



Qualitätssicherung in den Zentralen Diensten der Universität Zürich mit dem Zürcher Evaluationsmodell

ZWM-Jahrestagung 16.–17.10.2013: State of the Art 2013

Evaluierung von Verwaltungen in wissenschaftlichen Institutionen: Möglichkeiten, Nutzen, Umsetzung

Dr. Thomas Rothenfluh, Geschäftsführer, Evaluationsstelle der Universität Zürich
www.evaluation.uzh.ch



Die Universität Zürich im Kontext





New Public Management

NPM	Evaluationsthemen
Steuerung auf Strategieebene mit Globalbudget	
Leistungs- und Wirkungsorientierung	
Subsidiarität	
Kundenorientierung	
Effektivität	
Effizienz	
Qualitätsorientierung	



Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan

Indikatoren

Wirkungen

- W1 Anzahl Erstabschlüsse (A3)
 - W2 Anzahl Doktorate Medizin/Veterinärmedizin (A3)
 - W3 Beschäftigung im ersten Jahr nach Abschluss in % (A3)
-

Leistungen

- L1 Anzahl Studierende (inkl. Doktorierende) (A1, A3)
 - L2 Anzahl Doktorate (ohne Medizin/Veterinärmedizin) (A3)
 - L3 Anzahl Habilitationen (A3, A4)
-

Wirtschaftlichkeit

- B1 Kostenbeitrag der Bildungsdirektion für Forschung, Lehre und Dienstleistung pro Student/in (Fr.) (A1)
- B2 Anteil Administrationskosten an den Betriebskosten der Universität in % (A1)



Universität Zürich – Kennzahlen

Organisation

Fakultäten	7
Institute, Seminare und Kliniken	150

Finanzierung

Gesamt	1'278	Mio. CHF	
Kanton Zürich	588	Mio. CHF	46%
Bund und andere Kantone	264	Mio. CHF	21%
Drittmittel	257	Mio. CHF	20%
Dienstleistungen, Studiengebühren, ...	169	Mio. CHF	13%

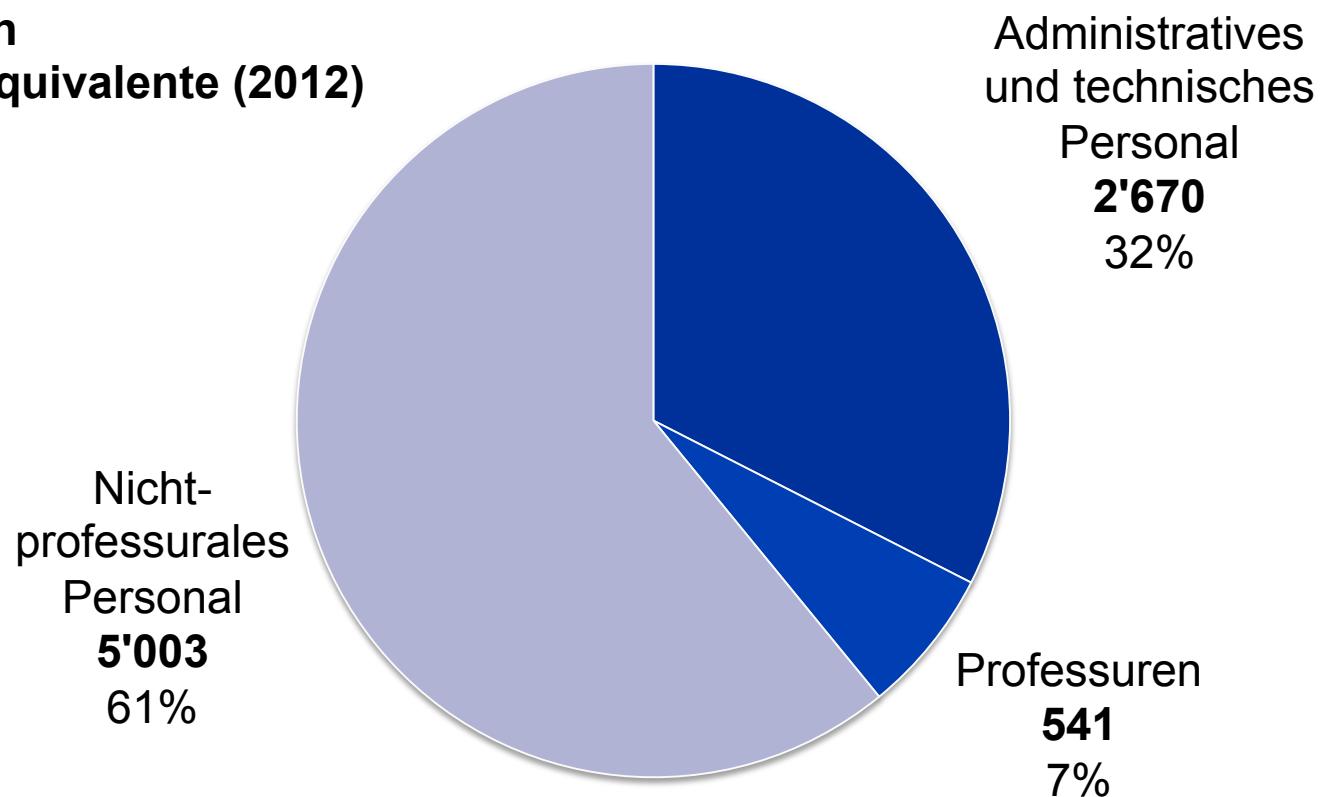
Aufwand

Personal	770	Mio. CHF	60%
Sach- und Betriebsaufwand, Übriges	508	Mio. CHF	40%



Personal der UZH

**8'180 Personen
5'753 Vollzeitäquivalente (2012)**



Zentrale Universitäre Dienste (ZDU): 840 Personen



Leitbild der UZH



Leitbild der Universität Zürich
The University of Zurich Mission Statement

Governance der Universität Zürich Governance at the University of Zurich

Verwaltung

Die Verwaltung der UZH ist dem Dienstleistungsgedanken verpflichtet und sorgt für einen zuverlässigen und effizienten Betrieb. Sie orientiert sich an hohen internationalen Standards und unterstützt Forschung, Lehre und Dienstleistungen.



Strategische Ziele 2020 der UZH



Strategische Ziele Strategic Goals 2020

Ziel 6 | Organisatorische Rahmenbedingungen, Organisationsentwicklung

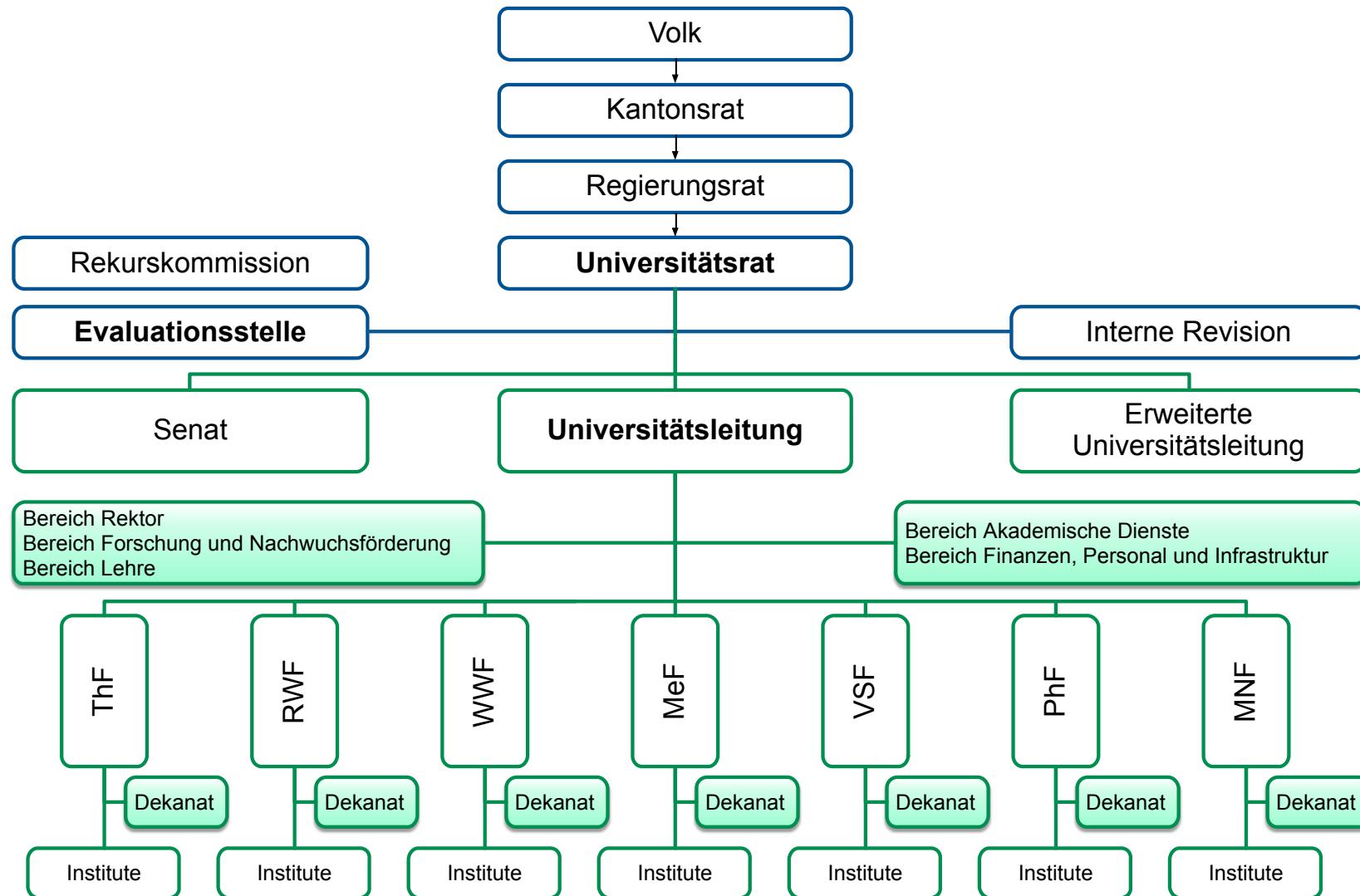
Die UZH verbessert die organisatorischen Rahmenbedingungen. Durch effiziente Führungsabläufe, umfassende Informationsversorgung und eine moderne Administration werden zusätzliche Freiräume für Forschung und Lehre geschaffen.

Goal 6 | Organizational conditions, organizational development

UZH improves its organizational framework. Efficient executive procedures, access to information and a modern administration create a greater capacity for development in research and teaching.

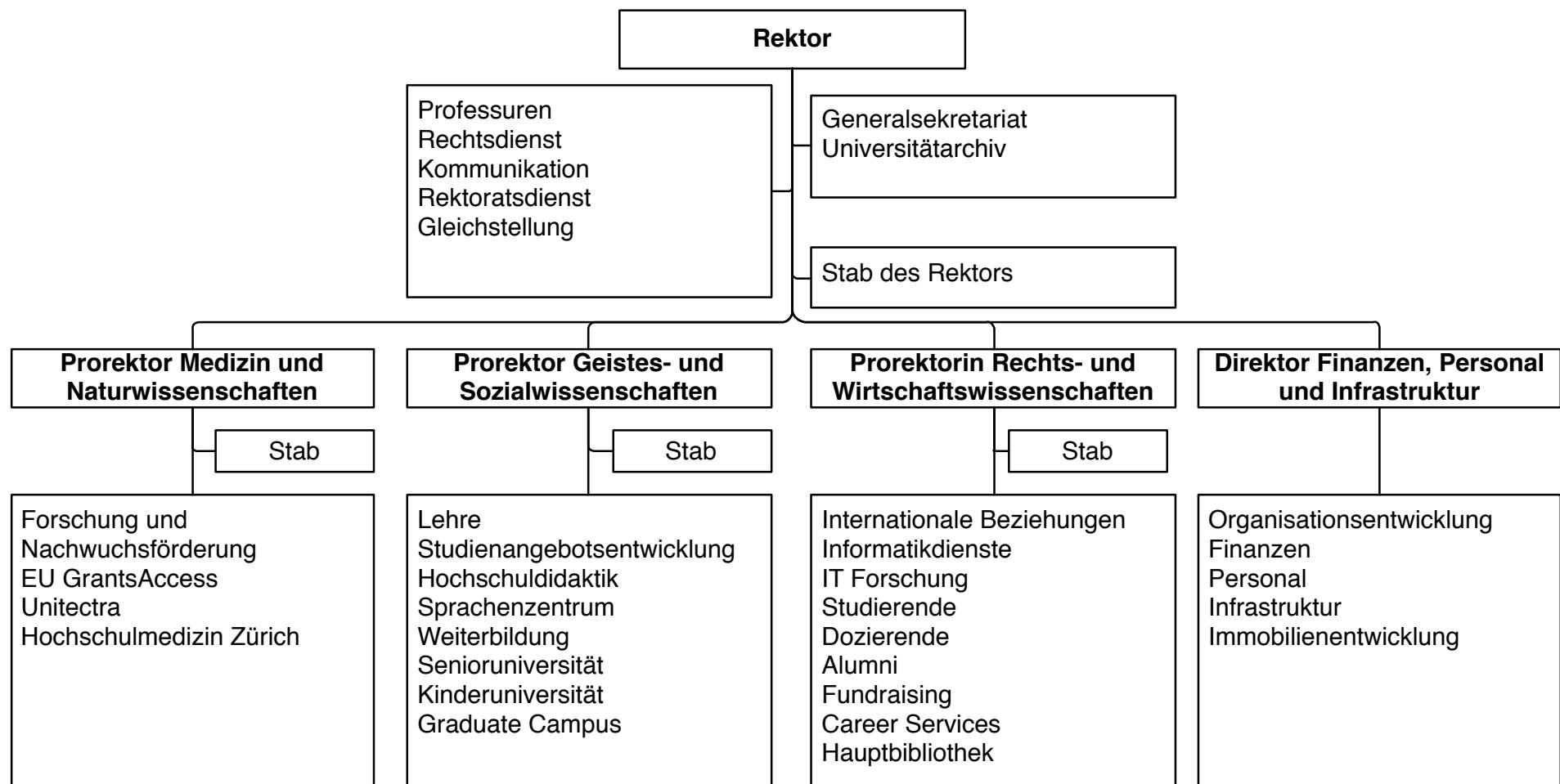


Organisations- und Leitungsstruktur der UZH





Struktur Universitätsleitung und Zentrale Dienste





Zwecke der Evaluation

- **Erhebung, Sicherung und Verbesserung der Qualität** der wissenschaftlichen Arbeit in Forschung, Lehre und Dienstleistung sowie der Qualität der Arbeit **in der Leitung und der Verwaltung**
- Erarbeitung von **Entscheidungshilfen** bei der **mittel- und langfristigen** strategischen Planung
- **Rechenschaftslegung** gegenüber der Öffentlichkeit
- **Prüfung**, ob der Einsatz der zur Verfügung stehenden **Ressourcen** optimiert werden kann

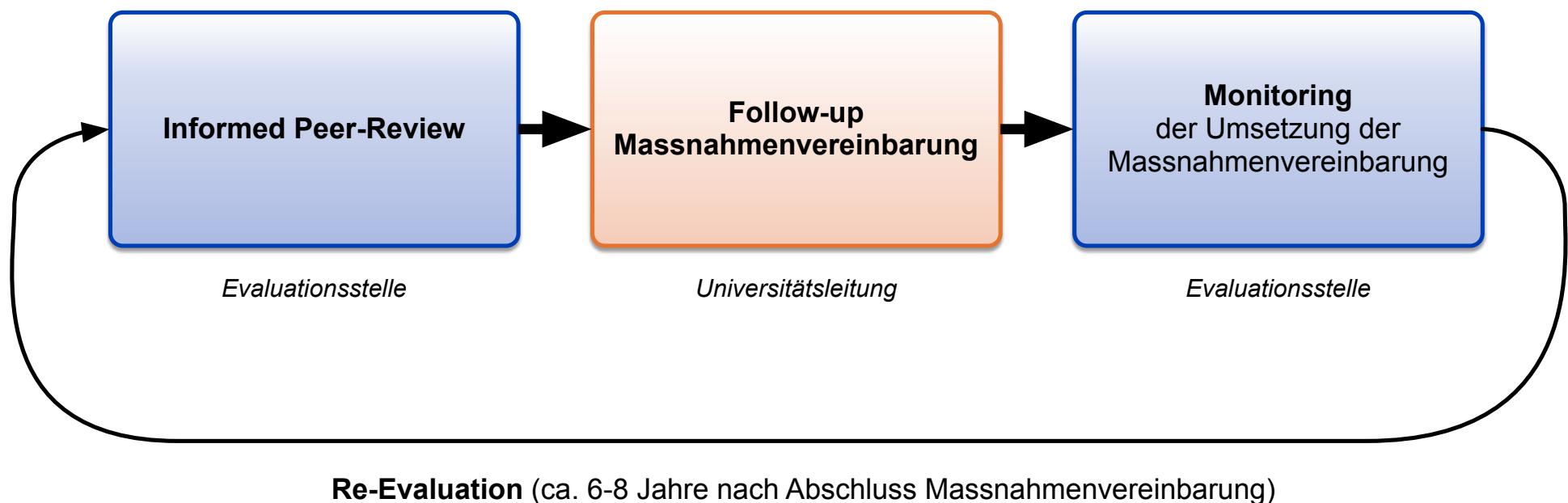


Evaluationen im 2. Evaluationszyklus 2008–2016

Fakultät / Bereich	Anzahl Evaluationen insgesamt
Theologische Fakultät	1
Rechtswissenschaftliche Fakultät	5
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	3
Medizinische Fakultät	65
Vetsuisse-Fakultät Universität Zürich	6
Philosophische Fakultät	30
Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät	11
Zentrale Dienste der Universität / Fachstellen	10
Dekanate	7
Universitätsleitung / Prorektorate	1
Insgesamt	139



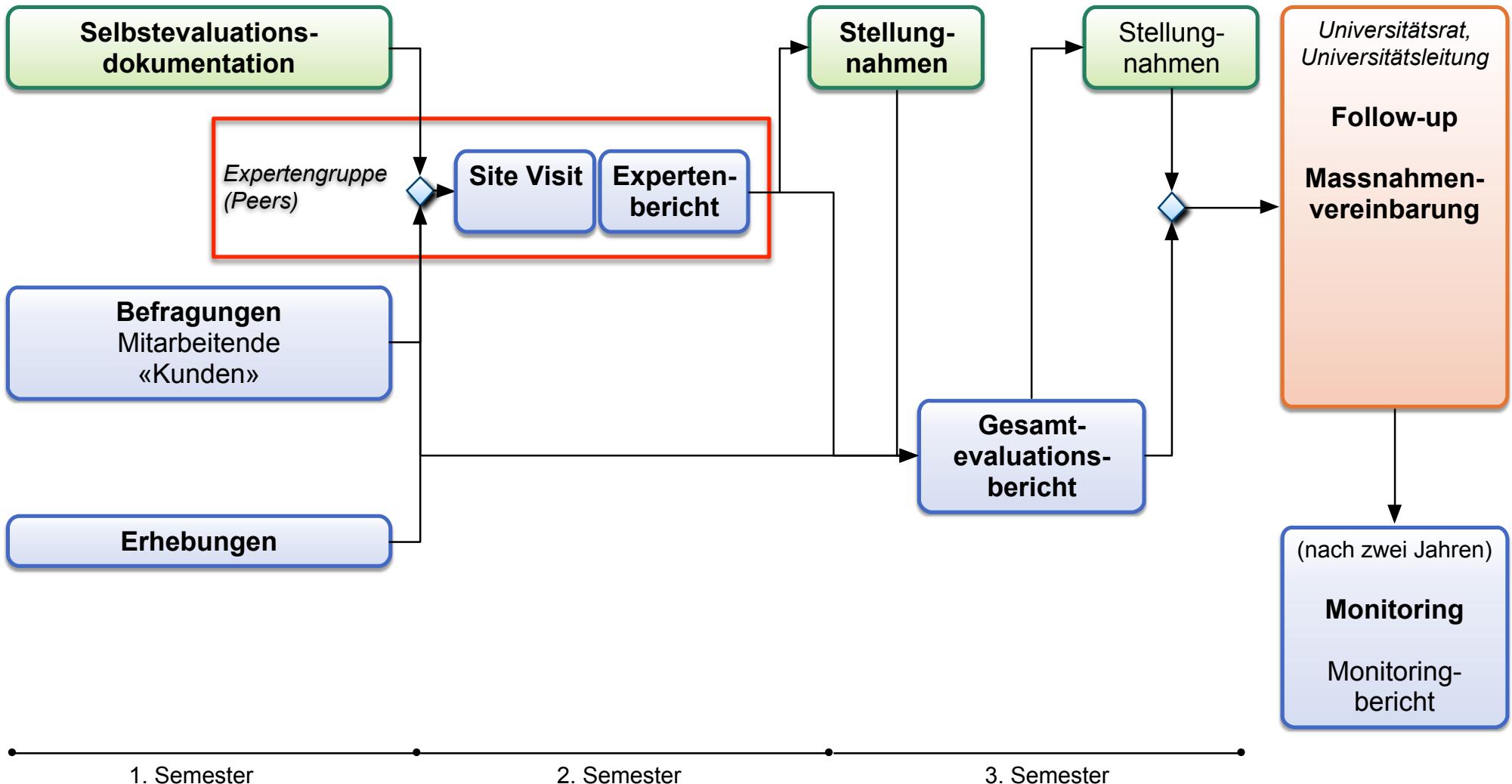
Ablauf der Evaluation: Übersicht





Ablauf der Evaluation (ZDU)

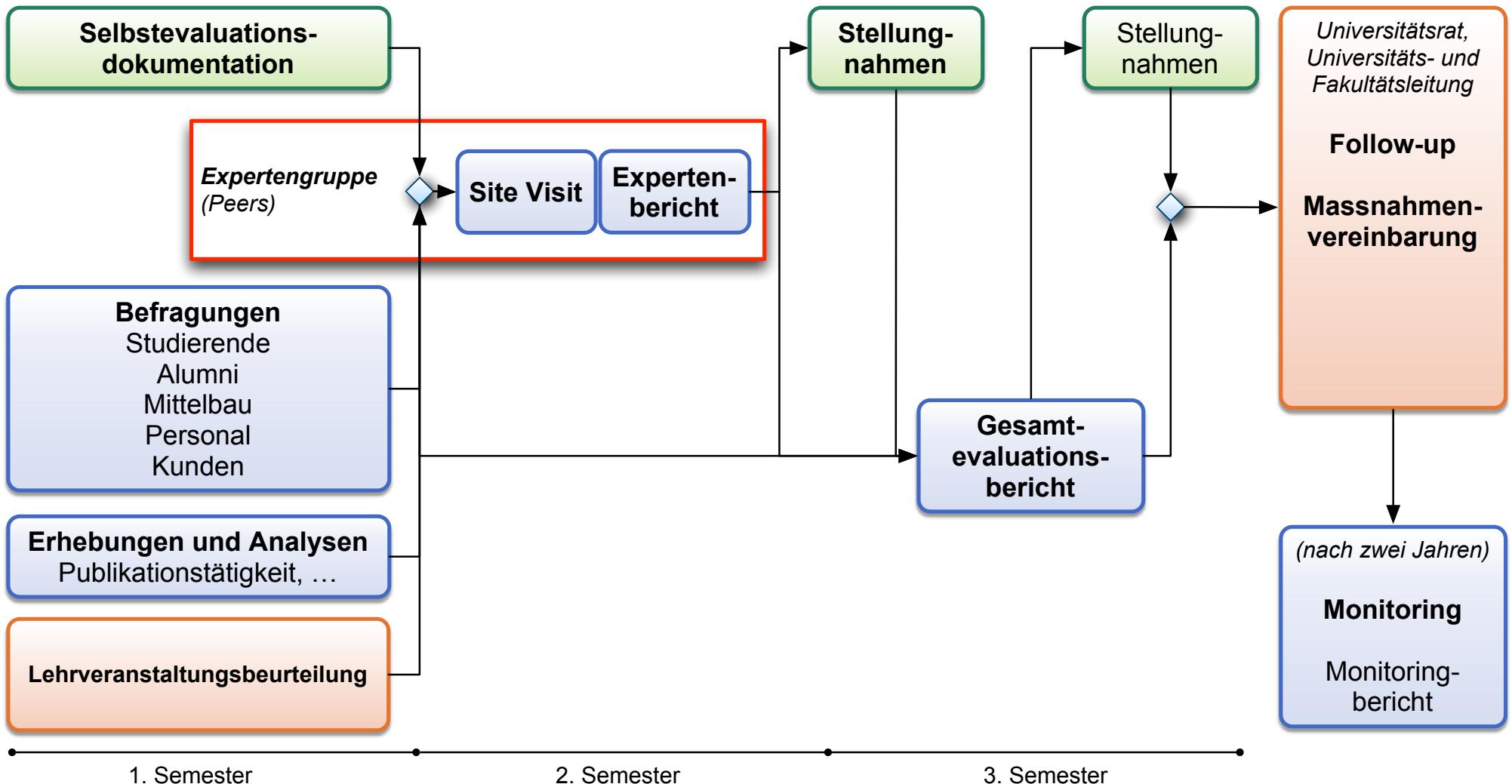
grün = Haupt-Aktivitäten der evaluierten Einheit
blau = Durchführung/Organisation durch Evaluationsstelle
braun = In der Verantwortung der Universitätsleitung





Ablauf der Evaluation

grün = Haupt-Aktivitäten der evaluierten Einheit
blau = Durchführung/Organisation durch Evaluationsstelle
braun = In der Verantwortung der Universitätsleitung





**Universität
Zürich^{UZH}**

Evaluationsstelle

Kernelemente des Evaluationsverfahrens



Inhalte der Selbstevaluationsdokumentation (ZDU)

Rückblick und Stärken-Schwächen-Profil (für die letzten ... Jahre)

- (Umsetzung von Massnahmen seit der letzten Evaluation)
- Tätigkeitsgebiete, Schwerpunkte, Projekte
- Organisation und Ressourcen
- Leitung und Verwaltung
- Personalförderung
- Interne Qualitätssicherungsinstrumente / -massnahmen
- Zusammenfassende Beurteilung und Analyse (Stärken/Schwächen)

Ausblick

- Perspektiven (Chancen/Risiken)
- Fragen an die externe Expertengruppe

Anhänge

- Kurzporträts der Leitungspersonen, Personaldaten, Grundlagen, Reglemente, Beispiele



Befragung der Mitarbeitenden

Zielgruppe

- Alle Mitarbeitenden (ggf. nach Personalkategorie, Anstellungsbedingungen)

Beurteilungsaspekte

- Arbeitsorganisation
- Arbeitsbedingungen
- Infrastruktur
- Ressourcen
- Vorgesetzte
- Förderung, Weiterbildung
- Gesamteinschätzung

Bemerkungen und Vorschläge

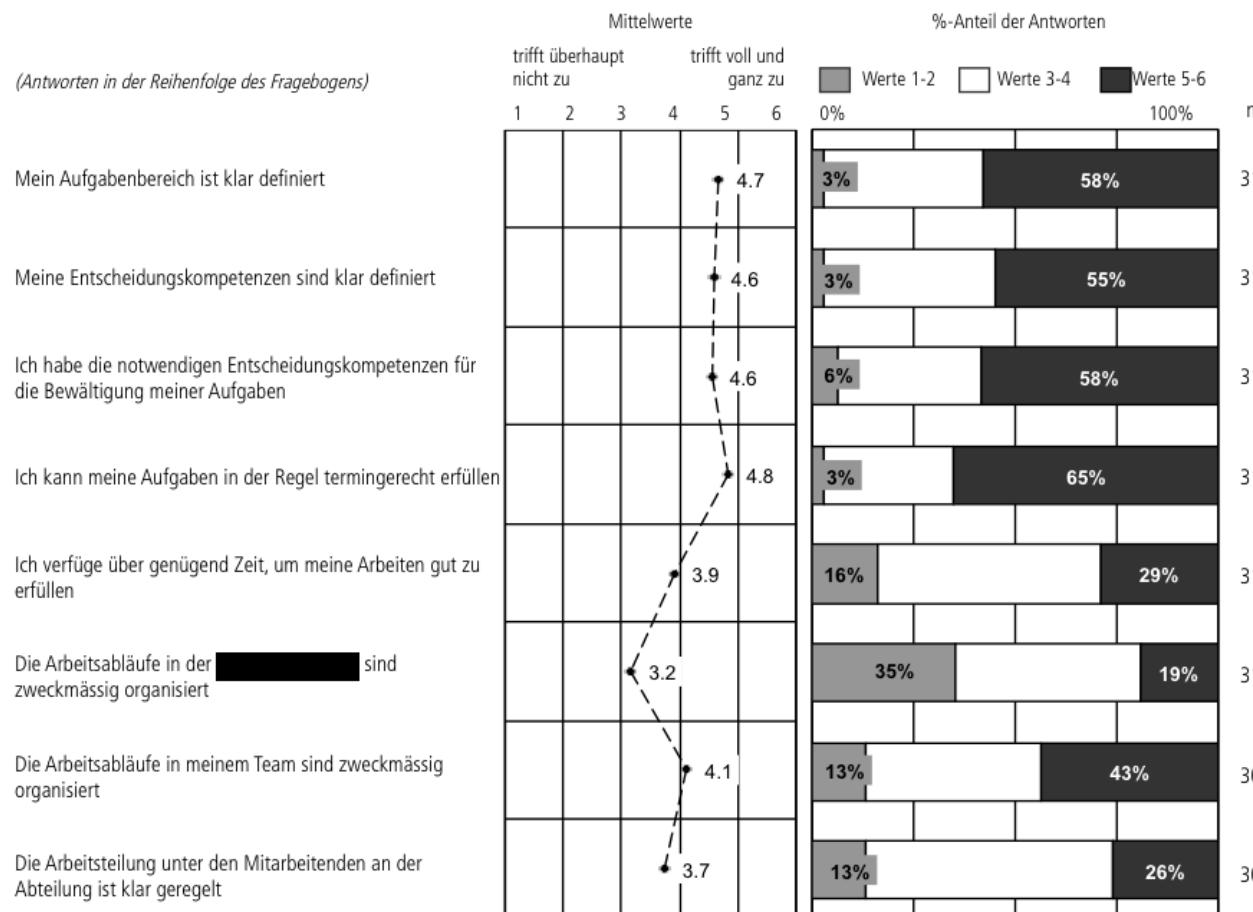
- Offene Antworten



Befragung der Mitarbeitenden

Q14 Bitte beurteilen Sie die folgende Aspekte in Bezug auf die Arbeitssituation in der
[REDACTED]?

(Alle Befragten, n=31)





Befragung der «Kundinnen und Kunden»

Zielgruppe

- Interne und externe «Kundinnen und Kunden»
- Definition und Auswahl, aktuelle und potentielle Schnittstellen

Beurteilungsaspekte

- Produkte und Dienstleistungen
- Mitarbeitende (fachliche Kompetenz, Freundlichkeit, Erreichbarkeit, ...)
- Organisatorische und administrative Prozesse
- Gesamteinschätzung

Bemerkungen und Vorschläge

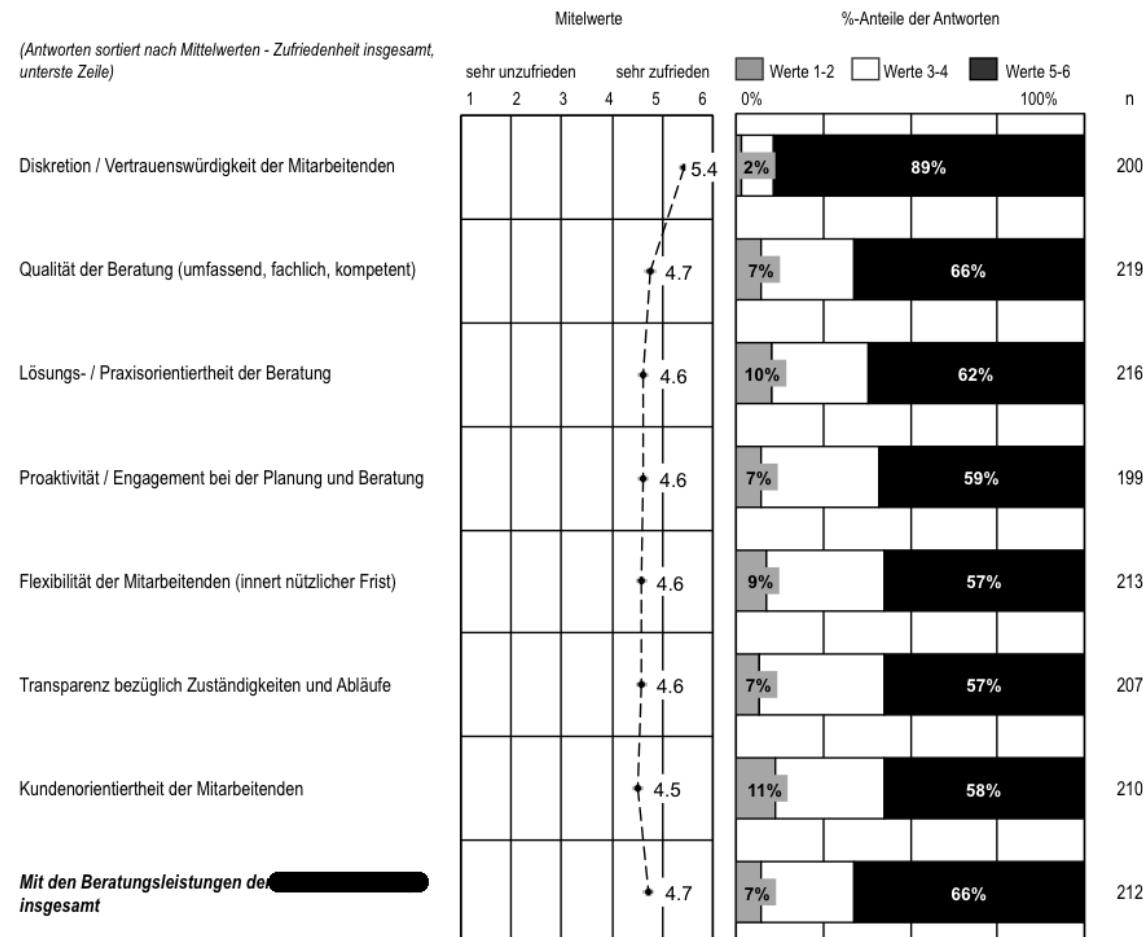
- Offene Antworten



Befragung der «Kundinnen und Kunden»

Wie zufrieden sind Sie mit dem Beratungsangebot der [REDACTED]?

(Antwortende, n=221)





Befragung der Angehörigen der Fakultätsversammlung

Zielgruppe

- Mitglieder der Fakultätsversammlung (inkl. Standesvertretungen)

Beurteilungsaspekte

- Fakultätsleitung (z.B. Einsatz für Forschungs- und Lehrbedingungen; Vertretung der Interessen der Fakultät; Einsatz fakultärer Ressourcen)
- Dekanat (z.B. Kommunikation über Aufträge, Entscheidungen und Informationen; Transparenz über organisatorische Abläufe; Unterstützung bei Bewältigung fakultätsweiter Aufgaben)
- Wichtigkeit und Umsetzung der Aufgaben und Tätigkeitsbereiche (Kernaufgaben) der Fakultätsleitung bzw. des Dekanats
- Kommentare zu den beurteilten Fakultätsaufgaben

Bemerkungen und Vorschläge

- Offene Antworten



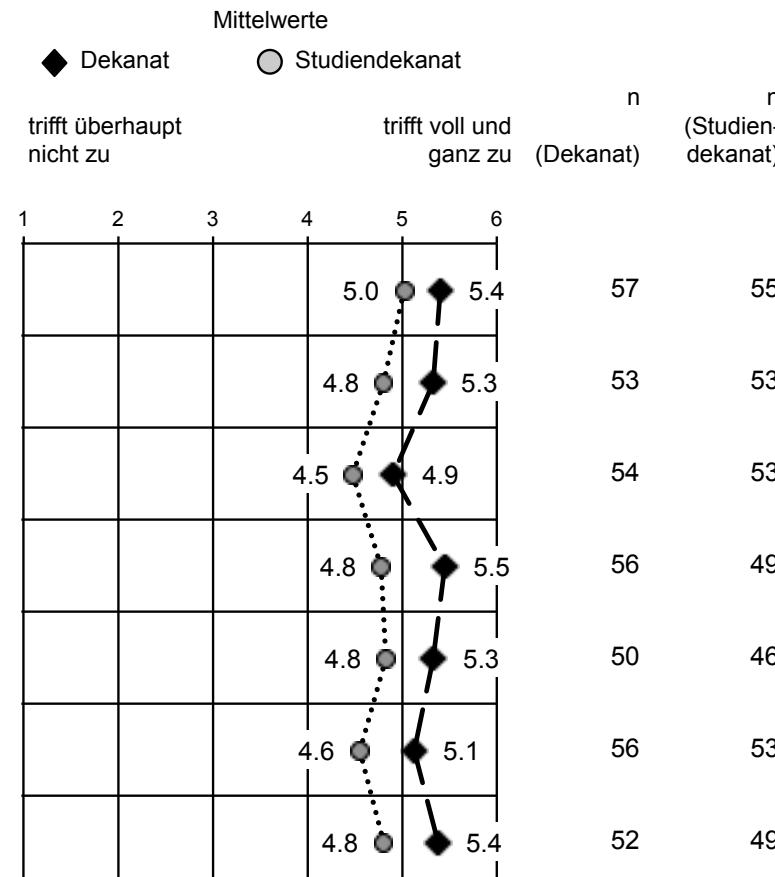
Befragung der Angehörigen der Fakultätsversammlung

Das Dekanat (Fach- und Stabsstellen sowie das Sekretariat des Dekanats) ...

Das Studiendekanat ...

(Antworten in der Reihenfolge des Fragebogens)

- ... erledigt seine Aufgaben korrekt
- ... erledigt seine Aufgaben effizient
- ... sorgt für Transparenz bezüglich der organisatorischen Abläufe
- ... ist für mich gut erreichbar (Ansprechpersonen, Öffnungszeiten, Stellvertretung)
- ... unterstützt mich in meinen fakultären Anliegen hilfreich
- ... kommuniziert in adäquater Form über Aufträge, Entscheidungen und Informationen
- ... bietet insgesamt eine wertvolle Unterstützung bei der Bewältigung der fakultätsweiten Aufgaben





Expertenbericht – Themenbereiche

Aufgaben und Aufgabenbereiche

- Aufgaben, Leistungsauftrag, Leitbild; Umsetzung universitärer Ziele; Umsetzung der Aufgaben der Fakultät; Rahmenbedingungen für die Erbringung der Leistungen; Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung; Perspektiven

Leitung und Administration

- Führung; Information und Kommunikation; Administration; Geschäftsprozesse; Qualitätssicherungsmassnahmen

Struktur und Organisation

- Zweckmässigkeit der strukturellen und organisatorischen Gegebenheiten; interne Struktur und Organisation der evaluierten Einheit; Arbeitsklima, Schnittstellen / Zusammenarbeit mit anderen Einheiten; Personalmanagement; Qualitätssicherungsmassnahmen

Ressourcen

- Ressourcen-Management; Beurteilung der aktuellen Ressourcensituation; Infrastruktur



**Universität
Zürich^{UZH}**

Evaluationsstelle

Ergebnisse und Erfahrungen



Beispiel Expertenbericht: Empfehlungen

Adressat	Massnahme	Positionierung	Effizienz	Effektivität	Priorität
UL	Klarer Leistungsauftrag zur Formulierung einer Mission und Erarbeitung einer Strategie durch die evaluierte Einheit	X			1
EE	Erarbeitung eines Prozessmodells für Kernprozesse	X	X	X	1
EE	Newsletter zur Kundeninformation	X			2
EE	Konzept für Stellvertretungen		X	X	2
EE	Institutionalisierung des fachlichen Erfahrungsaustauschs	X		X	1
EE	Kostenumlage prüfen für gewisse Geschäfte/Produkte		X		3



Beispiel Expertenbericht: Empfehlungen

- Erstellung eines Konzepts mit Budget für den Bezug externer Unterstützung bei Belastungsspitzen
- Umsetzung einer IT-unterstützten, vereinfachten Administration und ggf. Bereitstellung von befristeten Ressourcen für die Übergangsphase
- Nutzung der jährlichen Mitarbeitendengespräche und persönlichen Zielvereinbarungen zur Mitarbeitendenförderung und Beförderung strategischer Abteilungsprojekte
- Bereitstellung von Formularen, Richtlinien und Reglementen auch in englischer Sprache
- Einführung eines institutionalisierten Kundenfeedbacks (qualitative Befragung und Austausch)



**Universität
Zürich^{UZH}**

Evaluationsstelle

Diskussion



New Public Management im Kontext der Evaluation

NPM	Evaluationsthemen
Steuerung auf Strategieebene mit Globalbudget	Delegation von Kompetenzen und Verantwortung, Rechenschaftspflicht
Leistungs- und Wirkungsorientierung	Leistungsauftrag, Zieldefinition, von Input zu Outcome-Messung
Subsidiarität	(Führungs-)Qualifikation, Personalmanagement, Mitarbeitenden-Befragung
Kundenorientierung	Kommunikation, Information, Kunden-Befragung
Effektivität	Kosten / Nutzen, Dezentrale Ressourcenkompetenz, Controlling
Effizienz	Geschäftsprozesse, Arbeitsorganisation
Qualitätsorientierung	Interne Qualitätssicherung, Transparenz



One size fits all?

Einbezug aller Akteure und Partner

- Berücksichtigung der inhaltlichen, fachlichen und organisatorischen Besonderheiten
- (gegenseitiger) Einbezug der relevanten Schnittstellen

Differenzierte Beurteilung

- Anpassung der Evaluationsinstrumente auf die Einheiten

Zusammenführen der Erkenntnisse auf den übergeordneten Strukturen

- Follow-up der Evaluationen durch die (Universitäts-)Leitung, Monitoring
- Integration der Evaluationsergebnisse in die Evaluation der übergeordneten Strukturen (z. B. Evaluation der Universitätsleitung)

Vergleichbarkeit

- Informelles Benchmarking durch den Einbezug von Peers
- Austausch (good practice) <> Transparenz <> Vertraulichkeit



Third Space Professionals

Hoher Bestand (bzw. starkes Personalwachstum) in den ZDU hauptsächlich
in der **Personalkategorie «Wissenschaftliche Mitarbeitende»**
(i.d.R. Personen mit Hochschulabschluss)

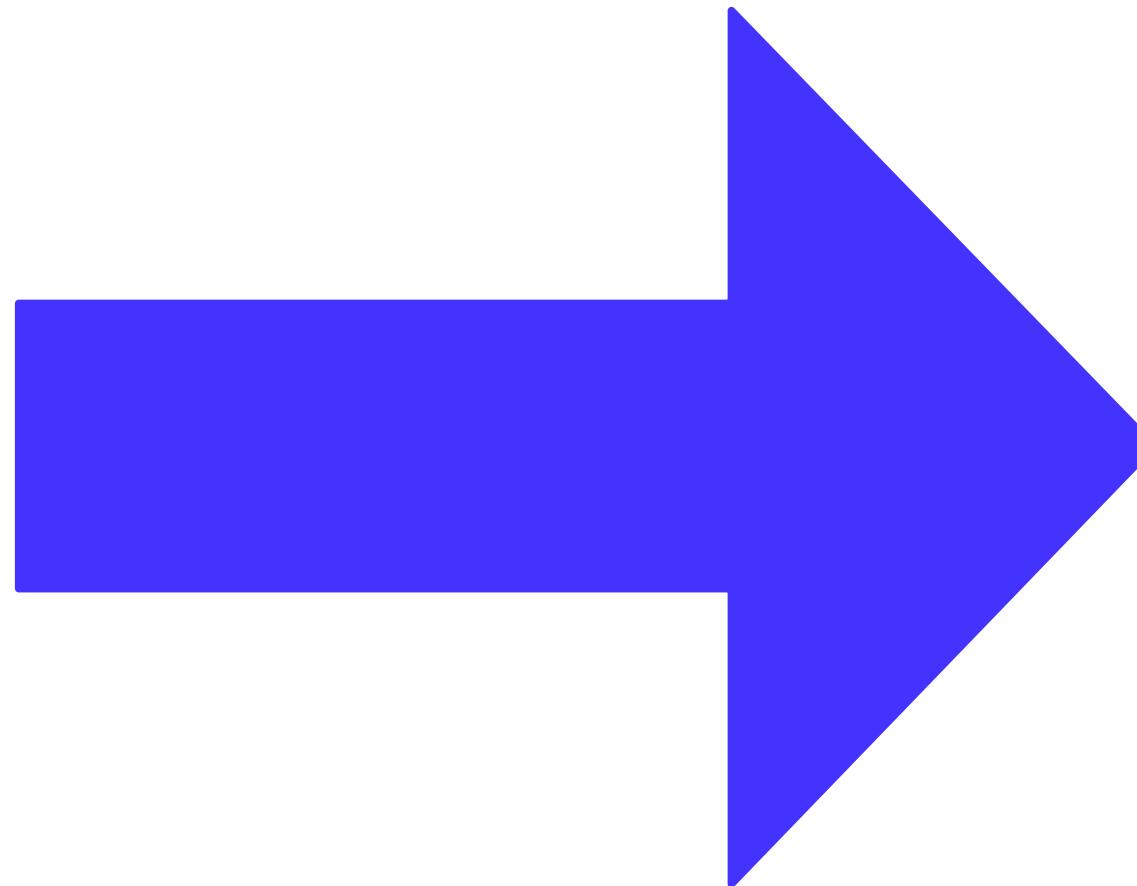
- **Expertenorganisation** mit hoch qualifizierten Mitarbeitenden zur Dienstleistungs-, Führungs- und Strategieunterstützung
- Keine reine «Verwaltungs-» sondern **Beziehungs- und Wissensarbeit**

Was soll die Evaluation in der «Verwaltung» leisten?

- Evaluation als **adäquate Beurteilung** und «kollegiale Beratung» von durch geeignete Peers
- Erkennen von **Optimierungspotential** und Umsetzung entsprechender **Massnahmen**
- Schaffung einer **Qualitätskultur** (auch) in der «Verwaltung»



Strategie





«Culture Eats Strategy for Breakfast» *

