

CHE Workshop: Aufbau und Auditierung von QM-Systemen
14./15. Januar 2010, Heidelberg

Mehr als eine Dekade Balanceakt...
**Das Qualitätsmanagementsystem
der Universität Freiburg, Schweiz**

**Désirée Donzallaz, Leiterin Dienststelle für
Evaluation und Qualitätsmanagement,
Universität Freiburg, Schweiz**

www.unifr.ch/evaluation

Inhalt

- I **Kontext**
- II **Organisation**
- III **Normative Grundlagen**
- IV **Prozesse und Instrumente**
- V **Aufbau und Implementierung:
Phasen des QM**
- VI **Ausblick / Herausforderungen**

| Kontext

Der zweisprachige Kanton

An der Grenze von
zwei Kultur- und
Sprachräumen

Suisse romande

Freiburg/Fribourg

Deutschschweiz

Zwei offizielle Sprachen
Sprachverhältnis
Stadt/Kanton: 2/3
französischsprachig,
1/3 deutschsprachig

Die Stadt Freiburg - eine Studierendenstadt

40'000 Einwohner, ca. 10'000 Studierende

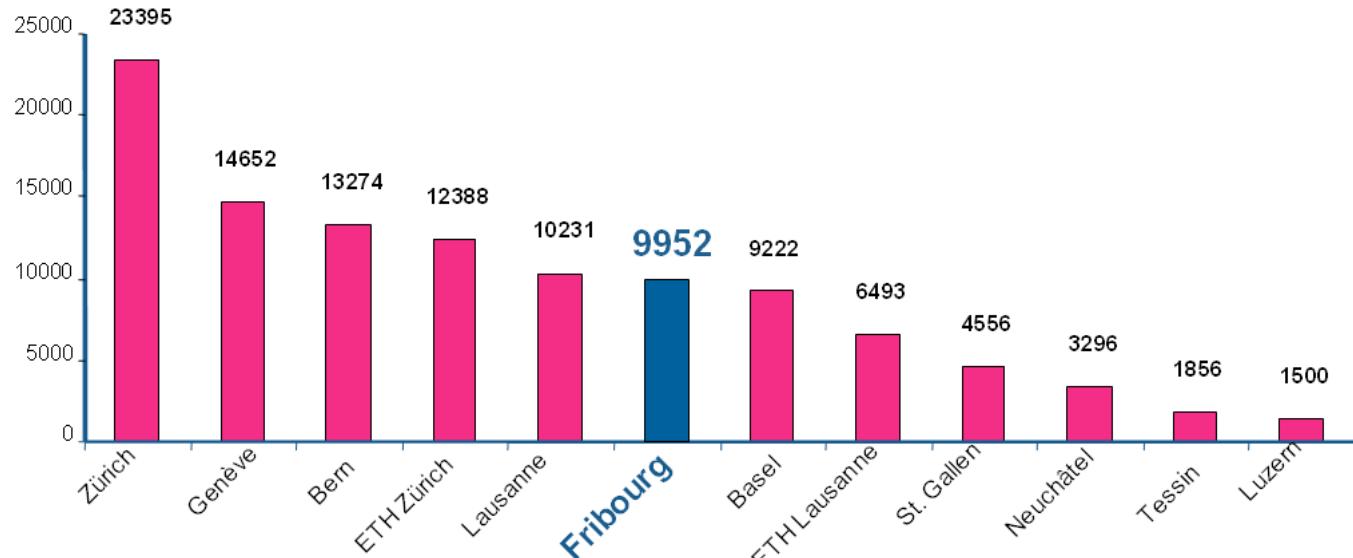


**1763 Gründung der Akademie für Rechtswissenschaft
1889 Gründung der Universität Freiburg**

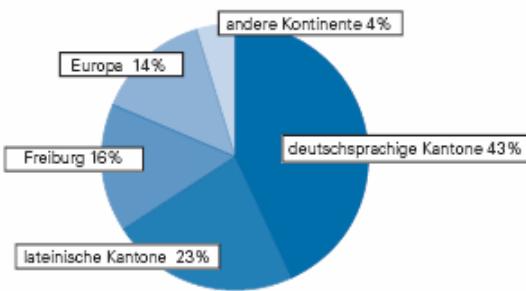


Situierung der Universität im Schweizer Vergleich

Studierende 2009



Herkunft der Studierenden 2007/2008



Warum Freiburg?

1. Grösse der Uni
2. Zweisprachigkeit
3. Reputation des Studienfachs

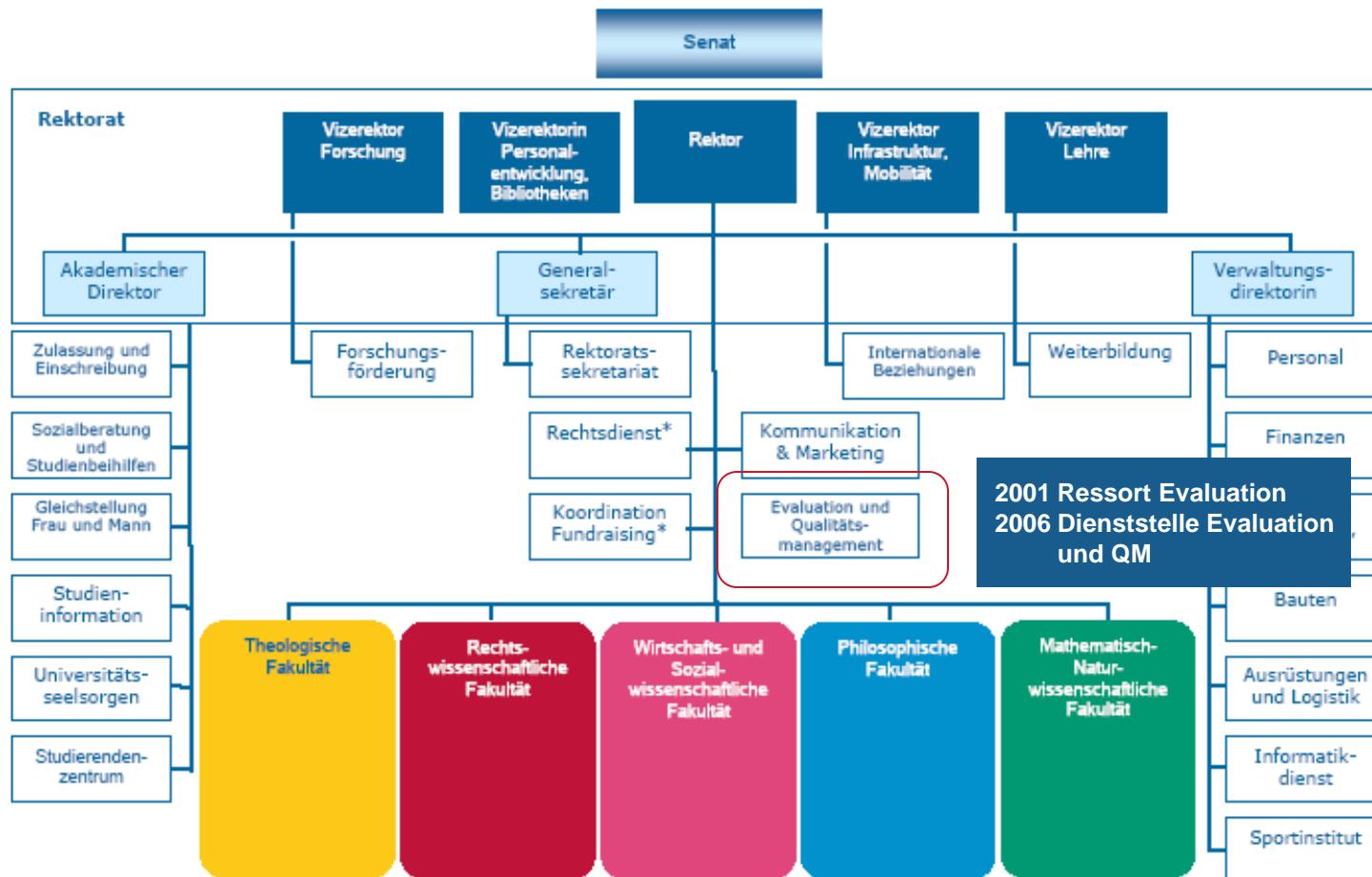
Die Universität in Zahlen (Stand 2009)

- 1-zige zweisprachige Universität der Schweiz
- 226 Mio. Franken (Aufwand 2008)
- 5 Fakultäten, Theologie, Recht, Philosophische Fak., Mathematisch- Naturwiss. Fakultät, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fak.
- 37 Bachelor-Programme
- 31 Master-Programme
- 9652 Studierende (HS 2008)
- 211 ProfessorInnen (VZÄ) (65% Schweiz, 31% Europa)
- 816 Wiss. Mitarb. und andere Dozierende (VZÄ)
- 498 Administratives und technisches Personal (VZÄ)
- 3 Stellen für Evaluation und Qualitätsmanagement (VZÄ)

II Organisation

Verortung des Qualitätsmanagements

Organigramm der Universität Freiburg



*) Administrativ dem Generalsekretär zugeordnet

QM – kollektive Verantwortung

Interne Organisation des Qualitätsmanagements

Senat

Rektorat

Fakultäten

Permanente Arbeitsgruppen und Kommissionen

AG Qualität

Kommissionen
Lehre
Forschung
AG QM „Best Practice“

Diverse Kommissionen
Lehre, Examen
Forschung
Struktur

Zusammenarbeit mit allen AG und Kommissionen
Fachliche Zusammenarbeit mit der Hochschuldidaktik u.
Gleichstellung, hochschulübergreifende Forschungsprojekte

Zuständigkeit der Dienststelle für Evaluation und Qualitätsmanagement

Mandat der Dienststelle



Zuständigkeit der Dienststelle für Evaluation und Qualitätsmanagement

Mandat der Dienststelle

Aufgabe: Entwicklung, Implementierung und Verbesserung des Systems für QM, Evaluation und Reporting; seit 2010 inklusive Akkreditierung

Was?

Kompetenzen: sozialwissenschaftliche Kompetenzen in den Bereichen Evaluation und Reporting; praktische Kompetenzen in den Bereichen QM & OE

Zweck?

Verantwortung: Gesamtuniversitäre konzeptionelle Weisungsbefugnis im Rahmen des Mandats

Forschung

Evaluation

Qualitätsmanagement

Leistungen

Prozessen

der Dienststelle für Evaluation und Qualitätsmanagement

III Normative Grundlagen

III Normative Grundlagen – Überblick

1

Rechtliche, verbindliche Grundlagen

- Universitätsgesetz
- Qualitätsrichtlinien
- Leitbild
- Qualitätspolicy

2

Theoretische/konzeptionelle Grundlagen (I)

- Qualitätsmanagement
- Organisationstheorie, OE
- Organisationssoziologie

3

Theoretische/konzeptionelle Grundlagen (II)

- Evaluation
- Instrumente

Rechtliche, verbindliche Grundlagen

- ▶ Universitätsgesetz
- ▶ Qualitätsrichtlinien
- ▶ Leitbild
- ▶ Qualitätspolicy

■ Gesetz über die Universität Freiburg (19.11. 1997, Stand 1.01. 2008)

- ◆ Art. 33 & 35 regeln Verantwortung für Qualitätsmanagement
- ◆ Der **Senat unterzieht** im Einvernehmen mit dem Rektorat periodisch **die allgemeine Politik, die Tätigkeit, die Vorlesungen und Kurse sowie den Betrieb der Universität** ganz oder teilweise einer **Evaluation** (Art. 33, Abs. 2).
- ◆ Das **Rektorat organisiert** im Einvernehmen mit den Fakultäten die **Qualitätskontrolle in Lehre und Forschung** und übermittelt dem Senat einen Bericht (Art. 35, Abs. 2g).

Rechtliche, verbindliche Grundlagen

- ▶ Universitätsgesetz
- ▶ Qualitätsrichtlinien
- ▶ Leitbild
- ▶ Qualitätspolicy

- Richtlinien des Senats über die Sicherung und Förderung der Qualität (2.10. 2001)
 - ◆ **Verbindliche Grundlage** für den Zweck, das Verfahren und die Grundsätze der Sicherung und Förderung von Qualität.
 - ◆ **Zweck:** formativ & summativ, Sicherung und Förderung von Qualität für Lehre, Forschung, interne Dienstleistungen und externe Aktivitäten der Universität. Reporting und Evaluation sind **Entscheidungshilfen** zur Führung und Entwicklung aller Einheiten (Art. 3).
 - ◆ **Verfahren:** interne und externe Evaluation & Reporting für akademische und administrative Einheiten (Art. 7).
 - ◆ **Grundsätze:** grundlegender Respekt vor den Besonderheiten der Aktivitäten der betrachteten Einheit (Art. 4).
 - ⇒ **Partizipation und Teilautonomie als Regulative von QM!**
 - ⇒ **Gegenstand von Evaluation und Reporting sind akademische Einheiten!**

Rechtliche, verbindliche Grundlagen

- ▶ Universitätsgesetz
- ▶ Qualitätsrichtlinien
- ▶ Leitbild
- ▶ Qualitätspolicy

Qualität

Verantwortlichkeit

Dialogbereitschaft

Die Universität Freiburg...

betreibt eine konsequente Politik der Qualitätsförderung

fördert den wissenschaftlichen Nachwuchs und die Präsenz von Frauen in Lehre und Forschung

Begünstigt eine Kultur der Kommunikation, der Transparenz und der Partizipation

Quelle: Leitbild der Universität Freiburg (2000)

Rechtliche, verbindliche Grundlagen

- ▶ Universitätsgesetz
- ▶ Qualitätsrichtlinien
- ▶ Leitbild
- ▶ Qualitätspolicy

Qualität wird 2007 zur Chefsache deklariert!

Qualitäts-
manage-
ment

- ▶ Rektor trägt Verantwortung für policy
- ▶ Operative Unterstützung durch Dienststelle für E & QM und Fakultäten

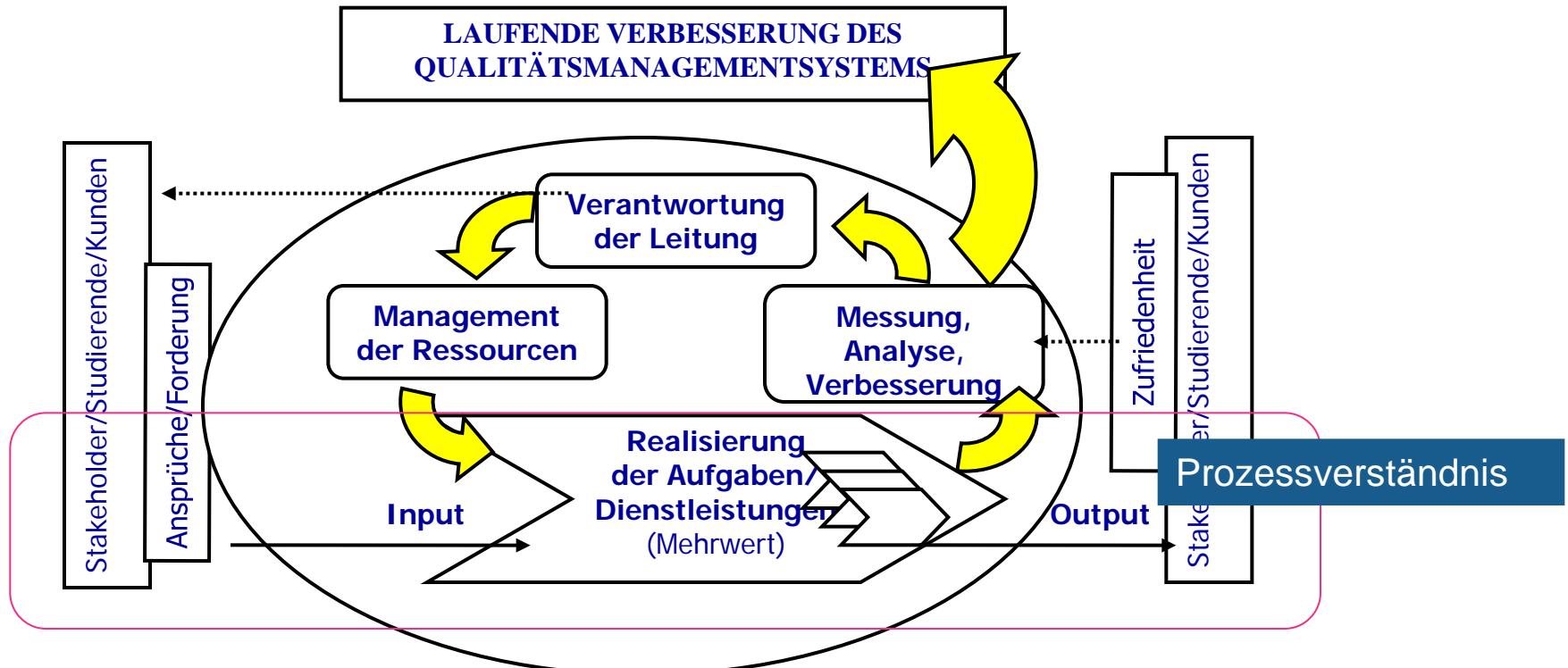
Führungsprozesse werden als zentrale QM-Prozesse anerkannt!

Aktionsplan:

- ⇒ gesamtuniversitäre Implementierung des QM- Systems
- ⇒ strategischer Planungsprozess basiert auf QM- Daten

Theoretische/konzeptionelle Grundlagen (I)

- ▶ Qualitätsmanagement
- ▶ Organisationstheorie
- ▶ Organisationssoziologie



Prozessorientiertes QM-System auf der Grundlage von ISO 9001: 2000; 2008 (Quelle: Schweizerische Normen-Vereinigung, 2000: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen.)

Theoretische/konzeptionelle Grundlagen (II)

- ▶ Evaluation
- ▶ Instrumente

Evaluation

- nutzenorientiert
- formativ
- partizipativ & adaptiv
- standardbasiert
 - ◆ sozialwissenschaftliche Standards
 - ◆ Evaluationsstandards (SEVAL)

Instrumente – umfassende Validierung

- Auswahl entspricht dem Evaluationszweck

Beispiel Alumni-Befragung Programmevaluation

I. Kompetenzen: Soll und Ist

1. Ihr Beruf fordert gewisse Kompetenzen von Ihnen. Welche der folgenden Kompetenzen sollte ein Philosophiestudium Ihrer Meinung nach vermitteln, um eine berufliche Tätigkeit auszuüben (Relevanz / Soll-Zustand)? Welche der folgenden Tätigkeiten haben Sie im Studium tatsächlich erworben (Ist-Zustand)?

	Relevanz im Studium (Soll-Zustand)					tatsächliche Vermittlung im Studium (Ist-Zustand)				
	nicht wichtig	wenig wichtig	billig wichtig	wichtig	sehr wichtig	nicht genug	kaum genug	genug	gut	sehr gut
1.1 WISSENSCHAFTLICHE KOMPETENZ										
- isoliertständiges Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Strategie in der Informationsbeschaffung / Literaturnachschreibe erneut benutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- wissenschaftlich fundierte Argumentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- komplexes Sachverhalt er verstehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- eigene kritische Meinungsbildung und Darlehen zu fähig sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV Prozesse und Instrumente

IV Prozesse und Instrumente - Überblick

1

Prozess Lehre

- ▶ Evaluation
- ▶ Reporting

2

Prozess Forschung

- ▶ Evaluation
- ▶ Reporting

3

Prozess Services

- ▶ Evaluation

4

Prozess Management

- ▶ Evaluation

5

Prozess Organisationsentwicklung akademische Einheit

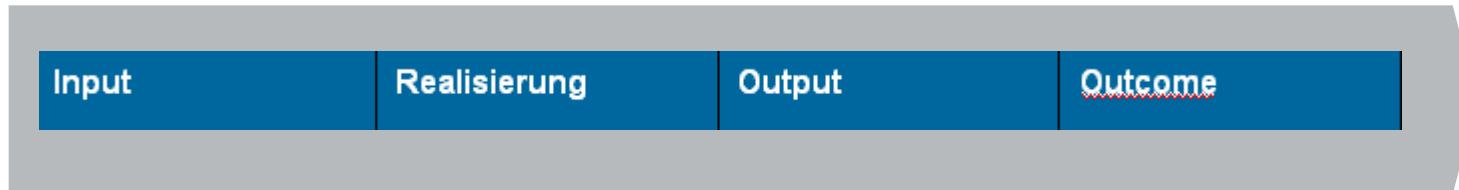
- ▶ Evaluation
- ▶ Reporting

6

Prozess Organisationsentwicklung administrative Einheit

- ▶ Evaluation

Prozessverständnis



Monitoringsystem: Evaluation & Reporting

Unterstützungssystem für stakeholder

Prozess Forschung Prozessmonitoring

- ▶ Evaluation
- ▶ Reporting/Kenngrössensystem

Input	Realisierung	Output	Outcome	Stakeholder/ Beteiligte
Ressourcen für die Forschung personell, materiell (Infrastruktur)	Forschungsrealisierung	Durchgeführte und publizierte Forschung	Wirkungen der Forschung	Welche Stakeholder werden angesprochen?
		Peer Review	Peer Review	Forschende eines Departements, Rektorat
Kenngroßensystem mit Bezug auf FUTURA	Aktivitätenberichte im Rahmen von Evaluationen und Reporting	Kenngroßensystem		Rektorat, Fakultäten, Departemente

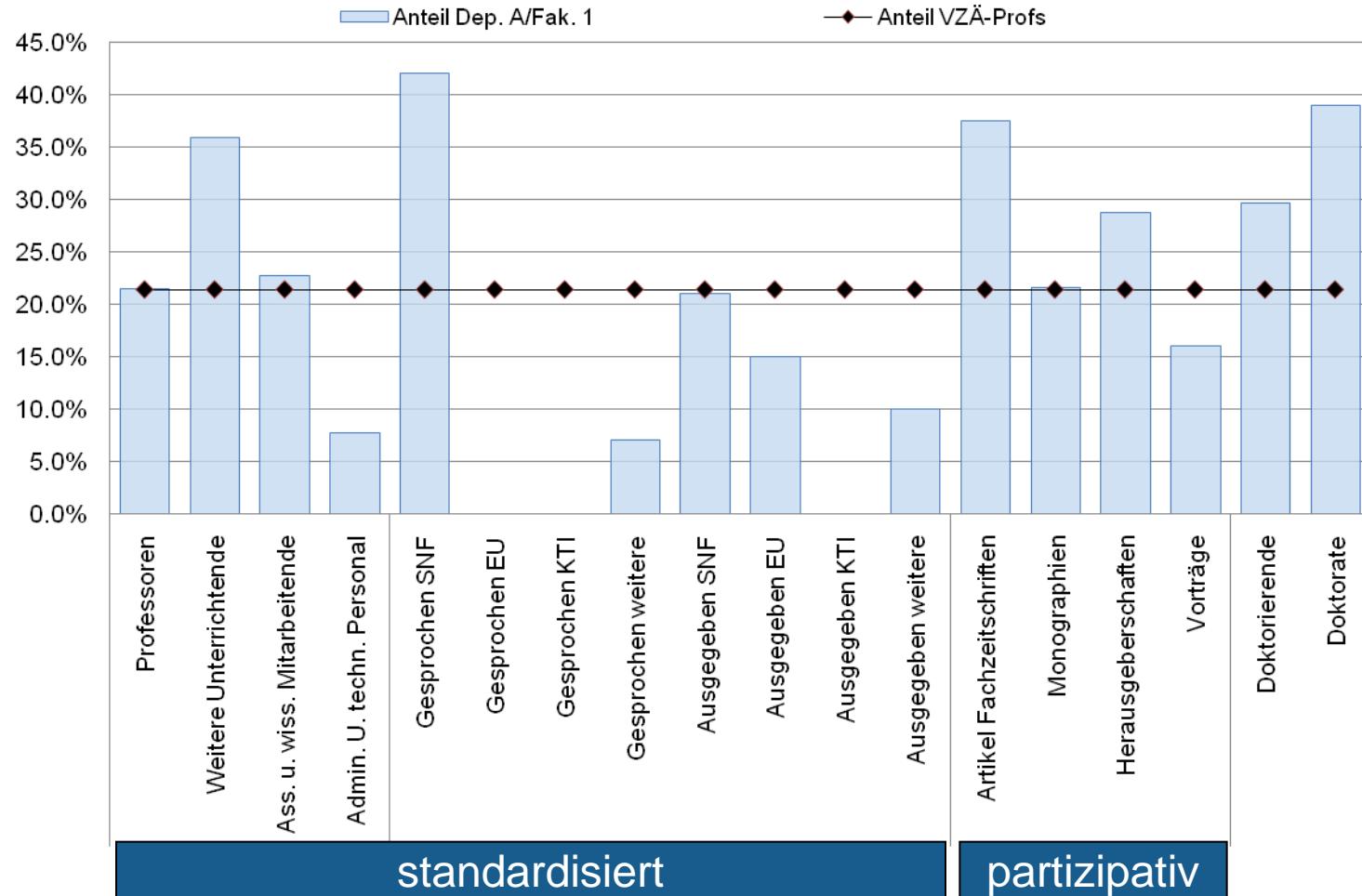
Periodizität: jährlich

Periodizität: alle 6 - 12 Jahre

Das Kenngrössensystem Forschung – Beispiel

Forschungsleistung einer Einheit

Leistungen Forschung - Departement A / Fakultät 1



Prozess Organisationsentwicklung akademische Einheit **Verfahren**

- ▶ Evaluation
- ▶ Reporting/Kenngrössensystem

Partizipatives, begleitetes Verfahren zur Förderung der Qualität und des Profils von akademischen Einheiten

Fragestellung:

Welches sind die Stärken/Schwächen und Gestaltungsmöglichkeiten der akademischen Einheit in den Bereichen Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, interne und externe Dienstleistungen?

Methode:

Interne begleitete **Selbstevaluation** der akademischen Einheit
Externe Peer Review
Massnahmekatalog
Schlussbericht an den Senat
Follow up ca. ein Jahr nach Abschluss der Evaluation

Dauer: ca. 1 Jahr

Bsp. Lehre: fehlender Praxisbezug in der Ausbildung

Bsp. Forschung: mangelhafte externe Sichtbarkeit

- Bildung einer Arbeitsgruppe zur Intensivierung von Kooperation mit Unternehmen und zur Erhöhung des wahrgenommenen Praxisbezugs der Ausbildung. Als mögliche Massnahmen wurden eine Diplomarbeitenbörse, das Angebot von Seminaren in Zusammenarbeit mit Unternehmen, die Gestaltung von Vortragsreihen mit Praktikern und die Entwicklung zusätzlicher Lehrangebote zur Vermittlung von Sozialkompetenzen genannt.

- **Verbesserung der externen Kommunikation**

Aus Sicht des Departements erscheint es erforderlich, die Forschungsergebnisse und Interessengebiete der Wissenschaftler besser als bisher auch gegen aussen zu kommunizieren. Um dies zu erreichen, soll versucht werden, die Präsenz der Professoren des Departementes in den Schweizerischen Medien zu steigern, die Zusammenarbeit mit der Pressestelle zu intensivieren und zusätzliche Informationen im Internet verfügbar zu machen.

**Massnahmen
der Einheit**

V Aufbau und Implementierung : Phasen des QM

Phasen des Freiburger Qualitätsmanagementsystems: 1995 - 2009

Phase 1 1995 - 2003: Ausarbeitung der normativen Grundlagen/Modellversuche

- ▶ Gesetz, Richtlinien, Leitbild
- ▶ Verpflichtende u. freiwillige Lehrevaluation
- ▶ Modell für OE von akad. Einheiten

Phase 2 2003 - 2007: Systematisierung und Automatisierung

- ▶ Flächendeckende verpflichtende Lehrevaluation
- ▶ Kernprozesse Forschung/Lehre

Phase 3 seit 2007: Policy -basiertes Qualitätsmanagement

- ▶ Qualität wird zur Chefsache!
- ▶ Managementprozess
- ▶ Managementreporting

Empfehlungen für den gelingenden Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

E 1

*top down QM-Verpflichtung,
aber bottom up beginnen*

E 2

von Beginn weg gesamtes Leistungsspektrum der Hochschule in das QM-System aufnehmen

E 3

genügend Zeit lassen für gemeinsame QM-Sprache & QM-Erfahrung

E 4

flächendeckende Einführung von QM etappenweise planen

- ▶ Normative Grundlagen top down kommunizieren;
- ▶ Konkrete QM-Arbeit (Inhalte) durch Einbindung von „motivierten“ Einheiten in verschiedenen Fakultäten mithilfe eines OE-Ansatzes beginnen
- ▶ Ganzheitlichen Ansatz verfolgen;
- ▶ Bei fehlenden Mitteln im Kleinen (kleinste akad. Leistungseinheit) mit gesamtem Angebot beginnen (Lehre, Forschung, Nachwuchs, Services)
- ▶ Den Prozess des Nachdenkens und des Nacherfindens ermöglichen;
- ▶ Sinn & Zweck von QM erfahrbar machen; Feedbackschlaufen einbauen;
- ▶ QM-Projektmanagement dementsprechend anpassen
- ▶ flächendeckende Einführung des QM-Systems für die gesamte Hochschule partizipativ in Etappen planen (Einheiten, Inhalte);
- ▶ Kontinuierliche Kommunikation über den Stand der Dinge

VI Ausblick

Die Empfehlungen aus dem *Quality Audit 2008*

Es gibt immer noch einiges zu tun...

- **Reglement für die Evaluation und Qualitätsmanagement**
- **Integration des Prozesses Services in das bestehende System**
- **Pilotphase strategisches, datenbasiertes Management**
- **Umsetzung der „Gretchenfrage“ Konsequenzen & Massnahmen**



Die Meinung der Experten zum Qualitätsmanagement...

Auszug aus dem Bericht über das *Quality Audit 2008*:

„Die Experten sind an der Universität einer beeindruckenden und inneruniversitär akzeptierten Qualitätskultur begegnet, die Modellcharakter beanspruchen kann“ (S. 19).



Mixx Rentix

**Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit !**

