

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

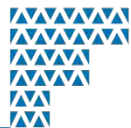
Stadt/Kanton: 2/3

**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



1763 Gründung der Akademie für Rechtswissenschaft
1889 Gründung der Universität Freiburg

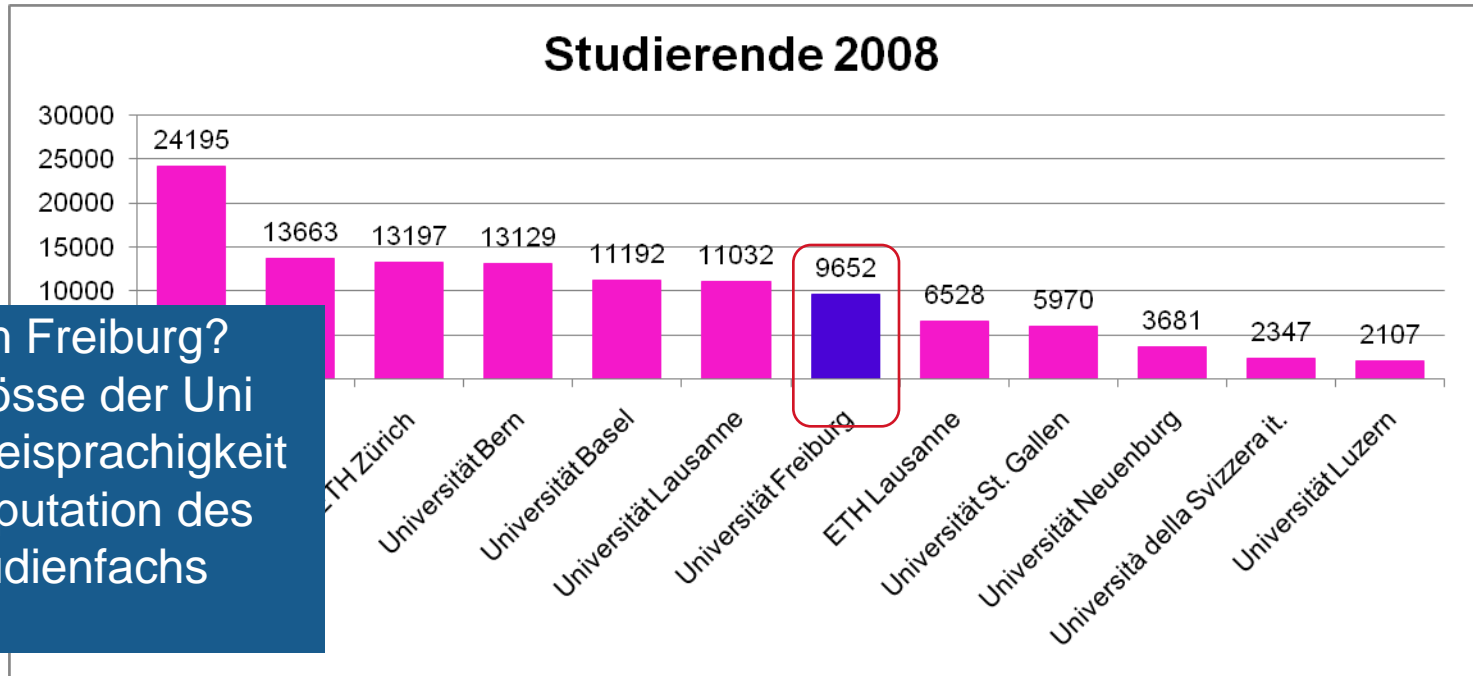


UNIVERSITAS
FRIBURGENSIS

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

Désirée Donzallaz

Situierung der Universität im Schweizer Vergleich



Warum Freiburg?

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



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)

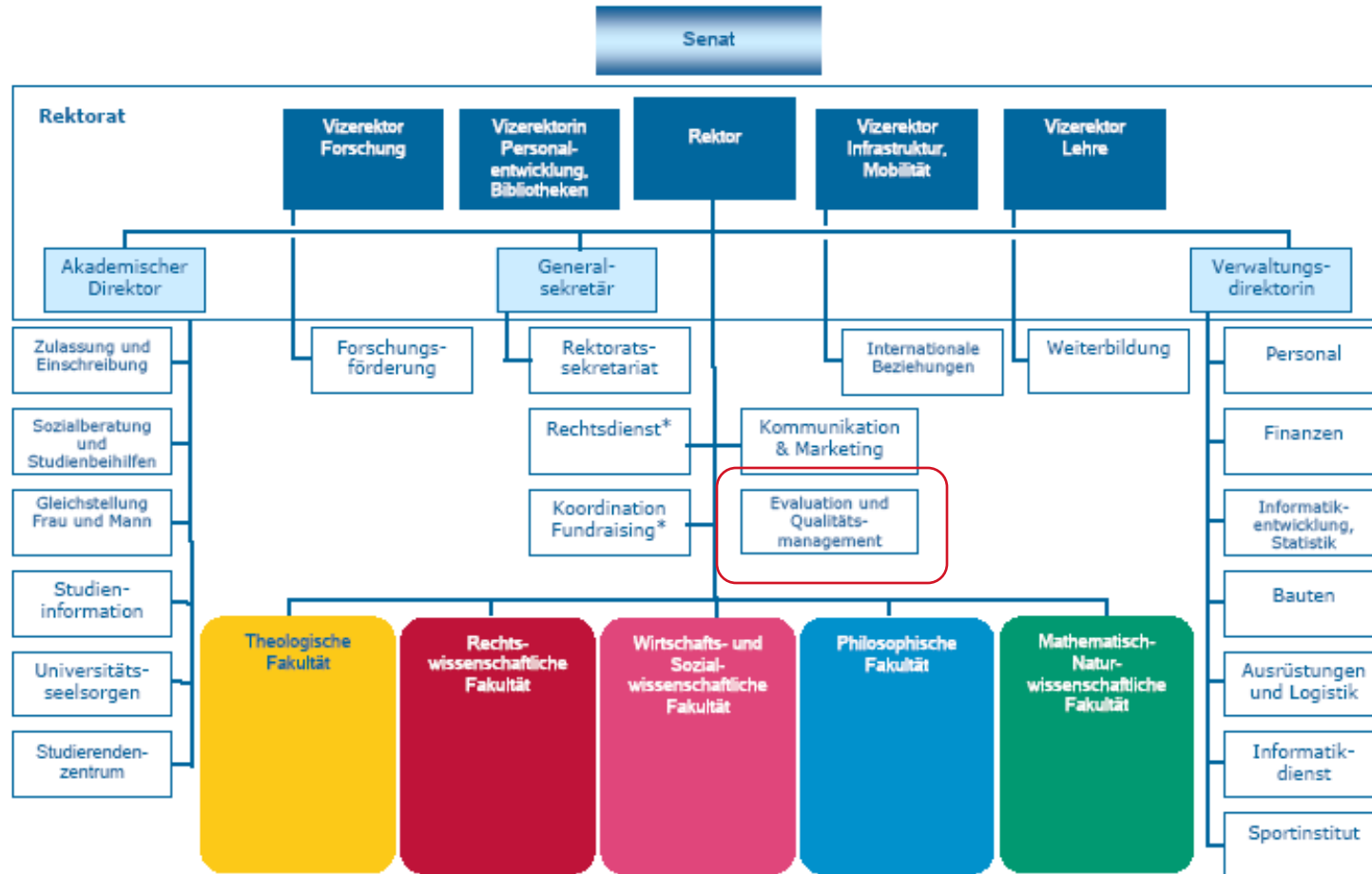


II Organisation



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

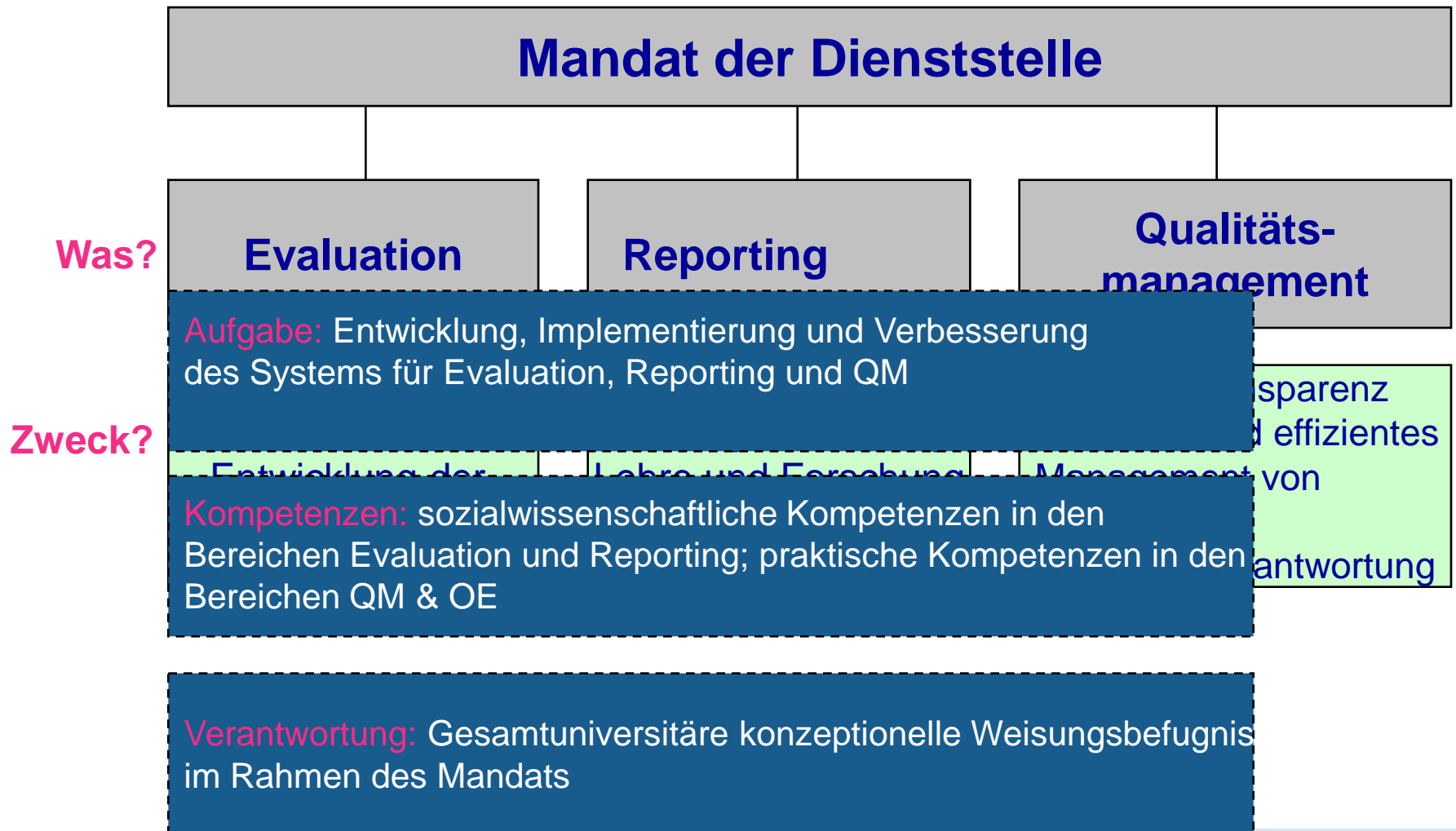
Kommissionen
Lehre
Forschung
AG Management „Best Practice“

Diverse Kommissionen
Lehre, Examen
Forschung
Struktur

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



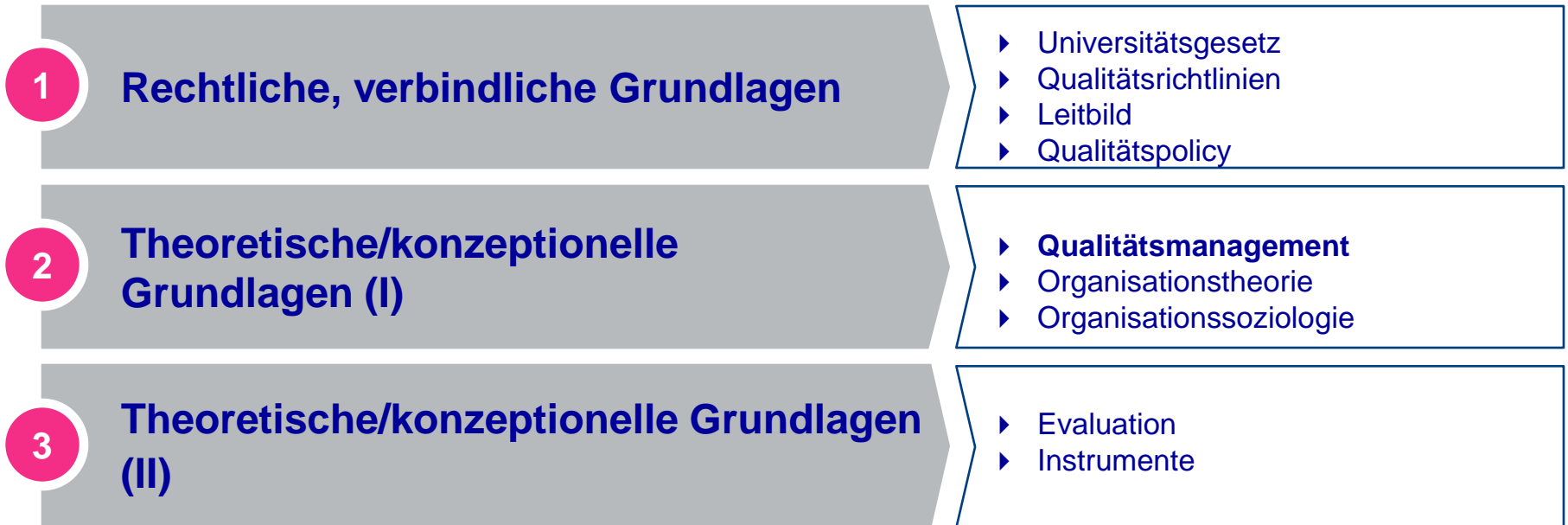
Zuständigkeit der Dienststelle für Evaluation und Qualitätsmanagement



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!**



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!

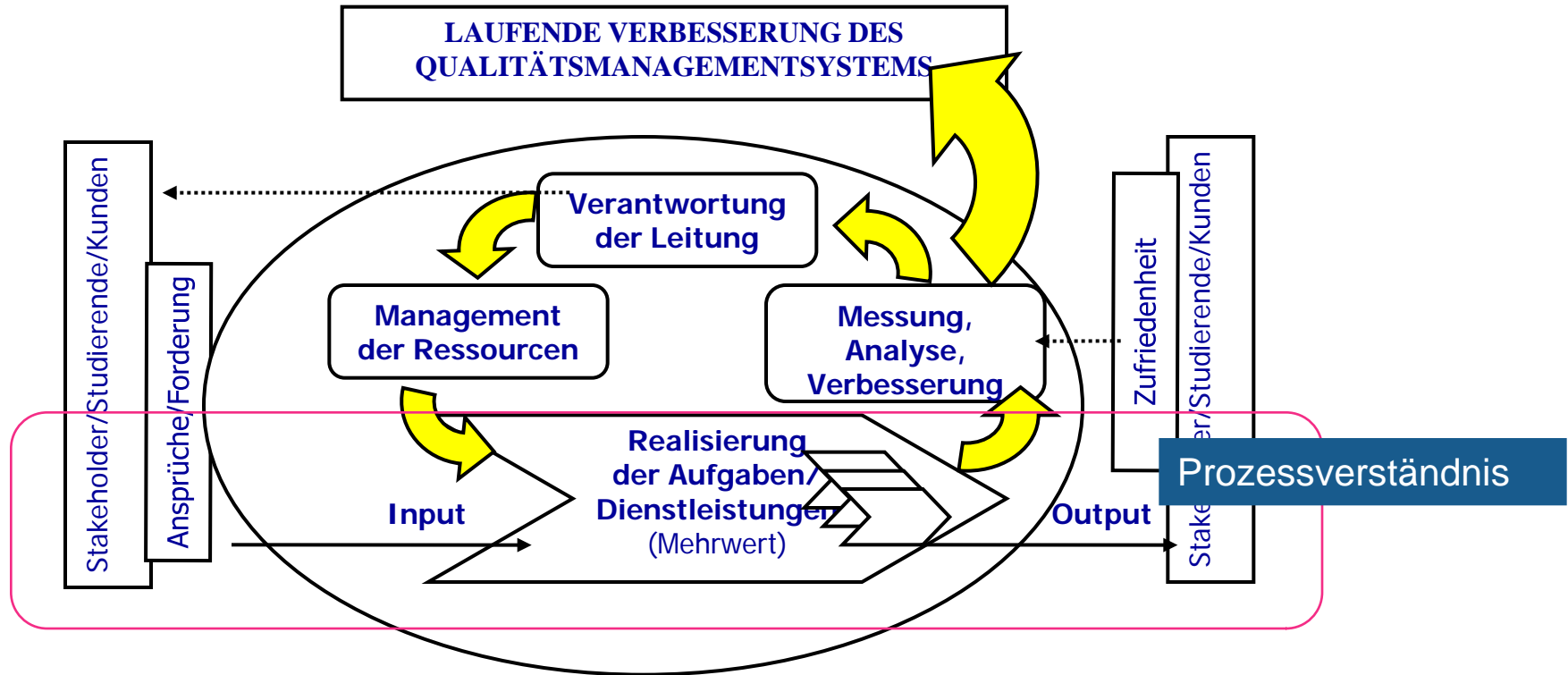
**Qualitäts-
manage-
ment**

- ▶ *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)
- 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-Studienprogramme [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 Zureffende an.

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

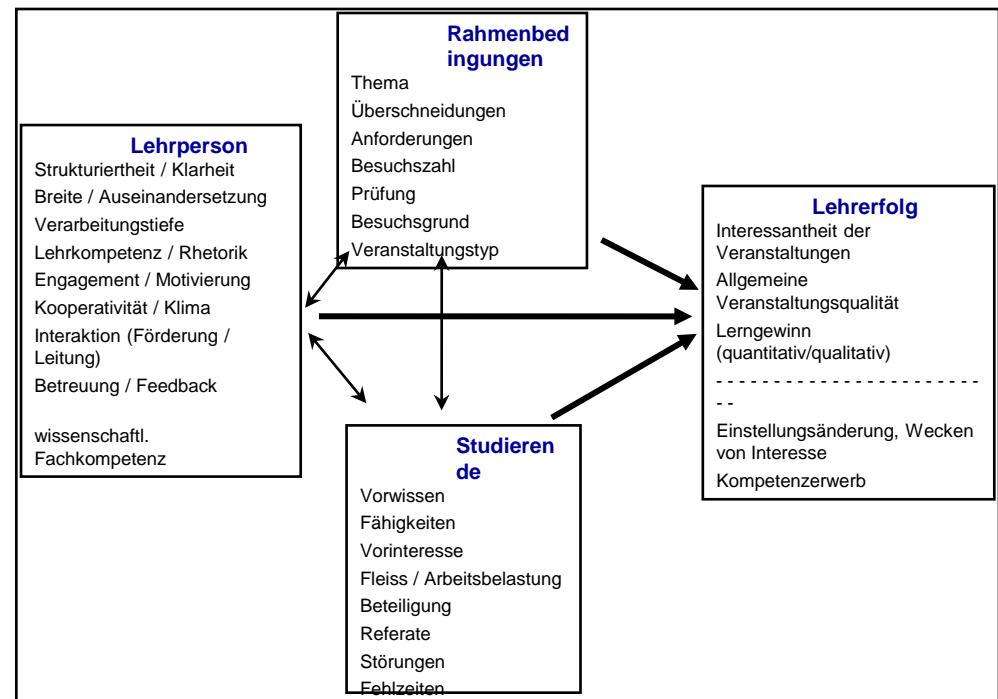
Inhalt / Thema der Veranstaltung	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
1. Die Veranstaltung gibt einen guten Überblick über das Themengebiet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zum Mitdenken und Durchdenken des Stoffes/Themas wird angeregt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die behandelten Themen werden kritisch beleuchtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich lerne viel in der Veranstaltung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Das Thema der Veranstaltung interessiert mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliches Engagement der Lehrperson	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
9. Die Lehrperson engagiert sich in der Lehrtätigkeit und versucht, Begeisterung zu vermitteln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<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"/>	<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

Input

Realisierung

Output

Outcome

Monitoringsystem: Evaluation & Reporting

Unterstützungssystem für *stakeholder*

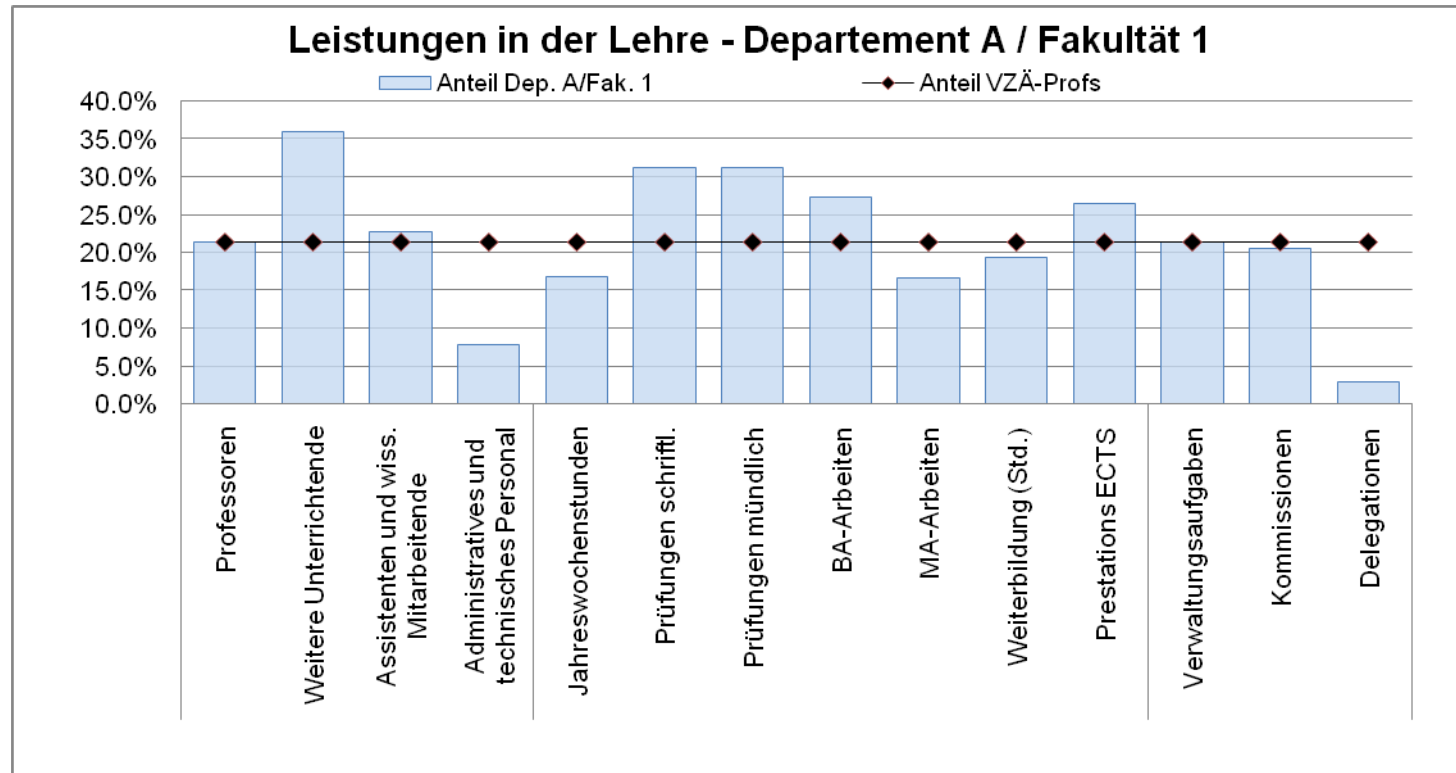


1 Prozess Lehre Prozessmonitoring

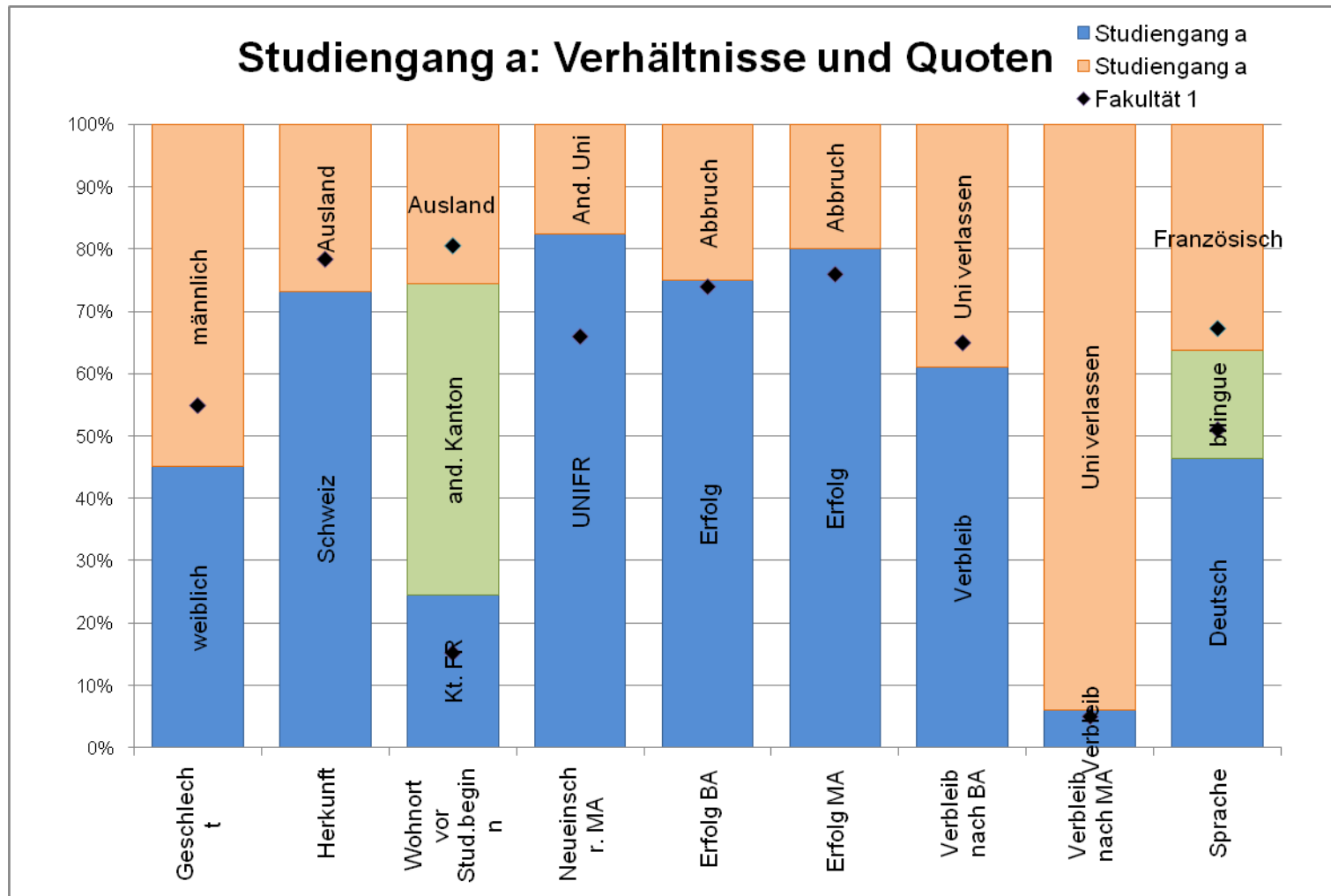
- Evaluation
- Reporting/Kenngrössensystem

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	StudierendenBefragung	Studierendenbefragung, Befragung der Lehrpersonen, AlumniBefragungen	Studierendenbefragung, Befragung der Lehrpersonen, Alumni Befragungen	Studierende, Lehrpersonen, Departemente Ehemalige Studierende Arbeitsmarkt, Gesellschaft
Periodizität: jährlich		Periodizität: alle 6 -12 Jahre		
Studierendenworkshops	Studierendenworkshops	Studierendenworkshops		
Kenngrössensystem		Kenngrössensystem		Rektorat, Fakultäten, Departemente

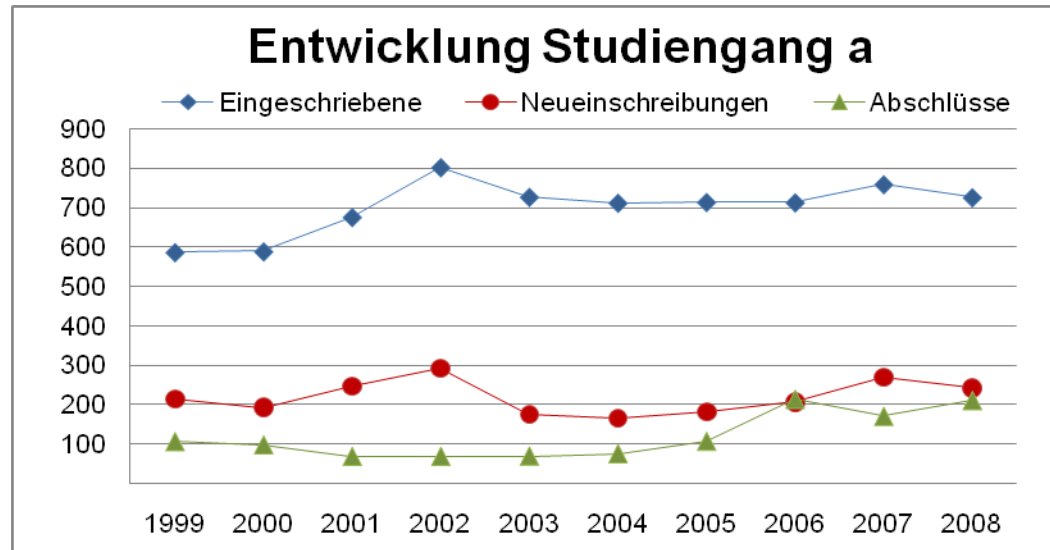
Das Kenngrössensystem Lehre – Beispiel Lehrleistung einer Einheit



Das Kenngrössensystem Lehre – Beispiel Quoten Studiengang



Das Kenngrössensystem Lehre – Beispiel Entwicklung Studiengang



- 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

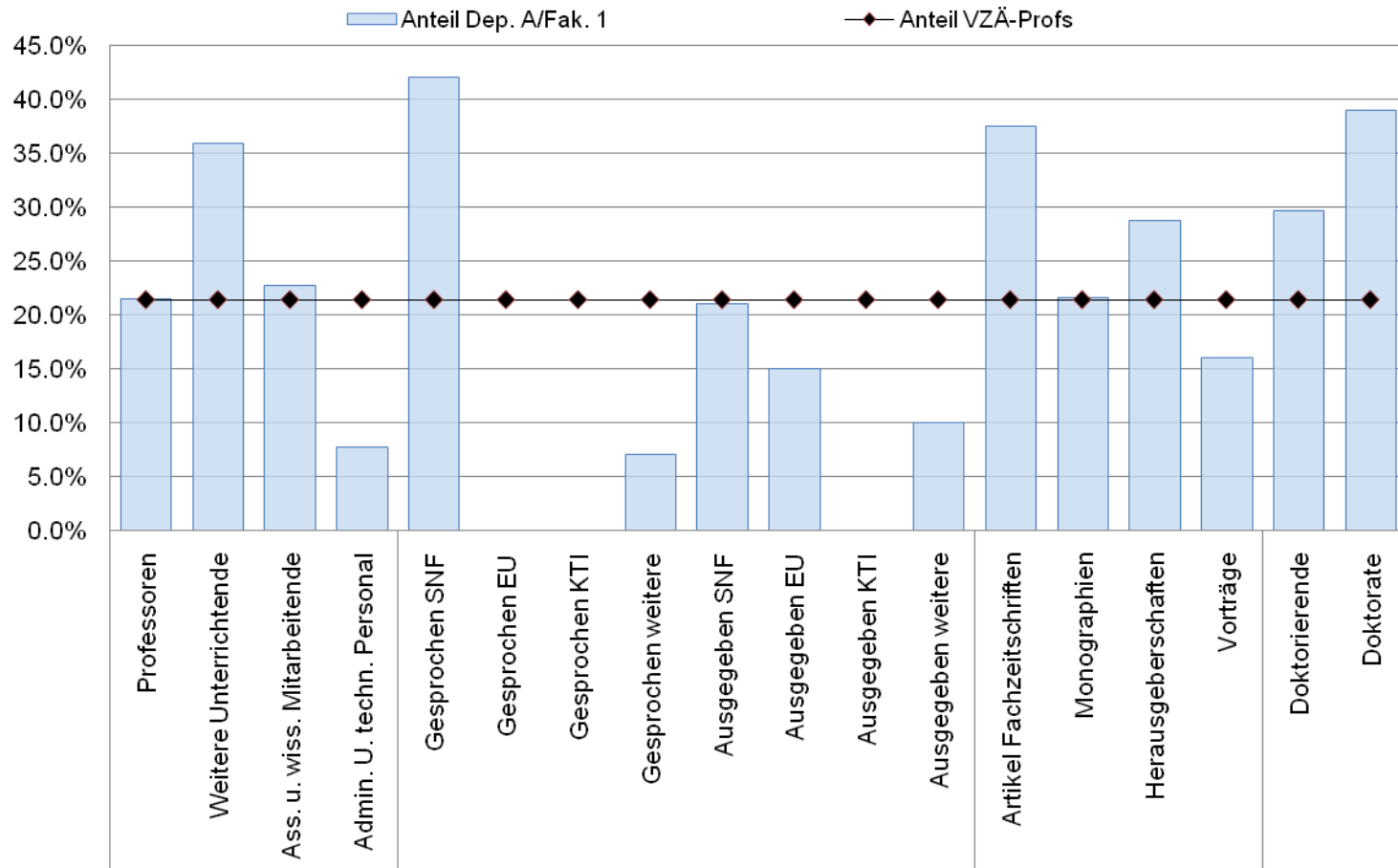
Periodizität: jährlich

Periodizität: alle 6 - 12 Jahre



Das Kenngrössensystem Forschung – Beispiel Forschungsleistung einer Einheit

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



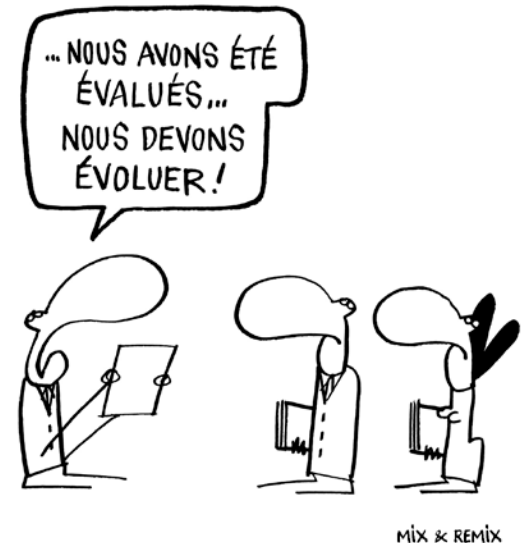
VI Ausblick



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 !**



UNIVERSITAS
FRIBURGENSIS

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

Désirée Donzallaz