergreifenden Instrumenten zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre nochmals grafisch dargestellt.

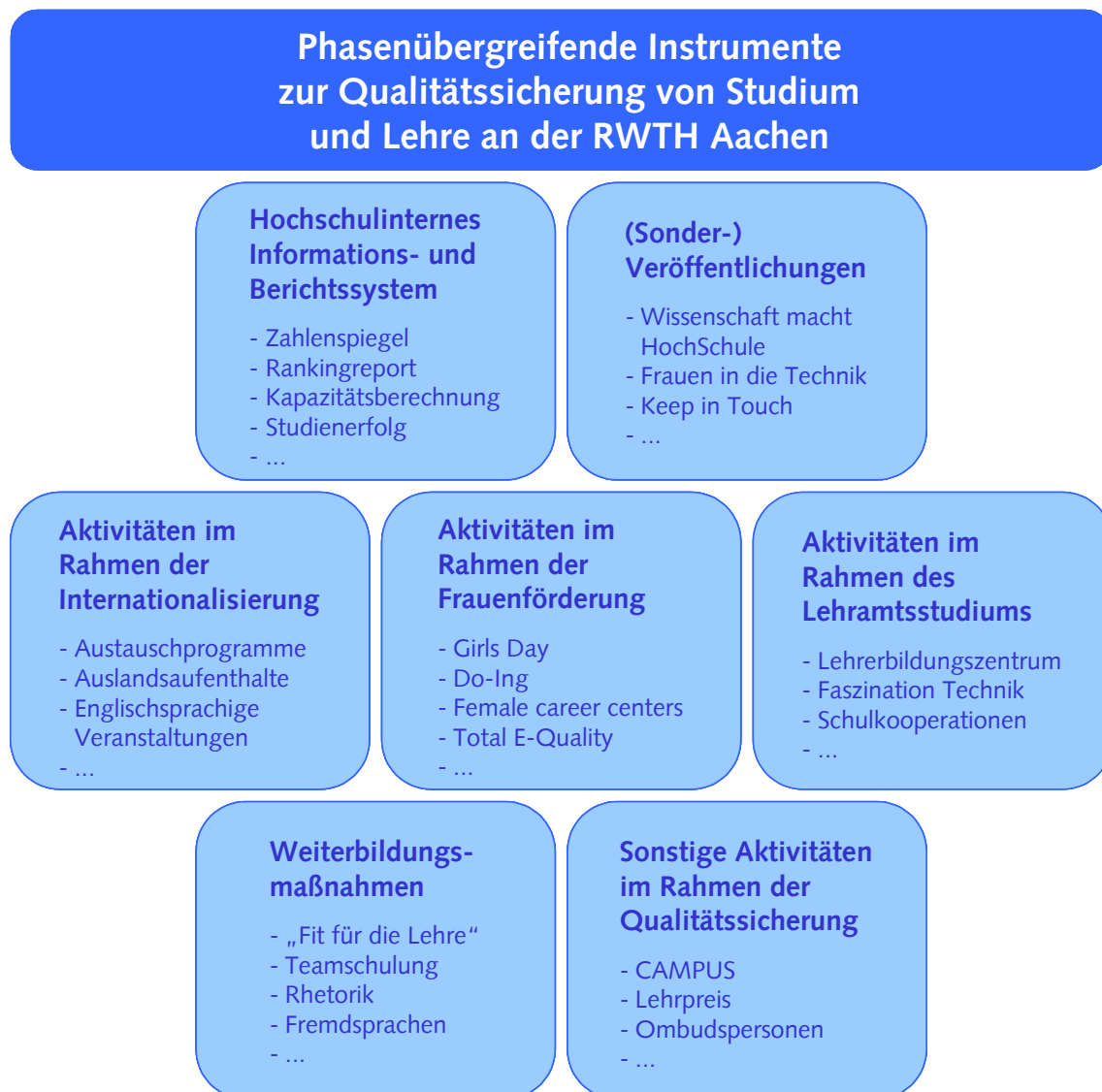


Abb. 14: Phasenübergreifende Instrumente zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre

4. Konsequenzen des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre

4.1 Wirkungen des Qualitätsmanagements

Der Erfolg eines Qualitätsmanagements für Studium und Lehre muss sich an positiven Wirkungen für die Lehre der Universität messen lassen. So führen beispielsweise die vielfältigen Angebote **vor Eintritt ins Studium** zu einer verstärkten frühzeitigen Sensibilisierung der Studierwilligen für Studienmöglichkeiten und Berufsfelder, zu einer besseren Einschätzung eigener Interessen und Befähigungen sowie der Anforderungen einer universitären Ausbildung und somit zu einer zielgerichteten Studienwahl.

Der Übergang Schule-Hochschule wird vereinfacht durch die Maßnahmen während der **Studieneingangsphase**. Sie erleichtern den ehemaligen Schülern den Studienbeginn und bewirken eine schnellere Orientierung, gerade in den ersten Semesterwochen.

Die Wirkungen der Instrumente **während des Studiums** sind extrem vielschichtig. Sie reichen von kurzfristigen Folgen aus Studierendenbefragungen („Der Dozent wird gebeten, leserlich zu schreiben !“) bis hin zu langfristigen Planungen der Umstrukturierung des Lehrangebotes als Ergebnis interner Evaluierungsberichte. Exemplarisch seien nachfolgende Wirkungen aus der Evaluation genannt. Die Ergebnisse aus der Evaluation führen z.B. zum Ergreifen von Sofortmaßnahmen durch die Dozenten („lauter sprechen“, „Vorlesungstempo reduzieren“ etc.), zur Umsetzung mittelfristiger Aktionen auf Lehrstuhlebene (Skripterneuerung, bessere Koordination von Vorlesung und Übung, Erstellen von Musterlösungen, Änderung von Sprechstundenzeiten, Veränderung von Lehrveranstaltungsarten, mehr praxisorientierte Beispiele, Aktualisierung von Lehrinhalten, zeitliche Verlegung von Praktika, Benennung von Studienberatern für Vertieferrichtungen, Anschaffung eines Kopierers für die Bibliothek, Auf- und/oder Ausbau einer Website etc.) und zur Entwicklung von langfristigen Lösungsansätzen auf Lehreinheits-, Fachbereichs- und/oder Hochschulebene (Lehrmittelverteilung, übergreifende Koordination der Lehrinhalte, Umstellungen im Lehrbetrieb, Einrichtung von Langzeittutorien, Einführung von Teilprüfungen, Schaffung von zusätzlichen Lernräumen, Hörsaal-TÜV etc.)

Über die Instrumente **nach Abschluss des Studiums** und insbesondere die Kontaktpflege zu den Absolventen werden Netzwerke ausgebaut, z.B. für die Vermittlung von Praktikumsstellen und die Vergabe von Diplom- und Masterarbeiten. Dazu kommt die weitere Optimierung der Berufschancen zukünftiger Absolventen.

4.2 Controlling des Qualitätsmanagements

4.2.1 Allgemeine Controllingaktivitäten

Die Instrumente des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre zeigen selbstverständlich nicht immer bzw. nicht immer im gewünschten Ausmaß die im vorangegangenen Abschnitt exemplarisch skizzierten, erwarteten Wirkungen. Damit ein effektiver Einsatz der bereits erfolgreich implementierten Instrumente zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Lehre gewährleistet und auch in Zukunft erfolgreich Veränderungen mit Blick auf die Zielsetzungen bewirkt werden, unterliegen die Instrumente einem permanenten Controlling. Zu den **allgemeinen Controllingaktivitäten** gehören:

- Monitoring
- Feedback
- Rektoratsgespräche
 - Auflagen
 - Zielvorgaben
 - Zielvereinbarungen
- ...

Abb. 15: Allgemeine Controllingaktivitäten

- **Monitoring**

Das Monitoring vollzieht sich über regelmäßige - in der Regel jährliche - qualitative und quantitative Überprüfungen. Die **qualitativen** Überprüfungen erfolgen in Form von Sachstands- bzw. Ergebnisberichten, wie z.B. Zwischen- und Abschlussberichte an das Wissenschaftsministerium, Follow Up bei der Evaluierung, Erfahrungsberichte über die Studierendenbefragungen, Berichte über den Erfolg von Maßnahmen zur Erhöhung der Absolventenquoten etc. Es wird dokumentiert, welche Ziele im Rahmen des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre vereinbart waren, wie der Sachstand ist, wie hoch der Zielerreichungsgrad ist bzw. dass das Ziel erreicht wurde, wer für die Durchführung verantwortlich ist und welche weiteren Maßnahmen ggf. noch ergriffen werden. Von **quantitativer** Seite erfolgt eine Beobachtung der Zahlenentwicklung, wie z.B. besuchte Frequenz von lehrbezogenen Events oder Internetangeboten, Verfolgung der Absolventenzahlen, Berechnung der Durchfallquoten etc.

- **Feedback**

Bei vielen der eingesetzten Instrumente wird von den Verantwortlichen direkt ein Feedback abgefragt. Es ergibt sich einerseits aus **persönlichen Gesprächen**, z.B. mit Schülern/Lehrern bei Angeboten für Schulen oder mit Interessenten/Studierenden bei Angeboten der Studienberatung und der Lehrstühle/Institute. Andererseits werden jedoch auch gezielt **Befragungen** durchgeführt, um den Erfolg der Maßnahmen bewerten und die Aktivitäten an den Bedürfnissen und Wünschen der (zukünftigen) Studierenden ausrichten zu können.

- **Rektoratsgespräche**

In Rektoratsgesprächen erfolgen im Zusammenhang mit der Verbesserung der Lehre Situationsanalysen, die Erörterung von Gründen für bestimmte Defizite sowie die Besprechung von Vorschlägen und Konzepten zu ihrer Beseitigung im Dialog mit den Studiendekanen/Dekanen und Fachgruppensprechern der eingeladenen Fächer. In diesem Rahmen werden mit den Fachbereichen auch Auflagen, Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen festgelegt.

Mit **Auflagen** werden Bedingungen, die bis zur nächsten Überprüfung erfüllt bzw. Maßnahmen aus den vorgelegten Konzepten, die umgesetzt werden sollen, vereinbart, z.B. im Rahmen der Evaluierung bei noch nicht erfolgter Maßnahmenumsetzung deren Realisierung oder bei den absolventenschwachen Fächern die Umsetzung von Vorschlägen aus den erörterten Konzepten (Mentoren/-Tutorensystem, verpflichtende Beratungsgespräche, intensive Betreuung in Kleingruppen, Tutorien für leistungsschwache Studierende, Teilprüfungen, Probeklausuren, stärkere Überwachung von Hausarbeiten, Intensivierung des Kontaktes zu Langzeitstudierenden, Verbesserung der Information, deutlichere Profilierung des Faches).

Zusätzlich zu den Auflagen können konkrete **Zielvorgaben** mit den Fächern vereinbart werden, bei deren Nichterreichung jedoch keine Konsequenzen definiert sind (z.B. Steigerung der Absolventenquote oder Reduzierung der Durchfallquoten stufenweise auf x % bis zum Jahr y, Vorlage eines Konzeptes zur Studierendenauswahl bis Ende des Jahres y, Erreichen bestimmter Qualitätsrichtlinien, d.h. einer Art „Mindestnote“ hinsichtlich der Beurteilung von Veranstaltungen bei der Studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilung).

Mit zunehmender Intensität wird über die Verabredung von Zielen zwischen dem Rektorat und den Fachbereichen - ähnlich der Vereinbarungen zwischen dem Ministerium und der Hochschule - nachgedacht. **Zielvereinbarungen** bedeuten die Festlegung einer bestimmten Leistung, die bei Erfüllung oder Nichterfüllung vorher vereinbarte Konsequenzen mit sich bringt. Bei Einhaltung bzw. Nichteinhaltung der Zielvereinbarungen erfolgen verabredungsgemäß Honorierungen bzw. Sanktionierungen, oftmals in Form von Ressourcenkonsequenzen, d.h. Ausstattung, Personal, Mittelverteilung. Eine Sonderform bilden hier die sog. Anreize. Es wird eine bestimmte Gegenleistung in Aussicht gestellt, insofern ein bestimmtes Ergebnis erreicht wird.

4.2.2 Absolventencontrolling

Vor dem Hintergrund, dass die Absolventenzahlen im Rahmen der landesweiten leistungsorientierten Mittelverteilung zunehmend an Bedeutung gewinnen, wurde im Jahr 2004 die Notwendigkeit der Einführung eines **Absolventencontrollings** gesehen. Es geht hierbei um die Bündelung von Aktivitäten vor dem Hintergrund einer spezifischen Zielsetzung, da der isolierte Einsatz von Maßnahmen oftmals nicht ausreicht, um bestimmte Ziele/Zielausmaße und Wirkungen zu erreichen. Es sollen Bereiche mit ungünstigen Absolventendaten identifiziert und die Zahl „Absolventen“ als Leistungsgröße ohne Qualitätseinbuße erhöht werden. Die zahlenmäßige Grundlage bildet die **Studien-erfolgsanalyse** des hochschulinternen Berichts- und Informationsmanagements.

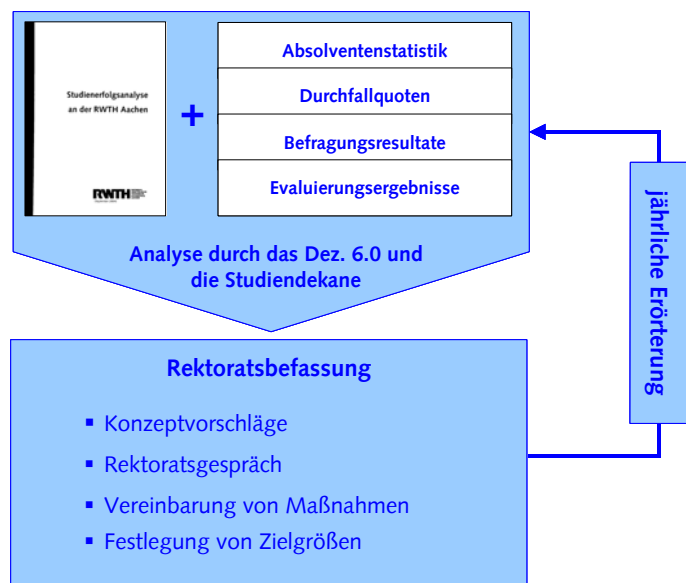


Abb. 16: Absolventencontrolling

Die Fächer mit ungünstiger **Absolventenstatistik** werden aufgefordert, zu den Absolventenzahlen Stellung zu nehmen und konkrete Konzepte zur Verbesserung des Lehrerfolges vorzulegen. Die Verbesserungsvorschläge sollen dabei kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen zur Steigerung der Studienerfolgsquoten beinhalten. Die eingereichten Vorschläge werden im Rahmen einer **Rektoratsbefassung** mit den Fachvertretern erörtert, Maßnahmen vereinbart und konkrete Zielgrößen mit den Fächern festgelegt. Für eine **jährliche Analyse** sind die Fächer aufgefordert, einen kurzen Bericht über die Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen und deren Wirksamkeit zu erstellen. Gleichzeitig wird durch Verfolgung der jährlichen Entwicklung über den quantitativen Erfolg informiert.

Ähnlich gestalten sich die Aktivitäten zur Senkung der hohen **Durchfallquoten** in einigen Fächern. Die teilweise hohen Durchfallquoten gerade im Grundstudium führen zu einer Verlängerung der Fachstudiendauer oder zum Studienabbruch. Ziel sollte daher sein, ohne einen Qualitätsverlust für die RWTH Aachen, möglichst viele Studierende in kurzer Zeit erfolgreich zum Abschluss des Grundstudiums zu führen. Über das hochschulinterne Berichts- und Informationsmanagement werden zunächst die Studiengänge mit geringern Bestehensquoten identifiziert. Dekane und Studiendekane der betroffenen Fächer werden gebeten, mit den entsprechenden Kollegen Kontakt aufzunehmen und konkrete Konzepte zur Reduzierung der Durchfallquoten zu erstellen. Die eingegangenen Stellungnahmen werden in **Rektoratsbefassungen** unter Beteiligung der jeweiligen Fachgruppensprecher, Dekane und Studiendekane erörtert, Maßnahmenkataloge erarbeitet und konkrete Zielgrößen für die Fächer vereinbart. Daneben wird eine **jährliche Verfolgung** der Entwicklung der Durchfallquoten im Rahmen einer quantitativen Analyse vorgenommen. Hinsichtlich der ergriffenen Maßnahmen erstellen die Fächer zugleich jährliche Kurzkommentierungen.

Da das Rektorat bewusst keinen Einblick in die Einzelauswertungen der Dozenten aus der Studentischen **Lehrveranstaltungsbewertung** nimmt, verfassen die Studiendekane jedes Semester als Zusammenfassung der Befragungsergebnisse Erfahrungsberichte. Diese gelangen komprimiert zur **Rektoratsbefassung**, bei der die geplanten Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Veranstaltungen analysiert und entsprechende Zielgrößen festgelegt werden. Ob identifizierte Defizite behoben wurden oder nicht, soll ebenfalls **jährlich** anhand von Dokumentationen **erörtert** werden.

Die Umsetzung der **Evaluierungsergebnisse** unterliegt bereits einem intensiven Controlling (verbindliches Follow-up mit Zwischen- und Abschlussberichten). Auch hier erfolgt eine stärkere Einbindung des Rektorates über das Absolventencontrolling dadurch, dass sich bei nicht erfolgter Umsetzung von Maßnahmen aus dem Maßnahmenkatalog **Rektoratsgespräche** anschließen.

5. Beteiligung der Hochschulmitglieder am Qualitätsmanagement in Studium und Lehre

Das Rektorat der RWTH Aachen steuert insgesamt über den Prorektor für Studium, Lehre und Evaluierung den Qualitätssicherungsprozess. Es gibt dabei die grobe Richtung für die Instrumente und Controllingaktivitäten vor und fasst in Abstimmung mit den Fakultäten Beschlüsse über deren Umsetzung. Weiterhin wird das **Rektorat** über die Kontrolle der Ergebnismeldungen der Fakultäten in das Qualitätsmanagement von Studium und Lehre eingebunden. Hierbei stützt sich das Rektorat in erster Linie auf die Abteilung Lehre des **Dezernates Planung, Entwicklung und Controlling**. Sie fungiert hinsichtlich der Entscheidungsvorbereitung und der Koordination bei der Realisierung von Projekten als zentraler Dienstleister. Daneben sind vor allem die Dezernate Akademische und studentische Angelegenheiten sowie Internationale Hochschulbeziehungen in die lehrbezogenen Aufgaben involviert. Über die Dekane und Studiendekane entwickeln die **Fakultäten** auf Basis der Rahmenvorgaben durch das Rektorat in einzelnen Arbeitsgruppen Konzepte und Lösungsvorschläge für Problemstellungen im Bereich Lehre. Auch die Verantwortung für deren Umsetzung liegt bei den Fakultäten.

In nachstehender Abbildung wird der Abstimmungsprozess zwischen Hochschulleitung und Fakultäten unter Mitwirkung der zentralen Verwaltungseinheiten nochmals grafisch dargestellt.

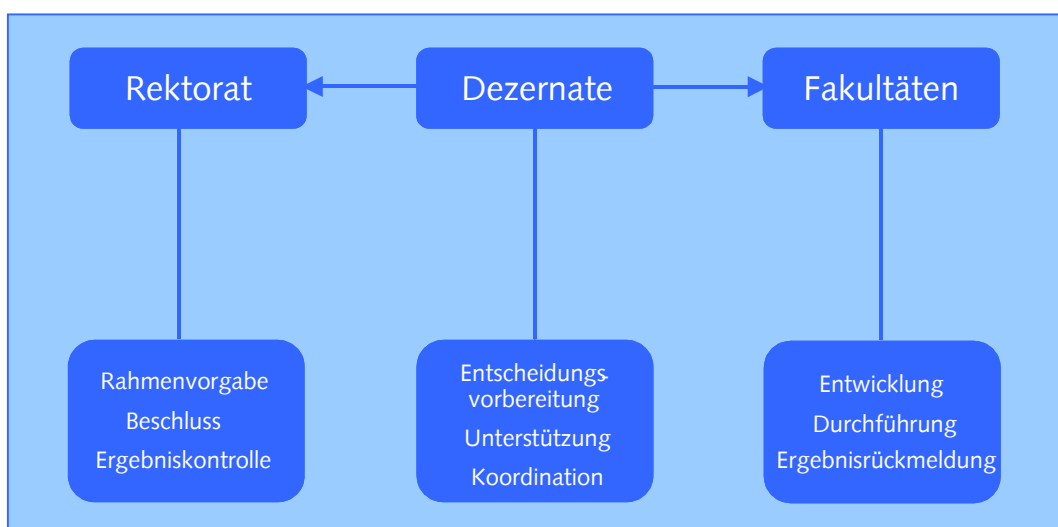


Abb.17: Abstimmungsprozess Hochschulleitung und Fakultäten

Die Fakultäten sind somit in ebensolchem Maße wie das Rektorat am Qualitätsmanagement in Studium und Lehre beteiligt. Konkret geschieht dies an der RWTH in Aachen über die **Dekanerunden** - regelmäßige Besprechungen der Dekane der neun Fachbereiche - in denen der Rektor den Vorsitz führt. Weiterhin treffen sich die **Studiendekane und Prodekanen für Lehre zu Gesprächen** unter der Leitung des Prorektors für Studium, Lehre und Evaluierung in der Regel einmal pro Semester. Der Rektor lädt Dekane sowie Fachgruppensprecher semesterweise zu Sitzungen der sog. **Dienstleistungsordination** ein, in denen eine Erörterung von speziellen Fragen zwischen Fächern, die Dienstleistungen für andere Fachbereiche

erbringen (z.B. Mathematik) und Fachbereichen, die diese Dienstleistungen in Anspruch nehmen (z.B. Maschinenbau), stattfindet. Daneben wirkt die **Kommission für Studium, Lehre und Evaluierung**, an der neben dem Prorektor für Studium, Lehre und Evaluierung (Vorsitzender) mindestens vier Professoren, je drei (Nicht-) Wissenschaftliche Mitarbeiter und vier Studierende teilnehmen, in diesem Kontext mit.

Obwohl die Verantwortung für das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre in erster Linie bei der Hochschulleitung und den Dekanaten liegt, sind die **Studierenden** auf vielfältige Weise in die Aktivitäten im Rahmen der Qualitätssicherung von Studium und Lehre einbezogen.

Vorkurse, Einführungsveranstaltungen, Tutorien und Patenschaftsmodelle stellen speziell für Studienanfänger entwickelte Maßnahmen dar, wobei die Tutorien von Studenten für Erstsemester gestaltet und durchgeführt werden.

Während des Studiums sind die Studierenden als **studentische Mitglieder der Evaluierungsprojektgruppen** in das Verfahren der Evaluierung integriert. Die partizipatorisch angelegte Evaluierung bietet den Studierenden die Möglichkeit, an der Analyse des Ist-Zustandes und der Entwicklung von Lehrzielen und Maßnahmen sowie deren Umsetzung mitwirken zu können. Durch diesen Ansatz soll der Diskurs zwischen den Lehrenden und Lernenden – im Sinne eines induktiven Prozesses – initiiert und auf Dauer gewährleistet werden. Nach Abschluss der Evaluierung sämtlicher Lehreinheiten der Hochschule und der Umstellung der Studiengänge der RWTH Aachen auf die Bachelor-/Masterstruktur wird die geplante Re-Evaluierung zu Modifikationen des bisherigen Verfahrens führen. Im Zuge dieser Änderungen ist eine noch stärkere Beteiligung der Studierenden vorgesehen.

Bei der Studentischen Lehrveranstaltungsbewertung werden die **Studierenden** gebeten, die entsprechenden Veranstaltungen zu **bewerten**. Sie können je nach Dozent an der Diskussion der Ergebnisse aktiv teilnehmen oder Einzel- und/oder Gesamtergebnisse im Internet abrufen. Darüber hinaus waren die Studierenden im Vorfeld bei der **Erstellung der hochschuleinheitlichen Fragebögen** beteiligt. Die Zusammenarbeit mit den Studierenden wurde dahingehend verstärkt, dass die Dozenten verpflichtet sind, die **Ergebnisse** der Einzelauswertung mit den Teilnehmern ihrer Veranstaltungen zu **besprechen**. Die Studenten sind aufgefordert, Rückmeldung zu geben, wenn Resultate aus den Umfragen nicht kommuniziert werden, um die Studiendekane entsprechend informieren zu können.

In besonderer Weise ist die Einbeziehung der Studierenden durch die gesetzlich geregelte Beteiligung in **lehrbezogenen Kommissionen** des Rektorates und der Fachbereiche gesichert. An der RWTH Aachen sind darüber hinaus sog. „**Semestergespräche**“ als Gesprächsrunden zwischen den Mitgliedern des AstA und dem Dezernat Planung, Entwicklung und Controlling eingerichtet worden, in denen speziell Anliegen der Studierenden behandelt werden. Schließlich gibt es unregelmäßige **Jours Fixes** zwischen dem Rektor und dem AstA.

6. Transparenz des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre

Die Transparenz beginnt beim Leitbild, das für alle einsehbar das Leistungsprofil der RWTH Aachen definiert. Dazu gehört aber auch die Übermittlung der Qualitätsziele in Studium und Lehre. Weiterhin bedeutet es sowohl eine Kommunikation der Rahmenbedingungen sowie der genutzten Instrumente als auch eine Transparenz der Ergebnisse und Konsequenzen. Dies gilt für alle beteiligten Hochschulmitglieder, denn nur so kann eine Akzeptanz der Aktivitäten in der Hochschule und ein **persönliches Commitment** der Beteiligten erzielt werden.

Als ein Beispiel sei hier die Evaluation angeführt. Um das Verfahren der Evaluierung transparent zu gestalten, hat die RWTH Aachen eine Evaluierungsordnung für Lehre und Studium und einen Leitfaden sowie Hinweise erstellt und veröffentlicht. Alle **Maßnahmenkataloge** sind über das **Intranet** abrufbar. Bei den Ergebnissen der Studentischen Lehrveranstaltungsbewertung werden die **Globalauswertungen**, d.h. die anonymisierten Zusammenfassungen der einzelnen Veranstaltungsbewertungen ohne Freitextkommentare, **veröffentlicht**. Auf diesem Wege erhalten Außenstehende Informationen über die Gesamtbeurteilungen eines Faches oder Fachbereiches und die einzelnen Lehrenden können ihre Veranstaltung mit dem Mittel des Faches oder Fachbereiches vergleichen.

7. Fazit und Ausblick

Die RWTH Aachen hat im Bereich Studium und Lehre schrittweise ein kohärentes System des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre entwickelt, das sich an einzelnen Phasen (Übergang Schule-Hochschule, Studieneingangsphase, Studium und Abschluss des Studiums) orientiert und für jede Phase Ziele definiert sowie darauf bezogene Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements implementiert hat. Von besonderer Bedeutung ist nach Auffassung der RWTH Aachen hierbei, dass ein Studium nicht erst mit der Einschreibung beginnt und mit der Übergabe der Abschlussurkunde endet, sondern dass die Instrumente zur Qualitätsentwicklung und -sicherung grundsätzlich vor, während und nach dem Studium eingesetzt werden müssen. Es gilt also die „Studierenden“ über die gesamte Zeit zu begleiten.

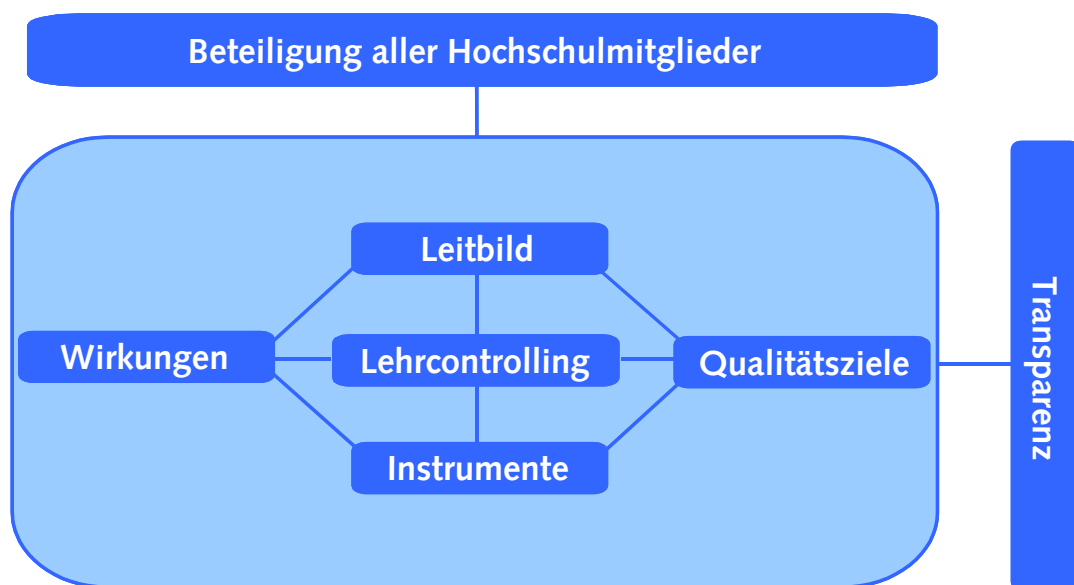


Abb. 18: Qualitätsmanagement in Studium und Lehre an der RWTH Aachen

Die schematische Darstellung des Zusammenspiels der einzelnen Komponenten des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an der RWTH Aachen in obiger Abbildung soll die Grundstruktur des in Wirklichkeit äußerst komplexen und mehrdimensionalen Gefüges verdeutlichen. Aus den strategischen Zielsetzungen im **Leitbild** der RWTH Aachen (z.B. Gewährleistung einer hohen Qualität der Lehre) werden konkrete **Qualitätsziele** in Studium und Lehre abgeleitet (z.B. Steigerung der Zufriedenheit der Studierenden mit den Studienbedingungen und mit der Lernumgebung). Zum Erreichen dieser Ziele bedarf es einer Vielzahl von **Instrumenten**, ähnlich einem Werkzeugkasten (z.B. Lehrveranstaltungsbewertung, Kleingruppenübungen, Tutorien). Der Einsatz dieser Instrumente führt zu zahlreichen **Wirkungen** (z.B. Änderung der Sprechstundenzeiten, Hörsaal-Check), die jeweils als einzelne Bausteine auf dem Weg zum Erreichen der Gesamtzielsetzung interpretiert werden können. Da dieser Prozess keinem Automatismus folgt, sind alle Elemente mit einem intensiven **Lehrcontrolling** (z.B. Monitoring) verbunden, d.h. auf vielfältige Weise und an verschiedenen Stellen erfolgt mit Blick auf die Zielsetzungen eine Kontrolle und Rückkopplung der

eingesetzten Instrumente und ihrer Umsetzung. Wichtig bei diesen Prozessen ist darüber hinaus eine **Beteiligung aller Hochschulmitglieder**, d.h. die Entscheidungsträger im Rektorat und in den Fakultäten unter Beteiligung der Studierenden, in den meisten Fällen unterstützt durch die Verwaltungsdezernate. Genau so bedeutsam ist die **Transparenz**, d.h. nicht nur die Veröffentlichung von Ergebnissen, sondern auch die Kommunikation und Akzeptanz der diversen Aktivitäten über ein Zusammenwirken der akademischen Seite und des Rektorats.

Für die Zukunft ist es unerlässlich, zur Wirksamkeit qualitätsbeeinflussender Maßnahmen die einzelnen **Instrumente** stetig **weiterzuentwickeln** (z.B. Einführung von Qualitätsrichtlinien) und an sich ändernde Gegebenheiten **anzupassen** (z.B. Abstimmung der Re-Evaluierung auf die Bachelor-/Master-Umstellung).

Die Ergebnisse von Rankings zeigen, dass die RWTH Aachen in vielen Bereichen bereits ein beachtliches Niveau in der Lehre erreicht hat. Das Bemühen der Hochschule, die Qualität flächendeckend auf ein hohes Niveau zu heben bzw. dort zu halten, erfordert die permanente Messung und kritische Überprüfung der bestehenden Studienprogramme und Strukturen. Gerade auch die verstärkte Kopplung von lehrorientierten Leistungsdaten an die Finanzierung der Hochschule und die verstärkte Kundenorientierung machen es erforderlich, ein gezieltes und systematisches Controlling zu verfolgen und die **Controllingmechanismen auszuweiten**. Denn nur wenn der studentische Nachwuchs die entsprechende Ausbildung erhält, ist auch ein hohes Niveau in Forschung und Industrie gewährleistet.

Zukünftig ist vorgesehen, eine noch stärkere **zeitliche als auch inhaltliche Verzahnung** der einzelnen Aktivitäten zu erreichen. Eine zeitliche Verknüpfung erscheint sinnvoll, um Entwicklungen zu beobachten und um eine Rückkopplung zwischen den einzelnen Phasen zu erhalten (z.B. Zusammenhänge zwischen Angeboten für Schulen und Studienabbruchquoten, Vorkursbesuchen und Studiendauer etc.). Inhaltliche Verbindungen ergeben sich auf der Ebene der angewendeten Instrumente des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre (z.B. die Ergebnisse der Studentischen Lehrveranstaltungsbewertung bilden eine wichtige Datenbasis für den Prozess der Evaluierung). Unmittelbare Synergieeffekte entstehen jedoch auch zu anderen Bereichen, wie z.B. zur Forschung (Orientierung der Lehrinhalte am Stand der Forschung, hervorragend ausgebildete akademische Nachwuchskräfte für die Forschung), so dass auch hier über eine intensivere Verknüpfung nachgedacht wird. Die zahlreichen Aktivitäten und Initiativen sollten verstärkt in einen einheitlichen Gesamtprozess einfließen und in einem übergeordneten Qualitätsmanagement der Hochschule gebündelt werden. Im Idealfall wird ein Qualitätsmanagement in Studium und Lehre zum **integralen Bestandteil eines Gesamtsystems der Qualitätsentwicklung und -sicherung** in Lehre, Forschung und Dienstleistung.

Diese Broschüre ist im Internet nachzulesen unter der Internetadresse:

www-zhv.rwth-aachen.de/zentral/dez6_Qualitaetsmanagement_Lehre.pdf

Weitere Informationen zu den Aktivitäten des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an der RWTH Aachen sind zu finden unter:

www-zhv.rwth-aachen.de/zentral/dez6_6_2.htm

8. Zusammenfassung / Abstract

Bereits seit Beginn der 90er Jahre hat an der RWTH Aachen mit dem Aufbau einer flächendeckenden Evaluierung und der systematischen Erfassung und Auswertung von Rankings eine deutlich spürbare Wahrnehmung der Lehre begonnen, so dass mit zunehmender Intensität die Notwendigkeit, der Auf-/Ausbau und die Spezifika eines Qualitätsmanagements in Studium und Lehre diskutiert wurden und werden.

Als wesentliche Aufgaben eines Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an der RWTH Aachen werden der mit den Beteiligten abgestimmte, transparente Einsatz verschiedener Instrumente zur Beschreibung, Analyse und Verbesserung der Lehrleistung und das Controlling der einzelnen Aktivitäten angesehen.

Die sich in einem permanenten Anpassungs- und Weiterentwicklungsprozess befindlichen Instrumente orientieren sich dabei an der im Leitbild verankerten Gewährleistung einer hohen Qualität der Lehre und den daraus abgeleiteten Qualitätszielen in Studium und Lehre.

Mittlerweile ist an der RWTH Aachen ein kohärentes System des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre entwickelt worden, dass an einzelnen Phasen (Übergang Schule-Hochschule, Studieneingangsphase, Studium und Abschluss des Studiums) ausgerichtet ist und für jede Phase Ziele definiert sowie darauf bezogene Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements implementiert hat. All diese Instrumente werden zusätzlich von phasenübergreifenden Aktivitäten (wie etwa einem umfassenden Informations- und Berichtssystem, Maßnahmen zur Frauenförderung, Internationalisierung, Weiterbildung etc.) begleitet.

Since the early nineties, an increasing perception of the importance of teaching has taken place at RWTH Aachen University due to an evaluation of all areas and the systematic compilation and evaluation of rankings. A direct response to the upward trend of this process is the continuing discussion of the necessity of a quality management and of its implementation, enhancement and specifications.

The fundamental tasks of a quality management of learning and teaching at RWTH Aachen University is the transparent and coordinated employment of the various instruments for the description, analysis and improvement of teaching performance, as well as instruments for the control of individual activities.

These instruments which remain in a constant process of adjustment and enhancement, are oriented towards the assurance of high teaching quality (as incorporated in the Mission statement of RWTH Aachen University), as well as to the resulting quality goals of learning and teaching.

In the meantime, RWTH Aachen University has developed a coherent quality management system oriented towards four particular phases of study (the transition from school to university, the initial phase of studies, the course of studies and the completion of studies), and has defined goals and implemented instruments and methods for each of these phases. The instruments are all accompanied by cross-stage activities (as for example, an extensive information and reporting system, measures for the advancement of women, internationalisation, further education etc.).

Damit die einzelnen Instrumente erfolgreich Veränderungen bewirken können und die Qualität der Lehre zum Nutzen für die Studierenden verbessert werden kann, unterliegen sowohl die Aktivitäten als auch die Wirkungen einem Lehrcontrolling, d.h. auf vielfältige Weise und an verschiedenen Stellen findet eine Erfolgskontrolle und Rückkopplung hinsichtlich der eingesetzten Maßnahmen und ihrer Umsetzung statt.

Der Abstimmungsprozess zwischen Rektorat und Fakultäten sowie die Beteiligung der Studierenden machen deutlich, dass grundsätzlich alle Hochschulmitglieder in die Ausgestaltung einbezogen sind.

So ist über eine zentrale Steuerung in Abstimmung mit den Fachbereichen ein hochschulübergreifendes Instrumentarium, ähnlich einem Werkzeugkasten, mit guten, praktikablen und zielführenden Maßnahmen entstanden. Dabei handelt es sich nicht um ein automatisiertes und geschlossenes Steuerungsinstrumentarium, sondern die unterschiedlichen Instrumente werden neben einem regelmäßigen bzw. systematischen Einsatz vielmehr auch hinsichtlich bestimmter Problemstellungen und Situationen modifiziert angewendet.

The specific instruments have to be subjected to controlling of teaching in order to promote successful changes and to improve the quality of teaching to the advantage of the students. Therefore, control and feedback regarding the measures used and their implementation is issued in various ways and by different authorities.

The process of coordination between rectorate and faculties, as well as the participation of the students reveal that all members of RWTH Aachen University are generally involved in improving the quality of teaching.

As a result, a central supervision in coordination with the different faculties has lead to an inter-university instrument, comparable to a toolbox with good, practicable and goal-oriented measures. In this context, the controlling instruments cannot be considered as automated and closed steering instruments, but they frequently have to be adjusted to specific problems and situations beside their regular and systematic use.

Mai 2006

RWTH

**Qualitäts-
management
in Studium
und Lehre**