



# Prozessmanagement als Teil des Qualitätsmanagements an der Universität Potsdam

Sylvi Mauermeister  
Universität Potsdam  
Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und  
Studium  
Leitung Geschäftsbereich Akkreditierung



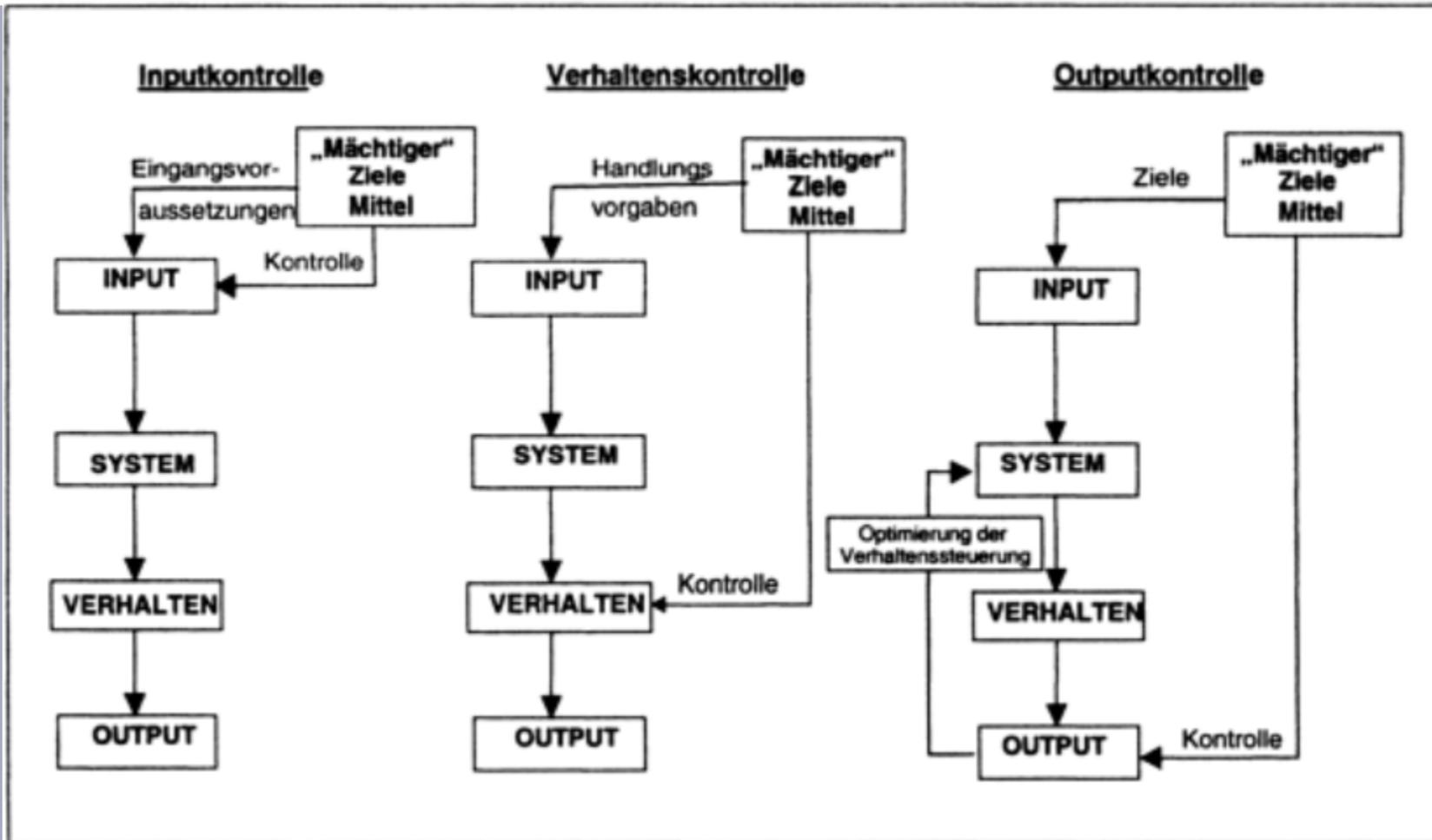


# Gliederung

- Von der Input- zur Outputsteuerung
- Prozessorientierte QM-Systeme an Hochschulen
- Qualitätsmanagement an der Universität  
Potsdam



- Von der Input- zur Outputsteuerung





- Anwendung als neuartige Form der Führung in der öffentlichen Verwaltung („New Public Management“) während der zweiten Hälfte der 80er Jahre:
- unter dem Druck finanzieller Engpässe sollten staatliche oder öffentliche Aufgaben dadurch effektiver und effizienter werden, dass sie aus der staatlichen Detailsteuerung in dezentrale Verantwortungen übergeben werden
- Dies soll die Selbständigkeit dieser Einheiten fördern und Anreize für einen wirtschaftlichen und erfolgsorientierten Einsatz der Mittel schaffen.



in den 90ern hat NPM auch die Reformüberlegungen der Hochschulen erreicht : die Idee der zur Selbststeuerung fähigen, autonomen Hochschule wurde zum Paradigma der nationalen Hochschulentwicklung

→ Neuordnung des Verhältnis Staat – Hochschule: Anstelle detaillierter Vorgaben soll die Steuerung zukünftig über die Vereinbarung globaler Ziele und die Bewertung der erreichten Ergebnisse erfolgen. In Verbindung damit wurde dann auch die staatliche Finanzierung der Universitäten an leistungsbezogene Kriterien gekoppelt.



- Anforderungen an die Hochschulen: Profilbildungsdruck in folge des globalen Wettbewerbs, steigende Studienanfängerzahlen, stagnierenden oder sinkenden Haushalten, waren mit herkömmlichen Steuerungsmechanismen und Organisationsstrukturen im staatlichen deutschen Hochschulwesen nicht erfüllbar.
- **Neue Anforderungen an die Ausgestaltung des Verhältnisses von Hochschule und Staat, aber auch an die inneruniversitäre Organisation.**



- Prozessorientierte QM-Systeme an Hochschulen

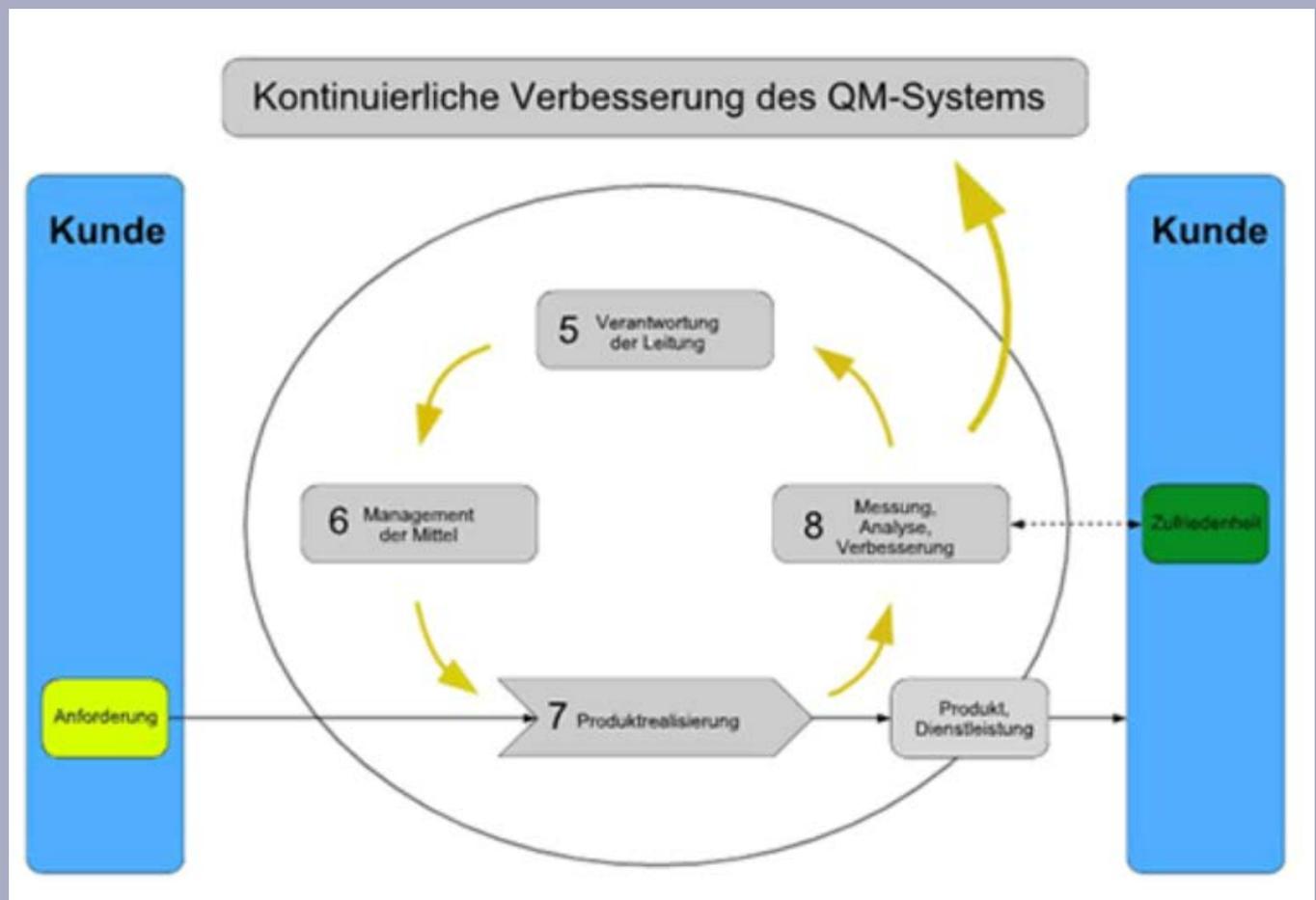


Die Normenreihe:

- **EN ISO 9000:2005** (Definition von *Grundlagen und Begriffe* zu Qualitätsmanagementsystemen; Erklärung des prozessorientierte Ansatz des Qualitätsmanagements, basierend auf dem nach William Edwards Deming benannten Demingkreis (auch *Deming Cycle* oder *PDCA*))
- **EN ISO 9001:2008** (Festlegung von Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem; Überprüfung der Einhaltung der Mindeststandards auf der Grundlage von Qualitätsberichten und Audits → Zertifizierungsgrundlage)

Die Normen EN ISO 9000:2000 ff. sind grundsätzlich prozessorientiert aufgebaut:

Quelle:  
<http://www.iso9001.qmb.info/allgemein/modell.htm>





Das prozessorientierte Qualitätsmanagement nach ISO 9001 wird durch **Umfassendes Qualitätsmanagement (TQM)** weitergeführt, in Europa durch das **EFQM-Modell** als europäische Variante für "nachhaltige Excellence" sowie das verwaltungsspezifische **Common Assessment Framework - CAF**, ein Qualitätsmanagementsystem für die öffentlichen Verwaltungen in der Europäischen Union, das die schrittweise Verbesserung durch Selbstbewertung anstrebt.



Zu den wesentlichen Prinzipien der TQM-Philosophie zählen:

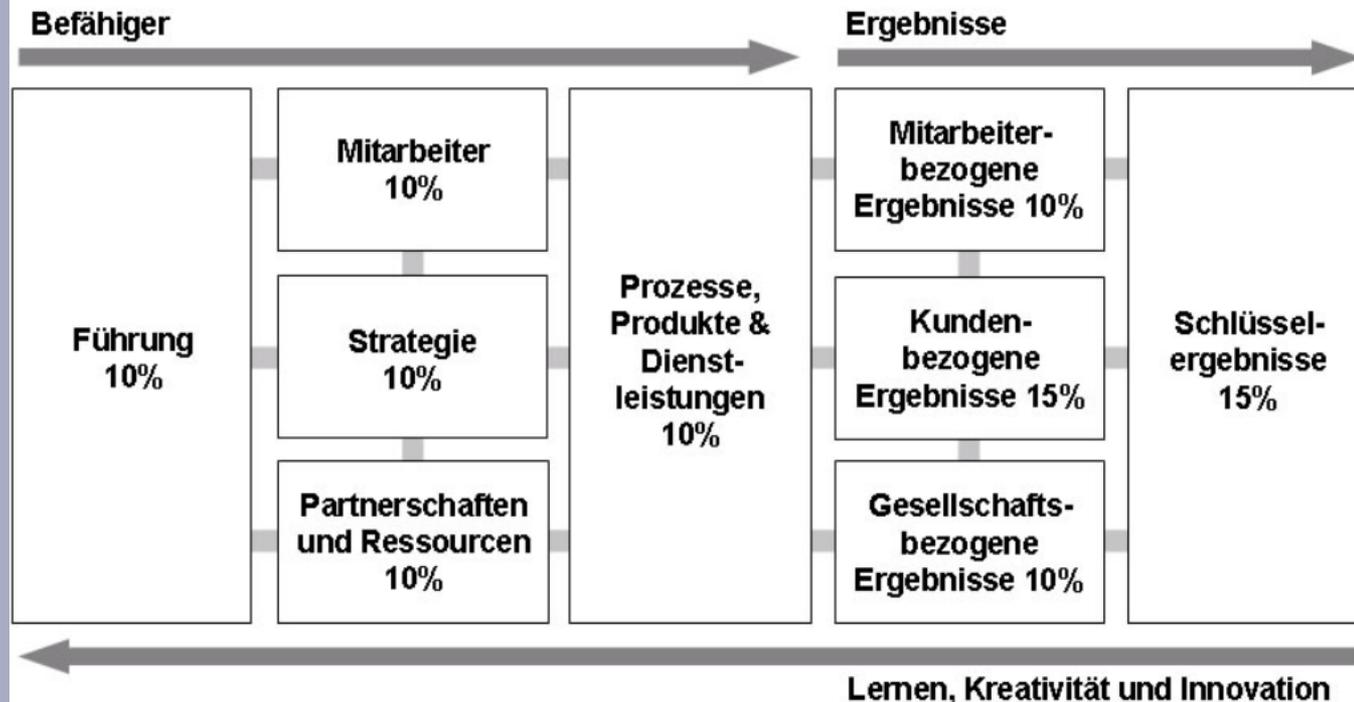
- Qualität orientiert sich an den Anforderungen der **Kunden**, schließt aber die Erfüllung von Anforderungen der Mitarbeiter und der Gesellschaft ein
- Qualität wird durch **Mitarbeiter** aller Bereiche und Ebenen erzielt,
- Qualität umfasst viele **Dimensionen**, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen,
- Qualität bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen, vor allem aber auf die **Prozesse** zur Erzeugung derselben.



**Das meistverbreitete TQM-Konzept in Deutschland ist das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management:**

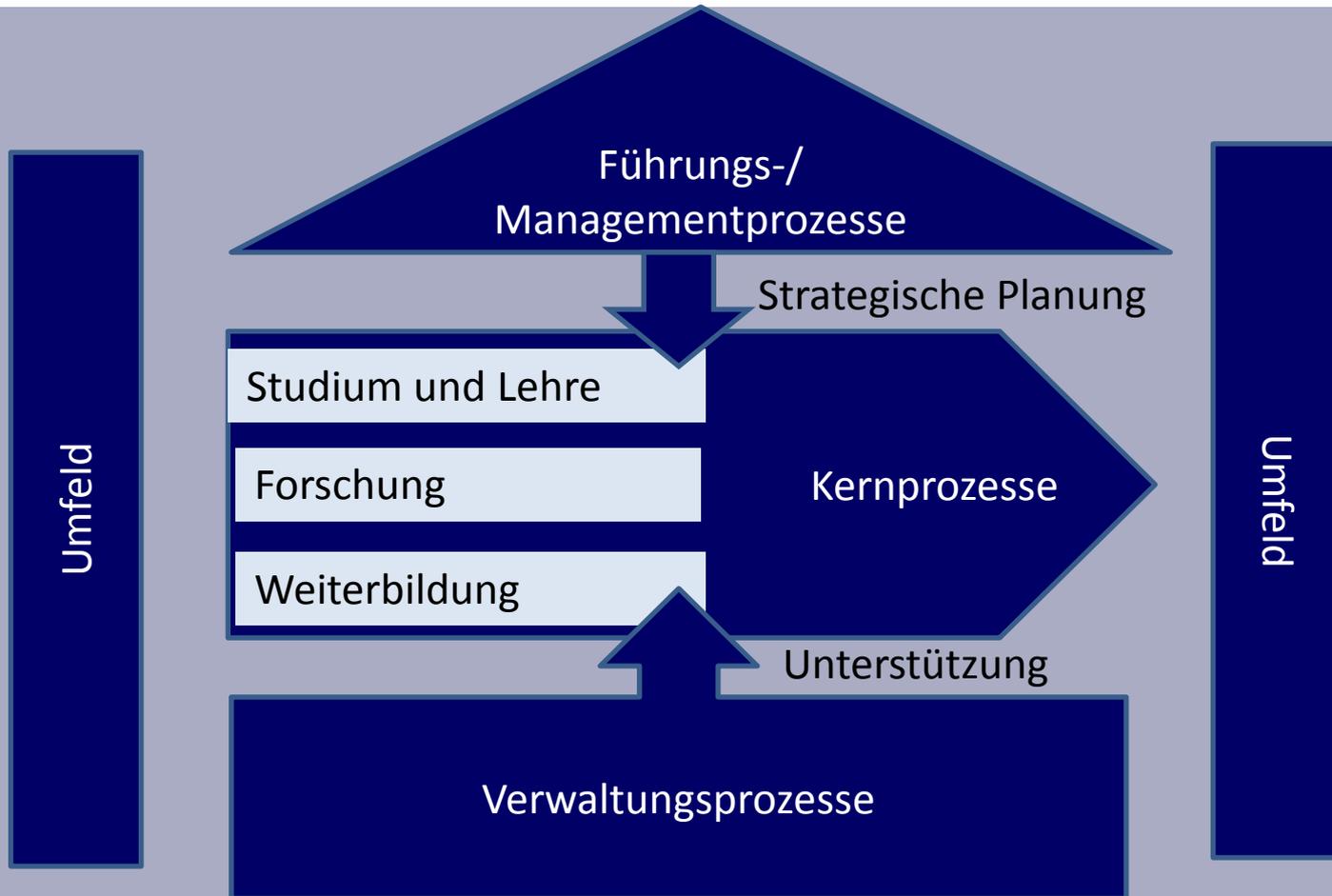
European Foundation for Quality Management (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement), eine gemeinnützige Organisation, der über 800 Mitglieder (Firmen, nationale Qualitätsorganisationen) aus den meisten europäischen Ländern angehören). Sie hat das EFQM-Modell für Excellence entwickelt, das jetzt in der Fassung 2010 gilt, und vergibt jährlich den Europäischen Qualitätspreis (EQA) auf der Grundlage dieses Modells. auch Grundlage für nationale und regionale Qualitätspreise ist, in Deutschland z. B. Ludwig-Erhard-Preis.

## EFQM-Modell 2010





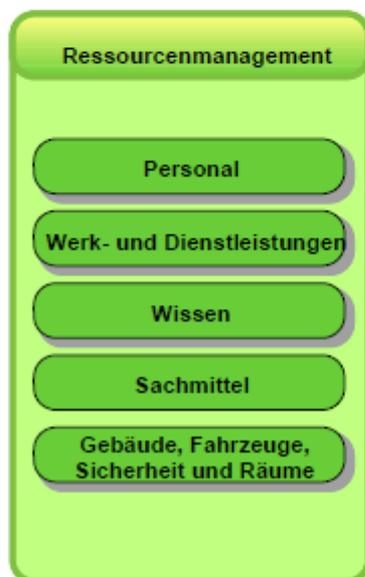
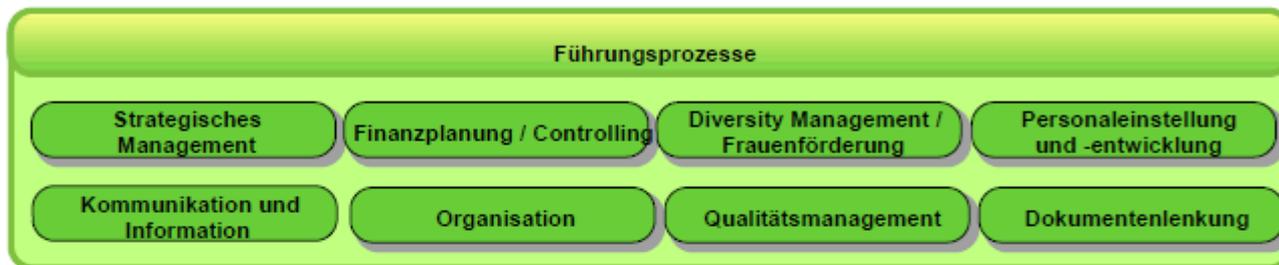
- Vergleich ISO 9000ff / EFQM
  - die tatsächlichen Ergebnisse werden einbezogen
  - Einbezug weiterer Parteien, insbesondere die Interessen der Mitarbeiter und der Gesellschaft (Umwelt- und soziale Belange),
  - es ermöglicht ein Vergleich mit anderen und damit Wettbewerb
  - Zusätzlich spielt die Nachhaltigkeit in den EFQM-Konzepten eine wichtigere Rolle.





- Neue Prozesse und Dokumente
- Verantwortliche für Prozesse und Dokumente
- Funktionsbeschreibung
- Formulare
- Inhaltsverzeichnis
- Suche - Stichwortverzeichnis
- Intranet
- Homepage HFD
- Abkürzungen
- Gesetze und Verordnungen
- Glossar
- Organisation
- Terminplan / Semesterzeiten

## Qualitätsmanagement der HFD





Negative Aspekte der Programmakkreditierung: zu hoher personeller, sachlicher und finanzieller Aufwand, zu hohe Zahl der Akkreditierungen, fehlende 'Gesamtsicht' wg. Begutachtung durch Fachvertreter, Überlastung des Gutachtersystems, Fehlende Stringenz der Kriterien und Entscheidungen

→ **2008: Einführung des Verfahrens der Systemakkreditierung: welche Prozesse**

▪ Überprüfung der relevanten **Strukturen und Prozesse** im Bereich **Lehre und Studium** daraufhin, ob sie das Erreichen der Qualifikationsziele, die hohe Qualität der Studiengänge und die Einhaltung der formalen Vorgaben gewährleisten können, wobei die European Standards and guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG), die Vorgaben der KMK und die Kriterien des Akkreditierungsrates Anwendung finden“ (Akkreditierungsrat)



- Qualitätsmanagement an der Universität  
Potsdam



- **Zahlen Studierende (Wintersemester 2011/12)**

Zahl der Studierenden: 20.808 (davon 1. Fachsemester: 4.867; davon ausländische Studierende: 2.136, davon Frauen: 12.180)

- **Verteilung auf die Fakultäten**

Juristische Fakultät: 1.986

Philosophische Fakultät: 6.159

Humanwissenschaftliche Fakultät: 3.021

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät: 3.635

Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät: 6.007

- **Personal**

Professoren: 219

dazu gemeinsam berufene Professoren: 44

Wissenschaftliche Mitarbeiter: 605

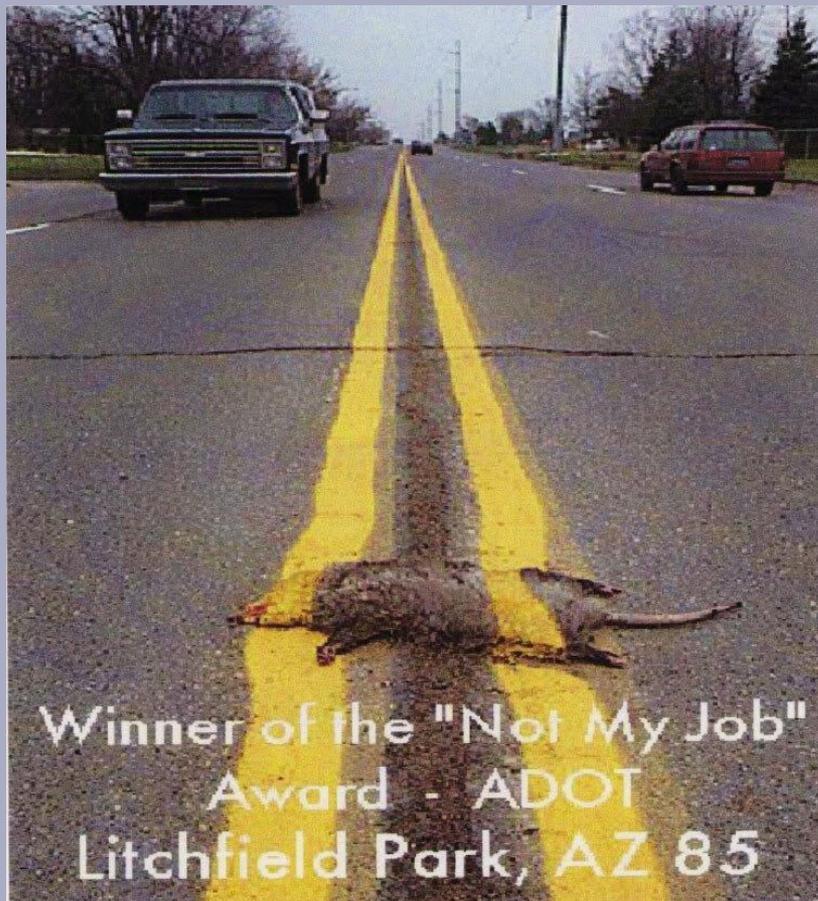
Mitarbeiter in Technik und Verwaltung: 762

aus Dritt- und Sondermitteln finanzierte Wissenschaftler und Mitarbeiter: 772

- **Haushalt**

Etat 2011: 103,0 Millionen Euro

Drittmittel 2010: 36,6 Millionen Euro



**Entscheidung für das Verfahren der Systemakkreditierung: Stärkung der Selbststeuerung und der**

**Hochschulautonomie; weniger**

Detailsteuerung, mehr Freiräume bei der Definition von Qualifikationsziele und der Gestaltung von Strukturen und Prozesse in Lehre und Studium; Förderung von Qualitäts- statt Vermeidungsstrategien durch mehr Eigenverantwortlichkeit bezogen auf Prozess- und Ergebnisqualität



- Steuerungsverständnis der UP: Föderaler Steuerungsgrundsatz

Zentral	Dezentral
Universitätseinheitliche Handlungsfelder und Qualitätsmaßstäbe	Fakultätsspezifische Ausgestaltung der Qualitäts- und Entwicklungsziele
Verfahren der Internen Konzeptakkreditierung und der Internen Programmakkreditierung	Studiengangsevaluation, LV-Evaluation
Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium	Fakultäts-QM-Beauftragte

Überprüfung von Zielverfolgung und die Zielerreichung durch die Hochschulleitung mit geeigneten Verfahren und strategischen Steuerungsinstrumenten:

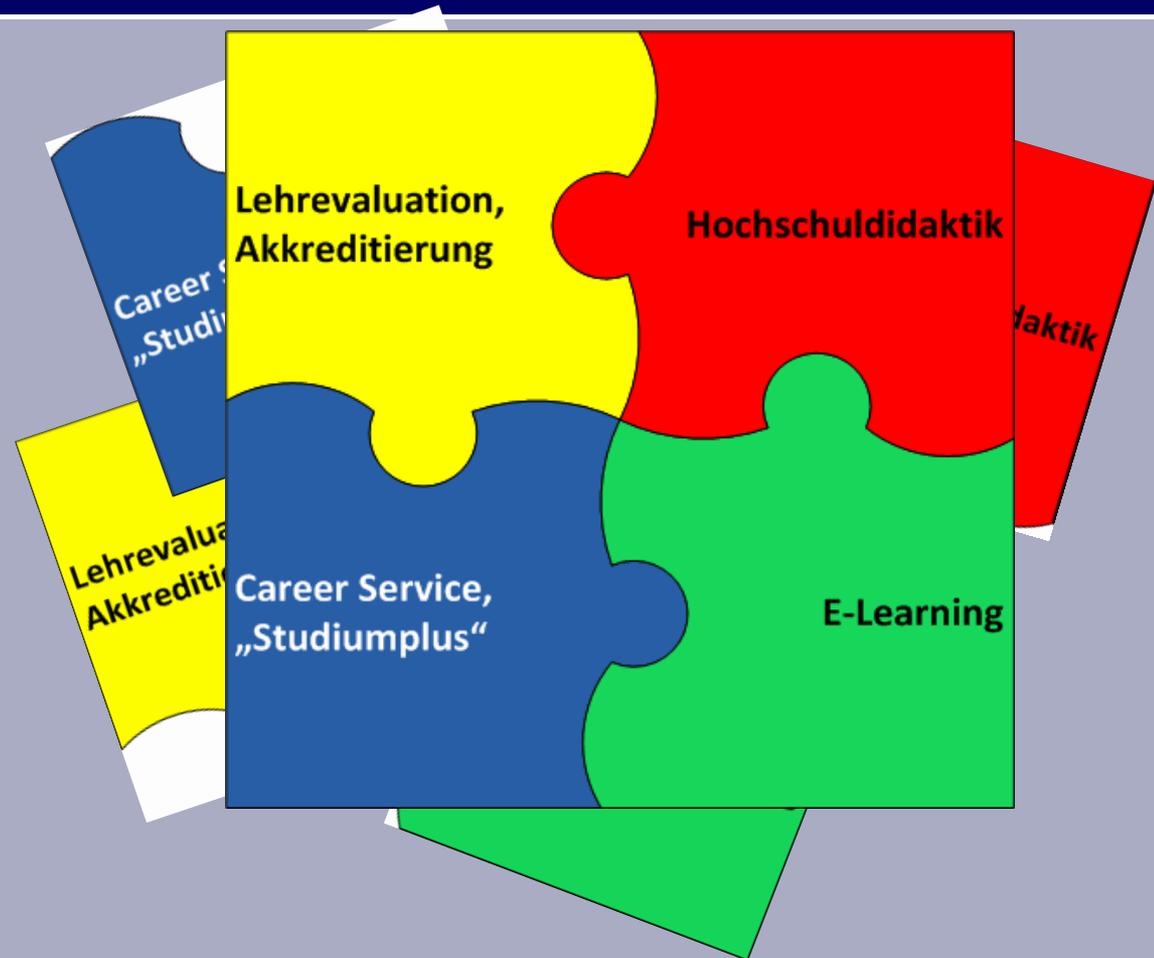
- 1) Externe Strukturevaluationen, 2) Programmakkreditierungen, 3) Metaevaluation, 4) Leistungs- und Zielvereinbarungen, 5) Evaluationssatzung

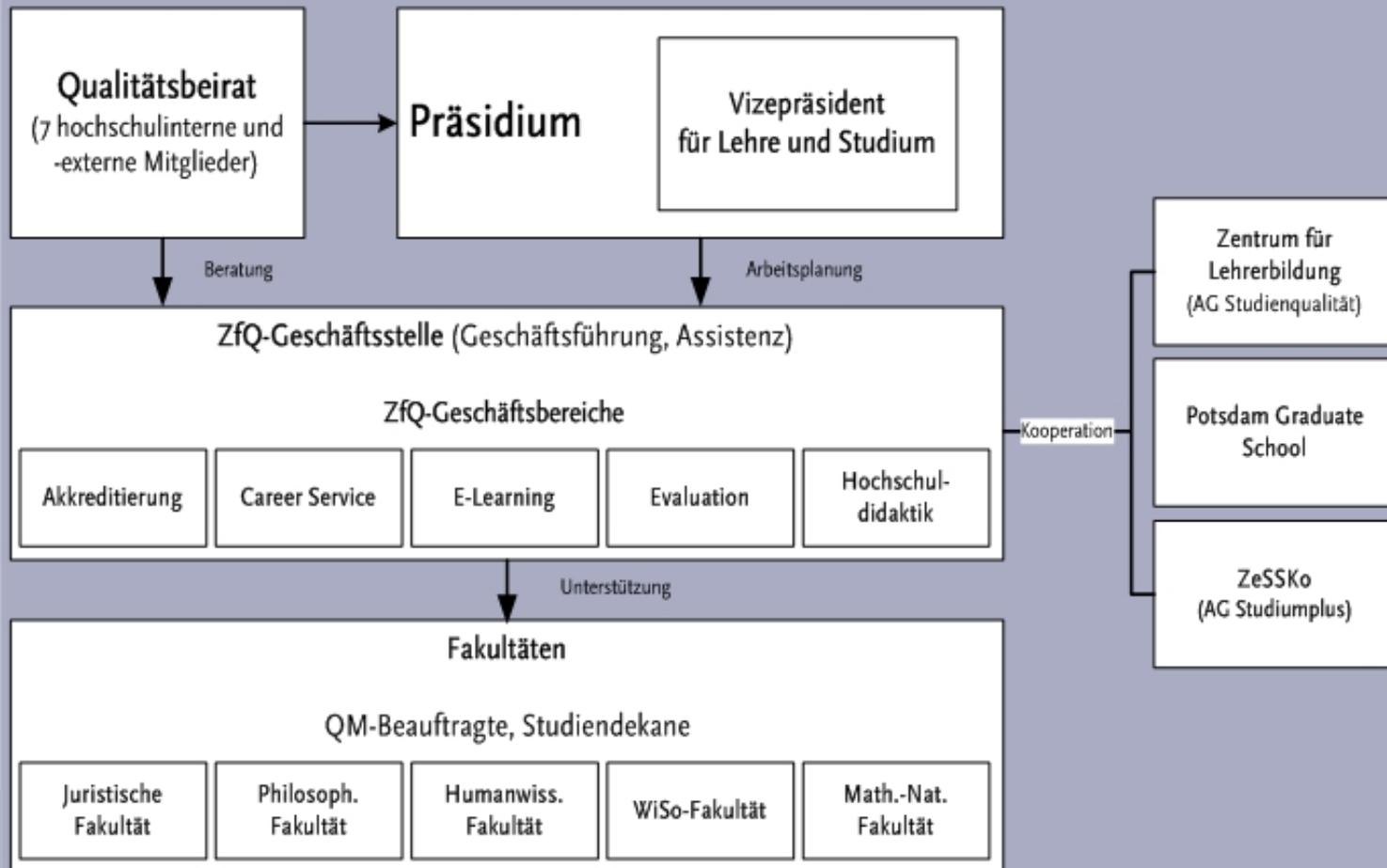
- Unterstützung der **Fakultäten** bei der Entwicklung von Verfahren der Qualitätssicherung in Lehre und Studium.
- Weiterentwicklung bestehender Instrumente der Qualitätssicherung und Verbesserung des **Daten- und Informations- und Prozessmanagements**
- Beratung der **Hochschulleitung** bei der Umsetzung ihrer Qualitätsstrategie für Lehre und Studium.
- **Überprüfung laufender und neu einzurichtender Studienprogramme**

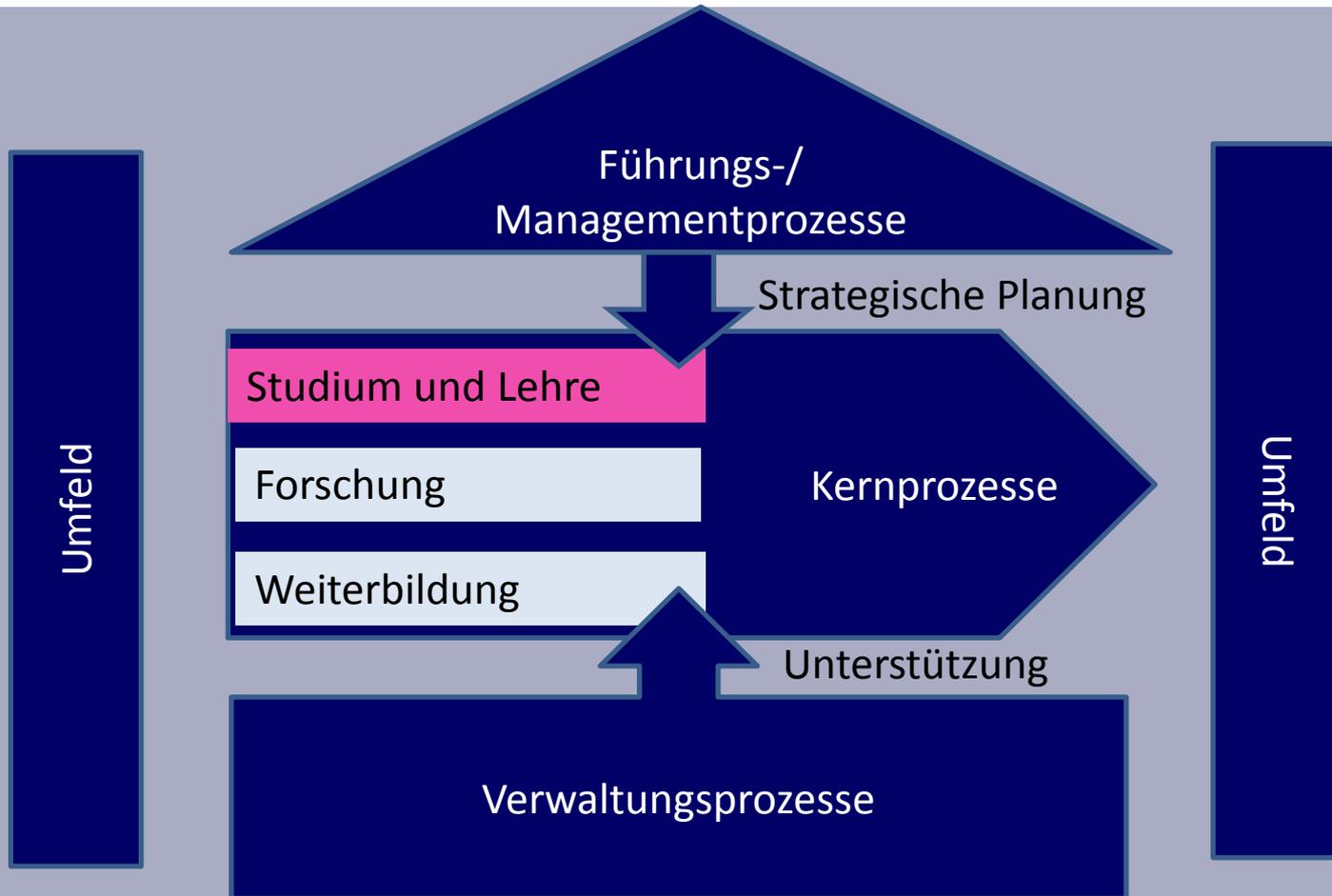


## Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium

- Gemeinsame  
Geschäftsstelle
- Qualitätsbeirat
- Wissenschaftliche  
Begleitforschung,  
Hochschulforschung









- Internes QS-System....(Inter. System der Steuerung in Studium und Lehre - vgl. 5.4.2 Regeln AR)
- gewährleistet unter Berücksichtigung der *Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen* in der aktuellen Fassung
  - die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge
  - die Umsetzung der Qualifikationsziele und angestrebten Lernergebnisse in studierbare Studiengangskonzepte
  - die Gewährleistung des Erreichens des angestrebten Qualifikationsniveaus und Qualifikationsprofils



- Internes QS-System....
- umfasst im Einzelnen folgende Verfahren
  - die regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,
  - die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen,



- Internes QS-System....
- umfasst weiter:
  - die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung sowie deren regelmäßige Förderung
  - verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem
  - die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Lehrveranstaltungen durch die Studierenden,

 Berufungsverfahren durchführen

 Studienpogramme entwickeln und überarbeiten

 Studienberatung organisieren

 Studierende einschreiben

 Lehrveranstaltungen planen

 Prüfungen durchführen

 Evaluation durchführen

 Interne Überprüfung von Studienprogrammen

 Metaevaluation durchführen



.... und was hat das der UP gebracht?

- Erreichung Siegel Systemakkreditierung
- Von den modellierten Prozessen haben sich 2 als wesentlich zur Qualitätsentwicklung und zur Entwicklung einer Qualitätskultur beigetragen

... was fehlt:

- Diskussionen um Zielqualität und Überprüfung der tatsächlichen Effekte
- Gefahr: Prozessmanagement wird wie Evaluation zum Selbstzweck



Ende



VIELEN  
DANK  
FÜR  
IHRE  
AUFMERKSAMKEIT

