

**CHE Workshop: Aufbau und Auditierung von QM-Systemen
24./25. September 2009, Bielefeld**

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**



I Kontext



UNIVERSITAS
FRIBURGENSIS

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

Désirée Donzallaz

Der zweisprachige Kanton

An der Grenze von
zwei Kultur- und
Sprachräumen

Zwei offizielle Sprachen

Sprachverhältnis

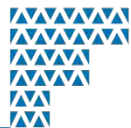
Stadt/Kanton: 2/3

**französischsprachig,
1/3 deutschsprachig**

Suisse romande

Freiburg/Fribourg

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

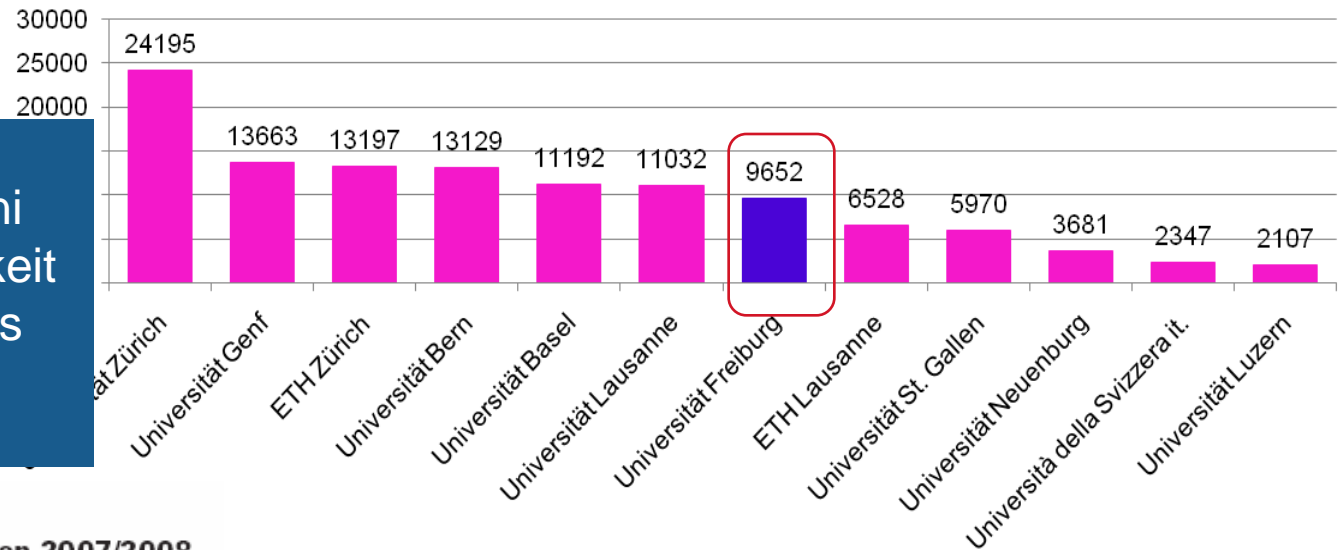


Situierung der Universität im Schweizer Vergleich

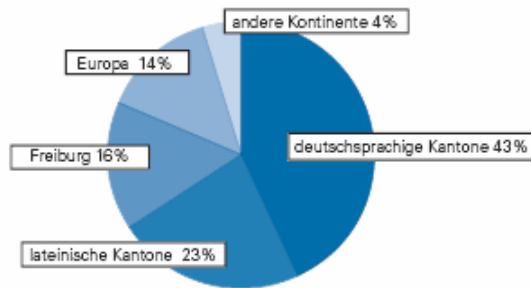
Warum Freiburg?

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

Studierende 2008



Herkunft der Studierenden 2007/2008



UNIVERSITAS
FRIBURGENSIS

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

Désirée Donzallaz

Die Universität in Zahlen (Stand 2008)

- 1-zige zweisprachige Universität der Schweiz
- **221** Mio. Franken (Aufwand 2007)
- **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)

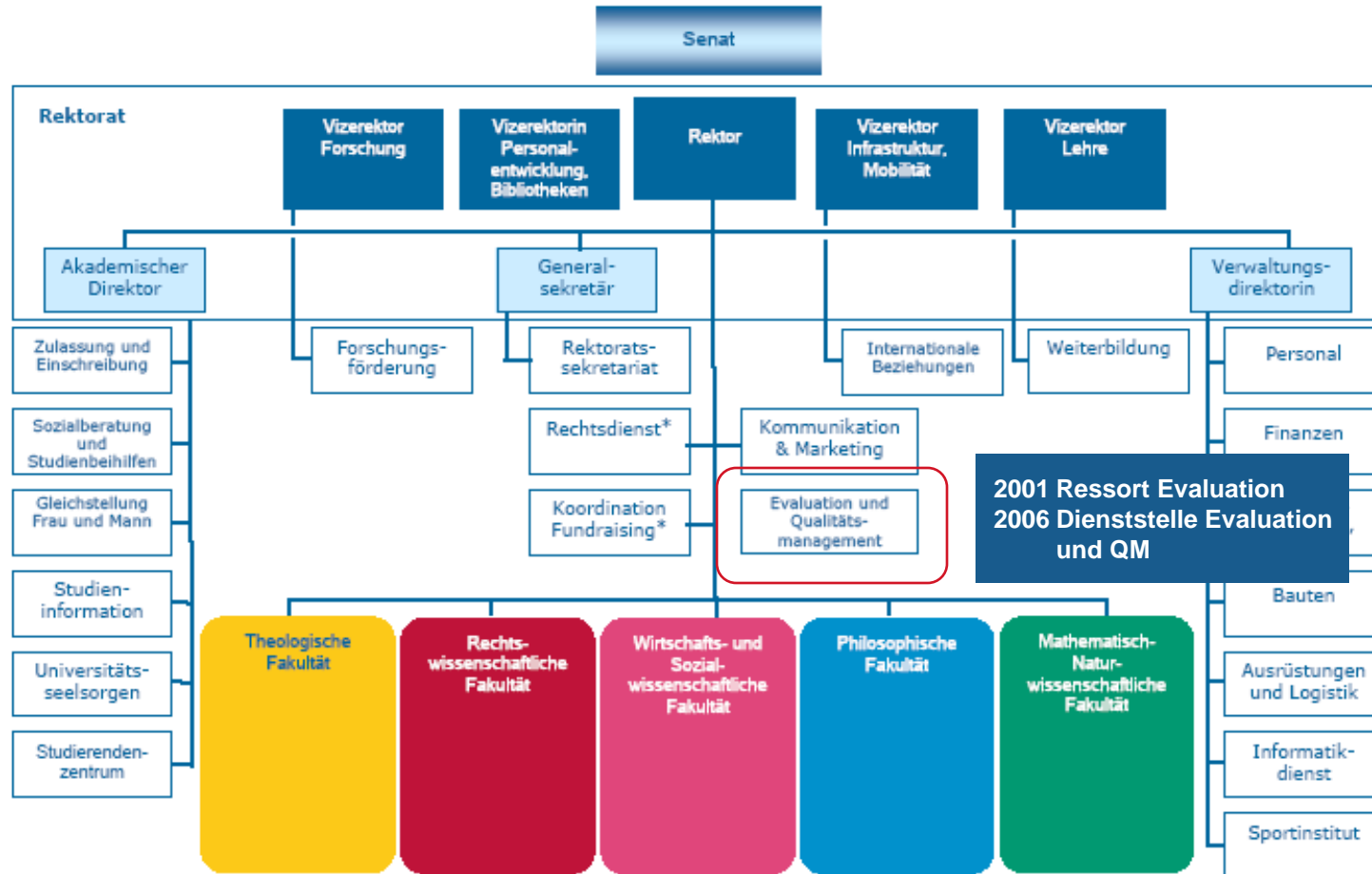


II Organisation



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 Management „Best Practice“

Diverse Kommissionen
Lehre, Examen
Forschung
Struktur

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

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

Leistungszusammenhang von

Prozessen und

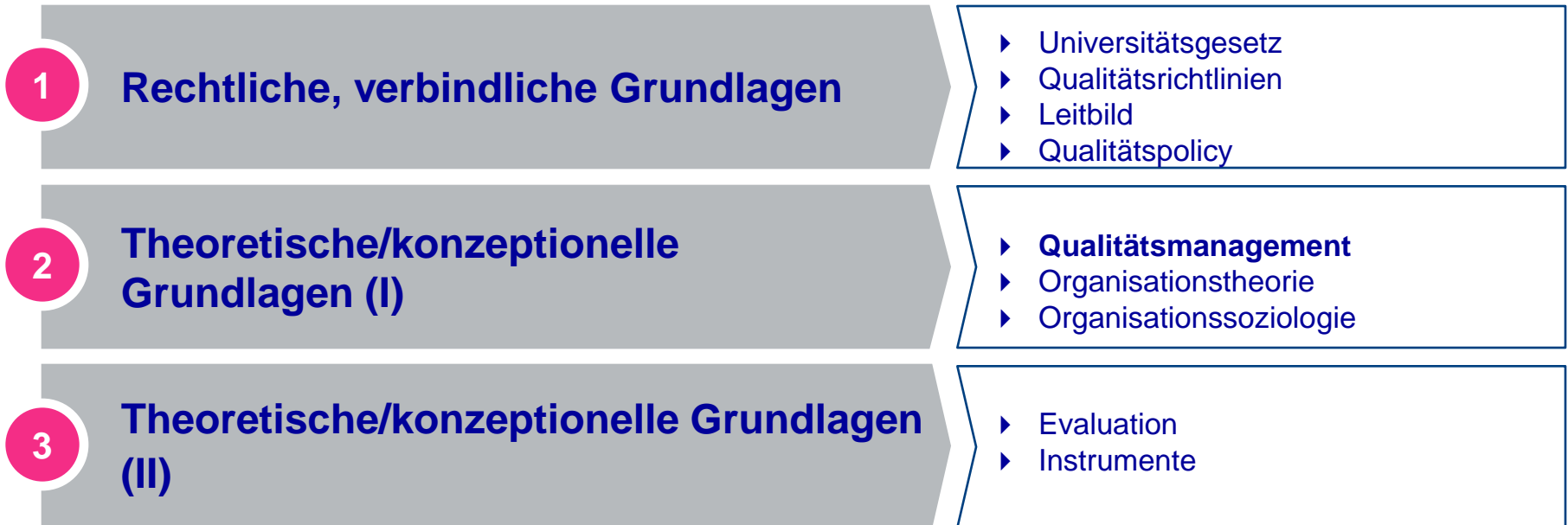
Verantwortung



III Normative Grundlagen



III Normative Grundlagen – Überblick



- ▶ **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)

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

Qualität wird 2007 zur Chefsache deklariert!

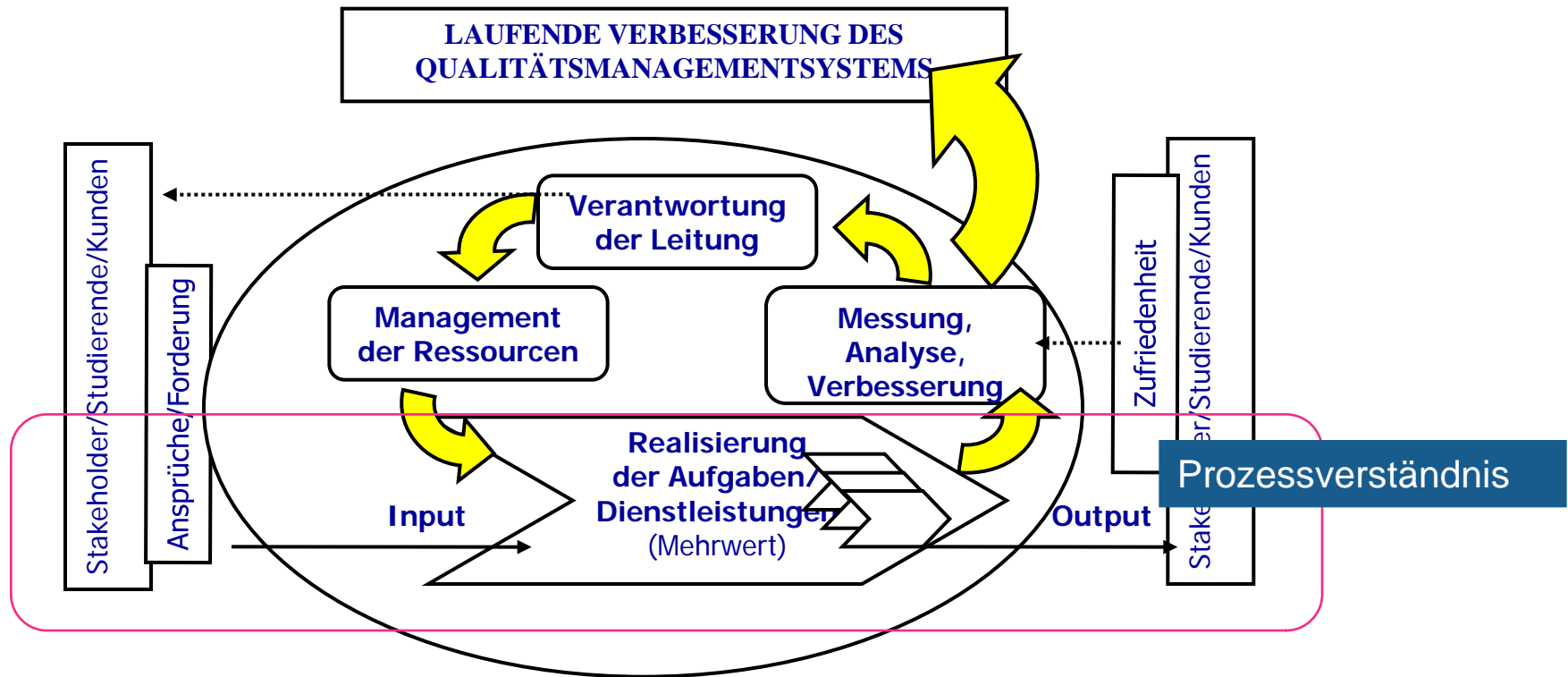
**Qualitäts-
manage-
ment**

- ▶ *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
1.1 WISSENSCHAFTLICHE KOMPETENZ										
- 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 Darlegung vorführen	<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

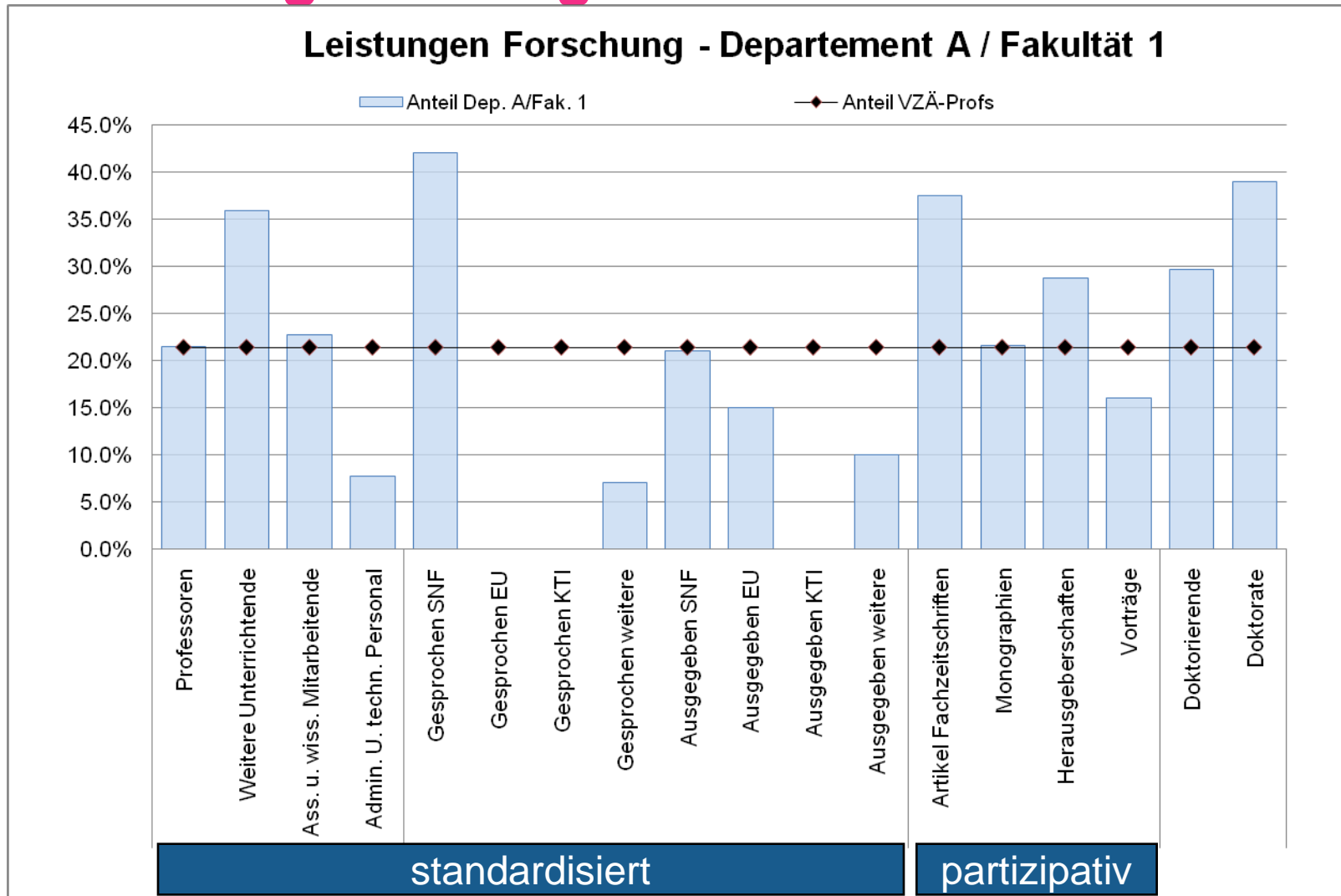
Input	Realisierung	Output	Outcome	Stakeholder/ Beteiligte
Ressourcen für die Forschung personell, materiell (Infrastruktur)	Forschungsrealisierung	Durchgeführte und publizierte Forschung	Wirkungen der Forschung	Welche Stakeholder werden angesprochen?
		Peer Review	Peer Review	Forschende eines Departements, 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



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



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 !**



UNIVERSITAS
FRIBURGENSIS

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

Désirée Donzallaz