

Chancen, Möglichkeiten und Grenzen von Qualitätssicherung in der Verwaltung

**HRK-Workshop: „Quis custodiet ipsos custodes?
Qualitätssicherung in Verwaltung und
Leitungseinrichtungen von Hochschulen“**

Götz Scholz

Bonn, 4. Dezember 2008



Qualitätssicherung: Verständnis und Verfahren

EFQM und Geschäftsprozessanalyse

Evaluation

Das System der Qualitätssicherung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Potenziale, Wirkungen und Grenzen des Qualitätssicherungssystems

Qualitätssicherung: Verständnis und Verfahren

EFQM und Geschäftsprozessanalyse

Evaluation

Das System der Qualitätssicherung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Potenzziale, Wirkungen und Grenzen des Qualitätssicherungssystems

Maßnahmen der Qualitätssicherung setzen Bewertungs- bzw. Qualitätsmaßstäbe voraus:

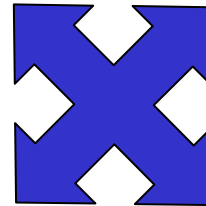
- Vergleich zwischen angestrebten Zielen und Zielerreichung
- Vergleich unter Zugrundelegung von „Theorien“ der Institution (Leitbild, Idee der Universität, Modell gelingender Organisation)
- Vergleich mit anderen Projekten, Programmen, Institutionen

Kontrolle

- Erfolgskontrolle
- Qualitätsbewertung

Entwicklung

- Qualitätsentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Steuerung
- Reflexion/Selbstvergewisserung



Forschung

- Systematisierung von
- Erfahrungen
 - Erhebungsinstrumenten
 - Methoden

Legitimation

- Rechenschaftslegung
- „Bestätigung“ von Entscheidungen

EFQM

- Anwendung vorwiegend im Bereich der Hochschulverwaltung, des Wissenschaftsmanagements – häufig im Zusammenhang mit Geschäftsprozessanalysen

ISO

- Anwendung vorwiegend in Bereichen bzw. Fächern, die Kontakt zu Wirtschaftszweigen haben, in denen die Zertifizierung nach ISO erwünscht ist

Akkreditierung

- Programmakkreditierung
- Systemakkreditierung

Berichtswesen

- Lehrberichte, Forschungsberichte etc.

Evaluation

- Peer-Review
- Lehrveranstaltungs-, Absolventenbefragung
- Rankings, Ratings

Qualitätssicherung: Verständnis und Verfahren

EFQM und Geschäftsprozessanalyse

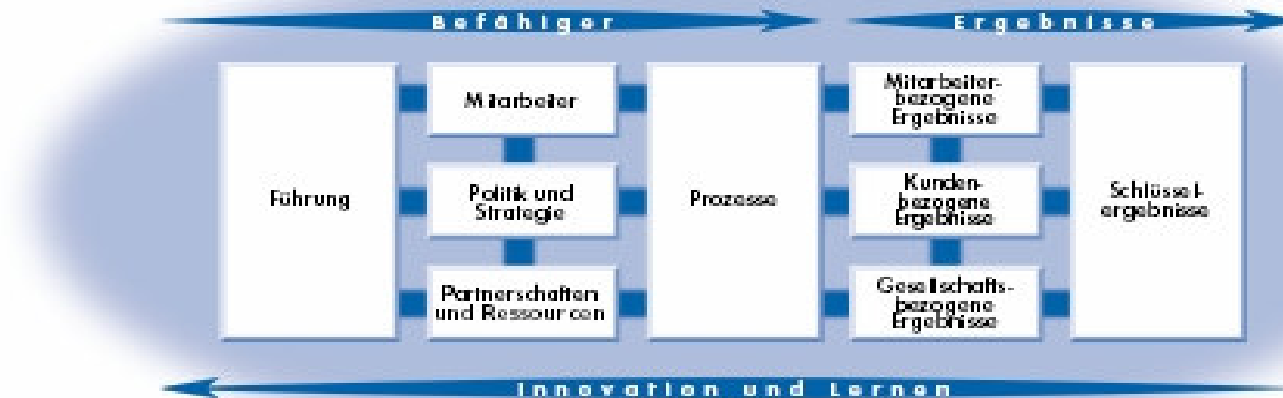
Evaluation

Das System der Qualitätssicherung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Potenziale, Wirkungen und Grenzen des Qualitätssicherungssystems

Total Quality Management (TQM) ist ein umfassendes prozessuales Verständnis der betrieblichen Leistungserstellung mit dem Ziel einer unternehmensweiten Umsetzung der Qualität der Ressourcen, der Prozesse und des Outputs. Es ist „eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basierende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“

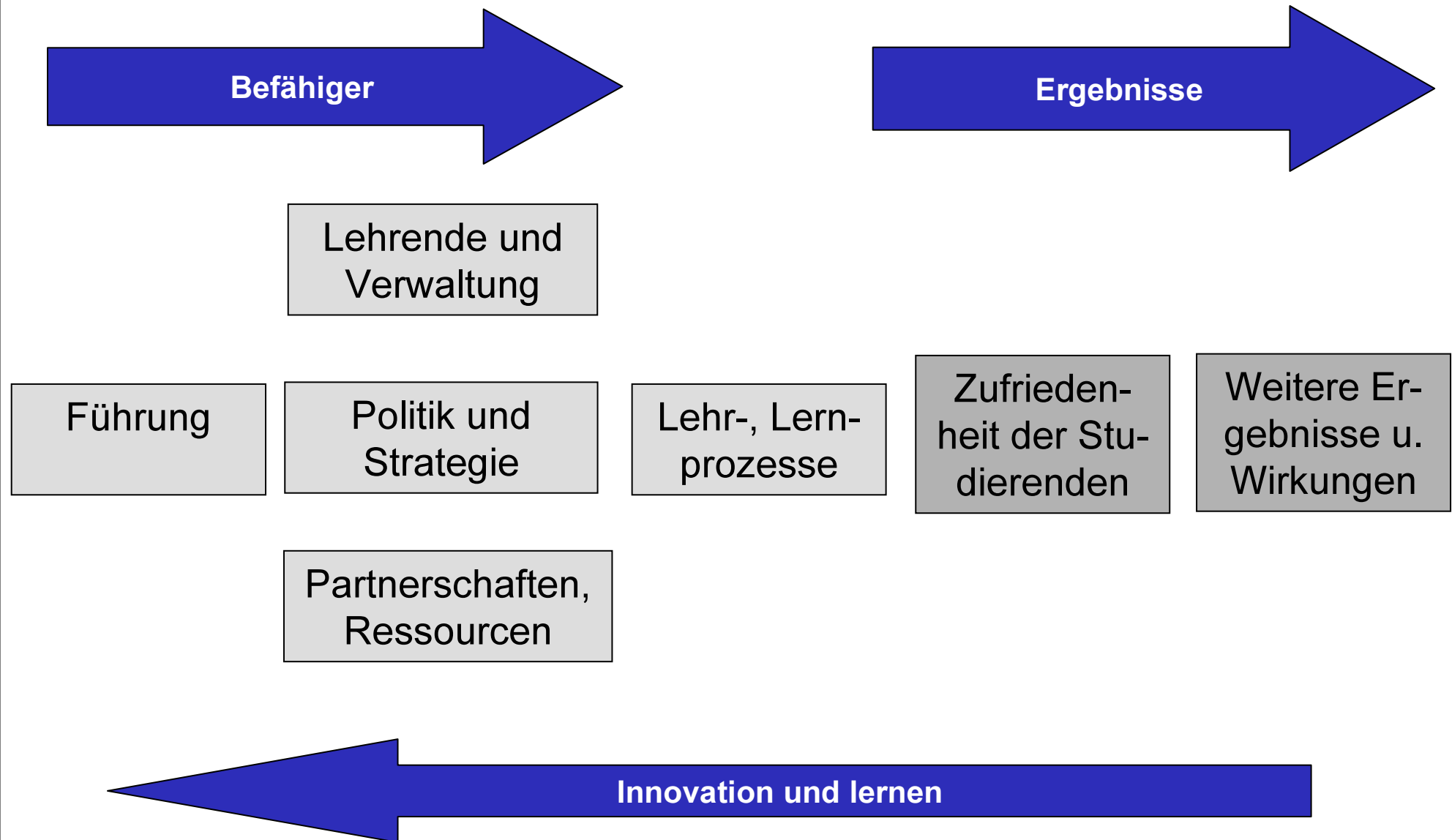
Die European Foundation for Quality Management hat das EFQM-Modell für Exzellenz entwickelt. Es ist ein eigenständiges Modell zur Umsetzung von TQM und hat auch im Non-Profit-Bereich eine hohe Akzeptanz gefunden. Beim EFQM-Modell handelt es sich um keine Norm wie die ISO 9001. Das Ziel ist nicht die Feststellung von Übereinstimmung mit Normanforderungen, sondern die ständige Verbesserung anhand eines Modells für Exzellenz. Das Modell wird v.a. zur Selbstbewertung herangezogen.

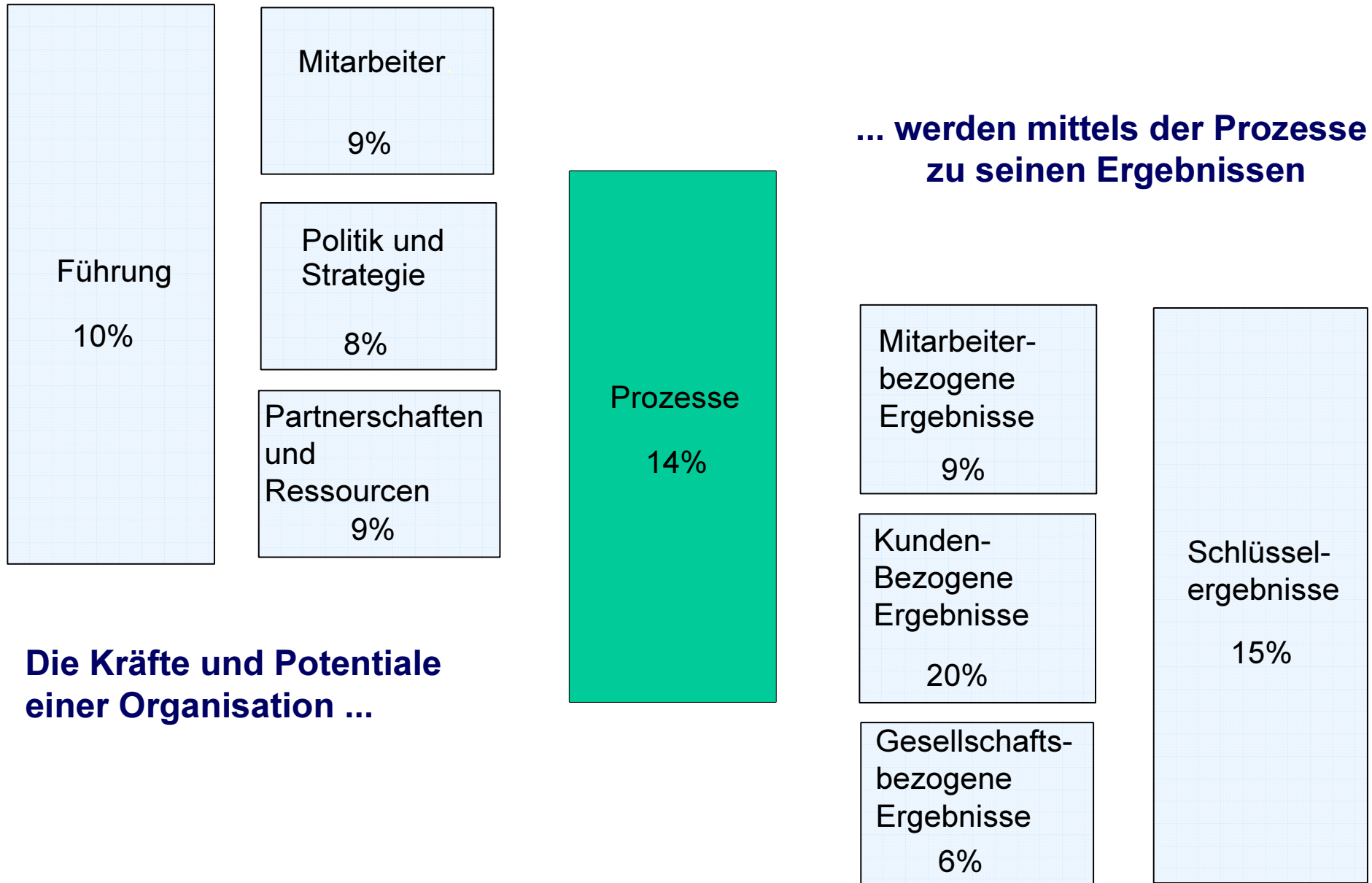


Das EFQM-Modell für Excellence, übernommen von der DGQ

Dabei werden bei den vier **Ergebniskriterien** die mitarbeiterbezogenen, kundenbezogenen und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse sowie die Schlüsselergebnisse der Organisation in einen kausalen Zusammenhang gebracht mit den **Befähiger-Kriterien**: Die Befähiger-Kriterien behandeln das, was die Organisation tut, wie sie vorgeht. Die Ergebnis-Kriterien behandeln, was die Organisation erzielt. Dabei sind die Ergebnisse auf die Befähiger zurückzuführen, und die Befähiger werden ihrerseits aufgrund der Ergebnisse verbessert.

(aus: Das EFQM-Modell für Excellence 1999-2003).





Erhebung und Visualisierung der Geschäftsprozesse

Quantifizierung der Prozesse und Erhebung des Mengengerüsts

**Ableitung von Optimierungspotenzialen
hinsichtlich Zeit / Kosten / Qualität**

**Schnittstellenanalyse (intern und zu anderen
Abteilungen)**

**Vervollständigung des Prozessmodells der
Universität im Rahmen des Projekts GPA**



Aufgaben / Prozesse / Schnittstellen werden transparent



Es entsteht ein umfassendes Bild über Arbeitsvolumina und Kapazitäten



Reflexion der Kundenanforderungen



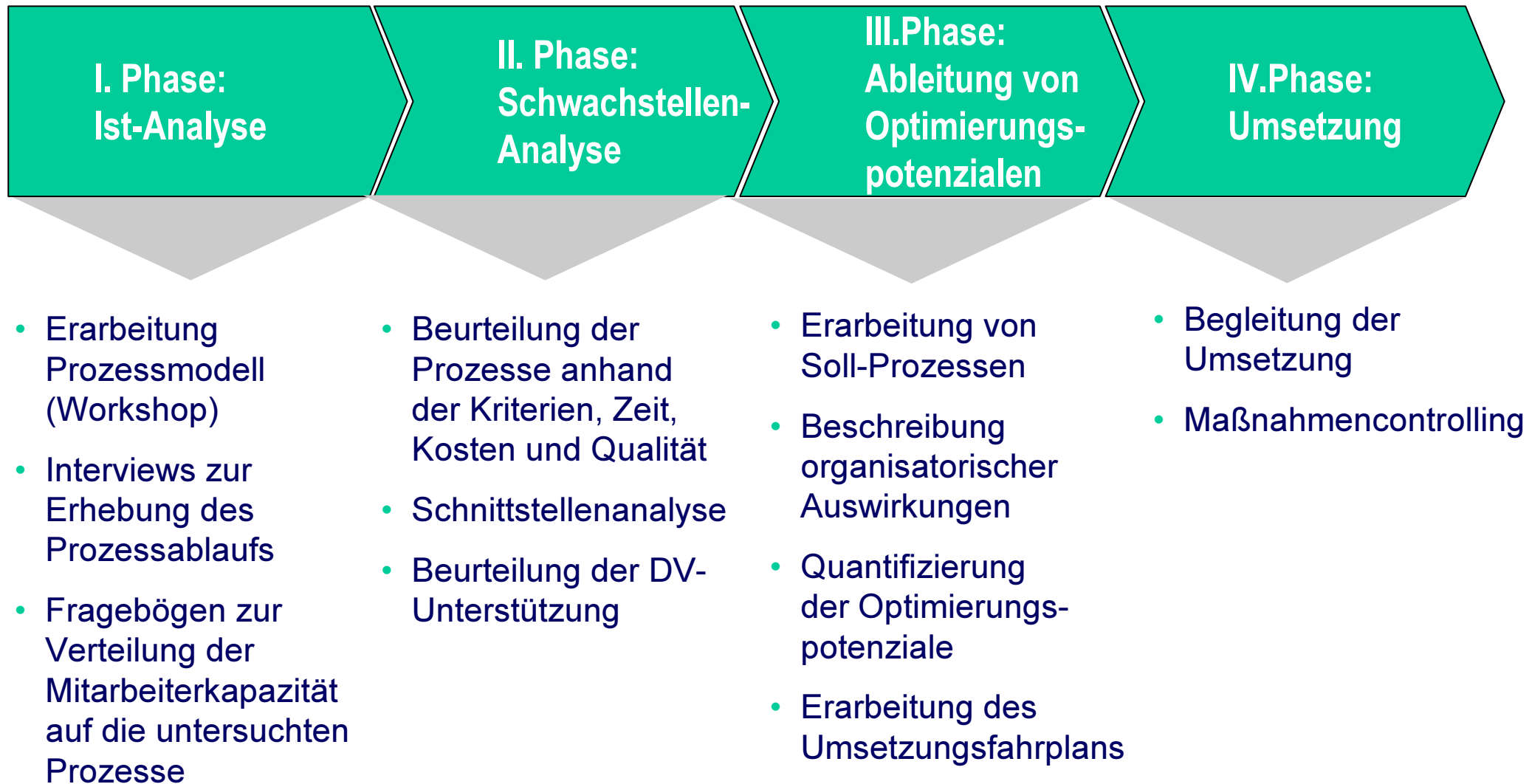
Schwachstellen der bisherigen Aufgabenausführung und Organisationsform können ermittelt und bei einer Neugestaltung der Prozesse vermieden werden



Die Umsetzung von Prozessoptimierungspotenzialen führt zu einer Optimierung des Ressourceneinsatzes und Entlastung von Mitarbeitern



Vorschläge für eine Neugestaltung von Abläufen und Strukturen basieren auf einer klaren und nachvollziehbaren Methodik



Abteilung 3.1 – Sachgebiete 3.1.2 und 3.1.4 – Gesprächspartner Herr Geib, Frau Bender

Erläuterungen zu den Teilprozessen

TP 3.1.2.1 Ernennung von wissenschaftlichen Beamten vorbereiten (HP 3)

Im Vorfeld sind häufig bereits Beratungstätigkeiten durchzuführen. Vor allem hinsichtlich der Formulierung der Ausschreibungen. Teilweise werden Musterausschreibungen an die FB versendet (Bei Akademischen Räten führt der Fachbereich selbst die Ausschreibung durch inkl. Schaltung der Anzeigen bei C1 und C2. Stellen ist keine Ausschreibung notwendig).

Der Prozess beginnt mit der Personalbedarfsmeldung aus den Fachbereichen, der bereits die Unterlagen eines geeigneten Bewerbers beigelegt sind. Danach geht der Antrag in den Bereich 3.2.6 zur Prüfung, ob eine Stelle laut Stellenplan besetzbar ist. Wenn ja, werden die Einstellungsunterlagen anhand einer Checkliste auf Vollständigkeit geprüft. Wenn die Unterlagen unvollständig sind, dann wird entweder mit dem Fachbereich Rücksprache gehalten oder der Mitarbeiter angeschrieben (Vorbereitung des Anschreibens Sachbearbeiter – Ausführung Sekretariat – zurück zum Sachbearbeiter zum Korrekturlesen).

Sind die Unterlagen vollständig, dann wird bei C1-Beschäftigungsverhältnissen und Akademischen Räten die Ernennung vorgenommen. Bei C2-Beschäftigungsverhältnissen wird über die Ernennung von einer präsidialen Arbeitskommission entschieden (Mitglieder VP, 3 Professoren, 1 wissenschaftlicher Mitarbeiter). Dies kann entweder telefonisch, nachdem die Mitglieder der Kommission die von Herrn Geib versicherten Einstellungsunterlagen gesichtet haben, geschehen oder nach Durchführung einer Sitzung, für die Herr Geib, die Terminkoordination, die Aufbereitung der Einstellungsunterlagen sowie die Protokollierung übernimmt (Vorgehensweise hängt davon ab, ob eine Einzelentscheidung ansteht oder für mehrere Stellen gleichzeitig entschieden werden muss).

Wenn die Entscheidung positiv ausfällt wird die Ernennung vorbereitet. Dazu gehören die Erstellung der Urkunde, die Verfügung über die Planstellenzuweisung (beides wird vom Sachbearbeiter vorbereitet, vom Sekretariat geschrieben und geht dann zurück an den Sachbearbeiter), die Erklärung, dass der Wohnsitz in absehbarer Zeit in die nähere Umgebung verlagert wird sowie der Verdingungstext. Nach der Vorbereitung erfolgt die Erfassung der Daten des Mitarbeiters ins HIS-System sowie die Eintragung in die Personalübersichten. Dann geht die Ernennungsurkunde auf den abteilungsinternen Rundlauf (Vorzimmer (Statistik), Finanzierungsfonds, Bereich 3.2.6 – Stellenplan, Erstellung Krankenblatt und Urlaubsfestsetzung). Nach dem der Rundlauf beendet ist, geht die Urkunde und die Verfügung an den Präsidenten zur Unterschrift. Nach dem diese erfolgt ist, und die Urkunde wieder zurück zum Sachbearbeiter gesendet wurde, wird eine Kopie der Urkunde erstellt. Diese wird zusammen mit einem Abdruck der Verfügung an die OFD und den betreffenden Fachbereich gesendet. Die Urkunde geht danach zur Ausfertigung an den Vizepräsidenten.

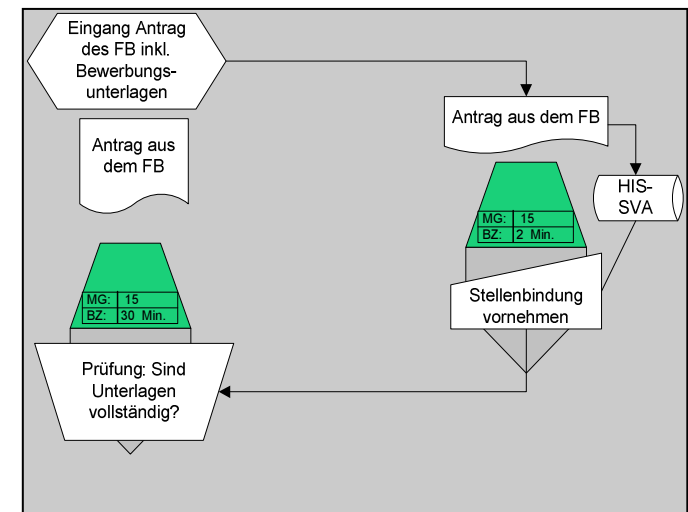
Ein weiterer Teilschritt ist die Ermittlung des Jubiläumsdienstalters sowie die BDA-Festsetzung. Hierbei werden anhand des Lebenslaufs und der bescheinigten vorhergehenden Beschäftigungsverhältnisse (evtl. bei Unvollständigkeit bei Mitarbeiter nachfragen) Festsetzungsbescheide erstellt (MiniWord), in HIS SVA eingegeben und eine Kopie an die OFD versendet. Bei der BDA-Festsetzung und der Festsetzung der Jubiläumsdienstzeiten erfolgt eine gegenseitige Kontrolle der Sachbearbeiter bez. der jeweils aufgeführten Daten.

1. Gesprächsprotokolle mit verbaler Darstellung der Prozessabläufe

2. Tabellarische Darstellung der Prozessmengen und Zeiten

SG: 3.1.4							
Anzahl MJ:				2,00			
Analysierte Prozesse				Prozentualer Anteil an der Arbeitszeit	Umgerechnet in MJ	Umgerechnet in MT	Bearbeitungsdauer/Vorgang
Nr.	Bezeichnung	Maßgröße	Anzahl	%	MJ	MT	Stunden
HP 3	Einstellung wissenschaftlicher Beamter vornehmen	Anzahl eingestellter wissenschaftlicher Beamter	15	8	0,13	20	11
TP 3.1	Haushaltsrechtliche Prüfung	Anzahl eingestellter wissenschaftlicher Beamter	15	0,2	0,00	0,5	
TP 3.2	Antragsprüfung, Stellenbindung vornehmen	Anzahl eingestellter wissenschaftlicher Beamter	15	0,4	0,01	0,8	7 Tage
TP 3.3	Ernennung administrativ durchführen	Anzahl eingestellter wissenschaftlicher Beamter	15	4,3	0,09	17	12-14 Tage

3. Schematische Visualisierung des Prozessablaufs



Qualitätssicherung: Verständnis und Verfahren

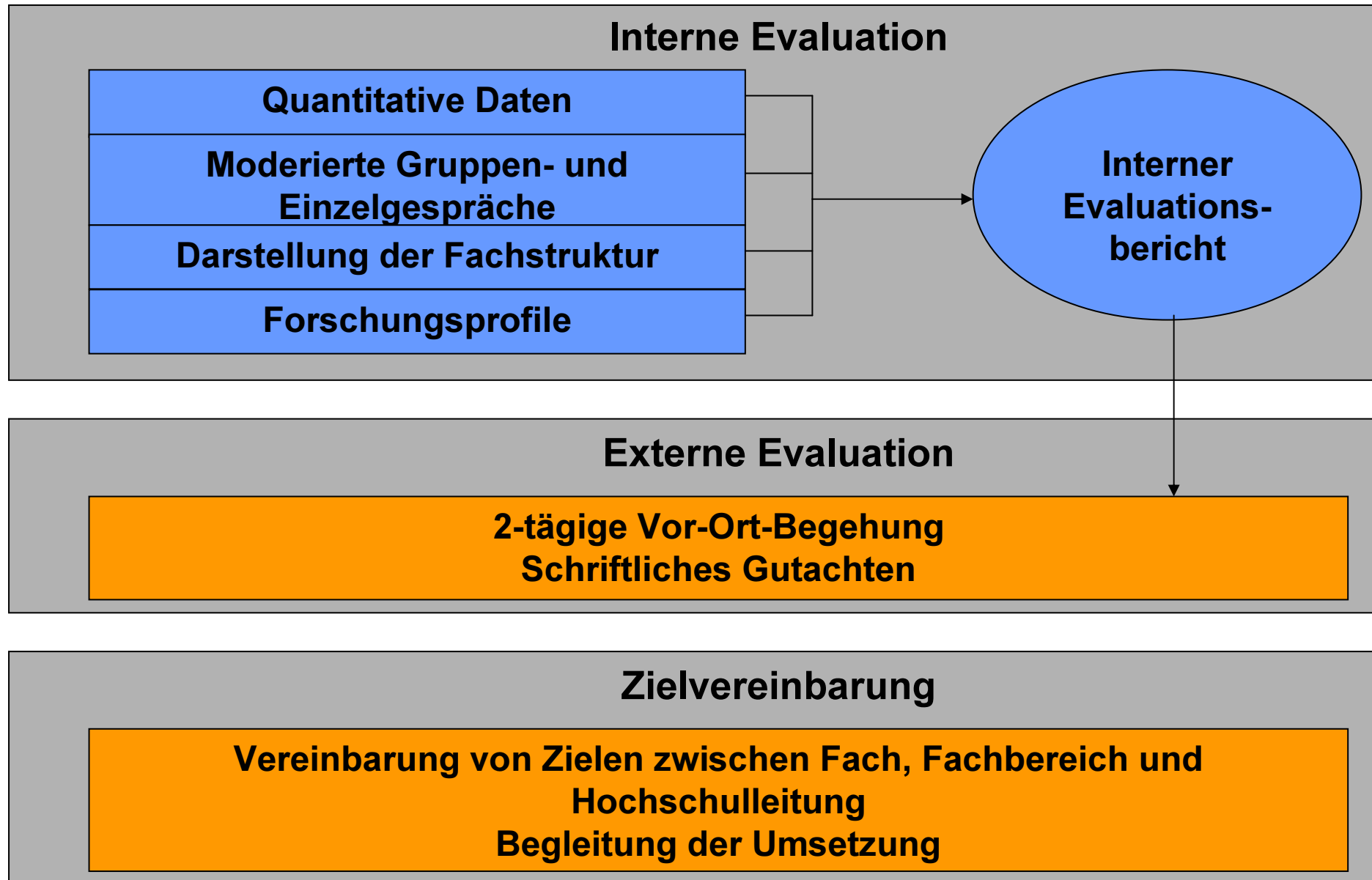
EFQM und Geschäftsprozessanalyse

Evaluation

Das System der Qualitätssicherung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Potenziale, Wirkungen und Grenzen des Qualitätssicherungssystems

Projekte	Programme	Einrichtungen
zeitlich befristet	zeitlich befristet	i.d.R. nicht befristet
Qualitätsbewertung Wirkungsforschung	Wirkungsforschung	Qualitätsbewertung Qualitätssicherung
summativ	summativ	formativ/summativ
Regulierung von Chancen bei neuen Projektanträgen	Entscheidung über dauerhafte Implementierung	Organisationsentw. Steuerung Schwerpunktsetzung



Definition von Qualität und Bewertungsmaßstäben

Klärung der Funktion von Qualitätssicherung

Transparenz über die Reichweite und Konsequenzen von
Qualitätssicherungsverfahren

Herstellung eines Verständnisses über die eingesetzten Instrumente

Qualitätssicherung: Verständnis und Verfahren

EFQM und Geschäftsprozessanalyse

Evaluation

Das System der Qualitätssicherung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Potenziale, Wirkungen und Grenzen des Qualitätssicherungssystems

- ca. 35.000 Studierende
- ca. 2300 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (incl. Drittmittelpersonal)
- Volluniversität mit einem breiten Fächerspektrum (11 Fachbereiche)
- ca. 150 Bachelor- und Masterstudiengänge
- Budget: ca. 250 Mio€ (ohne Klinikum)
- Klares Forschungsprofil (5 Forschungszentren, 7 Forschungsschwerpunkte)
 - z.B. 12 Sonderforschungsbereiche (u.v.a. Gruppenförderinstrumente)
 - 1 Exzellenz-Graduiertenschule
- Drittmittel: ca. 67 Mio. € (inkl. Klinikum)

Zentrum für Qualitätssicherung und - entwicklung (ZQ)

- eingerichtet vom Senat 1999
- fachübergreifende wissenschaftliche Einrichtung
- Qualitätssicherung in Forschung und Lehre

Stabsstelle Innenrevision und Organisationsent- wicklung

- Stabsstelle des Kanzlers (neben zweiter Stabsstelle für Controlling und Hochschulstatistik)
- Qualitätssicherung in Wissenschaftsmanagement und Verwaltung

best practice - Hochschule

Stifterverband für die Deutsche
Wissenschaft; Heinz Nixdorf Stiftung:
Qualitätsmanagement an Hochschulen

2002

2008

A. Forschung und Lehre

- seit Mitte der 1990er Jahre flächendeckende interne und externe Evaluationen (zunächst Lehre; zunehmend Forschung und Organisation))
- ergänzende Erhebungen auf unterschiedlichen Ebenen (Lehrveranstaltungs-, Studieneingangs-, Absolventenbefragungen, Workload-Studien, Studienverlaufsanalysen etc.)
- Betreuung von Programmen für Habilitierende, JuniorprofessorInnen und Promovierende
- Hochschuldidaktische Beratung
- Modellversuch Systemakkreditierung

B. Wissenschaftsmanagement und Verwaltung I

- Verwaltungsreform (NSM) mit einer Vielzahl von Teilprojekten
 - Reengineering
 - Geschäftsprozessanalyse in zentraler Verwaltung und modellhaft in Fachbereichsverwaltung
 - Veränderter Verwaltungsaufbau
- Neue Verwaltungseinheiten (Einführung, Evaluation)
 - Studienbüro (incl. Hotline)
 - Fachbereichs-Servicebüro

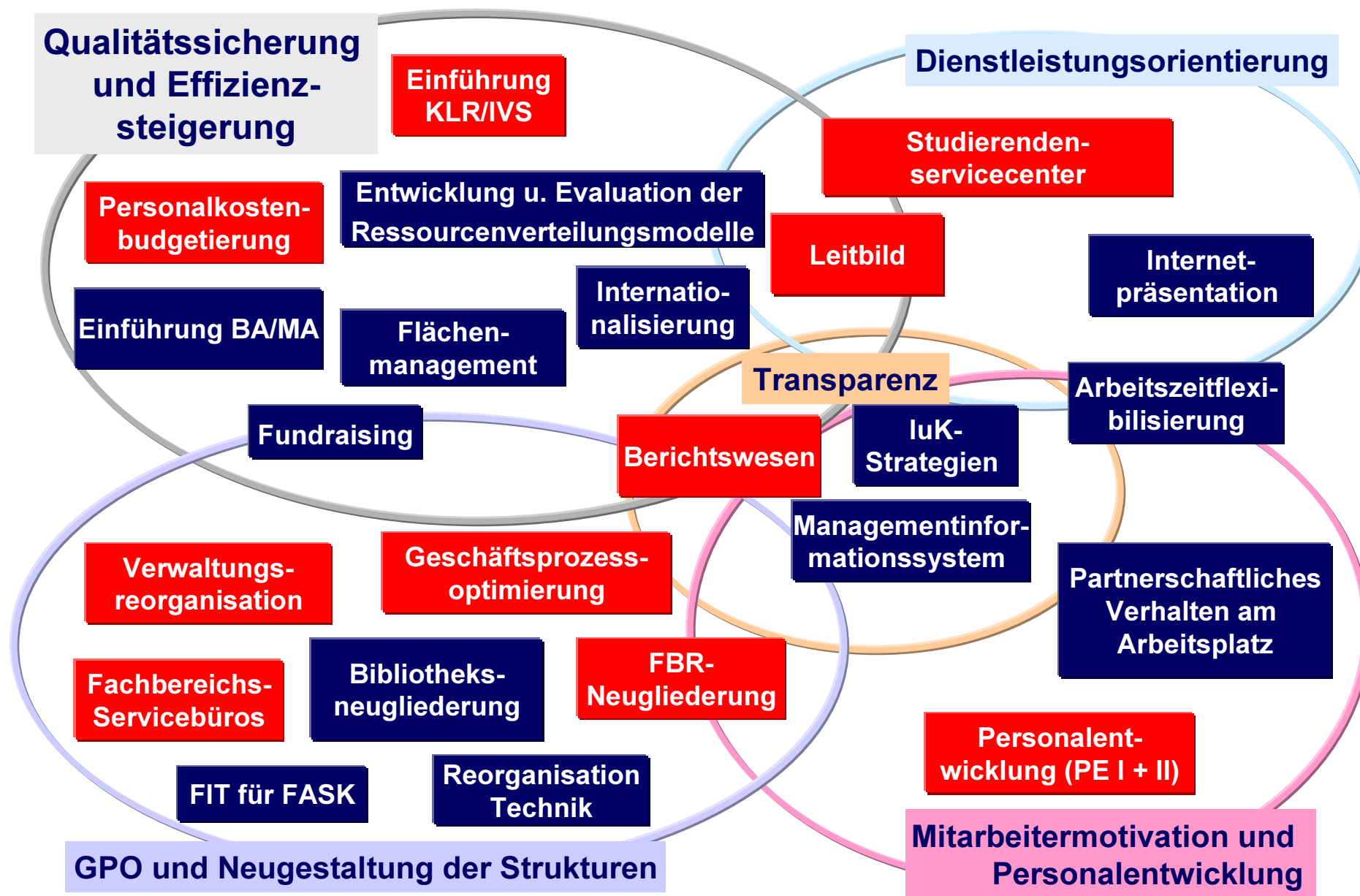
Evaluation von Serviceeinrichtungen

(Studierendenberatung und -sekretariat, BAföG-Abtlg., Sozialberatung, Akademisches Auslandsamt)

B. Wissenschaftsmanagement und Verwaltung II

- Benchmarking (HIS, externe Berater, Rechnungshof)
- Projektmanagement
- Aufbau eines Management-Informationssystems (Data Warehouse)
- Einführung neuer IT-Systeme (MACH, PLANON, COGNOS, CAMPUS-NET)
- Audits
- Peer reviews
- Mitarbeiterbefragungen, Kundenbefragungen
- Personalentwicklung

Die Teilprojekte des Neuen Steuerungsmodells (NSM)



Qualitätssicherung: Verständnis und Verfahren

EFQM und Geschäftsprozessanalyse

Evaluation

Das System der Qualitätssicherung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Potenziale, Wirkungen und Grenzen des Qualitätssicherungssystems

- hohe Akzeptanz des Qualitätssicherungssystems
- gute strukturelle Einbindung in Form einer relativen Unabhängigkeit und wissenschaftliche Ausrichtung (ZQ) und zentrale Stellung der OE (Stabstelle des Kanzlers)
- gewachsene Strukturen und Kompetenzen
- modellgeleitetes Vorgehen
- Balanced Score Card in den Bereichen Strategieplanung, Wissenschaftsmanagement und Verwaltung
- systemischer Ansatz im Bereich der Evaluation von Forschung und Lehre

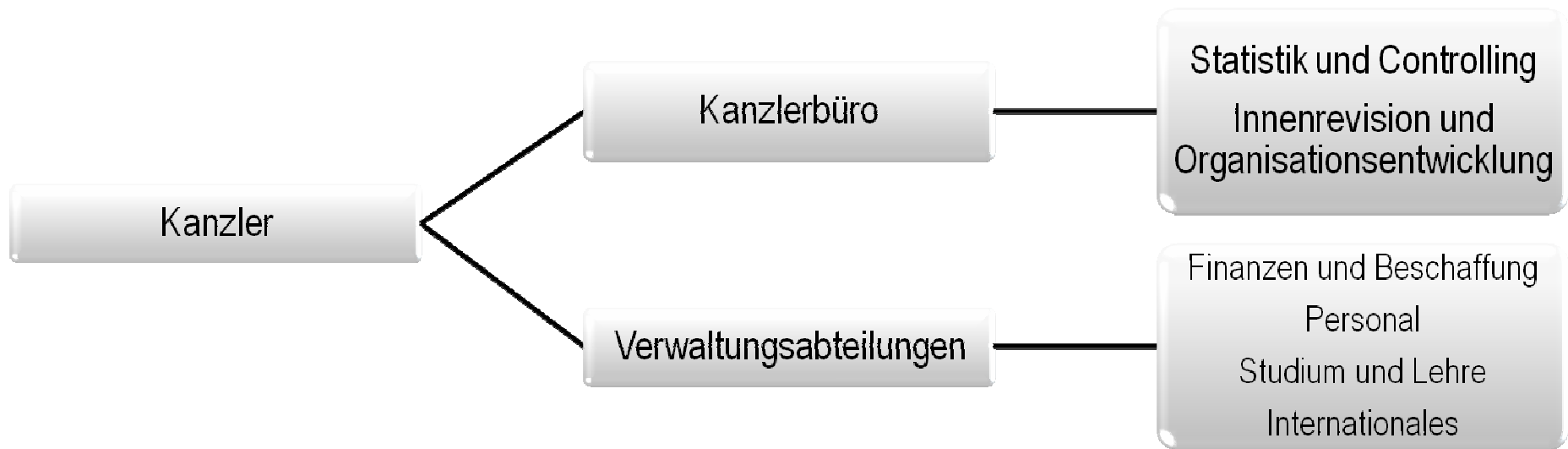
- bei guter Ausbildung zentraler Kompetenzen z. T. fehlende Entsprechung auf dezentraler (Fachbereichs)ebene
- Datenverfügbarkeit und Datenanalyseverfahren noch nicht ausreichend elaboriert
- noch kein umfassender Einbezug aller Prozesse – bspw. Berufungsverfahren (Ebenenübergreifend)
- Optimierungsbedarf im Hinblick auf die Koppelung der Qualitätssicherung und Steuerung in Forschung und Lehre sowie Verwaltung (dezentral und zentral)
- unzureichende Abbildung der Ergebnisqualität im Bereich der Lehre sowie der Prozessqualität im Bereich der Forschung
- unzureichende kausale Erklärungskraft der Qualitätssicherungsmaßnahmen

Forschung	Studium und Lehre	Wissenschaftsmanagement	
+	+	+	Strukturqualität
?	+	+	↓ ? Prozessqualität
+	?	+	↓ ? Ergebnisqualität

Bessere Koppelung der einzelnen Qualitätssicherungs- und Steuerungsinstrumente I

- Zusammenführung der bislang getrennten Stabsstellen Controlling und Hochschulstatistik

➤ **ist erfolgt**



Bessere Koppelung der einzelnen Qualitätssicherungs- und Steuerungsinstrumente II

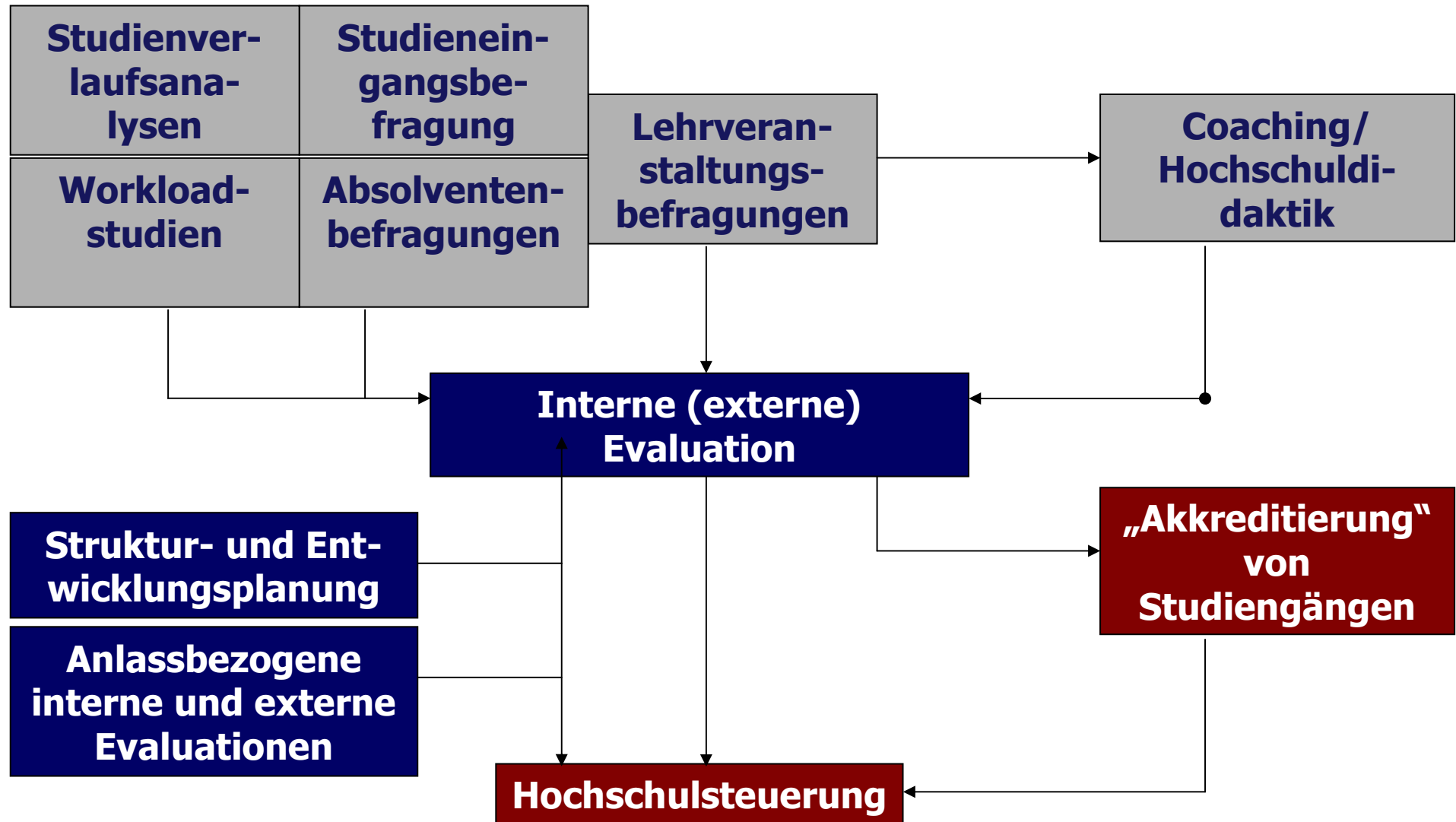
- (Modellversuch) Systemakkreditierung
 - hat eine hohe integrative Wirkung durch die Koppelung von Forschung, Lehre und Fragen der mittelfristigen Hochschulentwicklung
 - Prozess der internen Zertifizierung bindet alle Statusgruppen in den Fachbereichen sowie alle relevanten administrativen Bereiche ein

Bessere Koppelung der einzelnen Qualitätssicherungs- und Steuerungsinstrumente III

- Einrichtung eines Forums Qualitätssicherung sowie einer Koordinierungsstelle zur besseren Vernetzung von Qualitätssicherungs- und Steuerungsprozessen
 - Koordinierungsstelle wurde eingerichtet – Abstimmung von steuerungsrelevanten Daten für Hochschulleitung und Fachbereiche (z.B. Zielvereinbarungen; individuell, institutionell, intern, extern)
 - Forum Qualitätssicherung zunächst in Form einer internen Evaluationskommission im Rahmen der institutionellen Evaluation durch die EUA

Anpassung der Qualitätssicherungsinstrumente I

- Weiterentwicklung eines Instrumenten-Sets, das über differenzierte Erhebungsverfahren zur kontinuierlichen Abbildung von Studienverläufen beiträgt
- Angleichung der Evaluationsinstrumente an veränderte Rahmenbedingungen – stärker anlassbezogener Einsatz einzelner Evaluationsverfahren und weitere Verzahnung der Verfahren
 - Konzeption und Entwicklung der ersten Erhebungsinstrumente abgeschlossen; Beginn der Erhebung für Panel im Januar
 - Entwicklung eines Untersuchungsdesigns zur Messung des Zusammenhangs von Prozess- und Ergebnisqualität auf Ebene der Lehrveranstaltungsbefragungen
 - Meta-Analyse und Weiterentwicklung der Fragebogen für LV-Befragungen



Anpassung der Qualitätssicherungsinstrumente II

- Ausbau der Hochschulstatistik, um die Aggregation der Daten mit Steuerungs- und Qualitätssicherungsbedarfen zu optimieren
 - Ausbau begonnen, allerdings zeitgleich Personalfuktuation
 - Schwierigkeit der Koppelung von drei Datensystemen (Dataware-House, Verwaltungssoftware, Campus-Net), die sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden
 - Kohortenanalysen zum Teil realisiert
 - Parallel Entwicklung eines Datenkranzes, durch den relevante Daten für Steuerung und Qualitätssicherung abgebildet werden sollen

Übertragung zentraler Qualitätssicherungsprozesse auf die dezentrale Ebene und Definition weiterer Prozesse I

- Übertragung des Modells zur Erfassung und datengestützten Abbildung von Geschäftsprozessen mit Anbindung an die Kosten-Leistungs-Rechnung auf die Ebene der Fachbereiche
 - Unterschiedliche Bedarfe in Fachbereichen (Organisationsberatung – Evaluation – Geschäftsprozessanalyse)
 - Fokus auf sozial- und geisteswissenschaftliche Fachbereiche, da dort erhöhter Bedarf zu beobachten ist
 - In drei Fachbereichen Projekte zur Organisationsentwicklung und Optimierung der Aufbaustruktur (Zusammenhang BA/MA, CampusNet)
 - in einem Fachbereich Geschäftsprozessanalyse im Anschluss an eine interne und externe Evaluation

Übertragung zentraler Qualitätssicherungsprozesse auf die dezentrale Ebene und Definition weiterer Prozesse II

- Weiterentwicklung der bereits vorhandenen Prozessanalysen im Bereich des Wissenschaftsmanagements sowie der Organisation von Forschung und Lehre
 - Berufungsverfahren
 - Promotionsverfahren
 - Habilitationsverfahren

Workshopreihe „Steuerung und Qualitätssicherung in Wirtschaft und Wissenschaft“

- 5 Workshops
 - Qualitätsmanagement: Konzepte – Erwartungen – Strukturen
 - Gegenstand und Instrumente des Qualitätsmanagements
 - Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit
 - Wissensmanagement als Element der Qualitätssicherung
 - Nachwuchsführungskräfte

Chancen, Möglichkeiten und Grenzen von Qualitätssicherung in der Verwaltung

HRKWorkshop: „Quis custodiet ipsos custodes?
Qualitätssicherung in Verwaltung und
Leitungseinrichtungen von Hochschulen“

***DANKE für Ihre
Aufmerksamkeit***

