



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Qualitätskultur ist weit mehr als Qualitätssicherung: Das Analyseinventar "heiQUALITY Cultures"

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Jahrestagung Arbeitskreis Evaluation und Qualitätssicherung
FU Berlin
03.03.2015



- **Kontext und Entwicklungsarbeiten: QM-System „heiQUALITY“**
- **Projekt und Analyseinventar „heiQUALITY Cultures“**
- **Ausgewählte Ergebnisse**
- **Ausblick**

QM-System „heiQUALITY“

Prämissen & Konzept

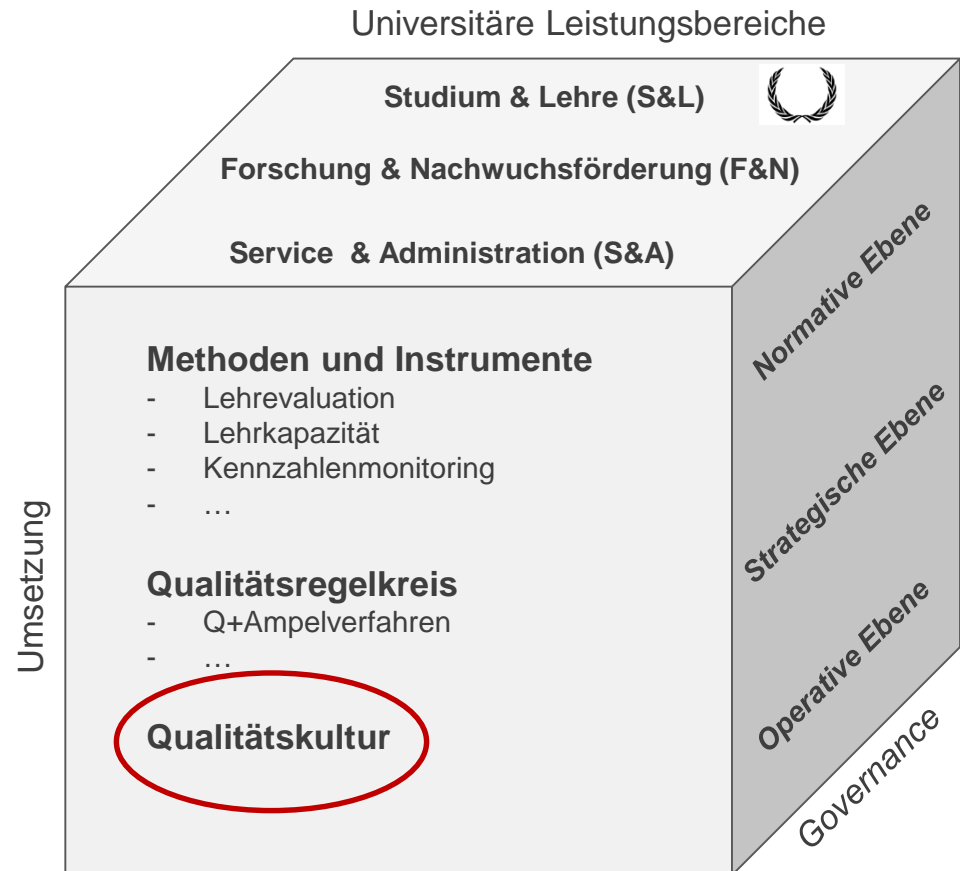


UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Leitprinzipien:

- Sicherung eines hohen Qualitätsbewusstseins
- Autonomie der Universität
- Eigenverantwortung der Einheiten
- Kommunikation
- Partizipation
- Aufwandsökonomie

Dimensionen:





QM-System „heiQUALITY“

Entwicklungsschritte



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

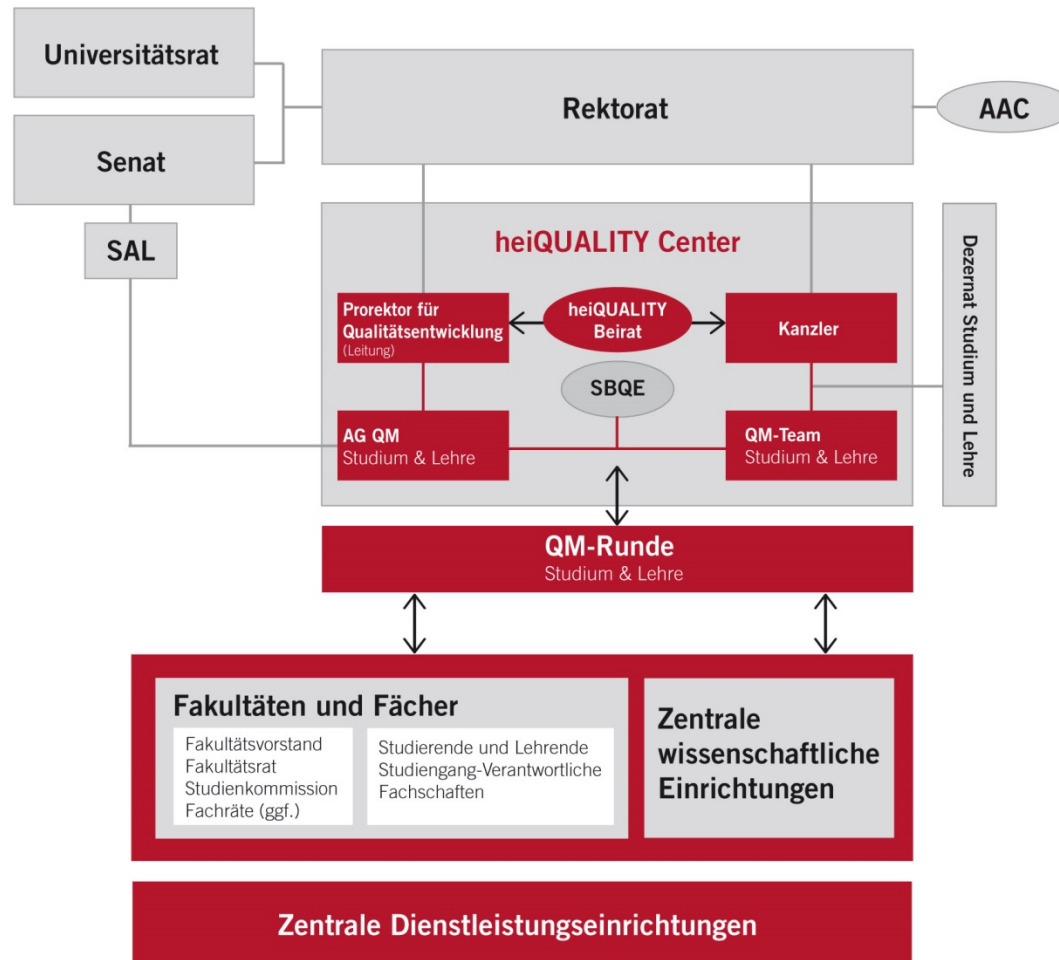
<ul style="list-style-type: none"> - SWOT-Analysen (Budgetverhandlungen) - Evaluation Lehrveranstaltungen - Absolventenbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> - Prorektorat Qualitätsentwicklung - Konzept QM-System „heiQUALITY“ - Qualitätsziele - Evaluationsordnung - AG QM Studium & Lehre - Erprobung/Optimierung QM-Instrumente - Pilotierung Q+Ampelklausuren - Einrichtung heiQUALITY-Beirat 	<p>1.</p> <p>B E G E H U N G</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterentwicklung QM Studium und Lehre - Elaboration QM in den übrigen Leistungsbereichen - Entwicklung Analyseinventar „heiQUALITY Cultures“ 	<p>2.</p> <p>B E G E H U N G</p>  <p>S A</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterentwicklung QM-Wissensch. Nachwuchs & Forschung - Studien zur Qualitätskultur
<p>← 2008</p>	<p>2009 → 2012</p>	<p>2013</p>	<p>2013 → 2014</p>	<p>2014</p>	<p>2015 →</p>

QM-System „heiQUALITY“

Gremien / Zuständigkeiten Bereich Studium & Lehre



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



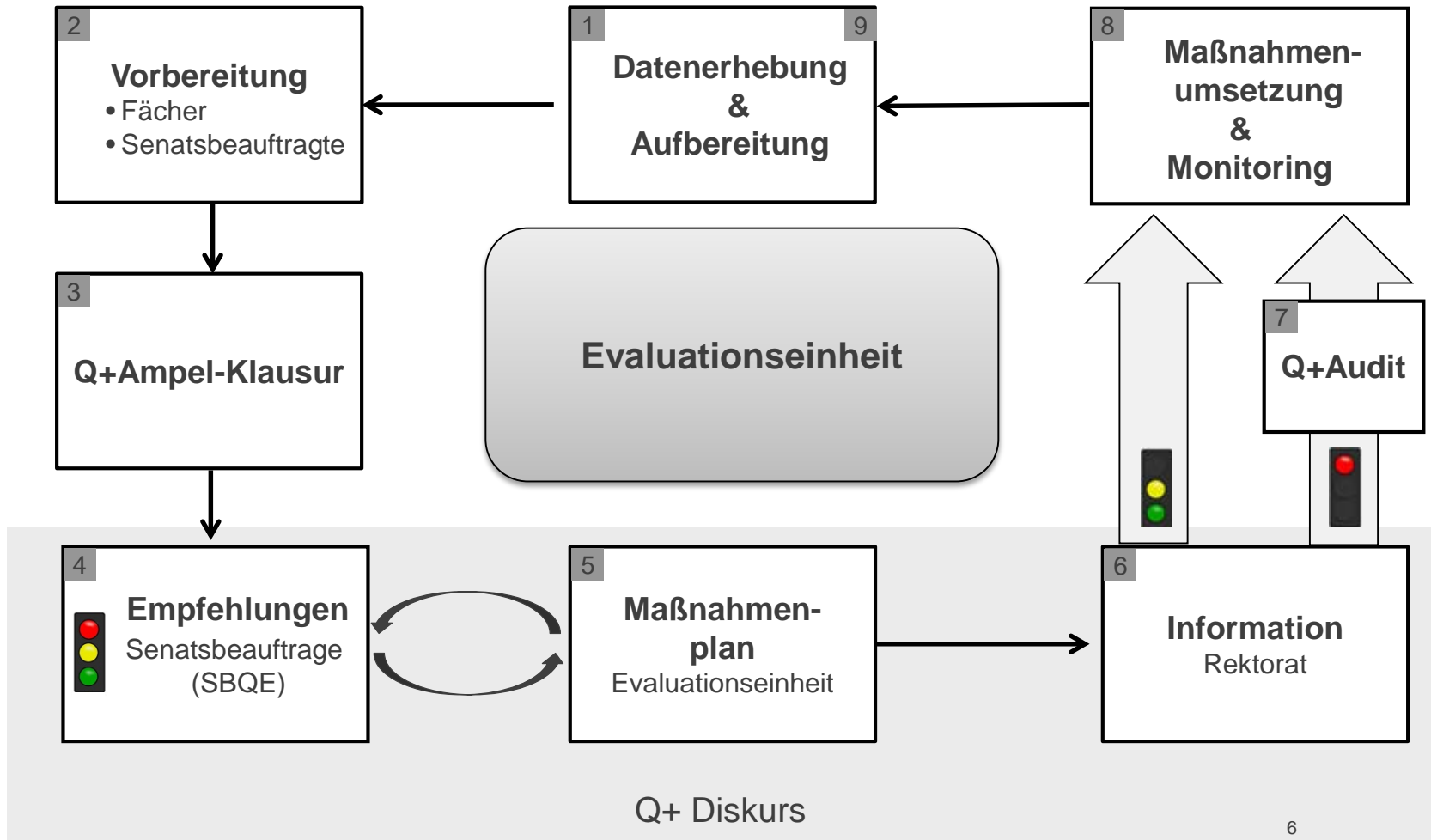
AAC= Academic Advisory Council, SAL= Senatsausschuss Lehre, SBQE= Senatsbeauftragte für Qualitätsentwicklung

QM-System „heiQUALITY“

Evaluationszyklus



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



Das „heiQUALITY Cultures“ Projekt



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Zielsetzungen

- Erfassung der aktuell von den Mitgliedern einer Hochschule gelebten Qualitätskultur
- Identifikation von Stärken und Schwächen der Qualitätskultur
- Ableitung von begründeten & zielgerichteten Handlungsempfehlungen
- Unterstützung der Autonomie der Hochschulen bei der Beurteilung ihrer Qualität in Forschung, Lehre und den zentralen Servicebereichen

Fragestellungen

- Wie kann Qualitätskultur im Hochschulkontext aufwandsökonomisch operationalisiert werden?
- Existiert eine hochschulartenspezifische Qualitätskultur?
- Was fördert bzw. behindert eine gelebte Qualitätskultur in den Hochschulen?

Förderung: Innovations- und Qualitätsfonds (IQF) des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg

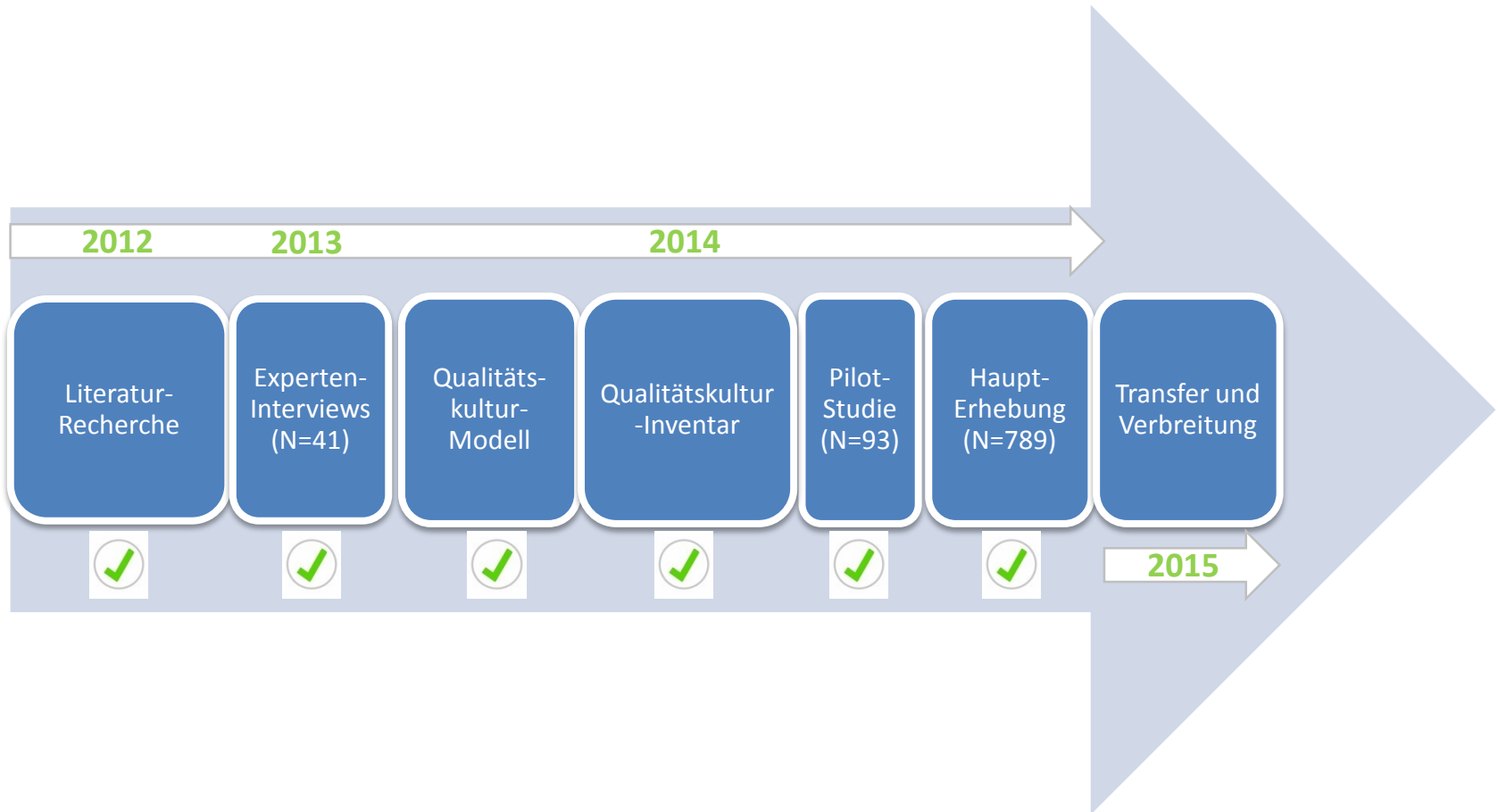
Laufzeit: 04/2012 – 05/2015; Projektleitung: Prof. Dr. Kh. Sonntag

Das „heiQUALITY Cultures“ Projekt

Meilensteine



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



Literaturrecherche

Datenmaterial



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Datenbank	Suchbegriffe	Treffer Gesamt	Treffer empirische Studien (Hochschulkontext)	Treffer Hypothesenbildung (Hochschulkontext)	Ausschluss
HEIDI*	quality higher education dimension	98	18 (18)	31 (31)	49
HEIDI	Qualitätskultur / qualitätskultur	92	0	15 (6)	77
PSYINDEX*	quality higher education Dimension	6	0	3 (3)	3
PSYINDEX	Qualitätskultur / quality culture	57	0	21 (3)	36
PsycINFO*	quality higher education dimension	59	[1 ^a (1)]	24 (24)	35
PsycINFO	quality culture	474	3 (0)	66 (9)	405
GESAMT		786	21 (18)^b	160 (76)	605

Anmerkungen: * nur peer-reviewed Zeitschriften; a Artikel wurde bereits in der Datenbank HEIDI gefunden und wird daher in den „Gesamt“-Zeilen nicht mitgezählt; b 4 Artikel wurden im Zuge der ausführlichen Lektüre aufgrund mangelnder Relevanz nachträglich ausgeschlossen

Zeitraum der Recherche: November – Dezember 2012

Literaturrecherche

Definition von Qualitätskultur



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

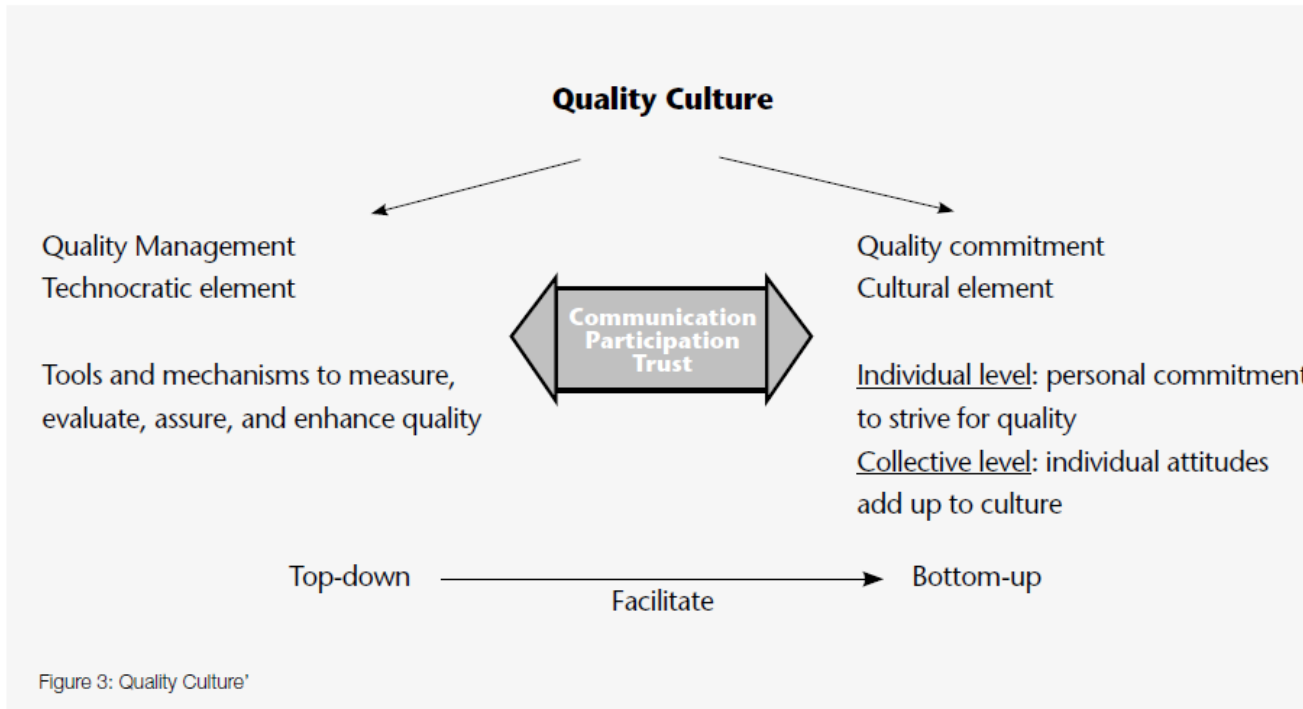


Figure 3: Quality Culture*

European University Association (2006)¹

"Quality Culture refers to an organisational culture that intends to enhance quality permanently and is characterised by two distinct elements: on the one hand, a cultural / psychological element of shared values, beliefs, expectations and commitment towards quality and, on the other hand, a structural / managerial element with defined processes that enhance quality and aim at coordinating individual efforts."

¹Elements of quality culture (EUA, 2006, p. 20)

Experteninterviews

Leitfaden



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Themenblock	Beispielfragen
1) Vorstellung und Einleitung	
2) Einstieg	Welche Position haben Sie aktuell an Ihrer Hochschule inne? Wie lange arbeiten Sie schon an Ihrer Hochschule?
3) Qualitätskultur: Theoretische Überlegungen	Was verbinden Sie mit dem Begriff Qualitätskultur? Woran würden Sie die Qualitätskultur an Ihrer eigenen Hochschule festmachen? Inwiefern unterscheiden sich aus Ihrer Sicht die Begriffe „Qualitätskultur“ und „Qualitätssicherung“?
4) Einschätzung des Arbeitsmodells	Was halten Sie von dem Ansatz unseres Arbeitsmodells? Ist das Modell aus Ihrer Sicht vollständig oder sehen Sie Ergänzungsbedarf? Welche Elemente sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig und warum?
5) Qualitätskultur in der Praxis	Wie kann eine Qualitätskultur aus Ihrer Sicht nachhaltig gefördert werden? Welche Hindernisse / Widerstände können Sie sich bei der Förderung der Qualitätskultur vorstellen?
6) Abschluss	Gibt es noch weitere Aspekte, die Ihnen im Zusammenhang mit dem Thema „Qualitätskultur an Hochschulen“ besonders wichtig erscheinen und die im Rahmen des Interviews nicht angesprochen wurden?

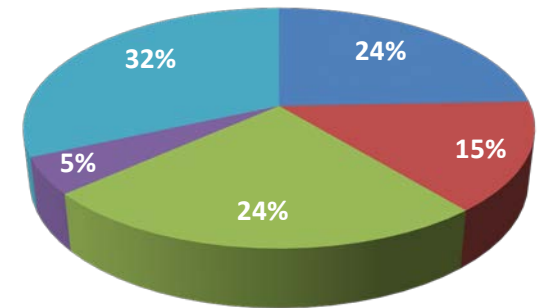
Experteninterviews



Sample (N=41)

- Experten aus der Praxis (N=19)
 - Qualitätssicherungsagentur (z. B. evalag)
 - Hochschulorganisation (z. B. HRK)
 - Qualitätsmanagement (z. B. Uni HD)
- Hochschulexperten (z. B. SBQE; N=18)
- Experten aus der Hochschulforschung (N=4)
- Internationale (N=7) und nationale (N=34) Experten

■ Sozialwissenschaften ■ Geisteswissenschaften
■ Wirtschaftswissenschaften ■ Rechtswissenschaften
■ Naturwissenschaften



Durchführung

- Face to Face (N=35) und Telefoninterviews (N=6)
- Gesamtdauer der Interviews: ca. 41 Stunden (Ø 1 Stunde)
- Umfang der Transkription: ca. 340.000 Wörter auf 720 DIN A4 Seiten

Experteninterviews

Qualitätskulturelemente



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

QK-Elemente	N (%)
Führung	39 (95,1)
Kommunikation	39 (95,1)
Partizipation	32 (78,0)
Ziele	30 (73,2)
Commitment	29 (70,7)
Werte	28 (68,3)
Vertrauen	28 (68,3)
Verantwortung	27 (65,9)
Anerkennung	27 (65,9)
Information	27 (65,9)

QK-Elemente „bes. wichtig“	N (%)
Kommunikation	24 (58,5)
Führung	19 (46,3)
Vertrauen	12 (29,3)
Information	11 (26,8)
Commitment	10 (24,4)
Verantwortung	10 (24,4)
Partizipation	10 (24,4)

„Meiner Ansicht nach sind **Kommunikation** und **Information** besonders deswegen sehr wichtig um die **Akzeptanz** der Hochschulangehörigen für die Qualitätsarbeit zu gewinnen.“

„Wichtig ist, dass Sie als **Führungsperson** sagen: „Ich **committe** mich gegenüber Qualität“. So können Sie auch das **Engagement** anderer intensivieren, denn als **Führungsperson** sind Sie **Vorbild**.“

Experteninterviews

Auswertung



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

„Inwiefern unterscheiden sich aus Ihrer Sicht die Begriffe Qualitätssicherung und Qualitätskultur?“

Qualitätssicherung

- „...Festlegung und Überprüfung von Regeln, Strukturen und klaren Abläufen...“
- „...Prozesse und Tools...“
- „...sehr technisch belasteter und entmenschlicher Begriff...“
- „...wesentlicher Bestandteil der Qualitätsentwicklung als Orientierungsrahmen...“

Qualitätskultur

- „...umfassender, ganzheitlicher Begriff, der über Qualitätssicherung hinausgeht...“
- „...Betonung von Kommunikation, Partizipation, Commitment und Werten...“
- „...selbstverständliches Umgehen mit der Qualität des eigenen Handelns...“
- „...betont die humane Komponente der Qualitätsarbeit...“

Experteninterviews

Auswertung



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

„Wie kann eine Qualitätskultur aus Ihrer Sicht nachhaltig gefördert werden und welche Hindernisse können Sie sich bei der Förderung einer Qualitätskultur vorstellen?“

Förderliche Faktoren	Hinderliche Faktoren
<ul style="list-style-type: none">• Diskussionskultur• Eindeutigkeit in Bezug auf struktural-formale Vorgaben• Informationsaustausch und Partizipation• Vertrauen• Tatsächliche Umsetzung der Qualitätsvorhaben	<ul style="list-style-type: none">• Evaluationsmüdigkeit• Wahrnehmung von Qualitätsarbeit als Top-Down-Thema• Fokus auf einzelne Leistungsbereiche der Hochschule• Strukturelle Rahmenbedingungen (z.B. WissZeitVG) beeinträchtigen das Commitment

Qualitätskulturmodell

Basis: Literaturrecherche & Experteninterviews



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

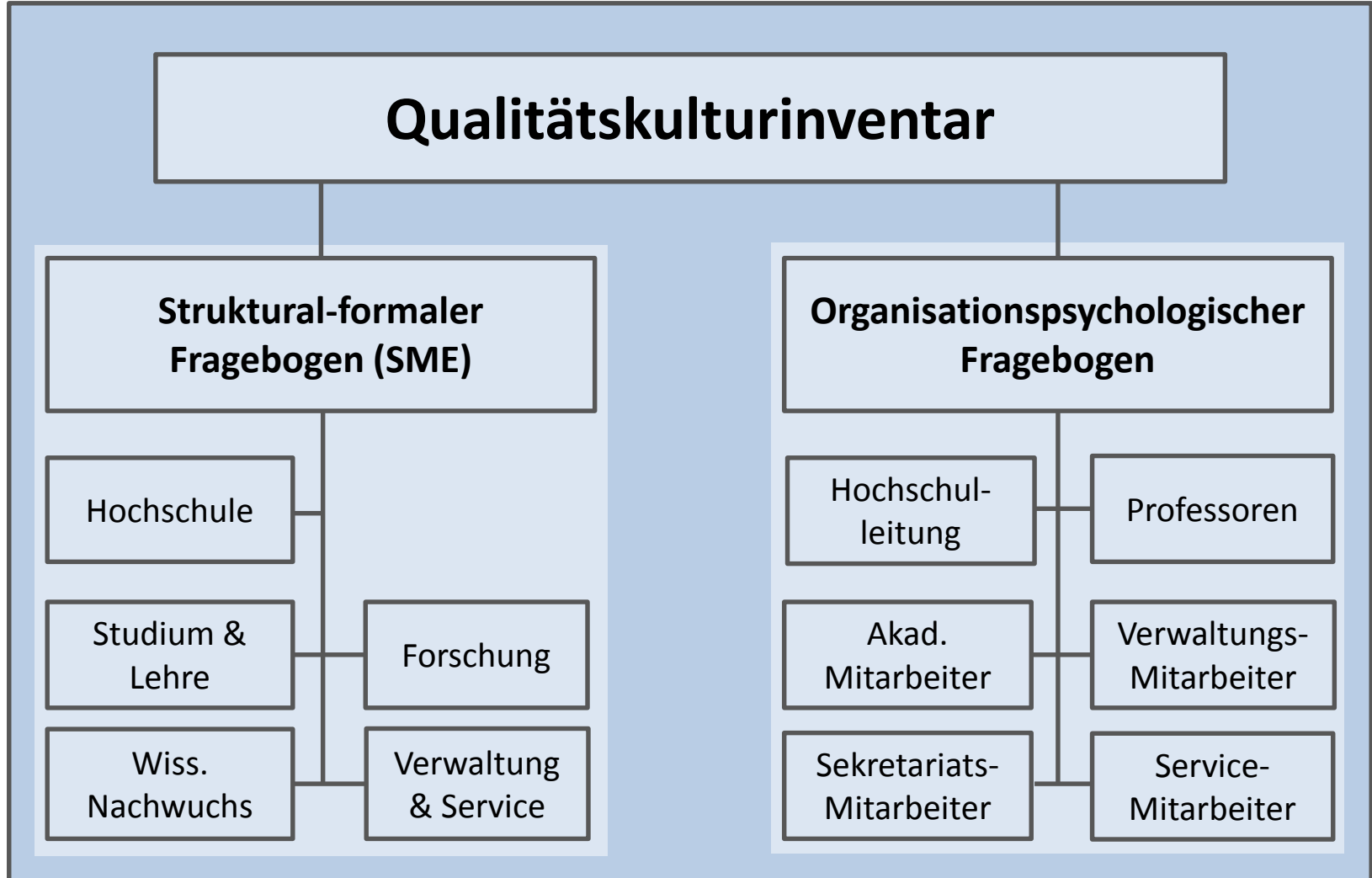


Qualitätskulturinventar

Aufbau und Zielgruppen



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



Qualitätskulturinventar

Beispielfragen: Organisationspsychologischer Teil



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

heiQUALITY Cultures



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

33%

3. Fragen zu Ihrem Vorgesetzten I

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen, wenn Sie an denjenigen Vorgesetzten denken, mit dem Sie *am häufigsten* zusammen arbeiten.

Mein Vorgesetzter...

	Trifft gar nicht zu					Trifft völlig zu
hat hohe Ansprüche an die Qualität meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeigt offen, dass er viel von mir erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
macht mir deutlich, was in Bezug auf die Qualität meiner Arbeit von mir erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist in Bezug auf die Qualität seiner Arbeit ein Vorbild für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geht bei der Arbeit mit gutem Beispiel voran.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
führt eher durch Taten als durch Anweisungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt mir konstruktives Feedback zur Qualität meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt mir immer eine positive Rückmeldung, wenn er mit meiner Arbeit zufrieden ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
würdigt gute Arbeitsleistungen angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unterstützt mich in meiner beruflichen Weiterentwicklung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt mir bei der Arbeit neue Anregungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bereichert meine Arbeit durch seine Arbeitserfahrungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Screenshot - Pilotfragebogen

Qualitätskulturinventar

Dim.: Commitment



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

➤ Commitment im Qualitätskontext

- Das Ausmaß in dem sich Hochschulmitglieder mit den Qualitätszielen ihrer Hochschule identifizieren und sich emotional verpflichtet fühlen, in ihrem Arbeitsalltag qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten

➤ Beispielitems

„Es liegt mir besonders am Herzen, die Qualitätsentwicklung der [Name der Hochschule] zu unterstützen.“

„Es ist mir ausgesprochen wichtig, dass meine Arbeit zur Qualität der [Name der Hochschule] beiträgt.“

Qualitätskulturinventar

Dim.: Engagement



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

➤ Engagement im Qualitätskontext

- Die Bereitschaft besondere Anstrengungen zu unternehmen, um die Qualität der eigenen Arbeit weiterzuentwickeln

➤ Beispielitems

„Ich bemühe mich aktiv und kontinuierlich darum, die Qualität meiner Arbeit weiterzuentwickeln“

„Ich bin dazu bereit, mich besonders anzustrengen, um den Qualitätsanforderungen meiner Arbeit gerecht zu werden.“



➤ Verhalten der Führungskraft im Qualitätskontext

- Vorbildliches Verhalten in Bezug auf die Qualität der eigenen Arbeit
- Aktives Feedback zur Qualität der Arbeit
- Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung

➤ Beispielitems Selbsteinschätzung

„Es ist mir wichtig, gute Arbeitsleistungen angemessen zu würdigen.“
„Ich gebe meinen Mitarbeitern neue Anregungen zur Verbesserung der Qualität ihrer Arbeitsleistungen“

➤ Beispielitems Fremdeinschätzung

Mein Vorgesetzter...

„...ist in Bezug auf die Qualität seiner Arbeit ein Vorbild für mich.“
„...gibt mir konstruktives Feedback zur Qualität meiner Arbeit.“

Qualitätskulturinventar

Dim.: Kommunikation



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

➤ **Kommunikation im Qualitätskontext**

- Geteilte Nutzung und Austausch qualitätsrelevanter Informationen
- Offener Diskurs zur Qualitätsentwicklung

➤ **Beispielitems**

„Meine Kollegen lassen mich an ihren Arbeitserfahrungen teilhaben.“

„Ideen zur Qualitätsverbesserung der Arbeit werden unter uns offen diskutiert.“

Qualitätskulturinventar

Dim.: Gesamtbewertung der Qualitätskultur



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

➤ **Einschätzung der Hochschulmitglieder zu qualitätsrelevanten Merkmalen ihrer Hochschule**

➤ **Beispielitems**

„An der [Name der Hochschule] herrscht ein hohes Qualitätsbewusstsein“

„An der [Name der Hochschule] existiert ein gemeinsames Verständnis von Qualität“

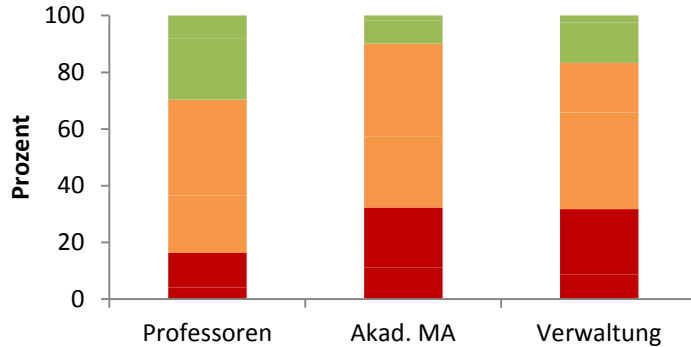
„An der [Name der Hochschule] kann man mitreden und seine Meinung äußern“

Ausgewählte Ergebnisse

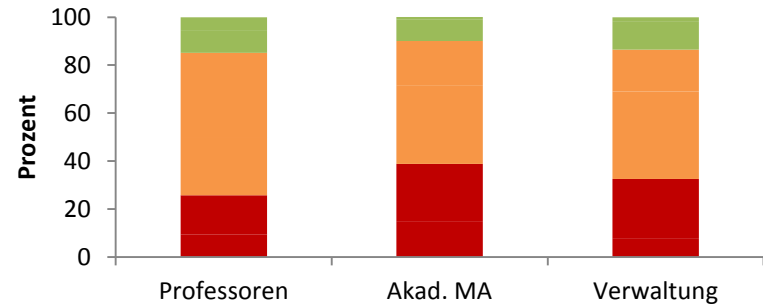
Bewertung der Qualitätskultur (HS A)



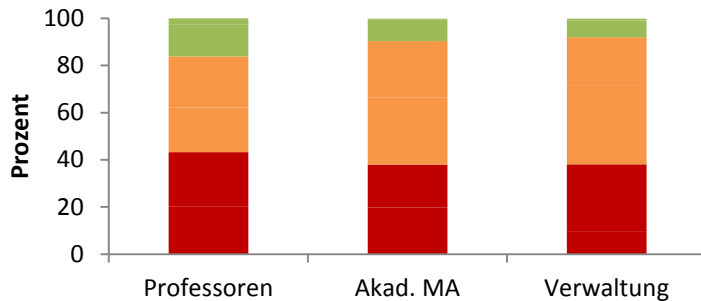
„Die Kommunikation an der [Name der Hochschule] ist offen und ehrlich.“



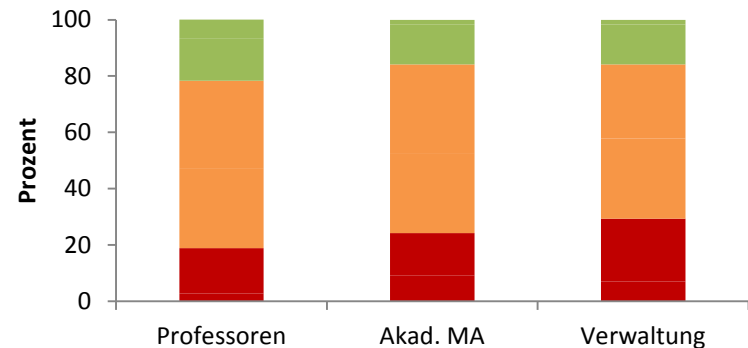
„An der [Name der Hochschule] fühlen sich alle Mitarbeiter für die Qualität der Hochschule mitverantwortlich.“



„Besonderes Engagement wird an der [Name der Hochschule] angemessen gewürdigt.“



„An der [Name der Hochschule] ist eine ausgeprägte Qualitätskultur vorhanden.“



➤ Prozentuale Verteilung: **Hohe**, **mittlere** und **geringe** Zustimmung nach Hochschulgruppen

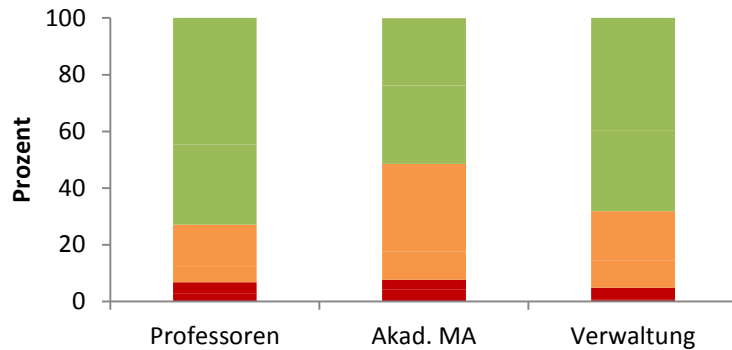
Ausgewählte Ergebnisse

Commitment-Items im Detail (HS C)

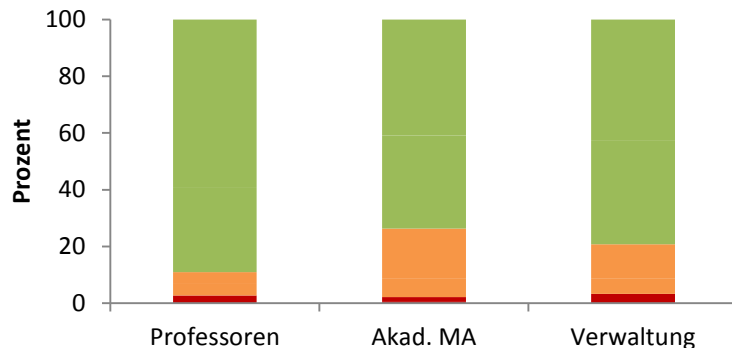


UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

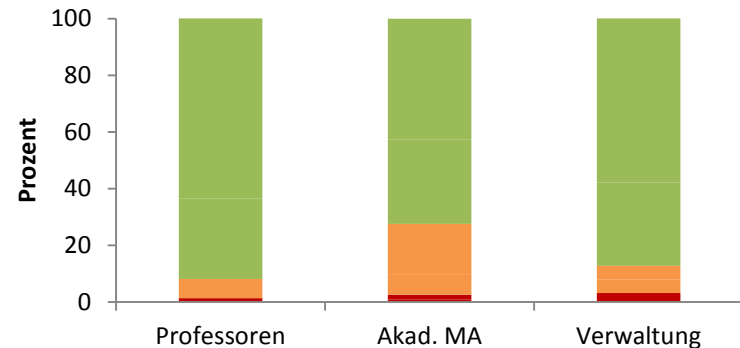
„Es liegt mir besonders am Herzen die Qualitätsentwicklung der [Name der Hochschule] zu unterstützen.“



„Es ist mir sehr wichtig, dass die [Name der Hochschule] einen ihrer Schwerpunkte auf Qualität setzt.“



„Es ist mir ausgesprochen wichtig, dass meine Arbeit zur Qualität der [Name der Hochschule] beiträgt.“



- Prozentuale Verteilung: **hohe**, **mittlere** und **geringe** Zustimmung nach Hochschulgruppen

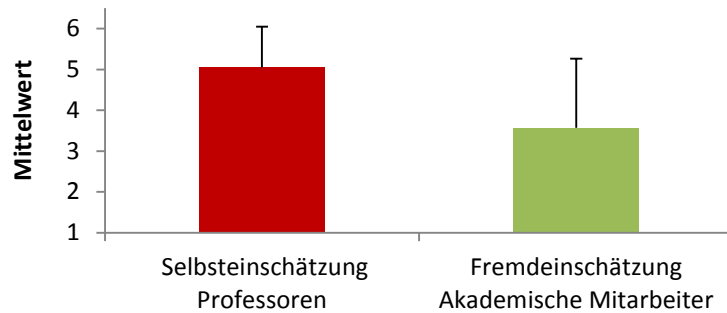
Ausgewählte Ergebnisse

Führungsitens im Detail (HS A)

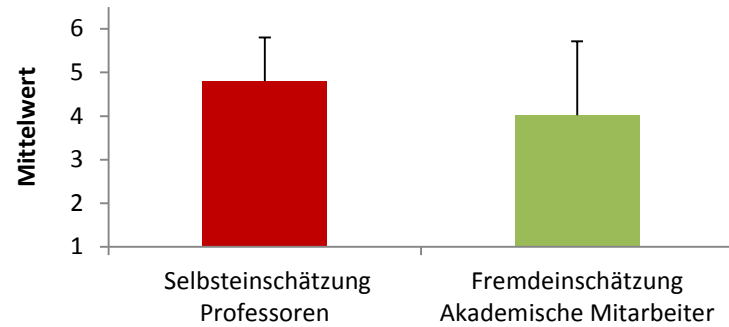


UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

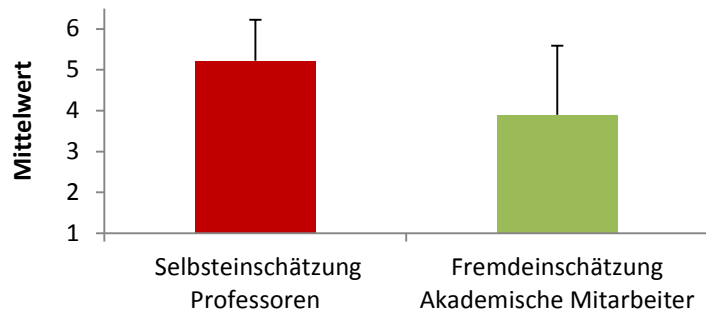
„Ich gebe meinen Mitarbeitern
konstruktives Feedback zur Qualität
ihrer Arbeitsleistungen“



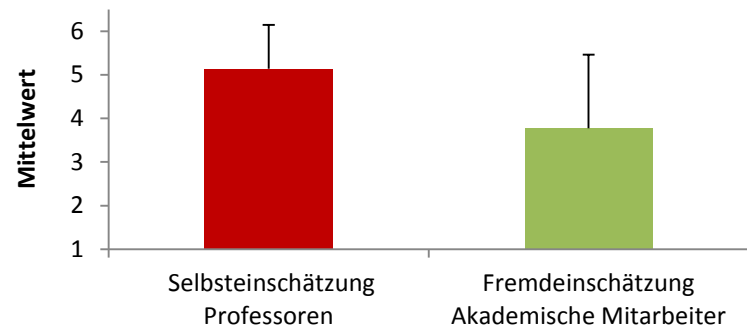
„Ich mache meinen Mitarbeitern
deutlich, was ich in Bezug auf die
Qualität ihrer Arbeit von ihnen erwarte“



„Ich unterstütze meine Mitarbeiter in
ihrer beruflichen Weiterentwicklung“



„Meine Absicht ist es, eher durch Taten
als durch Anweisungen zu führen“

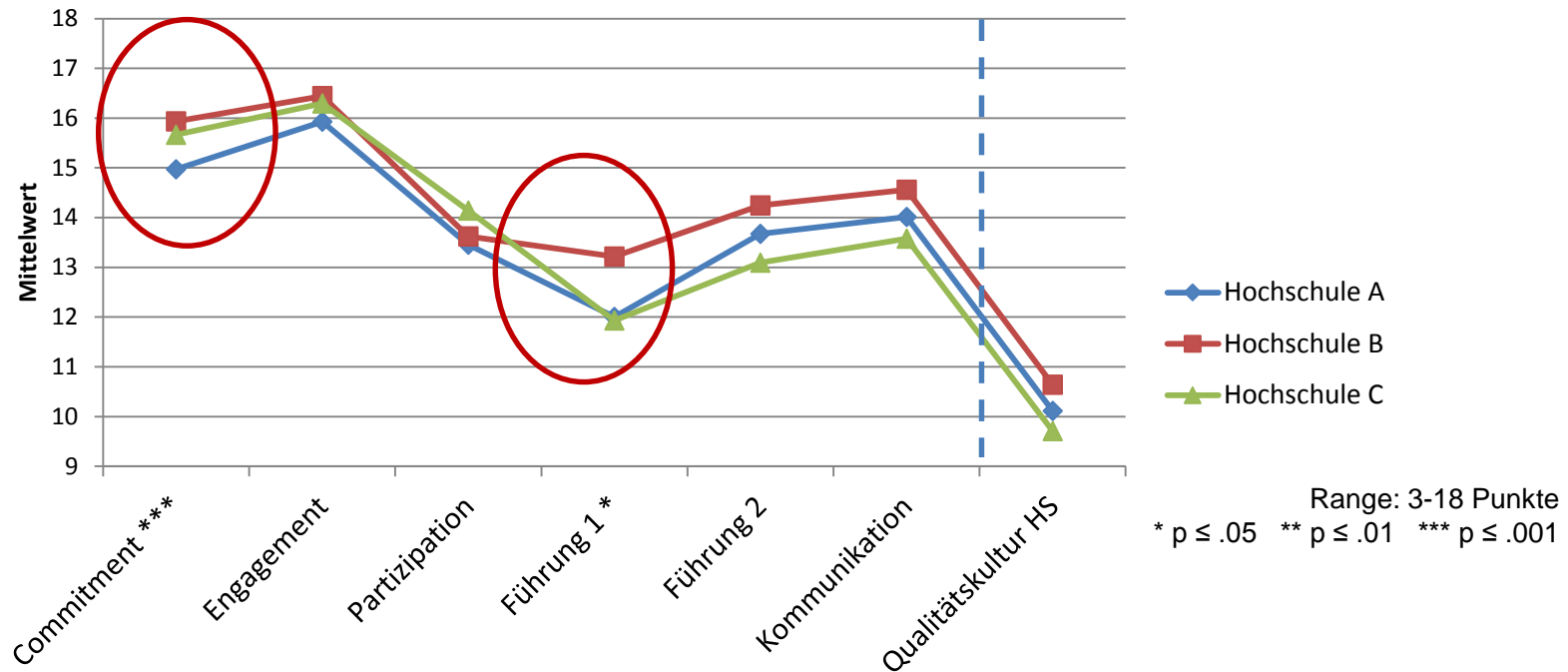


Ausgewählte Ergebnisse

Hochschulvergleiche



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



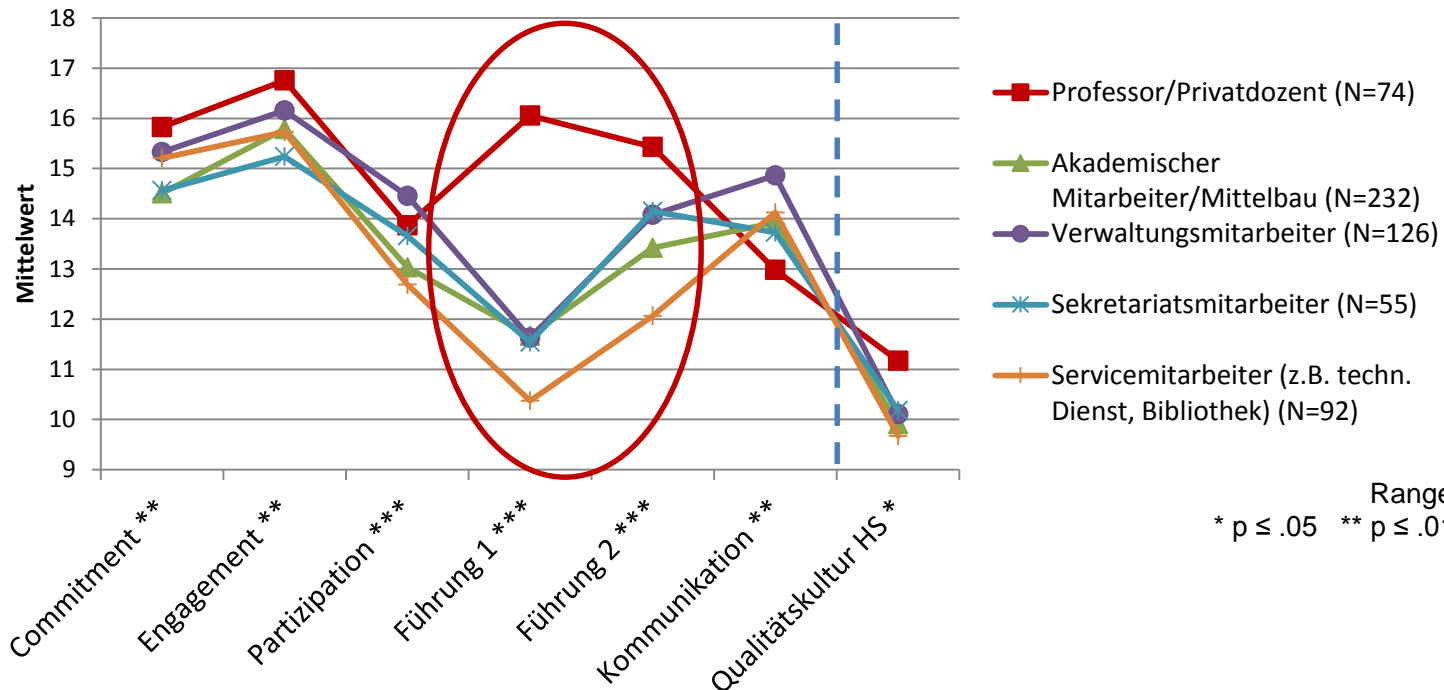
- Das Commitment gegenüber Qualität ist an den Hochschule B und C signifikant höher ausgeprägt als an der Hochschule A
- Das qualitätsorientierte Verhalten der Vorgesetzten wird an der Hochschule B signifikant besser eingestuft als an den anderen beiden Hochschulen

Ausgewählte Ergebnisse

Vergleich Hochschulmitglieder (HS A)



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



Range: 3-18 Punkte
 * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

- Professoren bewerten die Qualitätskultur der Hochschule A am positivsten
- Professoren und Verwaltungsmitarbeiter berichten das größte Ausmaß an Commitment, Engagement & Partizipation
- Professoren schätzen ihren qualitätsbezogenen Führungsstil signifikant besser ein als ihre Mitarbeiter
- Servicemitarbeiter schätzen den qualitätsorientierten Führungsstil ihrer Vorgesetzten im Vergleich zu den anderen Mitarbeitergruppen am geringsten ein

Ausgewählte Ergebnisse

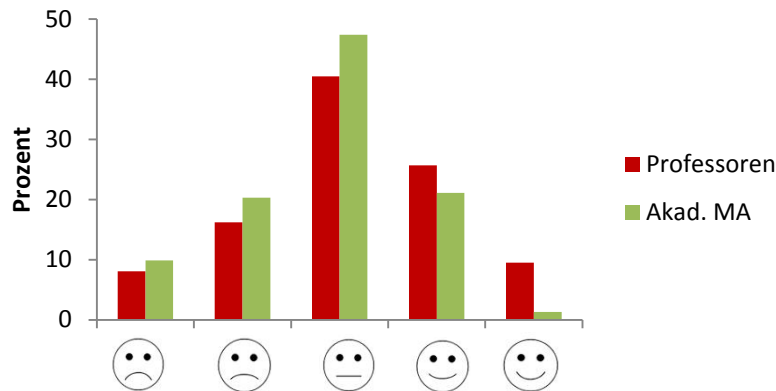
Zufriedenheitsitems (HS A)

„Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie....“

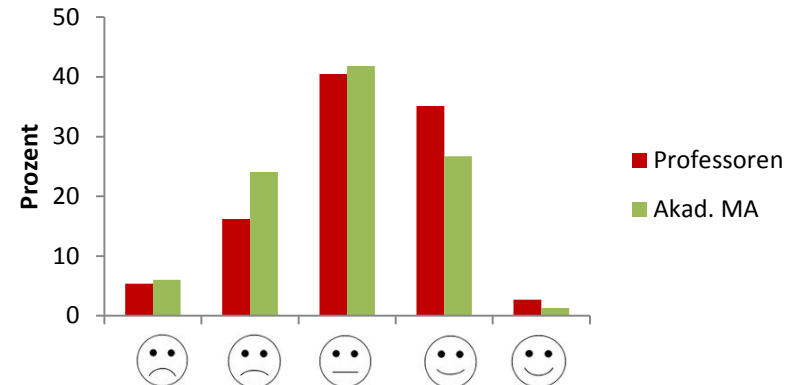


UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

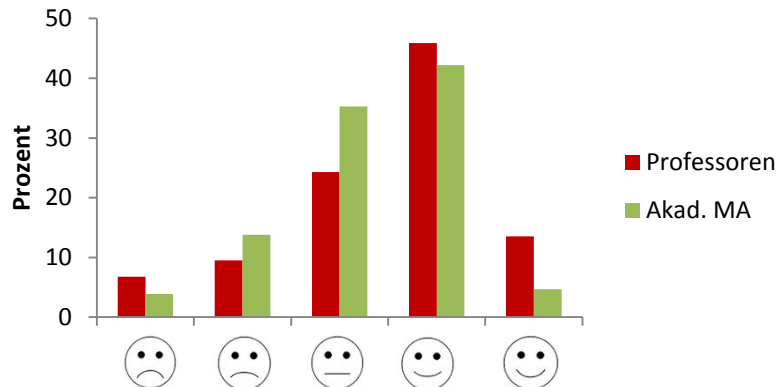
... mit Ihren Mitsprachemöglichkeiten an
der [Name der Hochschule]?



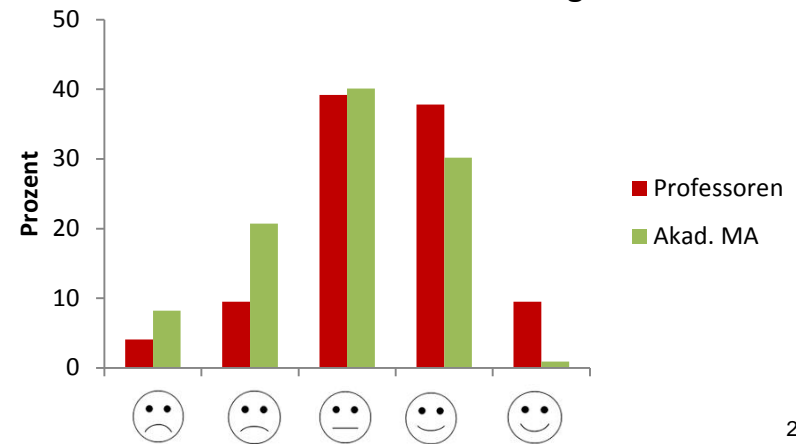
... mit der Kommunikation an der [Name
der Hochschule]?



... mit der Zusammenarbeit an der [Name
der Hochschule]?



... mit der Hochschulleitung?



Ausgewählte Ergebnisse

Gemeinsame Werte HS B



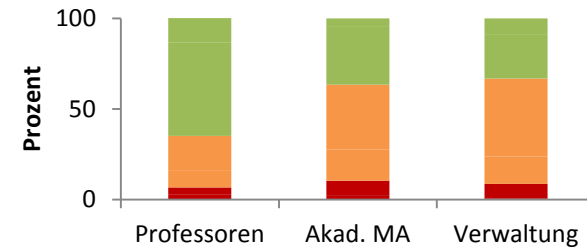
UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

„Durch welche der folgenden Werte zeichnet sich die Hochschule B aus Ihrer Sicht besonders aus?“

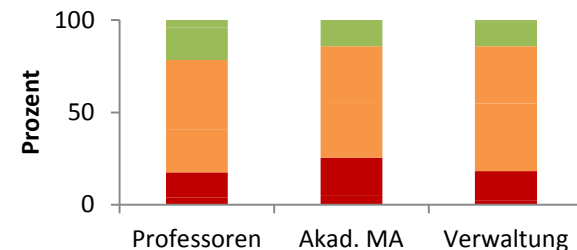
	Werte der HS B	%
1	Internationalität	64,5
2	Wissenschaftliches Renommee	59,9
3	Exzellenz-Anspruch	54,9
4	Interdisziplinäre Kooperation	40,3
5	Freiheit in Forschung und Lehre	37,7
6	Vielfalt	37,5
7	Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	37,3
8	Forschungsorientierte Lehre	35,8
9	Austausch von Erfahrungen	34,6
10	Weltoffenheit aller Hochschulangehörigen	32,5
	Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis	32,5

N = 581

„Die Werte der HS B passen gut zu meinen persönlichen Wertvorstellungen.“



„Die Werte der HS B werden im Hochschulalltag tatsächlich gelebt.“



➤ Prozentuale Verteilung: **Hohe**, **mittlere** und **geringe** Zustimmung nach Hochschulgruppen

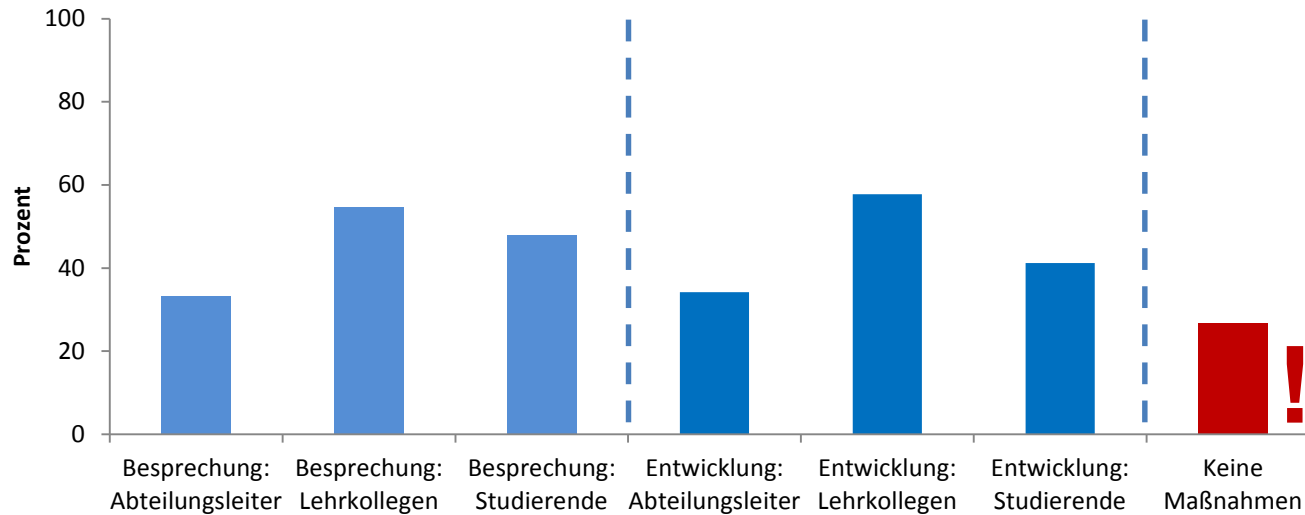
Ausgewählte Ergebnisse

Qualitätskultur: Studium & Lehre



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

„Wie werden die Ergebnisse der studentischen Lehrevaluation in Ihrer Abteilung genutzt?“

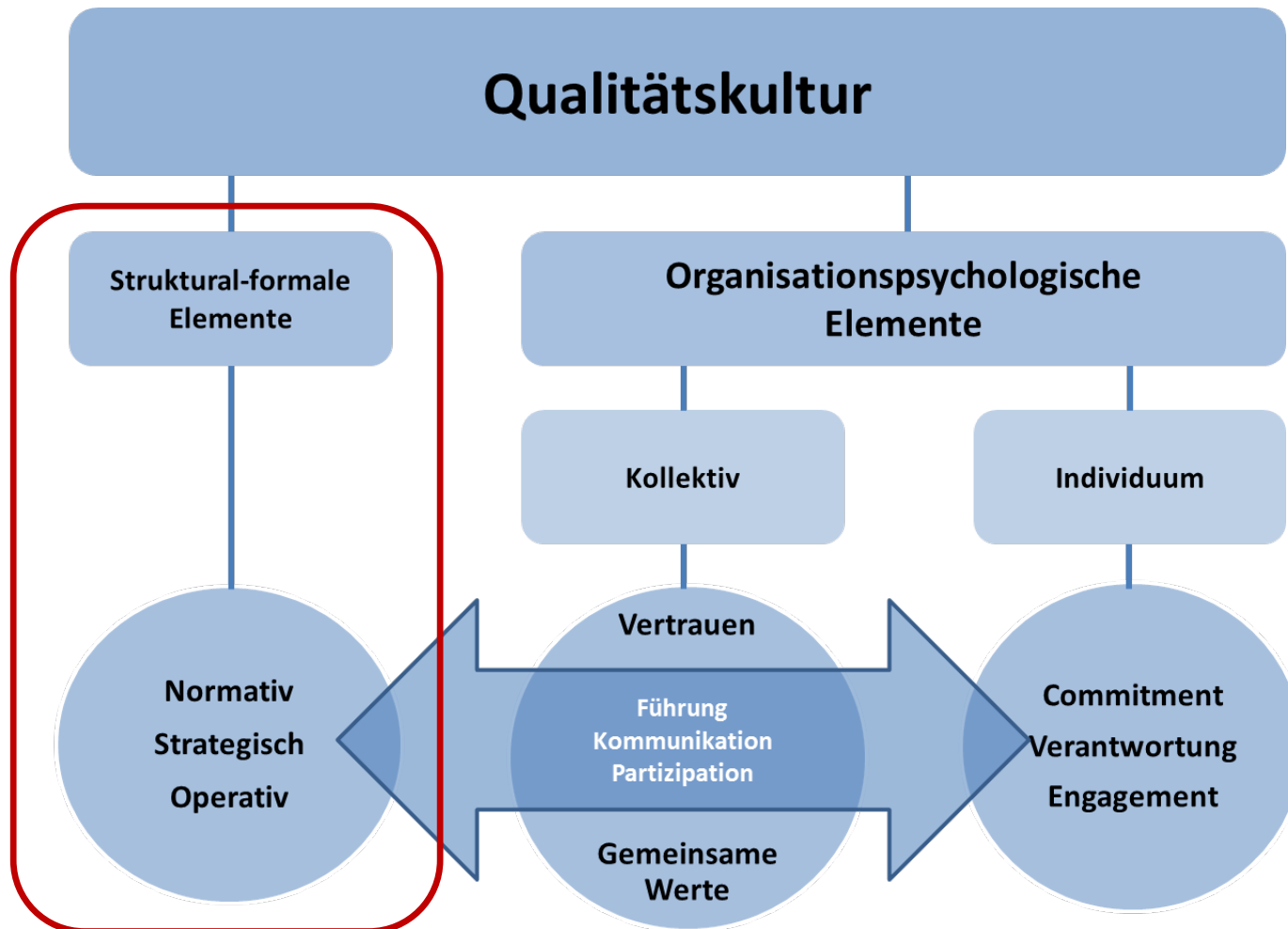


- Die Ergebnisse der studentischen Lehrevaluation werden vor allem in Form des kollegialen Austauschs unter Lehrkollegen genutzt – auch Studierende werden häufig in den Diskurs einbezogen
- Allerdings berichten ca. 30 % der Teilnehmer, dass Daten aus der studentischen Lehrevaluation in ihrer Abteilung nicht entsprechend genutzt werden

Qualitätskulturmodell



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



Struktural-formaler Fragebogen

Beispielfragen I



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

3.4 Wurde für den Bereich Studium und Lehre ein Qualitätssicherungskonzept entwickelt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein, aber wir befinden uns derzeit in der Entwicklungsphase → *weiter mit Frage 3.5*
- ☐ Nein → *weiter mit Frage 3.5*

Wenn ja: Worauf basiert das Qualitätssicherungskonzept im Bereich Studium und Lehre? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Internationale Qualitätssicherungsstandards und Leitlinien (z. B. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area)
- ☐ Nationale Qualitätssicherungsstandards und Leitlinien (z. B. Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre)
- ☐ Hochschuleigenes Konzept
- ☐ Fachkulturspezifische Konzepte
- ☐ Adaption von Konzepten anderer Hochschulen
- ☐ Adaptierte Qualitätsmanagementkonzepte aus dem Unternehmensbereich (z. B. EFQM¹-Modell, ISO²-Management-Prinzipien, Balanced Scorecard)
- ☐ Sonstiges _____

Welche der folgenden Personen oder Gruppen wurden an der Entwicklung des Qualitätssicherungskonzepts beteiligt? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Hochschulleitung | <input type="checkbox"/> Lehrbeauftragte |
| <input type="checkbox"/> (Studien-)Dekane | <input type="checkbox"/> Studierende |
| <input type="checkbox"/> Professoren | <input type="checkbox"/> Alumni |
| <input type="checkbox"/> Akademische Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> Verwaltung und Service |
| <input type="checkbox"/> Qualitätssicherungsbeauftragte | <input type="checkbox"/> Externe Stakeholder (z. B. Arbeitgeber) |

Struktural-formaler Fragebogen

Beispielfragen II



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Qualitätssicherungsinstrumente (gesamte Hochschule) - Checkliste							
2.9 In welchen Hochschulbereichen kommen folgende Qualitätssicherungsinstrumente zum Einsatz? (Mehrfachnennungen möglich)							
Instrument		Studium und Lehre	Forschung	Wissenschaftlicher Nachwuchs	Verwaltung und Service	Einsatz in Planung	Wird nicht eingesetzt
Richtlinien	Verfahrensregelungen & Prozessbeschreibungen (z. B. Qualitätshandbuch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Compliance Management (Einhaltung von Gesetzen und Standards)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerung	Controlling (z. B. Qualitätscontrolling)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Monitoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Leistungsorientierte Mittelvergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Standardisierte Berufungsabläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Stärken-Schwächen- / SWOT-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

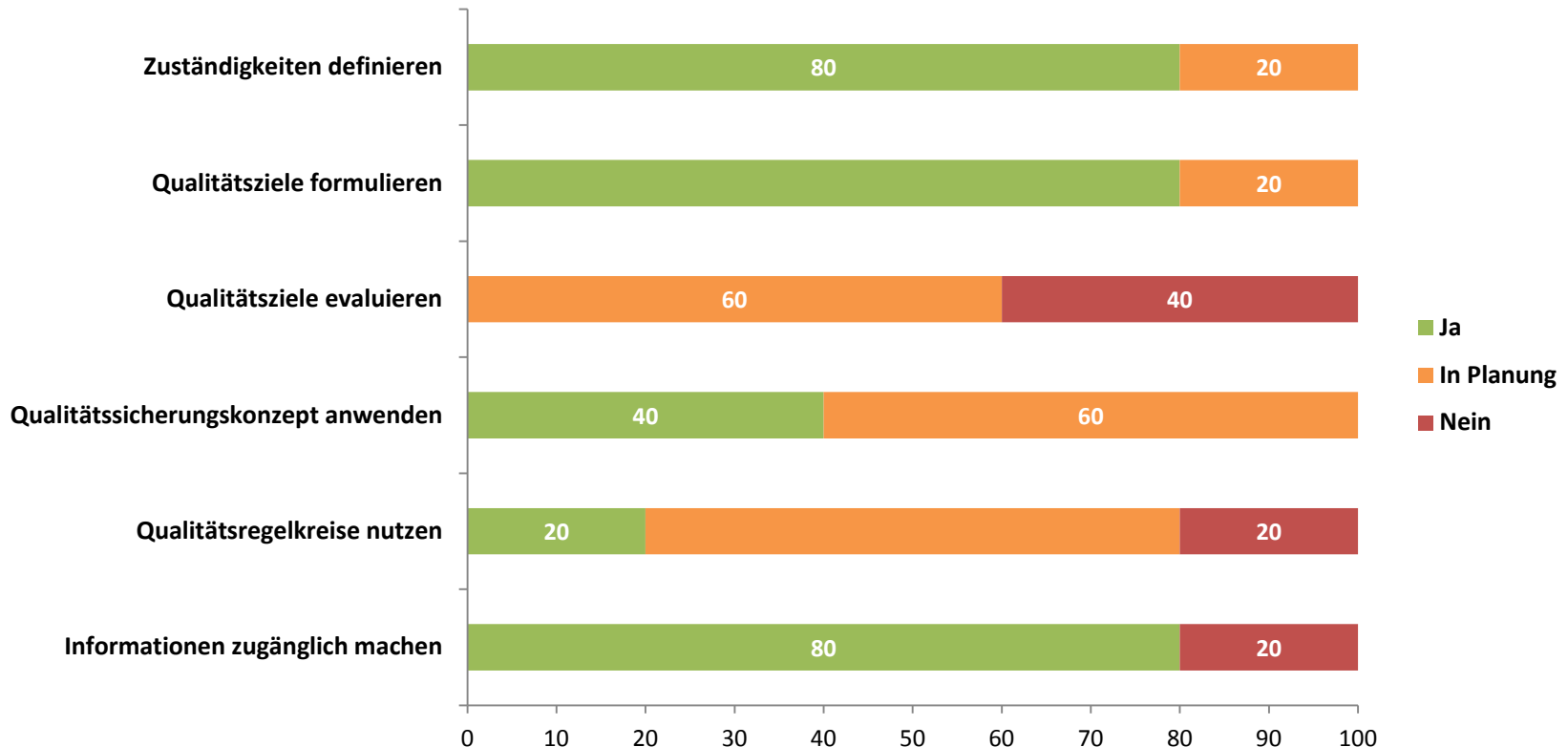
Ausgewählte Ergebnisse

Umsetzung förderlicher QK-Strukturen



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Hochschule A

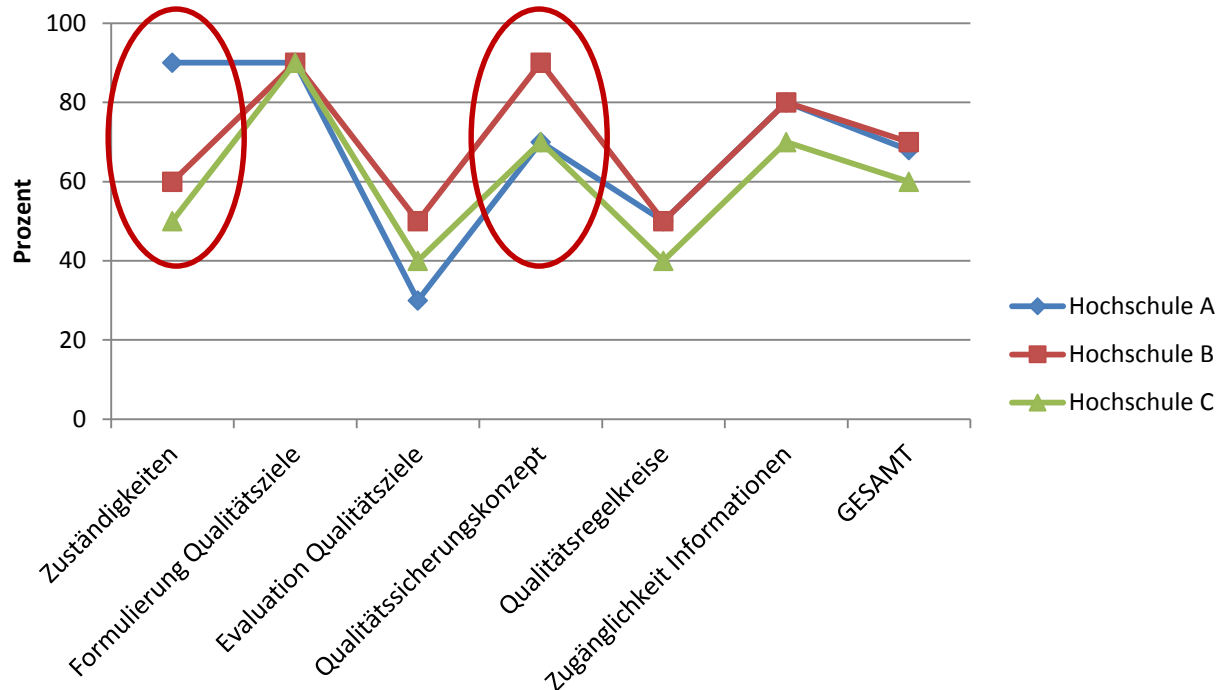


Ausgewählte Ergebnisse

Umsetzung förderlicher QK-Strukturen – Hochschulvergleich



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



- Hochschule A zeichnet sich durch eine klare Regelung von Zuständigkeiten für Qualitätssicherung aus
- Hochschule B besitzt für nahezu alle Leistungsbereiche ein eigenes Qualitätssicherungskonzept

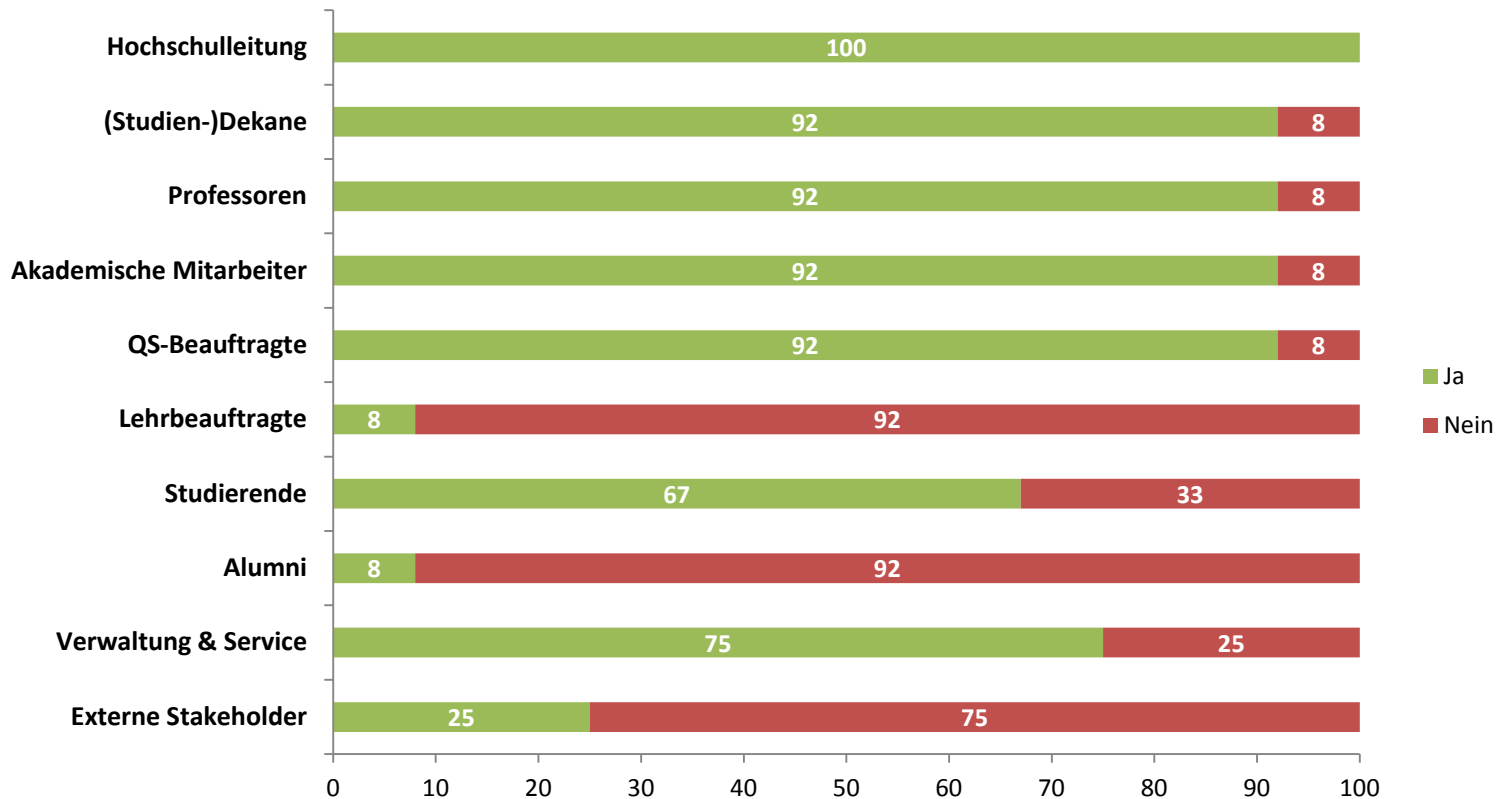
Ausgewählte Ergebnisse

Partizipation von Hochschulmitgliedern in QM-Prozessen



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Hochschule A

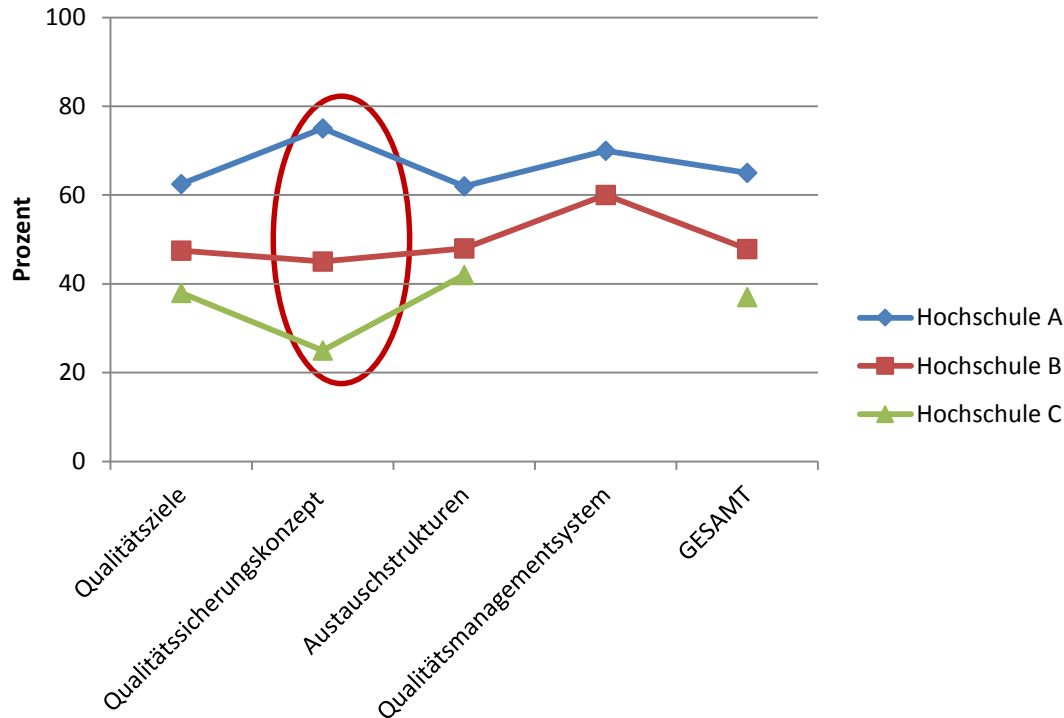


Ausgewählte Ergebnisse

Partizipationsstrukturen



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



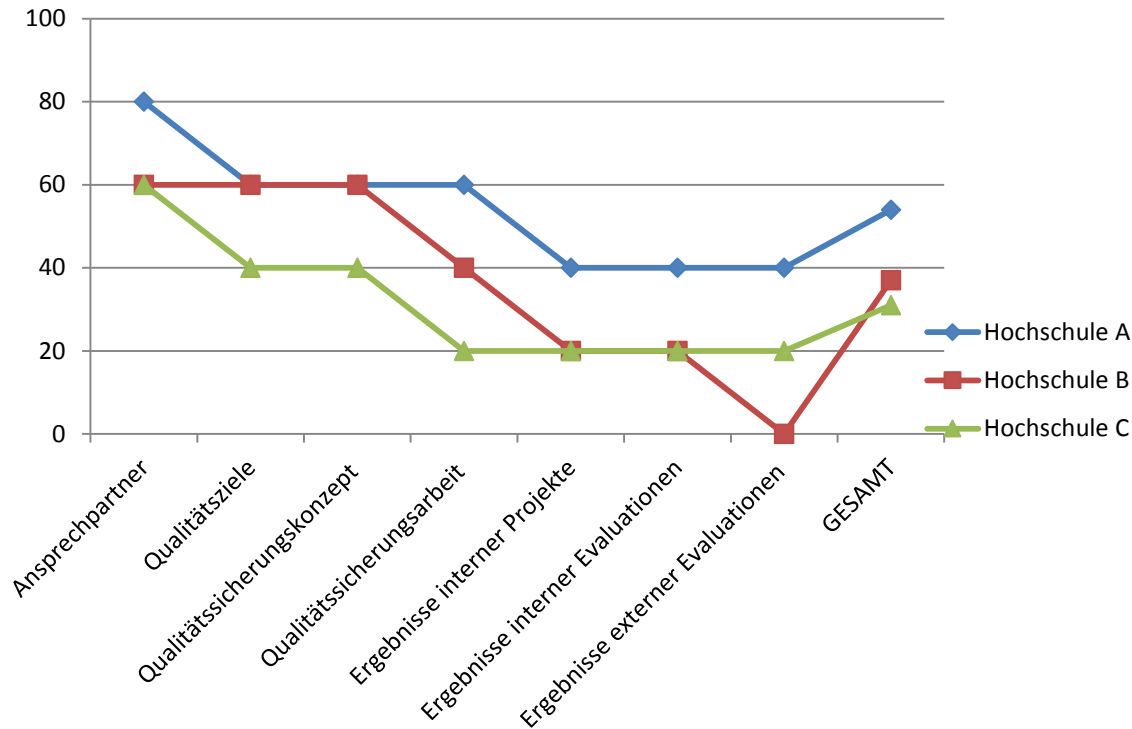
- Hochschule A zeichnet sich durch den vergleichsweise höchsten Partizipationsgrad aus – insbesondere bei der Entwicklung von QS-Konzepten
- Hochschule B nimmt im Vergleich der drei Hochschulen die mittlere Position ein

Ausgewählte Ergebnisse

Kommunikationsstrukturen



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386



- Die vergleichsweise meisten Informationen kommuniziert Hochschule A
- Basisinformationen zur Qualitätssicherung werden am häufigsten veröffentlicht (Ansprechpartner, Qualitätsziele & Qualitätssicherungskonzept)
- Ergebnisse interner bzw. externer Evaluation werden deutlich seltener veröffentlicht

SWOT-Analyse der Qualitätskultur

Basis: Organisationspsychologischer Fragebogen



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Hochschule A

- + Hohes Level an individuellem Commitment & Engagement gegenüber Qualität über alle Mitgliedsgruppen hinweg
 - + Positive Einschätzung der kollegialen Kommunikation (z. B. konstruktiv-kritischer Diskurs)
 - + Umsetzung wichtiger *QK-Werte*: z. B. Austausch von Erfahrungen und Lernen von- & miteinander
-
- Hohe Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung des qualitätsorientierten *Führungsstils*
 - Unzureichende Wahrnehmung der Umsetzung wichtiger *QK-Werte*: z. B. Kritische Selbstreflexion und eindeutige Qualitätspolitik
 - Zu geringe Nutzung der Ergebnisse der studentischen Lehrevaluation
-

Kritische Würdigung

- Hoher Entwicklungsaufwand
- Differenzierte Diagnose der Qualitätskultur einer Hochschule hinsichtlich
 - Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen
 - Strukturen, Regelungen und Prozesse
- SWOT-Analysen und Gestaltungsempfehlungen
- Benchmark-Analysen je Hochschulart

Weiterentwicklung

- Generierung von Qualitätsindizes und Auswertealgorithmen
- Einbezug weiterer Hochschulen
- Längsschnittdesign um Voraussetzungen und Einflussfaktoren von Qualitätskultur zu ermitteln

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Informationen zum QM-System „heiQUALITY“:

Dr. Sonja Kiko

Leiterin Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre

Email: sonja.kiko@zuv.uni-heidelberg.de

Homepage: www.uni-heidelberg.de/universitaet/qualitaetsentwicklung/studium_lehre

Informationen zum Projekt „heiQUALITY Cultures“

Dr. Christine Sattler

Projektkoordinatorin „heiQUALITY Cultures“

Email: christine.sattler@psychologie.uni-heidelberg.de

Homepage: www.heiqualitycultures.uni-hd.de

Qualitätskulturinventar

Organisationspsychologischer Teil



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

	Variablen für wissenschaftliche Fragestellungen	Gesamt	Dimensionen	Anzahl Items pro Dimension
1	Qualitätskultur	42	Commitment Engagement Verantwortung Führung Kommunikation Partizipation Gemeinsame Werte Vertrauen	4 4 4 12 6 4 4 4
2	Abhängige Variablen	26	Bewertung der Qualitätskultur Commitment Hochschule Zufriedenheit Umsetzung struktural-formal	8 3 10 5
3	Moderator- und Kontrollvariablen	19	Gewissenhaftigkeit Work Engagement Soziale Unterstützung Kontrollskala	4 9 3 3
4	Demografische Angaben	10	u. a. Alter, Geschlecht, Bildung, Fakultät, Dauer der Zugehörigkeit zur Hochschule, Art des Beschäftigungsverhältnisses	
	Gesamt	97		

Güte des Fragebogens

Statistische Analysen



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

➤ Explorative Faktorenanalyse

- Überprüfung der Faktorenstruktur des Fragebogens
- 6 Qualitätskulturdimensionen (erklärte Gesamtvarianz: 74,3 %)

	Faktorbezeichnung	Items	α
1	Verhalten der Führungskraft	9	.953
2	Kommunikation	6	.940
3	Engagement	3	.804
4	Commitment	3	.841
5	Erwartungen der Führungskraft	3	.856
6	Partizipation	3	.706

➤ Konfirmatorische Faktorenanalyse

- Bestätigung der 6-faktoriellen Struktur des Fragebogens

Struktural-formaler Fragebogen

Aufbau



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Bereiche		Dimensionen	Spezifische Items	Items (min)	Items (max)
1	Informationen	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeine Angaben 	--	13	13
2	Hochschulstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> Stellenwert Zuständigkeit Qualitätsziele Konzepte Instrumente Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcen Qualitätsmanagementsystem Externe Qualitätssicherung 	17	31
3	Studium & Lehre		<ul style="list-style-type: none"> (Weiter-)Entwicklung: Studiengänge Aufwertung der Lehre Lehrveranstaltungsbefragungen Information und Beratung 	14	22
4	Forschung		--	9	16
5	Wissenschaftlicher Nachwuchs		--	9	16
6	Verwaltung & Service		<ul style="list-style-type: none"> Personalentwicklung 	11	20
GESAMT				73	118