

Empfehlungen für die Planung, Entwicklung und Implementierung eines Qualitäts- managementsystems

COHEP, Mai 2008

Autorin, Autor: Daniela Mäder, PHZH / Arbeitsgruppe Qualitätsentwicklung COHEP
Status des Berichts: Verabschiedet von der Mitgliederversammlung COHEP
am 12./13. März 2008

Inhalt

Ausgangslage und Zielsetzung	3
Begriffsklärung	4
1. Begriffe	4
2. Anerkennungen und Zertifizierungen	4
3. Instrumente und Methoden	5
Voraussetzungen	6
4. Qualitätsentwicklung als Führungsaufgabe	6
5. Qualitätsentwicklung als Querschnittsaufgabe	6
6. Finanzielle Ressourcen	7
7. Personelle Ressourcen	7
8. Klärung und Beschreibung der Rollen	8
9. Aufgaben der Qualitätsentwicklung	9
10. Qualitätsentwicklung als Projektmanagement	9
Qualitätsentwicklung	11
11. Der Qualitätsentwicklungsprozess	11
12. Such-, Recherche- und Orientierungsphase (Explorative Phase)	12
13. Entscheidungsphase	13
14. Sensibilisierungsphase	14
Planungs- und Entwicklungsphase	16
Umsetzungs- und Steuerungsphase	17
Evaluationsphase	19
Sicherungsphase	20

Ausgangslage und Zielsetzung

Die Pädagogischen Hochschulen sind verpflichtet, Qualitätssicherung zu betreiben. Die Gesetze beschreiben diese Auflage in aller Regel ungenau und lassen damit folglich Spielraum bezüglich Wahl eines Modells oder Qualitätsmanagementsystems.

Die COHEP unterstützt die Pädagogischen Hochschulen mit vorliegenden Empfehlungen bei der Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems. Sie richtet ihre Überlegungen am EFQM-Modell aus. Die Pädagogischen Hochschulen sollen aber nach wie vor frei in der Wahl des Qualitätsmanagementsystems bleiben. Nichtsdestoweniger können nachfolgende Überlegungen den Pädagogischen Hochschulen dazu dienen, sich einen Überblick über zentrale Eckwerte eines Qualitätsmanagementsystems zu verschaffen, die in die Entwicklung des hochschuleigenen Qualitätsmodells einbezogen werden können. Aus Sicht der COHEP ist es zentral, dass sich alle Qualitätsmanagementsysteme an den *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* ausrichten.

Die Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz hat sich bereits 2003 mit der Publikation des *Bewertungskatalogs für Fachhochschulen - Ein wirkungsvolles Diagnoseinstrument* zum EFQM-Modell bekennt. Das EFQM-Modell bietet einen optimalen Rahmen für die Qualitätsentwicklung, ohne die Gestaltungsfreiheiten allzu sehr einzuschränken. Trotzdem werden Kriterien definiert, die für alle PH gleich sind, sodass ein Benchmarking möglich wird, weil sich alle Hochschulen an der gleichen Basis orientieren. «Excellence» baut auf die Selbstbewertung auf, das heisst, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden nehmen die Einschätzung des Qualitätsstands ihrer Institution selber vor. Zu guter Letzt stützt sich das EFQM-Modell auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ab, der im Dienste der Hochschulentwicklung steht.

Einzelne Pädagogischen Hochschulen haben sich bereits zum EFQM-Modell bekennt und richten ihre Qualitätsaktivitäten auf «Excellence» aus. Die PH konzentrieren ihre Aktivitäten bisher allerdings zu einem grossen Teil auf Evaluationen. Die Qualitätsanforderungen an die Pädagogischen Hochschulen sind vielfältig: die Gesetze verlangen das Vorliegen eines Qualitätsmanagementsystems, ab 2011 muss die Akkreditierung erreicht werden und Auftraggeber sowie Markt verlangen die Positionierung und Profilierung der Hochschulen.

Die vorliegenden Empfehlungen für die Planung, Entwicklung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems sollen also die Pädagogischen Hochschulen in der Wahl des Qualitätsmanagementsystems nicht einschränken. Sie sollen aber den Entscheidungsträgern und den Qualitätsbeauftragten an Pädagogischen Hochschulen dazu dienen, sich rasch einen Überblick über die verschiedenen Phasen des komplexen Vorhabens Einführung und Implementierung der Qualitätsentwicklung verschaffen zu können, um auf diese Weise die Projektierung gezielt und im Voraus planen und intelligent anlegen zu können.

Begriffsklärung

1. Begriffe

Im Folgenden wird der Begriff «Qualitätsentwicklung» für alle Bestrebungen zur Planung, Organisation, Durchführung und Weiterentwicklung der Qualität verwendet, um die Dynamik und Entwicklungsperspektive zu verdeutlichen.

«Qualitätsmanagement» spricht zusätzlich die Steuerungsebene an und verdeutlicht, dass Qualitätsentwicklung in der Verantwortung der Führung steht.

Ein «Qualitätsmanagementsystem» (QMS) ist eine Methode der Unternehmensführung, an der sich das Qualitätsmanagement orientiert. Mit QMS wird sicher gestellt, dass die Qualität der Prozesse und Verfahren geprüft und verbessert wird mit dem Ziel, eine dauerhafte Verbesserung der Qualität von Entwicklung und Produkt zu erreichen.

Mit «Excellence» werden Qualitätsaktivitäten bezeichnet, die auf den grundlegenden Praktiken und auf dem Erzielen von hervorragenden Ergebnissen gemäss dem EFQM-Modell beruhen.

«EFQM» bezeichnet die European Foundation for Quality Management, d.h. die Stiftung, welche sich für die Verbreitung und Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen nach dem gleichnamigen Modell einsetzt. Das EFQM-Modell ist ein europäisches Rahmenwerk für die organisatorische Selbsteinschätzung. Es ist nachgewiesen, dass sich Organisationen über die Zeit besser entwickeln, wenn sie ihr QMS auf «Excellence» ausrichten.

«Qualitätssicherung» zielt letztlich auf das Erreichen von Anforderungen sowie die Sicherung der erzielten Ergebnisse ab und orientiert sich weniger an der Weiterentwicklung als am Erhalten der erreichten Qualität. Qualitätssicherung macht nur einen Teil des Qualitätsmanagements aus. Damit die Qualität überhaupt gesichert werden kann, müssen zuerst anzustrebende Ziele definiert, Massnahmen umgesetzt und deren Wirkung gemessen werden, bevor die Qualitätssicherung greifen kann.

Qualitätsmanagement stützt auf eine kontinuierliche Verbesserung ab. Daraus lässt sich der Regelkreis des Qualitätsmanagement ableiten: Plan . Do . Check . Act. Der PDCA-Zirkel oder der Zirkel von Deming beruht auf dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und verdeutlicht ein systematisches Vorgehen in der Entwicklung, indem Qualitätsaktivitäten geplant, umgesetzt und gesteuert, überprüft und verbessert oder allenfalls neue Massnahmen in die Wege geleitet werden.

2. Anerkennungen und Zertifizierungen

Zur Auszeichnung von erreichten Qualitätsstandards können verschiedene Zertifizierungen oder Akkreditierungen realisiert werden.

Als «Zertifizierung» bezeichnet man ein Verfahren, mit dessen Hilfe die Einhaltung bestimmter Standards für Produkte und/oder Dienstleistungen und ihrer jeweiligen Herstellungsverfahren nachgewiesen werden kann. Im Gegensatz zur Akkreditierung besteht die Zertifizierung im Allgemeinen in der Ausstellung eines Zeugnisses beziehungsweise Zertifikats, das meistens

zeitlich befristet vergeben und hinsichtlich der Standards unabhängig oder proprietär kontrolliert wird.

Die «Akkreditierung» zielt auf die Prüfung und Erfüllung von Standards ab, die einen verbindlichen Mindestrahmen darstellen. Geprüft werden können die Hochschule als Gesamteinstitution und deren Studiengänge (Bachelor und Master). Die Akkreditierung als Hochschule gilt voraussichtlich ab 2011/12 auch für die Pädagogischen Hochschulen. Gesetzliche Grundlage hierfür wird das Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) sein. Hierfür werden die entsprechenden Standards analog zu den Universitäten und Fachhochschulen noch zu entwickeln sein. Eine zwingende Voraussetzung zur Akkreditierung wird der Nachweis eines Qualitätssicherungssystems an der Hochschule sein. Für den Fachhochschulbereich fragt z.B. ein Prüfbereich folgenden Aspekt ab: "Die Fachhochschule verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem und überprüft regelmässig die Wirkung umgesetzter Massnahmen. Im Rahmen der Akkreditierung muss also belegt werden, dass ein QMS eingeführt und betrieben wird. Klar differenziert werden muss hierbei, dass die Akkreditierung selber kein QMS darstellt.

3. Instrumente und Methoden

Das «Self Assessment» (Selbstbewertung) ist das Instrument zur Bewertung der Kriterien innerhalb des EFQM-Modells und prüft somit den Stand der «Excellence» einer Institution. Mittels «RADAR-Logik» werden sowohl Prozesse und Vorgehensweisen als auch Ergebnisse bewertet. RADAR steht für Results, Approach, Deployment, Assessment and Review. Es werden also stets alle Perspektiven beleuchtet: ist ein Verfahren in sich schlüssig, wird es flächendeckend angewendet, wird es regelmässig überprüft und gegebenenfalls verbessert und führt es zu den geplanten Ergebnissen. Aus dem Self Assessment resultieren Stärken und Entwicklungspotenziale, die entsprechend in die Weiterentwicklung der Qualität einfließen.

Empfehlung 1:

Mit seinen acht Kriterien stellt das EFQM-Modell einen umfassenden Rahmen für die Qualitätsentwicklung der Pädagogischen Hochschulen dar. Das Self Assessment (Selbstbewertung) erlaubt die Bestimmung des Qualitätsstands der PH mit allen Stärken, zeigt die Entwicklungspotenziale auf und unterstützt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Begründung:

Das EFQM-Modell beinhaltet alle relevanten Fragestellungen, die einer zielgerichteten Positionierung und Profilierung der Pädagogischen Hochschulen dienen.

Voraussetzungen

4. Qualitätsentwicklung als Führungsaufgabe

Qualitätsentwicklung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems sind Führungsaufgaben. Bevor jedoch eine Tätigkeit in Richtung Qualitätsentwicklung in Angriff genommen wird, braucht es unbedingt ein strategisches Commitment oder Bekenntnis der Direktion oder des Rektorats der jeweiligen Pädagogischen Hochschule, welches von dieser unbedingt auch nach innen kommuniziert werden muss.

Qualitätsmanagementsysteme sind auch Führungssysteme (das EFQM-Modell beispielsweise kann im Zusammenhang mit einer Balanced Scorecard ein ausgezeichnetes Cockpit für die Führung einer Organisation sein). Deshalb ist es sicher als positiv zu werten, wenn sich die Führung mit dem Thema der Qualitätsentwicklung bereits im Voraus beschäftigt und sich allenfalls auch in spezifischen Ausbildungen (Assessorenausbildung, Qualitätsschulungen etc.) weiterbildet.

Empfehlung 2:

Es empfiehlt sich, dass sich alle Führungskräfte an Pädagogischen Hochschulen im Rahmen einer EFQM-Schulung oder einer Assessoren-Ausbildung vertieft mit dem Gedanken der «Excellence» und dem Modell auseinandersetzen.

Begründung:

Das EFQM-Modell ist komplex. Damit es als Führungsinstrument richtig eingesetzt werden kann und sich die Führungskräfte schliesslich mit dem Gedanken der «Excellence» identifizieren, sind eine vertiefte Auseinandersetzung und entsprechende Kenntnisse unabdingbar.

5. Qualitätsentwicklung als Querschnittsaufgabe

Qualitätsentwicklung respektive Qualitätsmanagement ist eine Querschnittsaufgabe, d.h. sie durchdringt alle Prozesse und Geschäfte innerhalb einer Hochschule. Die Verantwortung dafür liegt bei der Hochschulleitung, welche die Voraussetzungen für die operative Umsetzung schaffen muss.

Es empfiehlt sich zudem, Qualitätsentwicklung immer zusammen mit Organisationsentwicklung anzugehen, denn Qualitätsentwicklung ist Organisations- oder Hochschulentwicklung. Sinn macht überdies, Projekte in Richtung Prozessmanagement stets unter Einbezug des Prozesses Qualitätsentwicklung zu initiieren.

Empfehlung 3:

Die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung liegt bei der Hochschulleitung. Alle weiteren Führungskräfte tragen in ihren Organisationseinheiten ebenso Verantwortung für die Qualitätsentwicklung. Auch die Mitarbeitenden müssen in die Entwicklung einbezogen werden und sorgen in ihren Aufgabenbereichen dafür, dass die vereinbarte Qualität in Prozessen, Produkten und Dienstleistungen erreicht wird.

Begründung:

Die Hochschulleitung steuert die Qualitätsentwicklung auf strategischer Ebene und schafft die Voraussetzung für die operative Umsetzung der Qualitätsmassnahmen. Kraft ihrer Hierarchie und Funktion obliegt ihr die Sicherung der Umsetzung und allenfalls die Sanktion bei fehlender Umsetzung.

6. Finanzielle Ressourcen

Qualitätsentwicklung bedingt die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen. Es lohnt sich, diesbezüglich grosszügiger zu sein, denn die Qualität ist ein wesentlicher Bestandteil der Hochschulentwicklung und stützt sich nicht zuletzt auch auf finanzielles Potenzial ab.

Empfehlung 4:

Um ein Minimum an Qualitätsaktivitäten realisieren zu können, empfiehlt es sich, ein Budget von CHF 100'000 p.a. bereitzustellen. Dieser Betrag schliesst den Einsatz von personellen Ressourcen (z.B. Dozierenden) im Rahmen von Projekten, die Anschaffung eines Management-Tools (z.B. für Prozessmanagement, ein Instrument für Befragungen und Evaluationen) sowie den Beizug externer Experten für Coaching, Präsentationen oder Workshops ein. Nicht eingerechnet ist der Personalaufwand der qualitätsbeauftragten Person oder Stelle.

Begründung:

Eine systematische und strukturierte Qualitätsentwicklung nach dem EFQM-Modell ist nur möglich, wenn genügend finanzielle Mittel bereitgestellt werden, um damit die Querschnittsleistungen gewährleisten zu können.

7. Personelle Ressourcen

Qualitätsentwicklung ist keine Aufgabe an einer Hochschule, die zusätzlich zum Tagesgeschäft hinzukommt, sie ist integrierter Bestandteil der täglichen Arbeit. Die Hochschulleitung verantwortet und steuert das Qualitätsmanagement auf strategischer Ebene. Dabei muss sie sich allerdings auf die konzeptionelle Vorbereitung, methodische Unterstützung und Bereitstellung von Instrumenten verlassen können. Diese Aufgabe und Verantwortung obliegt einer qualitätsbeauftragten Person und/oder einem Gremium.

Empfehlung 5:

Die Stelle für Qualitätsentwicklung muss mit mindestens einem 70%-Pensum dotiert sein, damit die Qualitätsaktivitäten systematisch konzipiert, unterstützt, gesteuert und überprüft werden können. Das gilt auch für kleine Hochschulen. Die Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Q-Beauftragten muss eng sein. Qualität sollte zu einem stehenden oder mindestens regelmässigen Traktandum in den Hochschulleitungssitzungen werden.

Begründung:

Eine systematische Qualitätsentwicklung nach dem EFQM-Modell kann nur dann gewährleistet werden, wenn genügend Ressourcen für Konzipierung und Begleitung der Umsetzung vorhanden sind. Andernfalls beschränken sich die Qualitätsmassnahmen auf einzelne, wenig systematisierte und abgestimmte Aktionen.

8. Klärung und Beschreibung der Rollen

Der Auftrag für die Qualitätsbeauftragte respektive das Qualitätsteam soll klar geregelt und auch kommuniziert sein. Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen sind in einer Stellenbeschreibung oder in einem Mandat beschrieben, was letztlich auch der Legitimation der Stelle und ihrer Aufgabenerfüllung dient. Dabei muss aber auch klar sein, dass die Qualitätsbestrebungen nicht an die Q-Stelle delegiert werden können. «Excellence» steht letztlich in der Verantwortung eines jeden Mitarbeitenden. In der Funktion der Qualitätsbeauftragten werden üblicherweise verschiedene und unterschiedliche Rollen vereinigt: Zum einen führen und unterstützen die Qualitätsbeauftragten den Qualitätsprozess (Führung); zum anderen beraten und coachen Qualitätsbeauftragte die Führung oder Direktion (Beratung) und schliesslich leisten Qualitätsbeauftragte auch einen wesentlichen Anteil an Support gegenüber den Abteilungen und Mitarbeitenden (Support). Im Rahmen einer Stellenbeschreibung sollte dieser Rollenmix zur Sprache kommen. Im Organigramm einer Pädagogischen Hochschule soll die Stelle der Qualitätsbeauftragten auch präzise positioniert werden (als Führungsaufgabe respektive Führungsfunktion), damit ihr genügend Ermächtigung zukommt.

Die Auseinandersetzung mit der Qualitätsentwicklung impliziert in der Implementierung auch die Diskussion über Entscheidungsprozesse respektive die "Federführung" in Prozessen und Projekten an einer Pädagogischen Hochschule. Qualitätsbeauftragte Personen, die Prozesse oder Projekte leiten, tragen einerseits Verantwortung für den Prozess oder das Projekt und müssen andererseits auch über ausreichende Entscheidungskompetenzen verfügen. Solche Entscheidungen müssen nämlich oft gegenüber hierarchisch höher gestellten Personen oder solchen, die nicht einmal in der gleichen Führungslinie angesiedelt sind, durchgesetzt werden. Das bedingt, dass die Kompetenzen geklärt sind.

Empfehlung 6:

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen aller im Qualitätsmanagement involvierter Stellen müssen definiert und vereinbart werden. Insbesondere muss die Stelle der Qualitätsbeauftragung sorgfältig definiert, die unterschiedlichen Rollen kommuniziert und die qualitätsbeauftragte Person in ihrer Funktion entsprechend ermächtigt sein.

Begründung:

Die qualitätsbeauftragte Person muss in ihrer Funktion und ihren Rollen ermächtigt sein, damit sie auf den unterschiedlichen Ebenen (Führung, Beratung und Support) ihre Aufgaben erfüllen kann. Der Rektor oder die Rektorin sowie die Hochschulleitung als Ganzes müssen die Umsetzung der Qualitätsaktivitäten stützen und somit den Weg für die Auftragserfüllung der Q-Person frei machen.

9. Aufgaben der Qualitätsentwicklung

Structure follows procedures gemeint ist damit, dass die Ablauforganisation stärker zu gewichten ist als die Aufbauorganisation. Auch Hochschulen sollen aus Sicht der Prozesse respektive der Geschäftsabläufe betrachtet werden und nicht vom Aufbau, der Struktur oder dem Organigramm her. Wichtig ist deshalb die Identifikation und Definition der Führungs-, Kern- und Supportprozesse. Zu den Führungsprozessen gehören beispielsweise die Strategieentwicklung, die Personal- beziehungsweise Mitarbeiterentwicklung, die Budgetierung, die Beziehungen zu Partnern etc. Kernprozessen sind die Lehre, Forschung und das Erbringen von Dienstleistungen. Den Supportprozessen werden u.a. Personalbewirtschaftung, Administration, Infrastruktur und das Daten- und Informationsmanagement (Datenbankentwicklung, Records Management, Archivierung etc.) zugerechnet.

Sind die Prozesse identifiziert und ist der Grundsatz zur Prozessorganisation respektive dem Prozessmanagement gefällt, können die Kompetenzen und Ressourcen abgeleitet werden, die notwendig sind, einen Prozess so zu führen, dass er der Strategieumsetzung dient. Ein Vergleich mit den Kompetenzen der Mitarbeitenden und deren Anzahl ermöglicht es, die richtigen Personalressourcen am richtigen Ort einzusetzen.

Empfehlung 7:

Das Kriterium sProzesse%im EFQM-Modell nimmt einen bedeutenden Teil ein, da die Prozessbeherrschung ein wesentlicher Aspekt der «Excellence» ist. Der Ablauforganisation kommt demzufolge hohe Bedeutung zu. Um der Vorgehensweise und der Ergebnisorientierung Rechnung zu tragen, muss Prozessmanagement implementiert werden.

Begründung:

Die Ausrichtung an der Ablauforganisation beziehungsweise an den Prozessen der Hochschule unterstützt die konsequente Verfolgung der Strategie und ihrer Ziele und gewährleistet, dass Produkte und Dienstleistungen möglichst effizient und effektiv erbracht werden.

10. Qualitätsentwicklung als Projektmanagement

Ein wichtiges Instrument der Qualitätsentwicklung ist das Projektmanagement. Die Grundlagen sowie die Leitlinien des Projektmanagements sollen deshalb an jeder Hochschule bekannt und umgesetzt sein.

Empfehlung 8:

Die Qualitätsbestrebungen werden von methodischer Seite wesentlich durch das Projektmanagement unterstützt. Es empfiehlt sich die Entwicklung respektive Adaption eines PH-weit gültigen Projekthandbuchs sowie die Umsetzung eines Projektportfolios zur Steuerung der Qualitätsentwicklung.

Begründung:

Projekte und Prozesse müssen effektiv und effizient sein. Alle Mitarbeitenden müssen mit der Terminologie und dem Vorgehen in Projekten und Prozessen vertraut sein. Nur so kann eine Hochschule ihre Ziele optimal erreichen, Kosten sparen, Zeit gewinnen und die Qualität steigern.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so können die ersten Schritte in Richtung Qualitätsentwicklung gemacht werden. Als Referenz soll das gleich anschliessend dargestellte Phasenmodell **Qualitätsprozess** dienen.

Qualitätsentwicklung

11. Der Qualitätsentwicklungsprozess

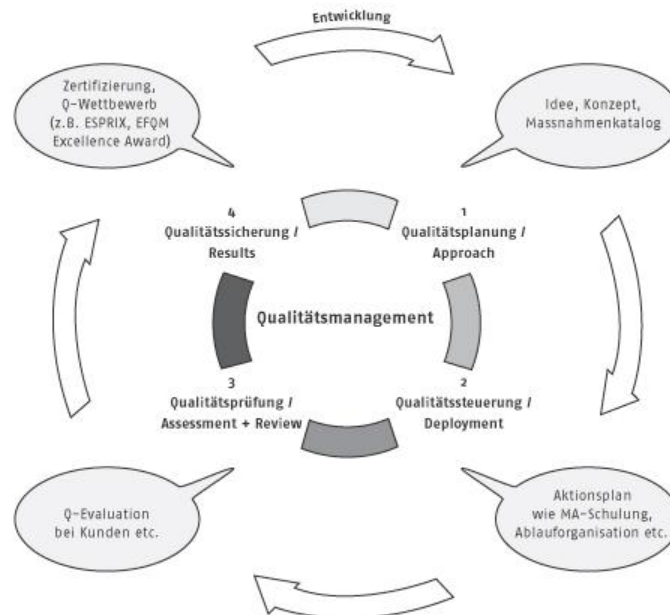


Abb. 1: Phasenmodell des Qualitätsentwicklungsprozesses

Bei der Qualitätsentwicklung geht es um die Planung (Orientierung, Recherche nach geeigneten Mitteln, Instrumenten und Konzepten, mögliche Wahl eines Modells, Projektstudie, Projekt initiieren) von Massnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung. Nach der Planung erfolgt die Umsetzung respektive Steuerung von Massnahmen der Qualitätsentwicklung, (z.B. die Initiierung von Pilotprojekten, Aktionsplan, Schulung von Mitarbeitenden etc.). Erst nach einer erfolgreichen Umsetzung kommen dann die Qualitätsevaluation und die Qualitätssicherung zum Tragen. Es nützt wenig, wenn beispielsweise mit der Qualitätssicherung begonnen wird, bevor überhaupt klar ist, was einerseits gesichert werden soll (Als Auftrag? Als Ziel? Als Vision?) und worauf sich diese Sicherung andererseits ausrichtet. Der Qualitätsentwicklung liegt die so genannte RADAR-Logik (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) zugrunde, die als Instrument sowohl für die Selbstevaluation als auch für ein externes Assessment eingesetzt wird.

Das EFQM-Modell stützt sich auf acht grundlegende Prinzipien, die für die Excellence-Ausrichtung wesentlich sind:

- ~ Ergebnisorientierung
- ~ Kundenorientierung
- ~ Führung und Zielkonsequenz
- ~ Management anhand Prozessen und Fakten
- ~ Mitarbeiterentwicklung und .beteiligung

- “ Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- “ Entwicklung von Partnerschaften
- “ Soziale Verantwortung

Auf der Grundlage des Zusammenspiels dieser Grundprinzipien entscheidet sich die Qualität, die innerhalb einer Organisation entwickelt werden kann. Im EFQM-Modell bauen acht Kriterien auf diese Grundprinzipien auf, die regelmässig hinsichtlich der Verbesserung und der Innovation evaluiert werden, und zwar intern als Self Assessment und extern als Befragung oder Evaluation.

Empfehlung 9:

Damit die kontinuierliche Verbesserung gewährleistet ist wird empfohlen, den PDCA-Zirkel einzuführen und sich an den acht Kriterien des EFQM-Modells zu orientieren, um eine ganzheitliche Qualitätsentwicklung betreiben zu können, die der Positionierung und Profilierung der Hochschule dient.

Begründung:

Das EFQM-Modell stützt sich auf die Ergebnisorientierung ab, d.h. Ziele und Messkriterien dazu müssen definiert werden. Alle Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, vereinbarte Ziele, die aus der Strategie abgeleitet werden, zu erreichen. Die Zielerreichung wird gemessen und wenn nötig werden Verbesserungsmaßnahmen definiert und umgesetzt. Damit wird die kontinuierliche Verbesserung gewährleistet.

12. Such-, Recherche- und Orientierungsphase (Explorative Phase)

In dieser Phase handelt es sich um die Recherche und Auseinandersetzung mit verschiedenen Qualitätsmanagementsystemen und Modellen. Dabei geht es auch um das Abwägen der Vor- und Nachteile der möglichen Modelle und Konzepte, wie beispielsweise ISO 9000f., EFQM-Modell, Q2E etc. Es ist wichtig, die Hochschule als eine organisatorische Einheit zu betrachten, denn das auszuwählende Modell soll für die ganze Organisation, d.h. für alle Leistungsbereiche Gültigkeit haben und organisationsweit eingesetzt werden. Qualitätsbestrebungen stehen letztlich im Dienste der Hochschulentwicklung.

In der explorativen Phase ist ein kriteriengeleiteter Vergleich von QM-Modellen von Vorteil. Folgende Kriterien können zur Bewertung beigezogen werden: (1) Ziele/Nutzen des Modells, (2) Gesamtsystem/Handlungsspielraum, (3) Leistungsauftrags- / Managementorientierung, (4) Evaluation (intern / extern), (5) Zertifizierung, (6) Internationale Anerkennung, (7) Effizienz: Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Weiter ist es vorteilhaft, sich in dieser Phase auch mit möglichen Instrumenten (organisatorischer und technischer Natur) auseinanderzusetzen (hierbei sind auch Budgetfragen zu klären). Wichtig ist auch die Überprüfung des Verhältnisses zwischen den erforderlichen und den vorhandenen Kompetenzen, um den möglichen Schulungsbedarf zu eruieren. Es lohnt sich, in dieser ersten Phase auch Organisationen mit einem ähnlichen Hintergrund über ihre Erfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen zu befragen.

13. Entscheidungsphase

Auf der Grundlage der Vorstudie respektive der Projektskizze, die aus Phase 1 resultiert, wird in der Führung ein Entscheid getroffen über die Wahl des Modells, die interne Reichweite der Qualitätsentwicklung und das weitere Vorgehen. Das Beschreiten eines gemeinsamen Weges in Sachen Qualitätsentwicklung muss von der Führung allen Mitarbeitenden in allen Leistungsbereichen kommuniziert werden. Aufzuzeigen ist dabei unbedingt, dass es sich beim gewählten Modell oder Konzept um Führung, um Prozesse, um Vorgänge und Zuständigkeiten handelt, also um Querschnittsfunktionen, die alle Leistungsbereiche betreffen. Die Führung soll an dieser Stelle aufzeigen, dass Qualitätsentwicklung die konkreten Inhalte der einzelnen Teilbereiche tangiert, diese in ihrer Leistungserbringung unterstützt und den einzelnen Bereichen wie der Gesamteinstitution einen hohen Nutzen bringt.

Die Strategie und daraus abgeleitete Ziele leiten die Pädagogischen Hochschulen in ihrer Entwicklung. Über optimale Prozesse mit nachhaltigem Ressourceneinsatz werden allenfalls in Kooperationen mit Partnern exzellente Leistungen und Ergebnisse erbracht. Dabei obliegt die inhaltliche Ausgestaltung der Prozesse den jeweiligen (Prozess-) Teams. Die Mitarbeitenden werden befähigt und ermächtigt, ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Über diese komplexe, aber systematische Vernetzung aller Erfolgsfaktoren innerhalb der Befähiger-Kriterien wird nicht nur quantitatives, sondern vor allem auch qualitatives Wachstum erzielt.

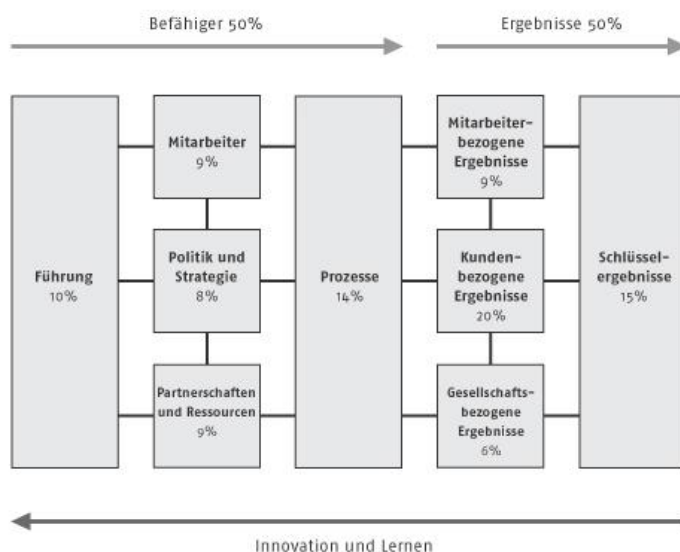


Abb. 2: EFQM-Modell

Das EFQM-Modell berücksichtigt verschiedene Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige «Excellence» in allen Leistungsbereichen erzielt werden kann. Die konkrete Ausgestaltung der Qualitätsentwicklung kann der Kultur, dem Bedarf und den Bedürfnissen der jeweiligen Hochschule angepasst werden. Das Modell gibt die wesentlichen Themen als Rahmen vor, macht aber keine Handlungsanleitungen. Die Fragestellungen zur «Excellence» können als roter Faden durch die Qualitätsentwicklung verstanden werden.

Einen zentralen Stellenwert im Modell nimmt das Self Assessment ein. Durch ein umfassendes, systematisches und regelmässiges Vorgehen werden die Aktivitäten und Produkte der

Hochschule in Richtung Innovation, auf Basis der Kundenorientierung, überprüft. Die Grundlage für die Selbstbewertung bilden die acht Kriterien des Modells. Fünf Kriterien werden als »Befähiger«-Kriterien und vier als »Ergebnis«-Kriterien bezeichnet. Die »Befähiger«-Kriterien umfassen all das, was eine Organisation tut und wie sie vorgeht. Die »Ergebnis«-Kriterien umfassen den Output einer Organisation. Verbesserungen in den Befähiger-Kriterien wirken sich selbstverständlich in den Ergebnissen aus. Die Auswertung der Ergebnisse liefert wiederum Ansätze für die Verbesserungen auf Befähigerseite (vgl. Abb. 2).

Empfehlung 10:

Das Instrument des Self Assessment bietet die Möglichkeit, den Qualitätsstand der Hochschule aus Sicht der Institution, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden hinsichtlich der Befähiger-Kriterien selbst zu bewerten. Die Ergebnis-Kriterien werden mittels weiteren Befragungen und Evaluationen untersucht.

Begründung:

Die Bewertung erfolgt wert-neutral, d.h. aus dem Self Assessment resultiert keine Qualifikation, sondern eine Standortbestimmung, die auf allen relevanten Erfolgsfaktoren des EFQM-Modells beruht und sowohl Stärken als auch Entwicklungspotenziale aufzeigt. Daraus lassen sich Verbesserungsmassnahmen ableiten, welche die Hochschulentwicklung unterstützen.

14. Sensibilisierungsphase

Zur Sensibilisierungsphase gehört u.a. die prospektive Analyse möglicher positiver respektive negativer Erfolgsfaktoren und Stolpersteine eines Qualitätsentwicklungsprojekts. Die positiven Kräfte und vor allem der Nutzen aus der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems sowie aus den Qualitätsaktivitäten muss kommunikativ deutlich hervorgehoben werden. Damit lässt sich bereits auch ein Teil der negativen Kräfte aufheben.

Die Sensibilisierungsphase umfasst eine vertiefte organisationsweite Auseinandersetzung mit »Excellence«. Alle Führungskräfte und Mitarbeitenden müssen mit dem Gedanken der »Excellence« und dem Modell vertraut gemacht werden. Das kann beispielsweise in Form von »Excellence-Events« geschehen. Es lohnt sich auch, eine Organisation zu besuchen, die ihre Qualitätsbestrebungen auf das EFQM-Modell aufbaut. »Excellence« muss in der Kultur einer Institution verankert werden. Die Führungskräfte nehmen dabei eine Vorreiterrolle ein.

Mit einem ersten Self Assessment (beispielsweise durch die Qualitätsbeauftragten) kann der Stand der Qualität geklärt werden; u.a. erhält man dadurch auch ausgezeichnetes Datenmaterial für die Einführung und Implementierung des Qualitätsmanagements. Die Durchführung eines Self Assessments bedingt allerdings, dass die involvierten Personen in das Modell eingeführt und die eingesetzten Assessorinnen und Assessoren geschult sind.

Empfehlung 11:

Die Hochschulleitung und die ihr direkt unterstellten Führungspersonen müssen sich vertieft mit dem EFQM-Modell, dem Instrument des Self Assessment, den Methoden und dem Gedanken der »Excellence« auseinandersetzen. Alle weiteren Führungsebenen und die Mitarbeitenden brauchen eine angepasste Einführung und Schulung zu EFQM. Ein hoher Stellenwert kommt zudem der Kommunikation zu, die von Anfang an gepflegt werden muss.

Begründung:

Die Komplexität des Modells, des Instruments und der Methoden bedürfen einer guten Einführung und Schulung, damit diese richtig verstanden und angewendet werden.

Der «Excellence»-Gedanke stützt sich wesentlich auch auf den Einbezug der Mitarbeitenden ab. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass diese von Beginn an mit transparenter Kommunikation bedient werden.

Planungs- und Entwicklungsphase

Ausgehend vom Entscheid und auf der Grundlage der erfassten Daten kann nun das eigentliche Konzept in Angriff genommen werden, sei es über die Entwicklung eines Gesamtkonzepts, das ein Phasen- beziehungsweise Umsetzungskonzept und eine Meilensteinplanung enthält bis hin zur detaillierten Projektorganisation. Der Erfolg eines jeden Projekts steht und fällt mit der Genauigkeit dieser Projektorganisation.

Empfehlung 12:

Damit Klarheit über Anlage des Qualitätsmanagements, Planung, Vorgehen, Umsetzung und Überprüfung von Qualitätsaktivitäten geschaffen werden und die Qualitätsentwicklung systematisch sowie strukturiert gesteuert werden kann, muss ein Konzept entwickelt werden. Dieses gewährleistet, dass die methodische Basis gelegt ist, Ziele angestrebt, Massnahmen priorisiert und umgesetzt sowie letztlich überprüft werden.

Begründung:

Es ist wichtig, dass die Qualitätsentwicklung von Beginn an strukturiert und systematisch geplant und gesteuert wird. Es bedingt auch, dass Vorhaben aus Kapazitäts- und Ressourcen Gründen priorisiert werden müssen. Der Weg zur «Excellence» soll Schritt für Schritt angegangen werden, sonst wird das System ausgeschöpft und angestrebte Ziele nicht erreicht.

Umsetzungs- und Steuerungsphase

Die Umsetzung der Qualitätsentwicklung erfolgt auf der Grundlage einer Priorisierung der zur Verbesserung vorgeschlagenen und ausgewählten Massnahmen. Falls eine Anerkennungsstufe angestrebt wird, dann ist zu diesem Zeitpunkt eine Anmeldung bei der SAQ angezeigt, beispielsweise für die erste Stufe "Committed to Excellence".

Folgende Reifestufen werden hinsichtlich des Stands der «Excellence» unterschieden:



Abb 3: Die drei Reifestufen des EFQM-Modells

Stufe 1: Verpflichtungsstufe ("Committed to Excellence")

Auf Stufe 1 geht es darum, in einem ersten Schritt mögliche Verbesserungsmassnahmen mit den Beteiligten zu identifizieren; diese werden weiter gewichtet (nach Wichtigkeit, Arbeitsaufwand etc.) und priorisiert. Drei Verbesserungsmassnahmen werden im Anschluss daran definiert, die innerhalb von neun Monaten gezielt in Richtung Verbesserung umgesetzt werden müssen. Nach der Anmeldung bei der SAQ bleiben neun Monate für die Umsetzung und ein erstes, kurzes Self Assessment durch externe Assessoren auf der Basis des RADAR-Instruments.

Stufe 2: Anerkennungsstufe ("Recognised for Excellence")

Die Resultate aus der Verpflichtungsstufe geben erste Hinweise für die gezielte Qualitätsentwicklung auf der Basis des EFQM-Modells. In allen Bereichen werden nun . beispielsweise mit Hilfe eines Projektportfolios . Entwicklungs- beziehungsweise Verbesserungsprojekte initiiert mit dem Ziel, die Excellence der Gesamtorganisation zu erhöhen. In einem mehrtägigen externen Self Assessment wird die Hochschule im Anschluss auf Herz und Nieren geprüft. Selbstverständlich ist diese Stufe aufwändiger als die Verpflichtungsstufe. Gemeinhin wird mit einer Dauer zwischen 18 . 24 Monaten gerechnet.

Stufe 3: Teilnahme an einem Wettbewerb (z.B. ESPRIX oder EFQM Excellence Award)

Sich dem Wettbewerb zu stellen, ist immer auch eine Herausforderung, die sich sehr motivierend auf alle Mitarbeitenden auswirken kann. Auf der Stufe 3 geht es ~~snur~~mehr darum, den Level weiter zu halten und weiter zu entwickeln; auf der Basis des externen Assessments auf

Stufe 2 geht ja sehr klar hervor, wo noch Schwachstellen zu finden sind, wo Verbesserungen notwendig sind. Diese können nun angepackt werden. Ab einer Gesamtpunktzahl von > 600 kann sich eine Institution dem Wettbewerb um den ESPRIX oder den EFQM Excellence Award stellen.

Empfehlung 13:

Die Anmeldung zu einer der Reifestufen verbindet alle Mitarbeitenden der Hochschule und zeigt, dass die Kultur der «Excellence» gelebt und sichtbar gemacht wird. Die Hochschule geht damit zudem die Verpflichtung ein, die Qualitätsentwicklung nach EFQM konsequent zu verfolgen. Mit dem Erreichen einer Reifestufe werden die Qualitätsbemühungen honoriert.

Begründung:

Neben der Wirkung nach innen wird mit den drei Stufen auch nach aussen kommuniziert, dass «Excellence» ernst genommen wird. Die Verbindlichkeit in der Qualitätsentwicklung steigt und motiviert alle Mitarbeitenden, ihren Beitrag an die kontinuierliche Verbesserung zu leisten.

Evaluationsphase

Prozesse und Produkte müssen regelmässig einer Prüfung unterzogen und allenfalls der Verbesserung zugeführt werden. Dies geschieht einerseits über Evaluationen (des Unterrichts, von Forschungsprojekten etc.) und Befragungen (der Studierenden, der Kunden, der Mitarbeitenden etc.) und andererseits über die Selbstbewertung der Hochschule. Das Self Assessment erstreckt sich über die Befähiger- wie auch über die Ergebniskriterien des EFQM-Modells. Formulierten Ziele und Indikatoren werden überprüft und bei Diskrepanzen werden Massnahmen zur Verbesserung eingeleitet.

Empfehlung 14:

Eine regelmässige Überprüfung der Ziele erfolgt über die Durchführung von Self Assessments, Evaluationen und Befragungen.

Begründung:

Selbstbewertung sowie Evaluationen und Befragungen liefern Hinweise zu Stärken und Entwicklungspotenzialen, die via Vergleich über die Zeit die Entwicklungstrends aufzeigen. EFQM baut wesentlich auf die Trends auf, weil so über die kontinuierliche Verbesserung Rechenschaft abgelegt werden kann.

Sicherungsphase

In dieser Phase werden Zertifizierungen angestrebt oder Bewerbungen um Qualitätsauszeichnungen wie beispielsweise für den ESPRIX oder den EFQM Excellence Award eingereicht.

Herausgeber
COHEP
Thunstrasse 43a
CH-3005 Bern
www.cohep.ch

Publikation
Website COHEP