

# ***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](http://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**



# I Kontext



# Der zweisprachige Kanton

An der Grenze von  
zwei Kultur- und  
Sprachräumen

**Zwei offizielle Sprachen**

**Sprachverhältnis**

**Stadt/Kanton: 2/3**

**französischsprachig,  
1/3 deutschsprachig**

**Freiburg/Fribourg**

**Suisse romande**

**Deutschschweiz**



UNIVERSITAS  
FRIBURGENSIS

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG / SERVICE DE L'ÉVALUATION ET DE LA GESTION QUALITÉ  
UNIVERSITÄT FREIBURG / DIENSTSTELLE FÜR EVALUATION UND QUALITÄTSMANAGEMENT

Désirée Donzallaz

# Die Stadt Freiburg - eine Studierendenstadt

40'000 Einwohner, ca. 10'000 Studierende



UNIVERSITAS  
FRIBURGENSIS

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG / SERVICE DE L'ÉVALUATION ET DE LA GESTION QUALITÉ  
UNIVERSITÄT FREIBURG / DIENSTSTELLE FÜR EVALUATION UND QUALITÄTSMANAGEMENT

Désirée Donzallaz

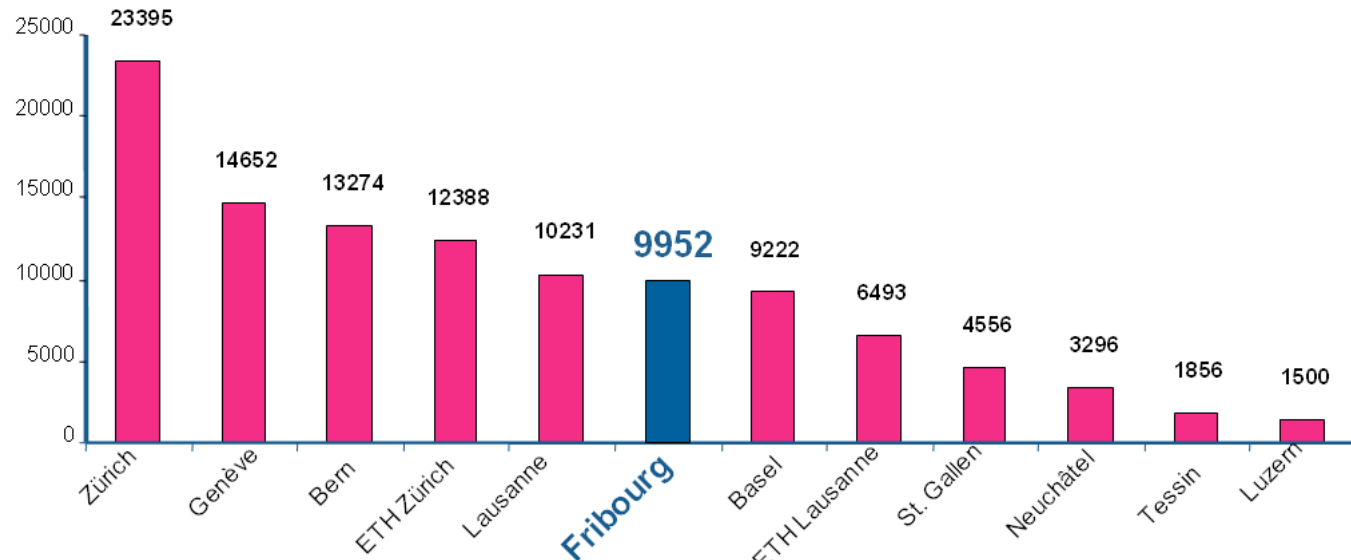


**1763 Gründung der Akademie für Rechtswissenschaft**  
**1889 Gründung der Universität Freiburg**

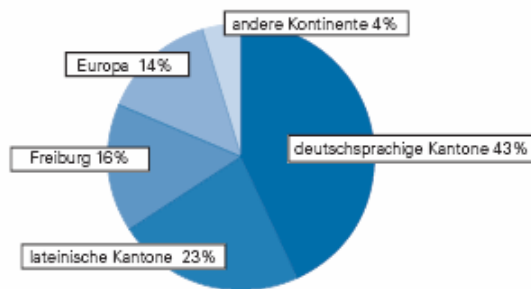


# Situierung der Universität im Schweizer Vergleich

## 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)



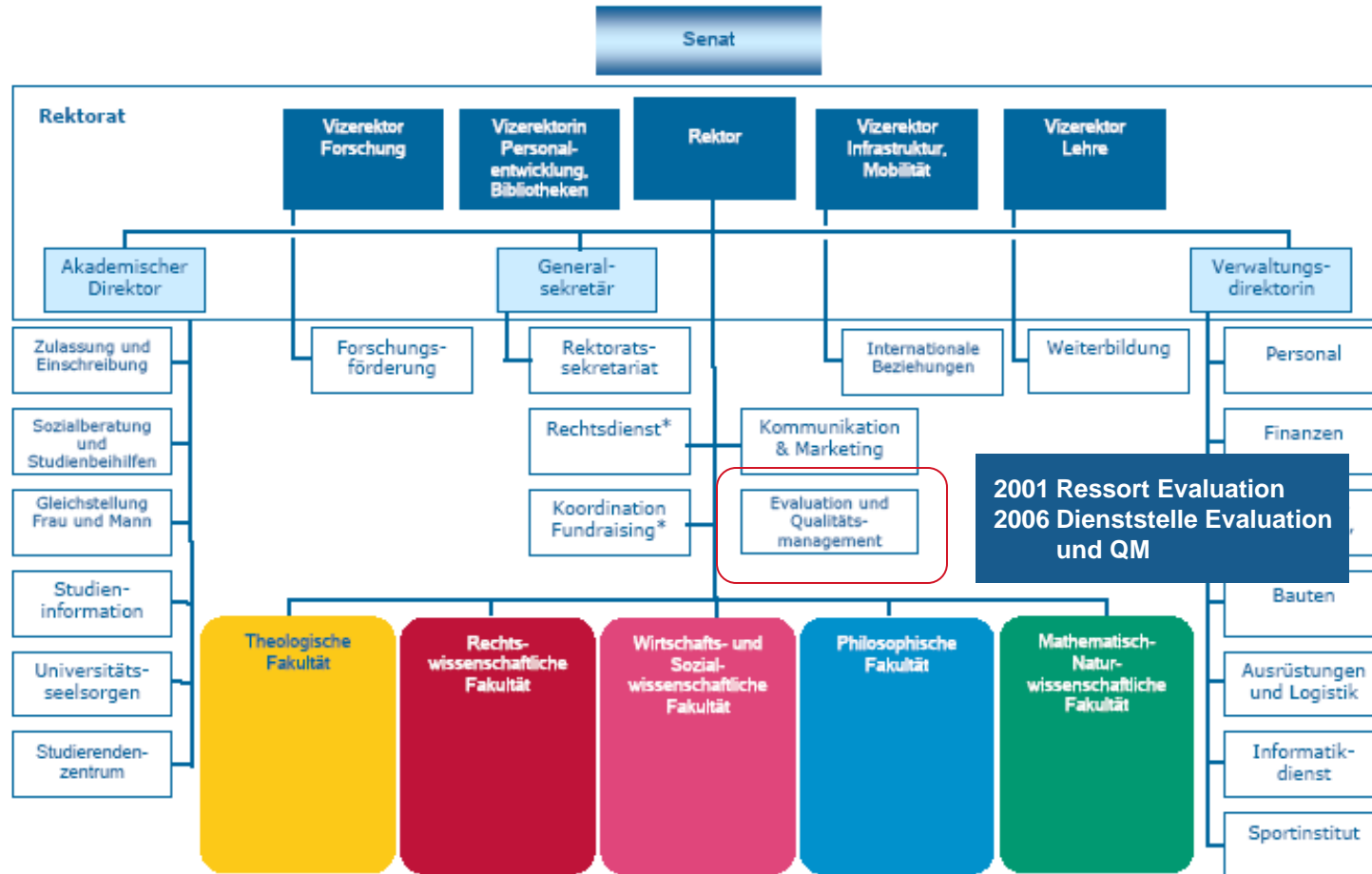


# II Organisation



# 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

### Qualitätsmanagement

**Was?**

**Evaluation**

**Management  
Reporting**

**Zweck?**

formativ  
Entwicklung der  
Einheiten, Lehre und  
Forschung

Leistungsmonitoring  
Lehre und Forschung  
strategische Planung

**Transparenz von  
Leistungen**

**effektives und  
effizientes  
Management von  
Prozessen**

**Stärkung der  
kollektiven  
Verantwortung**



# 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



UNIVERSITAS  
FRIBURGENSIS

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG / SERVICE DE L'ÉVALUATION ET DE LA GESTION QUALITÉ  
UNIVERSITÄT FREIBURG / DIENSTSTELLE FÜR EVALUATION UND QUALITÄTSMANAGEMENT

Désirée Donzallaz



# 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



- ▶ **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).



- ▶ 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!**



# 1 Rechtliche, verbindliche Grundlagen

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

**Qualität**

**Verantwort-  
lichkeit**

**Dialogbereitschaft**

## Die Universität Freiburg...

betreibt eine  
konsequente  
Politik der  
Qualitätsförderung

fördert den wissenschaft-  
lichen 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)



UNIVERSITAS  
FRIBURGENSIS

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG / SERVICE DE L'ÉVALUATION ET DE LA GESTION QUALITÉ  
UNIVERSITÄT FREIBURG / DIENSTSTELLE FÜR EVALUATION UND QUALITÄTSMANAGEMENT

Désirée Donzallaz



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

**Qualität wird 2007 zur Chefsache deklariert!**

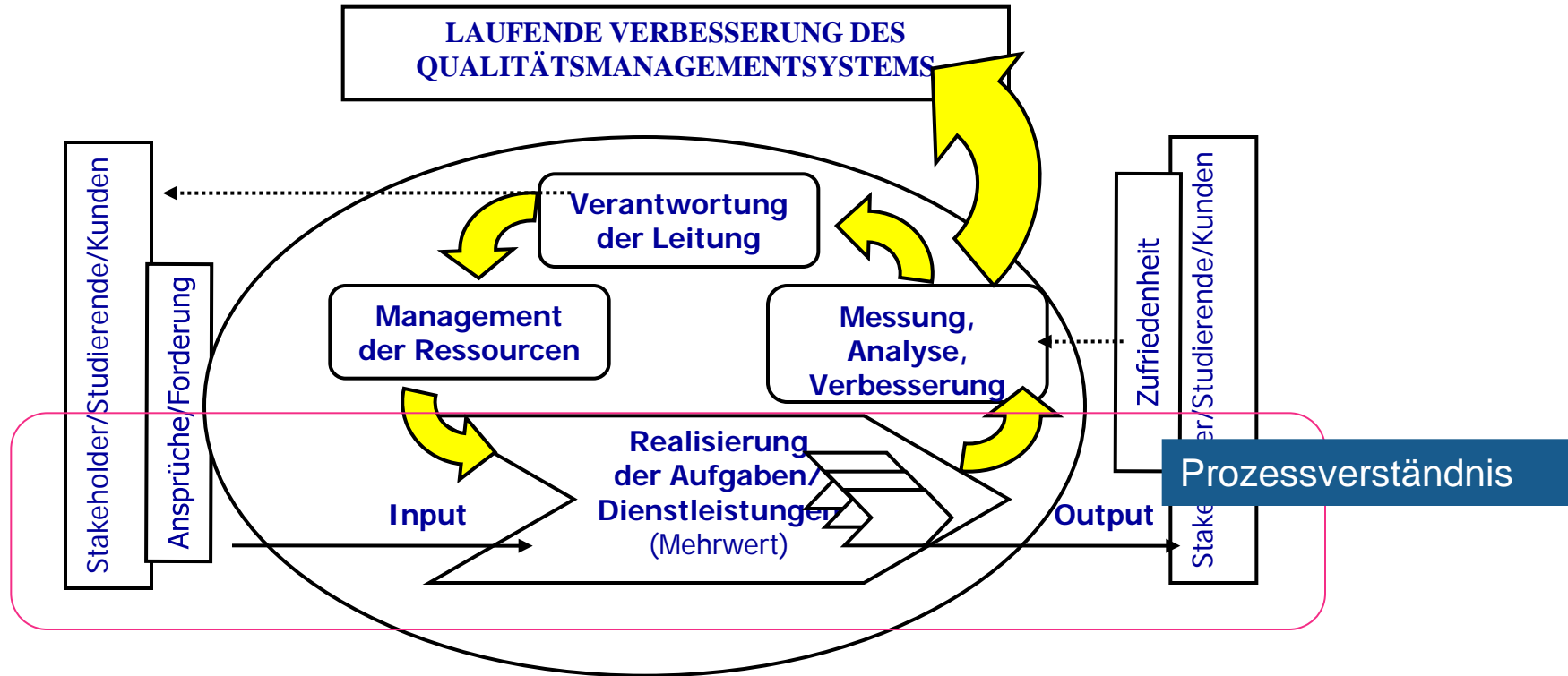
**Qualitäts-  
manage-  
ment**

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

**Führungspro-  
zesse werden  
als zentrale QM-  
Prozesse  
anerkannt!**

**Aktionsplan:**

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



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

## 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	teilweise wichtig	wichtig	sehr wichtig	nicht genügend	kaum genügend	genügend	gut	sehr gut
<b>1.1 WISSENSCHAFTLICHE KOMPETENZ</b>										
- selbstständiges 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"/>
- Strategien der Informationsbeschaffung / Literaturrecherche einwerben	<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 fundiertes Argumentieren	<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"/>
- komplexe Sachverhalte 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 Darlegungsfähigkeit	<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

Input

Realisierung

Output

Outcome

**Monitoringsystem: Evaluation & Reporting**

**Unterstützungssystem für *stakeholder***



UNIVERSITAS  
FRIBURGENSIS

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG / SERVICE DE L'ÉVALUATION ET DE LA GESTION QUALITÉ  
UNIVERSITÄT FREIBURG / DIENSTSTELLE FÜR EVALUATION UND QUALITÄTSMANAGEMENT

Désirée Donzallaz

- Evaluation
- Reporting/Kenngrössensystem

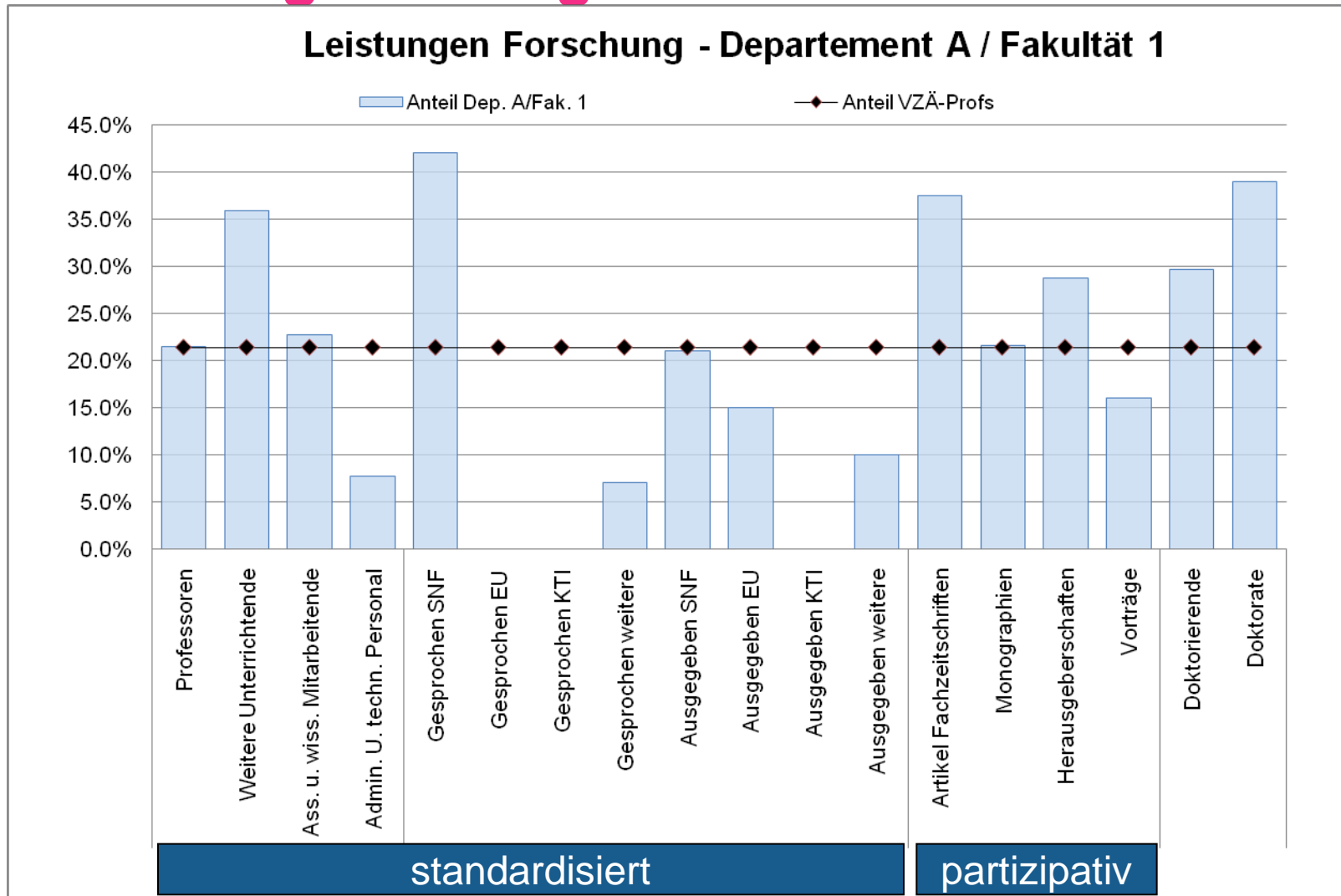
Input	Realisierung	Output	Outcome	Stakeholder/ Beteiligte
Ressourcen für die Forschung personell, materiell (Infrastruktur)	Forschungsrealisierung	Durchgeführte und publizierte Forschung	Wirkungen der Forschung	Welche Stakeholder werden angesprochen?
		Peer Review	Peer Review	Forschende eines Departements,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

Periodizität: jährlich

Periodizität: alle 6 - 12 Jahre



# Das Kenngrössensystem Forschung – Beispiel Forschungsleistung einer Einheit



- 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.

### Massnahmen der Einheit

- **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.



# **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



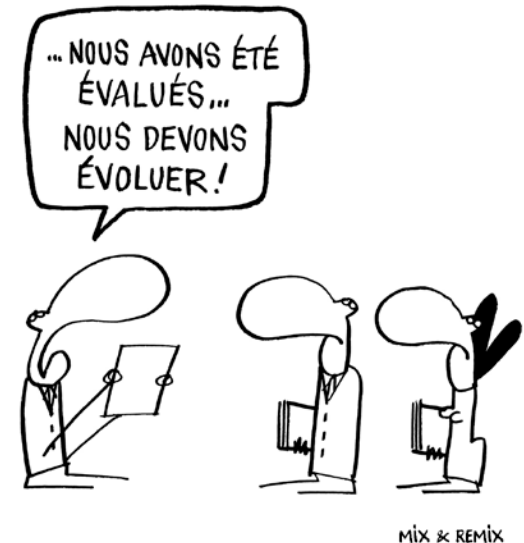
# VI Ausblick



# 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).



**Herzlichen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit !**

