

CHE Workshop: Aufbau und Auditierung von QM-Systemen
26./27. März 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**

| 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

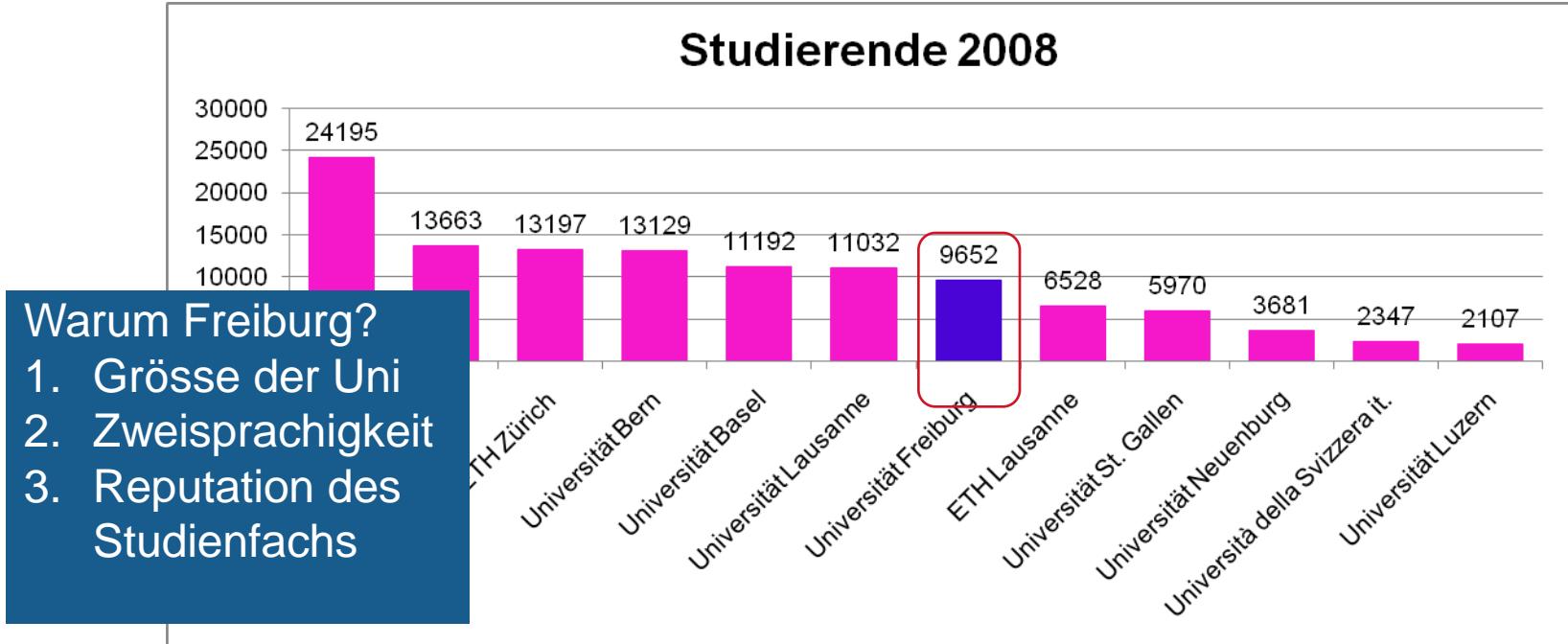
40'000 Einwohner, ca. 10'000 Studierende



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



Situierung der Universität im Schweizer Vergleich



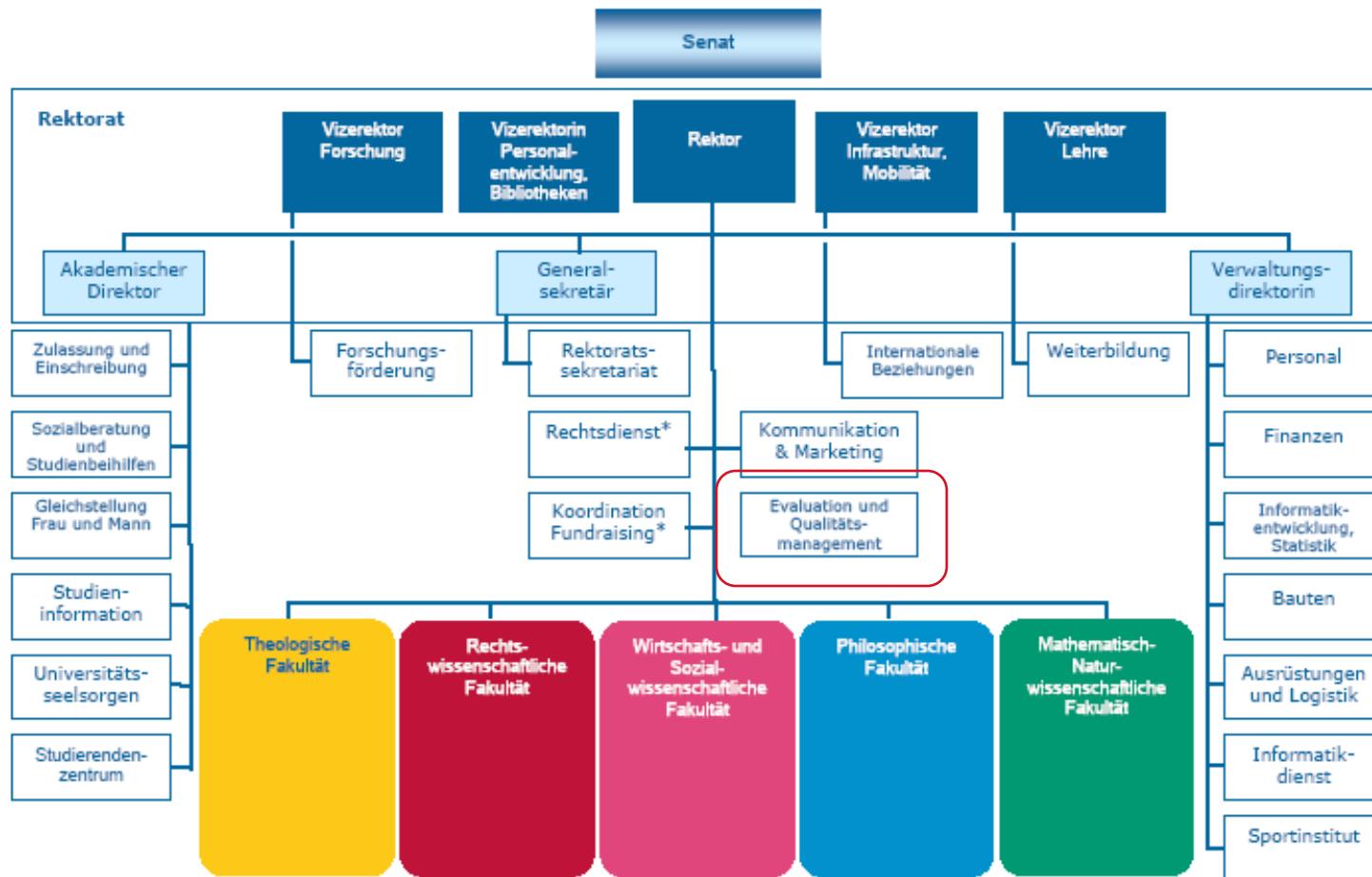
Die Universität in Zahlen (Stand 2008)

- **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

Zuständigkeit der Dienststelle für Evaluation und Qualitätsmanagement

Mandat der Dienststelle

Was?

Evaluation

Reporting

Qualitätsmanagement

Aufgabe: Entwicklung, Implementierung und Verbesserung des Systems für Evaluation, Reporting und QM

Zweck?

Entwicklung der Lehre und Forschung Management von Kompetenzen: sozialwissenschaftliche Kompetenzen in den Bereichen Evaluation und Reporting; praktische Kompetenzen in den Bereichen QM & OE
Transparenz und effizientes Management von Verantwortung

Verantwortung: Gesamtuniversitäre konzeptionelle Weisungsbefugnis im Rahmen des Mandats

III Normative Grundlagen

III Normative Grundlagen – Überblick

1

Rechtliche, verbindliche Grundlagen

- Universitätsgesetz
- Qualitätsrichtlinien
- Leitbild
- Qualitätspolicy

2

Theoretische/konzeptionelle Grundlagen (I)

- Qualitätsmanagement
- Organisationstheorie
- 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

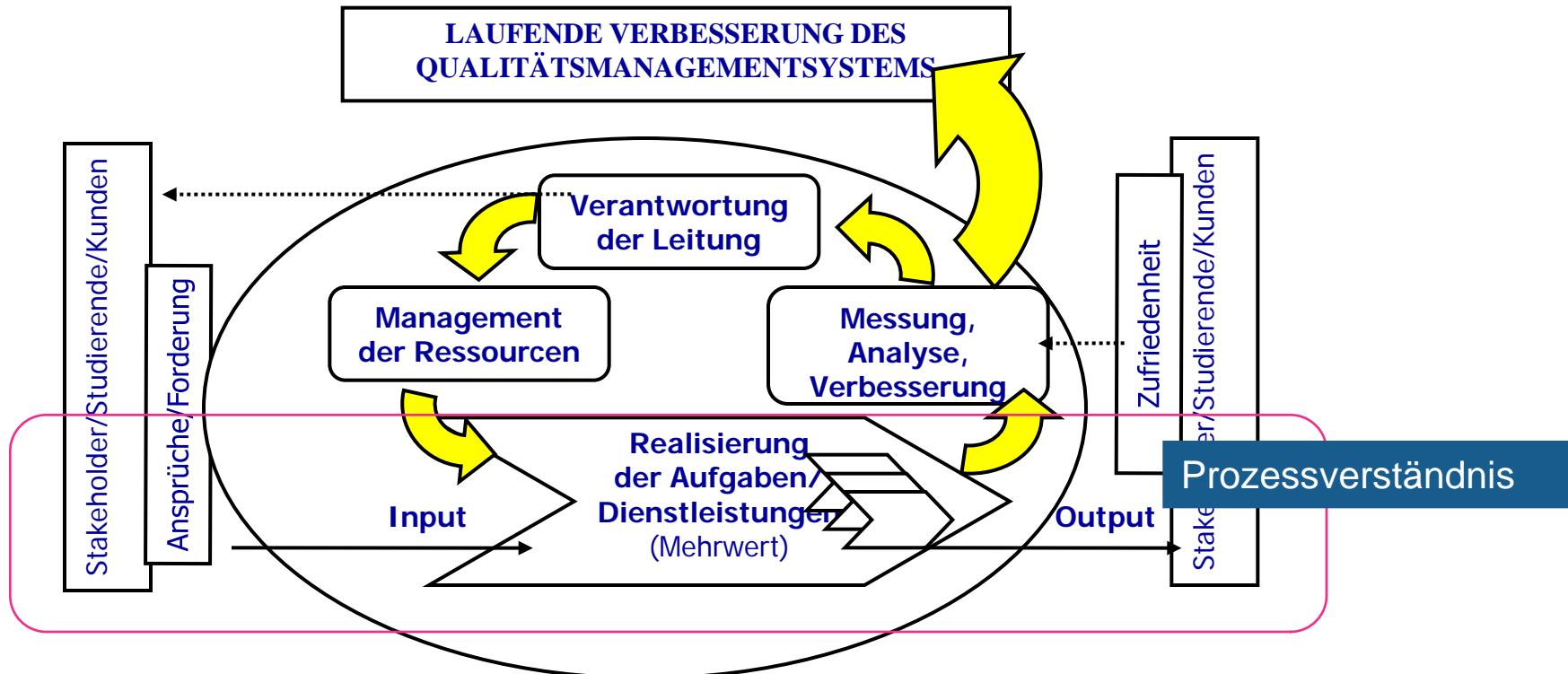
Führungspro-
zesse werden
als zentrale QM-
Prozesse
anerkannt!

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)
- Verknüpfung von Wissenschaftlichkeit und Praktikabilität

Instrumente – umfassende Validierung

- testtheoretisch
- praxisrelevant
- Triangulation von Methoden & Perspektiven

Beispiel Lehrveranstaltungs-evaluation Bachelor Programme, Fragebogen für Vorlesungen

 UNIVERSITÉ DE FRIBOURG / SERVICE DE L'ÉVALUATION ET DE LA GESTION QUALITÉ

 UNIVERSITÄT FREIBURG / DIENSTSTELLE FÜR EVALUATION UND QUALITÄTSMANAGEMENT

Fragebogen zur Evaluation von Vorlesungen der Bachelor-Studiengänge [VOR01]

Liebe Studierende, bitte schätzen Sie anhand dieses Bogens die von Ihnen besuchte Lehrveranstaltung ein. Beurteilen Sie selbstständig jede Aussage auf Ihre Zustimmung. Aussagen, die sich für die von Ihnen beurteilte Veranstaltung nicht eignen, lassen Sie bitte frei. Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage das für Sie am besten Zutreffende an.

Markieren Sie so: Verwenden Sie einen Kugelschreiber, rote Farbe unbedingt vermeiden!

Korrektur:

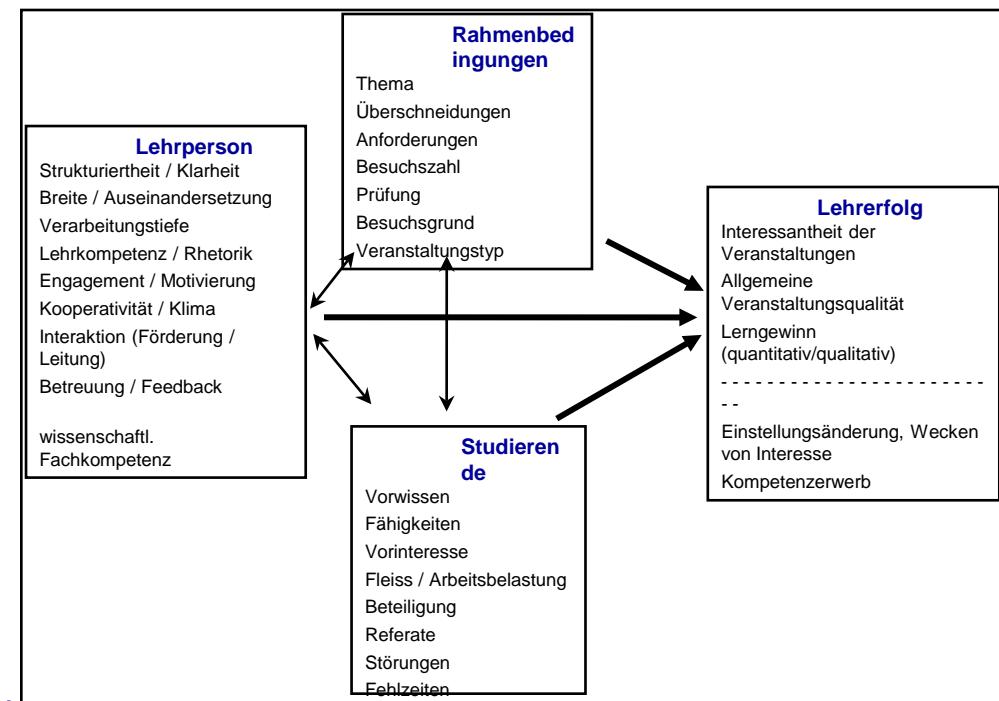
Inhalt / Thema der Veranstaltung	sehr kritisch	mittel	sehr gut
1. Die Veranstaltung gibt einen guten Überblick über das Thema gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zum Mitdenken und Durchdenken des Stoffes/Themas wird angeregt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die behandelten Themen werden kritisch beleuchtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Die Lehrperson gestaltet die Veranstaltung interessant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich lerne viel in der Veranstaltung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich lerne Sinnvolles und Wichtiges zur Erreichung meines Studienziels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Das Thema der Veranstaltung interessiert mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Die Veranstaltung motiviert dazu, sich selbst mit den Inhalten zu beschäftigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personelles Engagement der Lehrperson	sehr kritisch	mittel	sehr gut
9. Die Lehrperson engagiert sich in der Lehraktivität und versucht, Begeisterung zu vermitteln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Die Lehrperson versucht, die Studierenden zu motivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Die Lehrperson geht auf Fragen und Anregungen der Studierenden ausreichend ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bachelor – Programme – Inhalte der Fragebogen

Theoretisches Modell:

- State of the Art empirisch orientierte Lehrevaluation
- Multifaktorielles Lehrerfolgsmodell nach Rindermann (2001, 2004, 2007)
- Modell für Seminare & Praktika nach Staufenbiel (2000)
- Freiburger Modell für die Vorlesungsevaluation (Donzallaz & Bettinville, 2006)

Qualitätsdimensionen (multifaktoriell):



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 Organisationsentwicklung akademische Einheit

- ▶ Evaluation
- ▶ Reporting

5

Prozess Organisationsentwicklung administrative Einheit

- ▶ Evaluation

Prozessverständnis



Monitoringsystem: Evaluation & Reporting

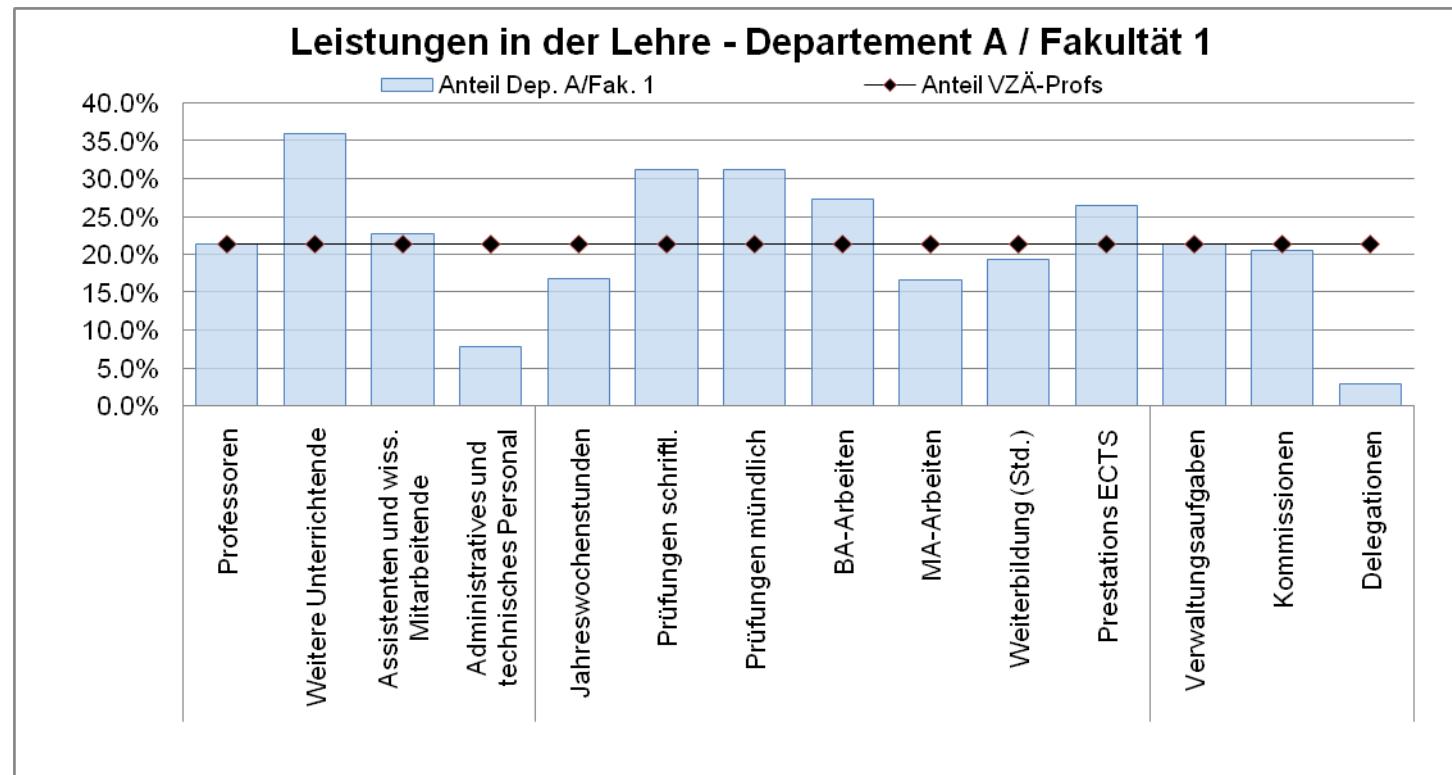
Unterstützungssystem für stakeholder

Prozess Lehre Prozessmonitoring

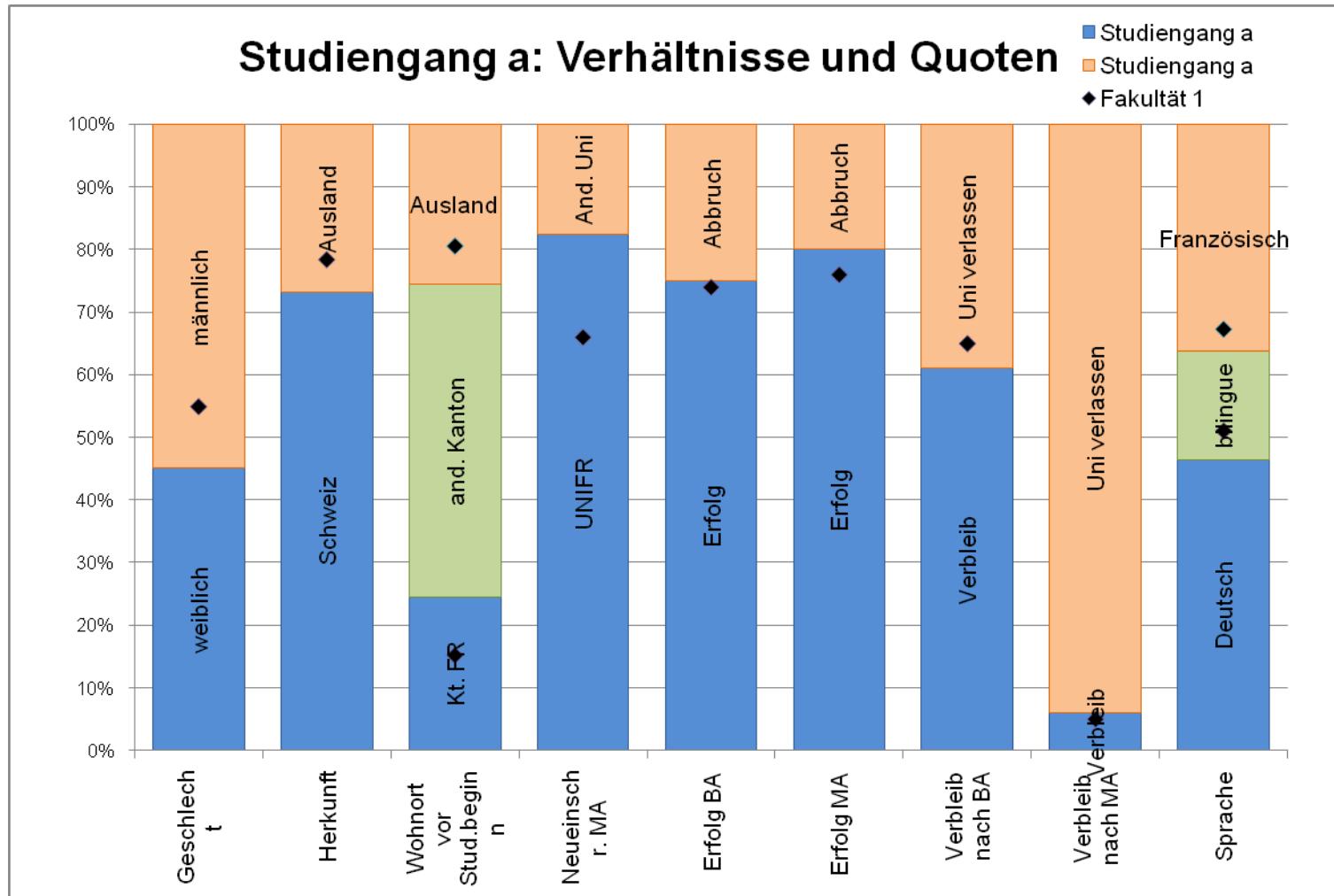
- ▶ Evaluation
- ▶ Reporting/Kenngrössensystem

Input	Realisierung	Output	Outcome	Stakeholder/ Beteiligte
Ressourcen für die Lehre personell, materiell (Infrastruktur)	Qualität der Lehrveranstaltungen	Qualität des Programms (Bachelor, Master)	Wirkungen des Programms (Bachelor, Master)	Welche Stakeholder werden angesprochen?
Studierendenbefragung, Befragung der Lehrpersonen	Studierenden-Befragung	Studierendenbefragung, Befragung der Lehrpersonen, Alumni-Befragungen	Studierendenbefragung, Befragung der Lehrpersonen, Alumni Befragungen	Studierende, Lehrpersonen, Departemente Ehemalige Studierende Arbeitsmarkt, Gesellschaft
Periodizität: jährlich		Periodizität: alle 6 -12 Jahre		
Studierendenworkshops	Studierendenworkshops	Studierendenworkshops		Studierende, Lehrpersonen, Departemente
Kenngrössensystem		Kenngrössensystem		Rektorat, Fakultäten, Departemente

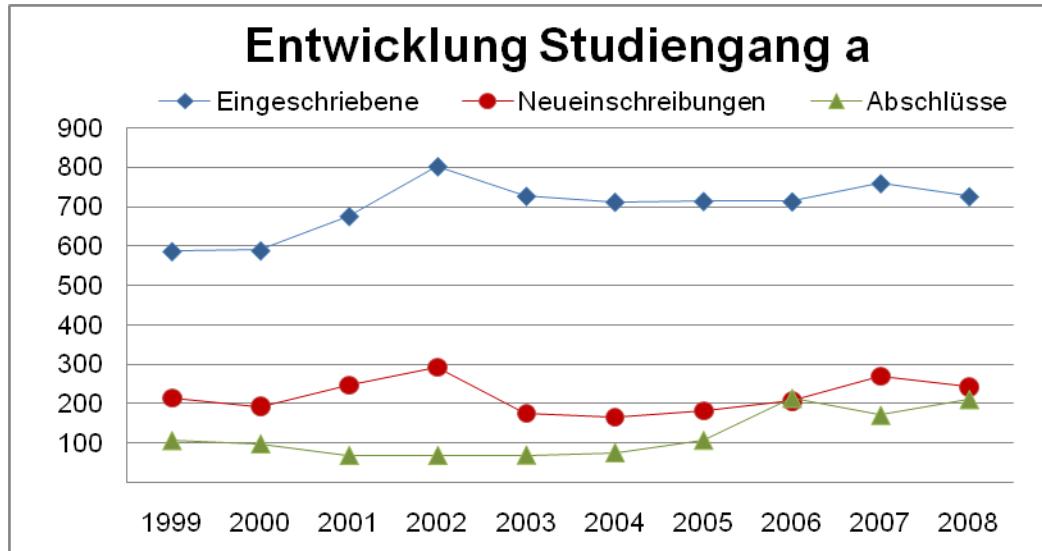
Das Kenngrössensystem Lehre – Beispiel Lehrleistung einer Einheit



Das Kenngrössensystem Lehre – Beispiel Quoten Studiengang



Das Kenngrössensystem Lehre – Beispiel Entwicklung Studiengang



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

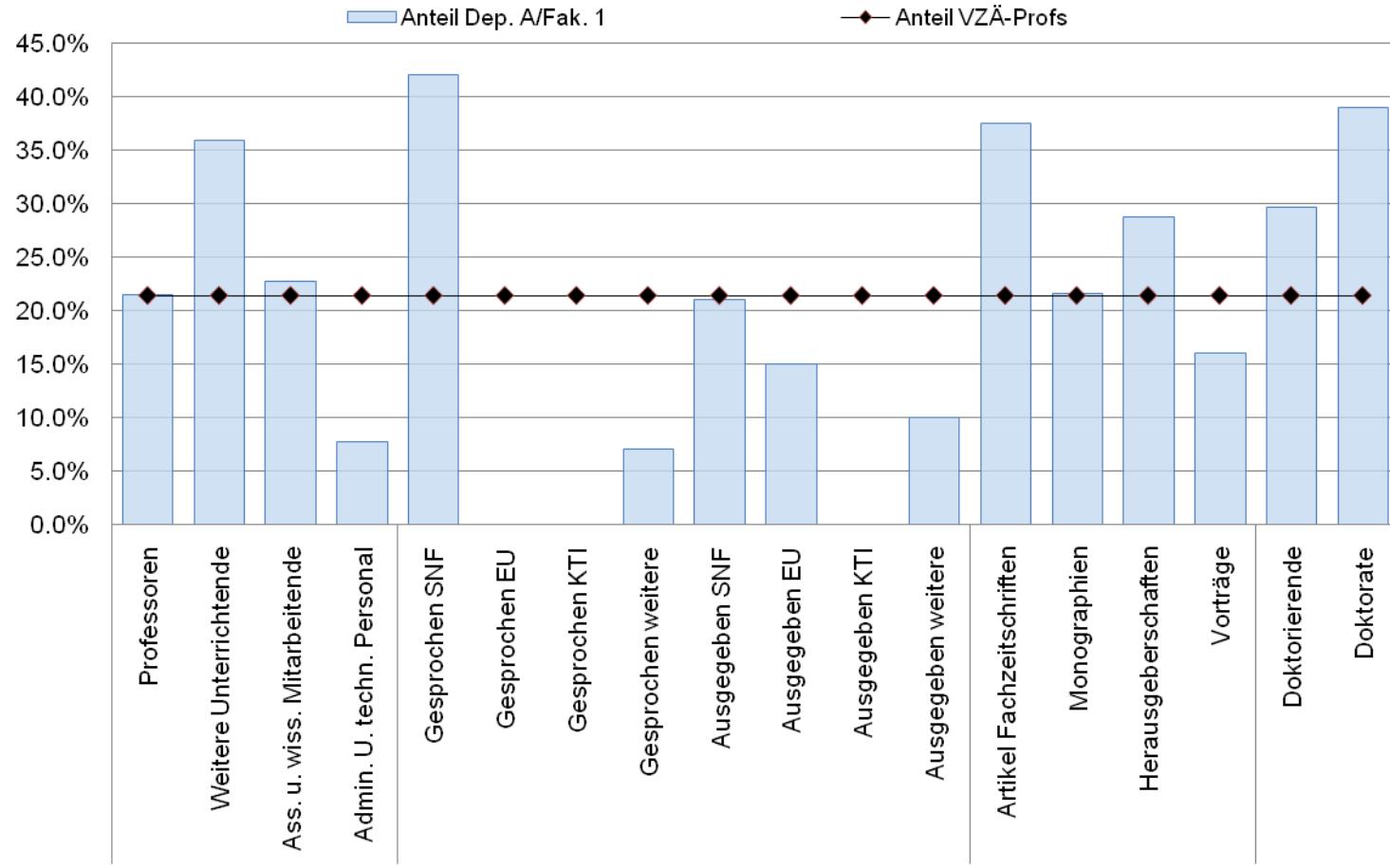
Periodizität: jährlich

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

V Aufbau und Implementierung : Phasen des QM

Phasen des Freiburger Qualitätsmanagementsystems: 1995 - 2008

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

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 !**

