



Martin Oswald

Beispiel Weingarten:  
Evaluation von Leitung  
und Verwaltung.  
Ein Erfahrungsbericht

4. Dezember 2008

# Ausgangslage



- Alle Hochschulen in Baden-Württemberg haben mit dem Land im März 2007 den sog. Solidarpakt II beschlossen. Darin verpflichten sich die Hochschulen dazu, ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.

*Zitat: „6.3. Die Hochschulen und Berufsakademien verpflichten sich interne Instrumentarien der Qualitätssicherung zu entwickeln und diese umzusetzen.“*

# Die Pädagogische Hochschule Weingarten

- 50 Professorinnen und Professoren
- 98 Lehrkräfte im Mittelbau  
(Dozenten; Hochschulassistenten/innen; Akademische Räte/innen und Oberräte/innen; Studienräte/innen und Oberstudienräte/innen; Fachschulräte/innen, abgeordnete Lehrer/innen; wiss. Mitarb./innen)
- 76 Beamtinnen/Beamte und Angestellte in der Verwaltung  
(einschließlich Bibliothek)
- 2350 Studierende im Wintersemester 08/09
- 522 Erstsemester (300 GHS, 95 RS, je 40 in den neuen Bachelorstudiengängen Elementarbildung und Medien- und Bildungsmanagement, 20 Lehramt an berufl. Schulen und 27 in weiteren Studiengängen – Aufbau, Weiterbildung etc.)
- Bibliothek: ca. 300000 Bände, ca. 500 Zeitschriften
- 88 Laborplätze
- ca. 100 Computerarbeitsplätze

# Bereiche eines gemeinsamen Qualitätsmanagements der Pädagogischen Hochschulen

- Studierendenauswahl und Studienbegleitung
- Lehre
- Forschung
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Wissenstransfer und wissenschaftliche Weiterbildung
- Hochschulleitung und Verwaltung incl. Dienstleistungen

# EFQM-Modell

„Befähigerkriterien“:

1. Führung,
2. Strategie/Politik,
3. Mitarbeiter,
4. Ressourcen/Partnerschaften und
5. Prozesse

Die sog. „Ergebnis-Kriterien“ sind unterteilt in

6. Kunden-,
7. Mitarbeiter-,
8. gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie
9. in Schlüsselergebnisse der Institution.

# Evaluation der gesamten Pädagogischen Hochschule Weingarten 2004 (Struktur, Forschung, Profil)

## Ergebnisse des Follow-up-Prozesses:

- Einführung einer Matrixstruktur mit sechs Forschungszentren
- Entwicklung eines Leitbildes
- Erscheinungsbild/CI

# Ergebnis 1: Einführung einer Matrixstruktur

|  | Fakultät I             |             |                   |            |                                |               |                 |                |       |            |            |                  |                    | Fakultät II |          |             |            |            |                |          |        |        |         |       |       |
|--|------------------------|-------------|-------------------|------------|--------------------------------|---------------|-----------------|----------------|-------|------------|------------|------------------|--------------------|-------------|----------|-------------|------------|------------|----------------|----------|--------|--------|---------|-------|-------|
|  | Erziehungswissenschaft | Psychologie | Philosophie/Ethik | Soziologie | Com.-kunde/Politikwissenschaft | ev. Theologie | katn. Theologie | Sachunterricht | Sport | Geographie | Geschichte | Wirtschaftslehre | Haushalt u. Textil | Deutsch     | Englisch | Französisch | Mathematik | Informatik | Mediendidaktik | Biologie | Chemie | Physik | Technik | Musik | Kunst |
| Elementar- und Primarbildung               |                        |             |                   |            |                                |               |                 |                |       |            |            |                  |                    |             |          |             |            |            |                |          |        |        |         |       |       |
| Sekundarbildung und Ausbildungsfähigkeit   |                        |             |                   |            |                                |               |                 |                |       |            |            |                  |                    |             |          |             |            |            |                |          |        |        |         |       |       |
| Schulentwicklung und Professionalisierung  |                        |             |                   |            |                                |               |                 |                |       |            |            |                  |                    |             |          |             |            |            |                |          |        |        |         |       |       |
| Lernen mit digitalen Medien                |                        |             |                   |            |                                |               |                 |                |       |            |            |                  |                    |             |          |             |            |            |                |          |        |        |         |       |       |
| Regionalität und Schulgeschichte           |                        |             |                   |            |                                |               |                 |                |       |            |            |                  |                    |             |          |             |            |            |                |          |        |        |         |       |       |
| Politisch-ökonomische und ethische Bildung |                        |             |                   |            |                                |               |                 |                |       |            |            |                  |                    |             |          |             |            |            |                |          |        |        |         |       |       |

## Ergebnis 2: Leitbild

- *„Das Rektorat leitet und führt die Hochschule aufgrund der in einem Struktur- und Entwicklungsplan klar formulierten Strategie. Es vertritt das mit dem Hochschulrat entwickelte Profil in der Öffentlichkeit“.*
- *„Die Hochschulangehörigen werden über die Gremien in die Entscheidungsvorbereitung einbezogen und beteiligen sich verantwortlich an der Umsetzung des Beschlossenen sowie an der Evaluation des Erreichten. Das Rektorat sorgt für hinreichende Informationen zur Entscheidungsfindung und Transparenz der getroffenen Entscheidungen“.*
- *„Die Verwaltung und die Betriebseinheiten unterstützen in einfach geregelten Abläufen zeitgerecht Leitung, Lehre und Forschung mit angemessenen, transparenten und benutzerfreundlichen Dienstleistungen“.*

# Gutachterkommission

1. Kanzler einer großen Universität
2. Prorektorin, erfahren in der Organisationsentwicklung
3. Rektor einer schweizerischen Pädagogischen Hochschule
4. Evaluationsexpertin (ehemalige Geschäftsführerin einer Evaluationsagentur; fachliche Vorbereitung des Evaluationsverfahrens; Redaktion des Evaluationsberichts)
5. Rektor a. D. einer Fachhochschule (Vorsitz der Expertengruppe)

# Ziele, Gegenstandsbereiche und Kriterien

## Zielformulierung der Expertenkommission:

- *„Punktuelle Stärken-Schwächen-Analyse von Leitung und Verwaltung der PH Weingarten sowie die Erarbeitung von Empfehlungen, mit denen die Leistungsfähigkeit auch in Zukunft gesichert und gegebenenfalls weiter entwickelt werden kann“*

## Gegenstandsbereiche:

- Leitbild
- Strategie und Steuerungsinstrumente
- Qualitätssicherung und -entwicklung
- Organisation und Management
- Personalstruktur und -entwicklung

# Ziele, Gegenstandsbereiche und Kriterien (vgl. Handout)

## Kriterien:

- überzeugende Wahrnehmung von Leitungs- und Steuerungsaufgaben, u.a.
  - Entwicklung eines Leitbildes
  - strategische Umsetzung
  - Konzeption und Umsetzung von Steuerungsinstrumenten
  - Systematische Qualitätssicherung und -entwicklung
- überzeugender organisatorischer Aufbau von Leitung und Verwaltung
- effektive und effiziente Abläufe im Rektorat und in der Verwaltung
- gute Zusammenarbeit zwischen Leitung und Verwaltung
- Serviceorientierung der Verwaltung
- gute Kommunikation und Kooperation zwischen Leitung/Verwaltung auf der einen und dem wissenschaftlichen Bereich auf der anderen Seite
- qualifiziertes und motiviertes Personal
- angemessene personelle Ausstattung

# Einbezogene Einheiten

## ■ Leitung der Hochschule

- Rektor
- Prorektor für Lehre und Studium
- Prorektor für Forschung/Entwicklung und internationale Beziehungen
- Kanzler

## ■ Verwaltung

- Abteilung: Studentische Angelegenheiten
- Prüfungsamt
- Haushalt und Finanzen
- Personalabteilung
- Liegenschaften und Zentraler Dienst

## ■ Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Beauftragte für Chancengleichheit

- Vorbereitungsgespräch der Expertengruppe
  - Sichtung von Informationen (S+E-Plan, Rechenschaftsbericht u.a.)
  - **Stärken-Schwächen-Profil** (alle Abteilungen)
  - **Additum zum Struktur- und Entwicklungsplan** (Rektorat)
- Berichterstattung der Hochschule an die Expertengruppe aufgrund eines von dieser vorgelegten **Fragenkataloges** (vgl. Handout)
- Site Visit an der Hochschule durch die Expertengruppe
  - **Gespräche** mit Leitungspersonen und Mitarbeitergruppen (vgl. Begehungsplan im Handout)
- Vorstellung des Berichts
- Hochschulinterne Diskussion
- Entwicklungsgruppe
- Einrichtung von Qualitätszirkeln

## Orientierung an den Gegenstandsbereichen der Evaluation:

- Leitbild
- Strategie und Steuerungsinstrumente
- Qualitätssicherung und -entwicklung
- Organisation und Management
  - Aufbau- und Ablauforganisation der Hochschule
  - Selbstverständnis und Aufgaben der Leitung
  - Selbstverständnis und Aufgaben der Verwaltung
- Personalstruktur und –entwicklung

## Beispiel Frage 10:

*„Gibt es eine Strategie der Qualitätssicherung an der PH Weingarten? Welche Verfahren der internen und externen Qualitätssicherung werden an der PH Weingarten in den verschiedenen Leistungsbereichen (Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Weiterbildung) eingesetzt? Gibt es z.B. regelmäßige Lehrevaluationen?“*

## Weitere Fragen (Beispiele):

- Zusammenarbeit zwischen Rektorat und Verwaltung
- Verantwortung für Weiterentwicklung der Verfahren und für die Umsetzung der Ergebnisse

# Bewertungsbericht

Gliederung:

- Maßnahmen der Organisationsentwicklung  
(einschließlich Ablauforganisation/ Prozessoptimierungen)
- Personalentwicklung
- praktizierte Evaluationen in Lehre, Forschung und Verwaltung

# Umsetzung /Raster

| Bisher/<br>Angesprochene<br>Stelle | Empfohlene<br>Maßnahme | Bemerkungen | Die Maßnahme ist ...  |                              |   |                     |                        | Verwirklichung   |                    |                  |  |  |
|------------------------------------|------------------------|-------------|-----------------------|------------------------------|---|---------------------|------------------------|------------------|--------------------|------------------|--|--|
|                                    |                        |             | -2<br>abzu-<br>lehnen | -1<br>nicht<br>sinn-<br>voll | 0 | +1<br>sinn-<br>voll | +2<br>sehr<br>sinnvoll | kurz-<br>fristig | mittel-<br>fristig | lang-<br>fristig |  |  |
|                                    |                        |             |                       |                              |   |                     |                        |                  |                    |                  |  |  |

## A) Struktur/Rektorat

|     | Angesprochene Stelle | Empfohlene Maßnahme  | Bemerkungen zur Maßnahme  | Kommentar zur Verwirklichung  |
|-----|----------------------|--|---|---|
| 2,0 | Personalabteilung    | vor den Auswahlgesprächen Einbezug der Personalabteilung zur Klärung arbeitsrechtlicher Besonderheiten | <p>PA: „Ist im Ablaufschema des Rektorates bereits berücksichtigt.“</p> <p>Da vor den Auswahlgesprächen (Vorstellungsgesprächen) bereits geklärt sein sollte, ob der Bewerber überhaupt und ggf. zu welchen Bedingungen eingestellt werden kann, ist eine <b>rechtzeitige</b> Einbeziehung der Personalabteilung unbedingt nötig.“</p> <p>HH: „Damit kann man Zeiteinsparen.“</p> | <p><b>A: Ja, bereits verwirklicht durch Ablaufschema</b></p> <p>→ <b>Intranet</b></p> <p><b>B: Rektor &amp; Dekane</b></p> <p><b>C: jetzt</b></p> |

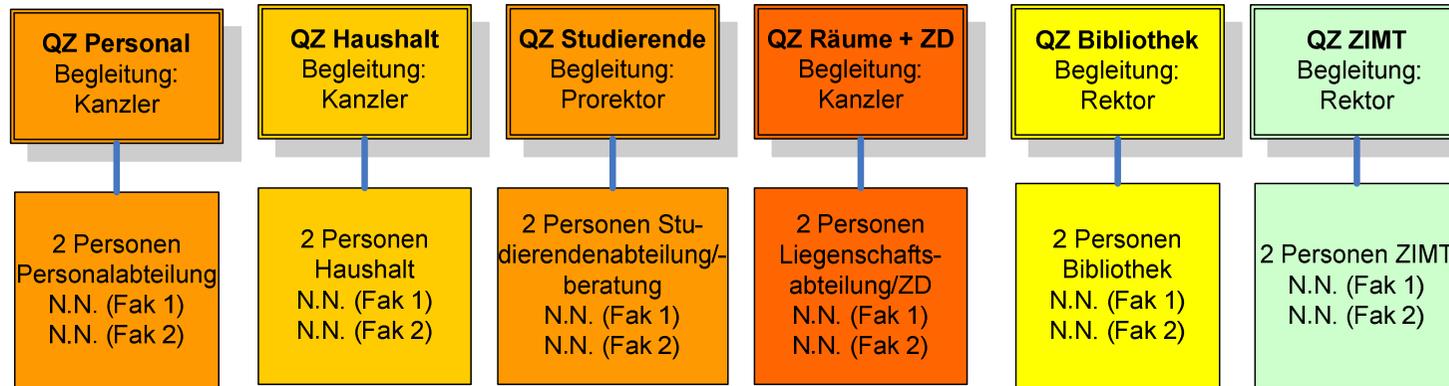
# Entwicklungsgruppe

Klausursitzung zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems an der Pädagogischen Hochschule.

- Ergebnis: die Umsetzung der Maßnahmen und deren Weiterentwicklung kann am effektivsten über neu einzurichtende Qualitätszirkel zu sechs ausgewählten Bereichen geschehen.

# Qualitätszirkel

Qualitätszirkel  
im Anschluss an die Evaluation von L+V



Identifikation von Prozessen unter Einbeziehung problematischen Schnittstellen  
Entwicklung eines Prozessmanagements (Abläufe, Verfahren)  
23.2.2008 – 11/2008 (s. Ablaufplan)

**QZ Rektorat**  
Begleitung:  
Hochschulrat

2 Pers. Rektorat  
HSR-Vorsitzend.  
HS-Lehrer

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

