

## **Beispiele für Qualitätsmanagementsysteme und Ansätze zu ihrer Bewertung**

**8. Arbeitstreffen der Qualitätsmanagement-Beauftragten bundesweiter  
Hochschulen am 16. Februar an der Hochschule Fulda**

Dr. Sibylle Jakobowicz

## **Gliederung**

- **evalag**
- Beispiele für Qualitätsmanagementsysteme
- Beurteilungskriterien
- Erfahrungen von evalag im Rahmen der Audits

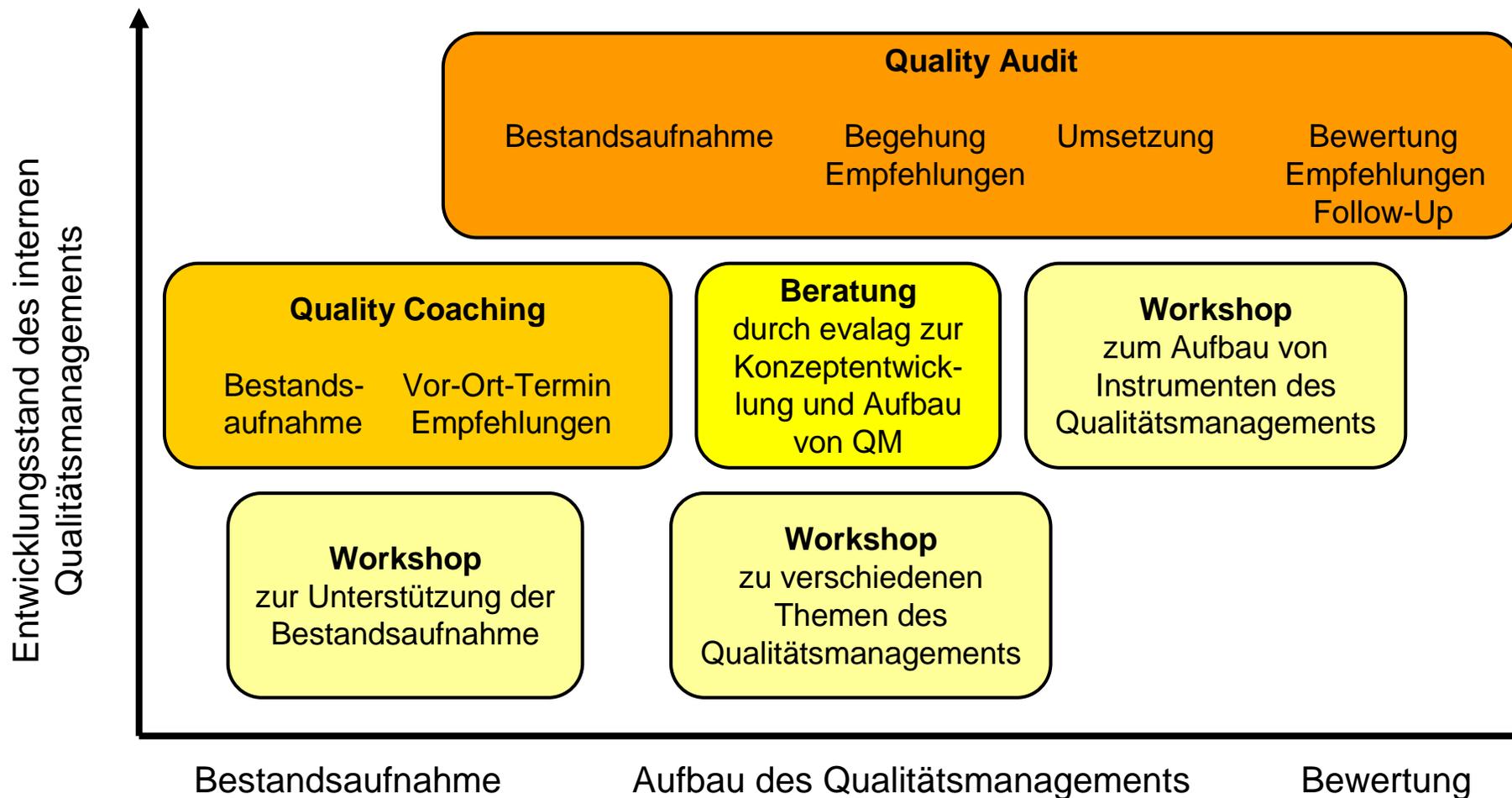
## **evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg**

- 2000: Gründung als Stiftung des öffentlichen Rechts des Landes Baden-Württemberg
- 2007/08: Neuausrichtung der Stiftung durch Satzungsänderung
  - Veränderung der Satzungszwecke
  - Neue Zusammensetzung des Stiftungsrates
  - Neuer Stiftungsvorstand

## **evalag – Geschäftsbereiche / Aktivitäten**

- **Evaluationen** (Auswahl)  
Universität Münster; Geowissenschaften im ABC/J-Raum; Deutsches Volksliedarchiv; Informationskampagne „Gscheit studiert“; Strukturevaluation Wirtschaftswissenschaften/Universität Potsdam; Programmevaluation FuN-Kollegs an PHen
- **Institutionelle Qualitätssicherung** (Auswahl)  
Audits an der Hochschule der Medien Stuttgart, der Hochschule Furtwangen, dem FB Wirtschaftswissenschaften der Universität Erlangen-Nürnberg, der Universität Konstanz; diverse Beratungsprojekte
- **Sonstige Tätigkeiten der Wissenschaftsförderung**  
Koordination von Förderprogrammen der Carl-Zeiss-Stiftung
- **Akkreditierung** (seit 10/2009)  
Programm- und Systemakkreditierung

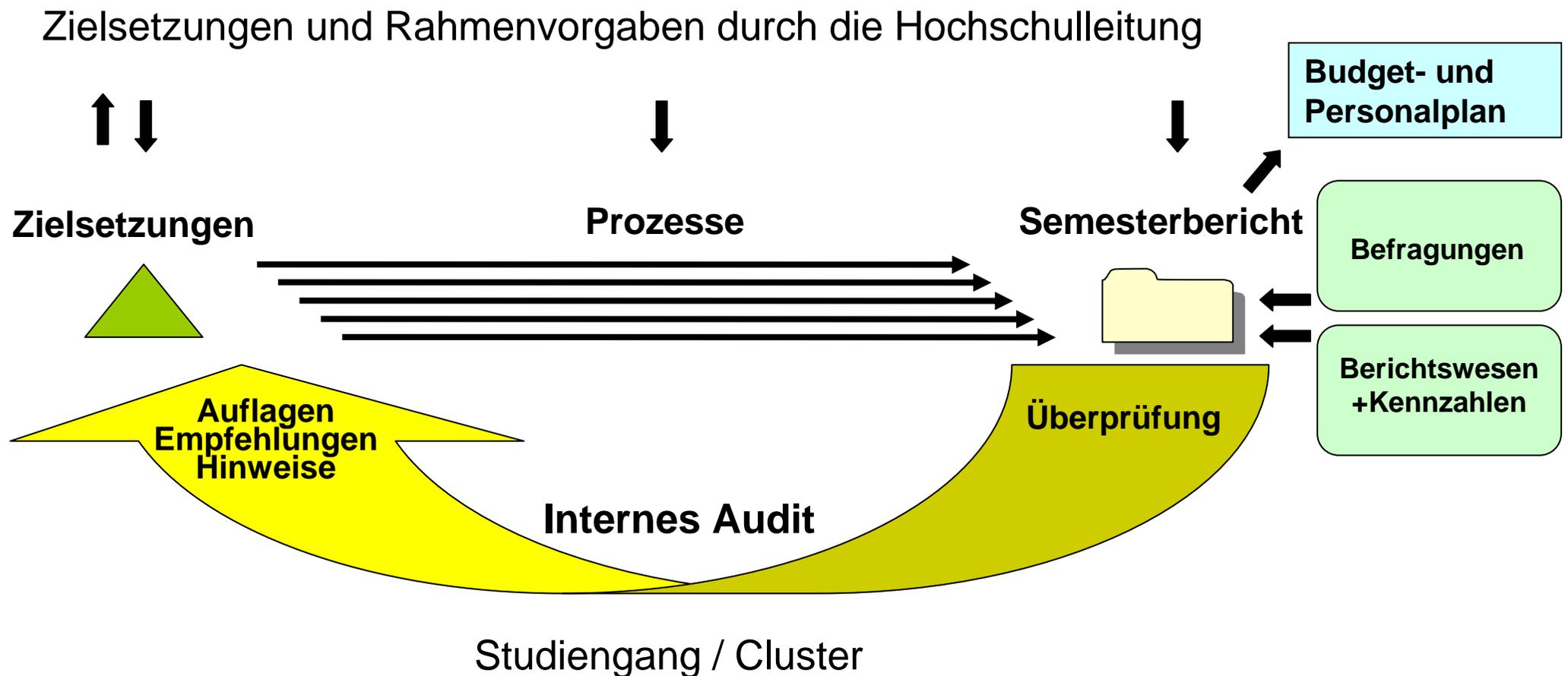
# evalag Dienstleistungen Institutionelle Qualitätssicherung



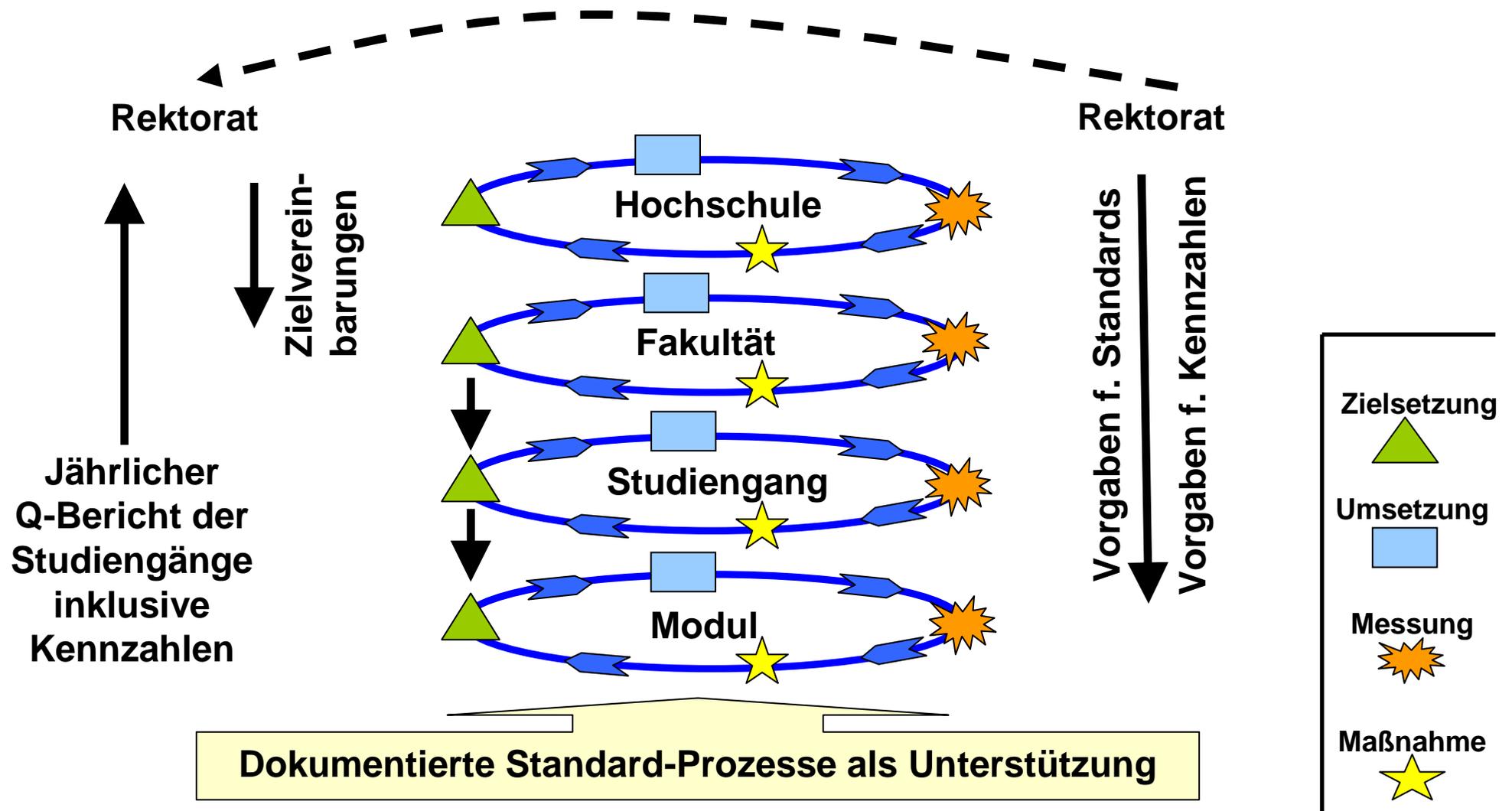
## **Gliederung**

- evalag
- **Beispiele für Qualitätsmanagementsysteme**
- Beurteilungskriterien
- Erfahrungen von evalag im Rahmen der Audits

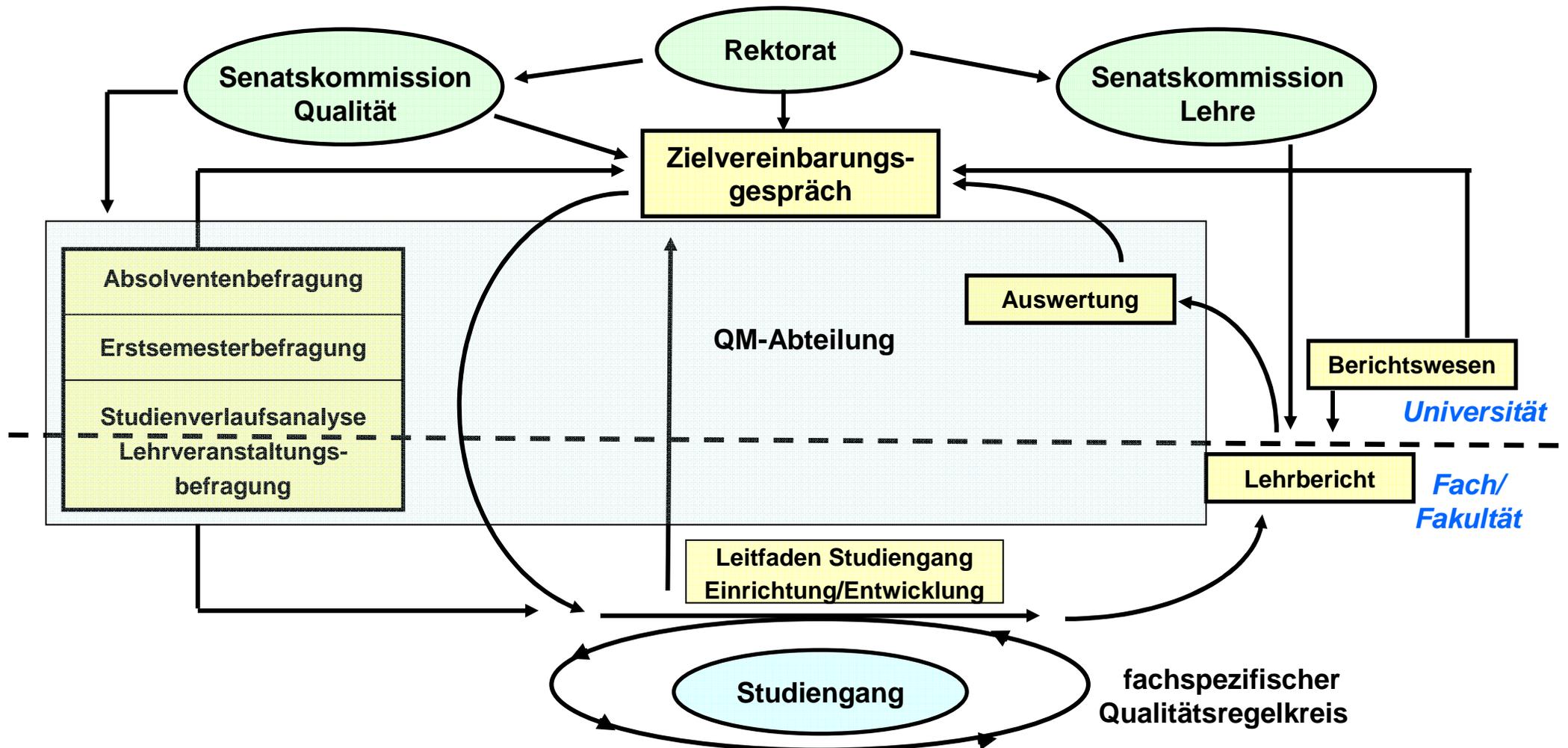
## Beispiel für ein QM-System mit Evaluationsorientierung



## Beispiel für ein QM-System mit Monitoringcharakter



## Beispiel für ein System mit QM-Abteilung und Monitoringcharakter



## Unterschiede und Gemeinsamkeiten

### Unterschiede:

- Arbeitsteilung auf der Ebene der Hochschulleitung (Rektorat und Senatsausschüsse)
- Regelung der Zuständigkeiten zwischen Hochschulleitung / Fakultäten / Studiengängen / QM-Abteilung
- Bedeutung, Dokumentation und Detaillierungsgrad der Prozesse
- Bedeutung einzelner Instrumente (z.B. Zielvereinbarungen)

### Gemeinsamkeiten:

- Orientierung an Qualitätsregelkreisen
- Notwendigkeit der komprimierten Information an das Rektorat (Berichte)

## **Gliederung**

- evalag
- Beispiele für Qualitätsmanagementsysteme
- **Beurteilungskriterien**
- Erfahrungen von evalag im Rahmen der Audits

## **Kriterien der Systemakkreditierung**

1. Qualifikationsziele
2. System der Steuerung in Studium und Lehre
3. Verfahren der internen Qualitätssicherung
4. Berichtssystem und Datenerhebung
5. Zuständigkeiten
6. Dokumentation

## **evalag-Eckpunkte für ein funktionierendes Qualitätsmanagement an Hochschulen**

1. Ziele und Strategie des Qualitätsmanagements
2. Konzept für das Qualitätsmanagement
3. Qualitätskultur und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements
4. Zugang zum Qualitätsmanagement (Orientierung an Organisationseinheiten oder Leistungsbereichen)
5. Prüfung und Bewertung der Qualität durch interne und externe Verfahren, Qualitätsregelkreis
6. Einrichtung und Nutzung eines Informationssystems zur Unterstützung des Qualitätsmanagements
7. Verankerung des Qualitätsmanagements bei den Leitungsorganen und in den Entscheidungsprozessen
8. Öffentlichkeit und Transparenz

## evalag-Eckpunkte – ESG – Systemakkreditierung

evalag-Eckpunkte	ESG	Systemakkreditierung
1: Ziele und Strategie		1: Qualifikationsziele
2: Konzept für das QM	1: Konzept und Verfahren zur Qualitätssicherung	
3: Qualitätskultur und Weiterentwicklung des QM		
4: Zugang zum Qualitätsmanagement (Leistungsbereich Studium und Lehre)	2: Studiengänge 3: Beurteilung der Studierenden 4: Qualitätssicherung des Lehrpersonals 5: Ausstattung und Studierendenbetreuung	2: System der Steuerung in Studium und Lehre
4: Leistungsbereich Forschung		
4: Weitere Leistungsbereiche		
5: Qualitätsbewertung, Qualitätsregelkreis		3: Verfahren der internen Qualitätssicherung
6: Informationssystem	6: Datensystem	4: Berichtssystem und Datenerhebung
7: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse		5: Zuständigkeiten
8: Öffentlichkeit und Transparenz	7: Information der Öffentlichkeit	6: Dokumentation

## Problematik der Bewertung (1)

Vielfalt der QM-Systeme:

- Hochschulen unterscheiden sich sowohl in ihrer Aufbau- als auch in ihrer Ablauforganisation, also unterscheiden sich die QM-Systeme.

Herausforderungen der Begutachtung von QM-Systemen:

- Die Dokumentation eines QM-Systems ist aufwändig.
- Die Dokumentation der Funktionsfähigkeit hat Grenzen:
  - Schnittstellenprobleme lassen sich weg-dokumentieren und werden ggf. nur in den Vor-Ort-Gesprächen offenkundig.
  - Auch nicht dokumentierte Bestandteile können gut funktionieren.

## Problematik der Bewertung (2)

Anforderungen an Bewertungskriterien:

- Bewertungskriterien dürfen nicht „zu eng“ definiert sein, um der Vielfalt Raum zu lassen - **Formulierung**
- „Breit angelegte“ Bewertungskriterien verlangen den Gutachter/inne/n schwierige Entscheidungen ab - **Interpretationsspielraum**

Anwendung der Bewertungskriterien:

- Gutachterentscheidungen variieren vor dem Hintergrund individueller Kenntnisse und Erfahrungen - **Intersubjektivität**
- Kommunikation und Konsens über Maßstäbe muss hergestellt werden und das ist sehr aufwändig - **Vergleichbarkeit**

## Geplanter Bewertungsansatz von evalag für QM-Systeme

- **Voll entwickelt:** Qualitätsregelkreise sind vorhanden, funktionieren und sind miteinander verbunden, so dass sich das System selber überprüft.
- **Gut entwickelt:** Es sind Instrumente und Verfahren vorhanden; die Ergebnisqualität ist insgesamt gut; funktionierende Qualitätsregelkreise sind teils vorhanden, teils realisierbar.
- **Entwicklungsfähig:** Es sind eine Reihe von Elementen, z.B. Leitbild, Konzepte, Instrumente, Verfahren vorhanden; das Zusammenwirken ist aber noch nicht systematisch und eher zufällig.
- **Entwicklungsbedürftig:** Es sind Elemente, z.B. Leitbild, Konzepte, Instrumente, Verfahren vorhanden; das Zusammenwirken ist aber zufällig, ggf. gibt es auch gegenläufige Wirkungen.
- **Nicht vorhanden:** Ggf. vorhandene Elemente (z.B. Leitbild, Instrumente wie Lehrveranstaltungsbefragung) sind so schwach und noch so begrenzt ausgebildet, dass im Hinblick auf Qualitätsmanagement noch nicht von wirksamen Ansätzen oder ersten Grundlagen ausgegangen werden kann.

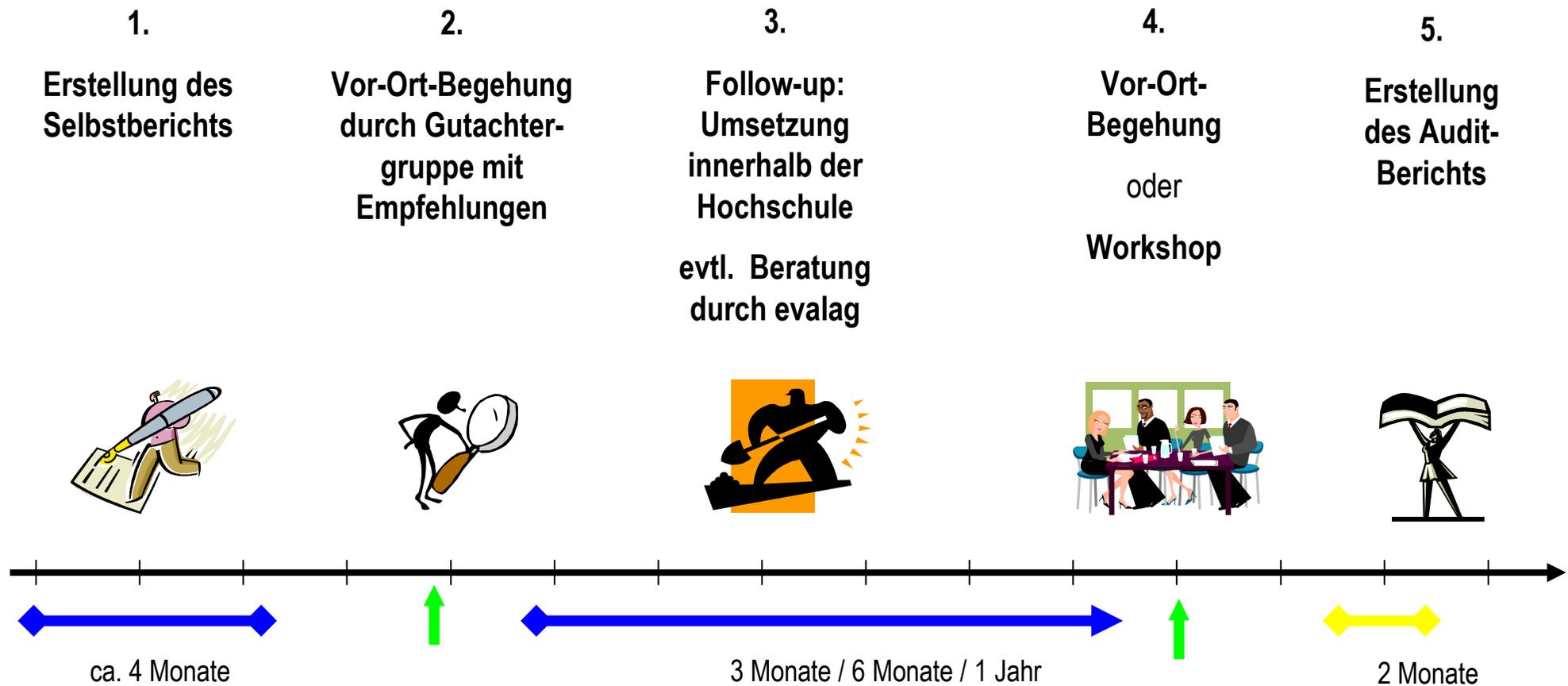
## **Gliederung**

- evalag
- Beispiele für Qualitätsmanagementsysteme
- Beurteilungskriterien
- **Erfahrungen von evalag im Rahmen der Audits**

## Ziele und Zwecke des Audits

- **Bestandsaufnahme** vorhandener Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung und Ansätzen für ein Qualitätsmanagement
- Beitrag zur Kommunikation des Qualitätsentwicklungsprozesses innerhalb der Hochschule und damit Bildung / Stärkung der **Qualitätskultur**
- **Bewertung des Sachstandes** im Hinblick auf die Ziele der Hochschule (z.B. Aufbau eines QM, Exzellenzantrag, Systemakkreditierung; keine Beschränkung auf den Leistungsbereich Studium und Lehre)
- **Empfehlungen** für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements

## Ablauf des Audit



## Allgemeine Erfahrungen aus den bisherigen Audits

- Immer schon viele QM-Elemente in den Hochschulen vorhanden – allerdings fehlt oft die systematische Verknüpfung und zielorientierte Steuerung
- Hinsichtlich des angestrebten QM-Systems besteht eine Vielfalt an Konzepten und Vorstellungen
- Oft existiert eine ausgeprägte, nicht formalisierte Qualitätskultur (insbesondere in kleineren Hochschulen)
- Außensicht/Gutachter-Perspektive wird als hilfreich und förderlich für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements wahrgenommen
- Flexible Handhabung des Audit-Verfahrens durch **evalag** ermöglicht die Anpassung der Verfahrensgestaltung an den QM-Entwicklungsstand der Hochschule

# 1. Ziele und Strategie des Qualitätsmanagements: Idee eines Bewertungsansatzes

- **Voll entwickelt:** Leitbild, strategische Ziele, operative Ziele sowie Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung sind aufeinander abgestimmt, kommuniziert und umgesetzt und werden regelmäßig überprüft.
- **Gut entwickelt:** Strategische und operative Ziele sind den Hochschulmitgliedern bewusst, es werden z.B. Kennzahlen zur Zielerreichung eingesetzt. Leitbild und Dokumente, die sich mit den Zielen auseinandersetzen, existieren. Dokumente sind aber noch nicht aufeinander abgestimmt. Es findet nur eine sporadische, keine systematische Überprüfung statt.
- **Entwicklungsfähig:** Wesentlichen Dokumente sind zwar vorhanden und kommuniziert, ihre Wirkungsweise ist aber eher zufällig.
- **Entwicklungsbedürftig:** Prozesse wurden angestoßen, um Leitbild und/oder Zielhierarchie zu erarbeiten und interne Diskussionen laufen.

## 2. Konzept für das Qualitätsmanagement: Idee eines Bewertungsansatzes

- **Voll entwickelt:** Das QM-Konzept wird durch Abbildungen (Aufbau- und Ablauforganisation), zugehörige Satzungen (Verantwortlichkeiten) verständlich beschrieben, ist kommuniziert, implementiert und funktioniert.
- **Gut entwickelt:** Viele Bestandteile eines QM existieren und funktionieren, aber das Gesamtbild ist noch unklar bzw. es sind noch Lücken im System zu schließen.
- **Entwicklungsfähig:** Aktivitäten zur Qualitätssicherung und Überlegungen zu einem schlüssigen Konzept sind vorhanden. Möglicherweise gibt es ein ausgearbeitetes Konzept auf dem Papier. Die Entwicklung wird konsequent vorangetrieben.
- **Entwicklungsbedürftig:** Es existieren einzelne Aktivitäten zur Qualitätssicherung und erste Überlegungen, wie die Entwicklung weiter gehen könnte.

### 3. Qualitätskultur und Weiterentwicklung des QM: Idee eines Bewertungsansatzes

- **Voll entwickelt:** Eine Qualitätskultur ist spürbar in allen Bereichen vorhanden.
- **Gut entwickelt:** Eine Qualitätskultur ist in vielen Bereichen vorhanden, die Statusgruppen weisen aber noch auf Defizite hin.
- **Entwicklungsfähig:** Eine Kommunikationskultur ist vorhanden, die Vorstellungen zum Thema Qualität divergieren aber noch stark. Es ist spürbar, dass alle Hochschulmitglieder „das Beste wollen“, es aber „Reibungsverluste“ gibt.
- **Entwicklungsbedürftig:** Es gibt Initiativen, über Verbesserungen zu reden.

## **4. Zugang zum Qualitätsmanagement: Idee eines Bewertungsansatzes**

Der Zugang im Sinne der Organisationsstruktur (Leistungsbereiche vs. Organisationseinheiten, zentral vs. dezentral) sowie der Einsatz einzelner Instrumente sind nicht wesentlich, müssen aber natürlich ersichtlich sein.

Die Überprüfung bezieht sich auf die Funktionsfähigkeit, d.h. das Denken in Regelkreisen.

⇒ Eckpunkt 5

## 5. Qualitätsregelkreis: Idee eines Bewertungsansatzes

- **Voll entwickelt:** Qualitätsregelkreise sind vorhanden und funktionieren. In einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess werden Funktionsweise und Sinnhaftigkeit der Regelkreise überprüft.
- **Gut entwickelt:** Es sind einige Qualitätsregelkreise vorhanden, die funktionieren. Das System ist aber noch nicht geschlossen. Es ist noch kein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ersichtlich, um das Gesamtsystem zu optimieren.
- **Entwicklungsfähig:** Verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung werden eingesetzt. Prozesse wurden angestoßen, um die im Ansatz vorhandenen Qualitätsregelkreise zu systematisieren und zu schließen. Es gibt Pilotbereiche, die bereits weiter sind.
- **Entwicklungsbedürftig:** Verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung werden eingesetzt, ihre Wirkungsweise ist aber eher zufällig. Es gibt erste Arbeitsgruppen, die sich mit spezifischen Problemen beschäftigen. Möglicherweise gibt es Pilotbereiche.

## 6. Informationssystem: Idee eines Bewertungsansatzes

- **Voll entwickelt:** Es wurden Kennzahlen zur Prüfung der Erreichung von strategischen und operativen Zielen festgelegt. Die Kennzahlen sind in der Hochschule allgemein akzeptiert, werden regelmäßig erfasst und ausgewertet. Mit den Kennzahlen wird „verantwortungsvoll“ umgegangen. Die Erfassung der notwendigen Daten erfolgt reibungslos.
- **Gut entwickelt:** Die notwendigen Daten sind vorhanden. Vereinzelt werden Kennzahlen bereits eingesetzt. Der Prozess zur Festlegung von Kennzahlen ist im Gange. Es sind aber noch Entwicklungsdefizite vorhanden.
- **Entwicklungsfähig:** Die notwendigen Daten sind vorhanden, werden aber nur unsystematisch genutzt. Die Notwendigkeit zur Systematisierung wird gesehen und die Entwicklung vorangetrieben.
- **Entwicklungsbedürftig:** Die notwendigen Daten sind vorhanden, werden allerdings oft zeitverzögert oder in schlechter Qualität bereit gestellt. Die Daten werden unsystematisch für Entscheidungen genutzt.

## **7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse: Idee eines Bewertungsansatzes**

Dieser Sachverhalt war bereits Bestandteil der Eckpunkte 2 bzw. 4 und 5 (auf der Ebene der Qualitätsregelkreise).

## **8. Öffentlichkeit und Transparenz: Idee eines Bewertungsansatzes**

Die „interne Transparenz“ wurde im Rahmen der Audits bisher nicht als separater Sachverhalt behandelt, sondern war immer Bestandteil aller anderen Eckpunkte.

Die Öffentlichkeit wurde bisher in den Audits nie „aktiv“ behandelt, sondern es wurde nur „zur Kenntnis genommen“ wenn Informationen vorlagen.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.  
Ich freue mich auf Ihre Fragen und Kommentare.**