



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

# Agenda



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

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

# QM-System „heiQUALITY“

## Prämissen & Konzept



### Leitprinzipien:

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

### Dimensionen:



# QM-System „heiQUALITY“

## Entwicklungsschritte



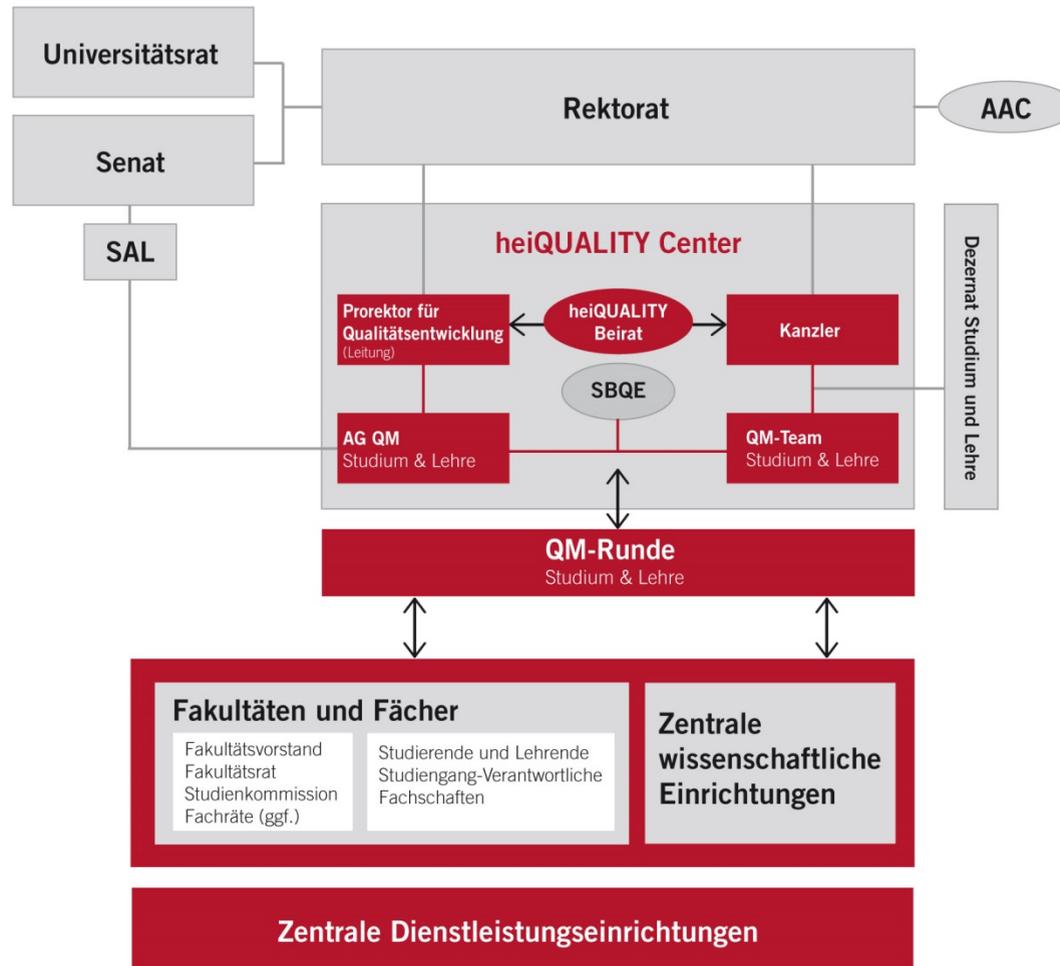
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT-Analysen (Budgetverhandlungen)</li> <li>- Evaluation Lehrveranstaltungen</li> <li>- Absolventenbefragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prorektorat Qualitätsentwicklung</li> <li>- Konzept QM-System „heiQUALITY“</li> <li>- Qualitätsziele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



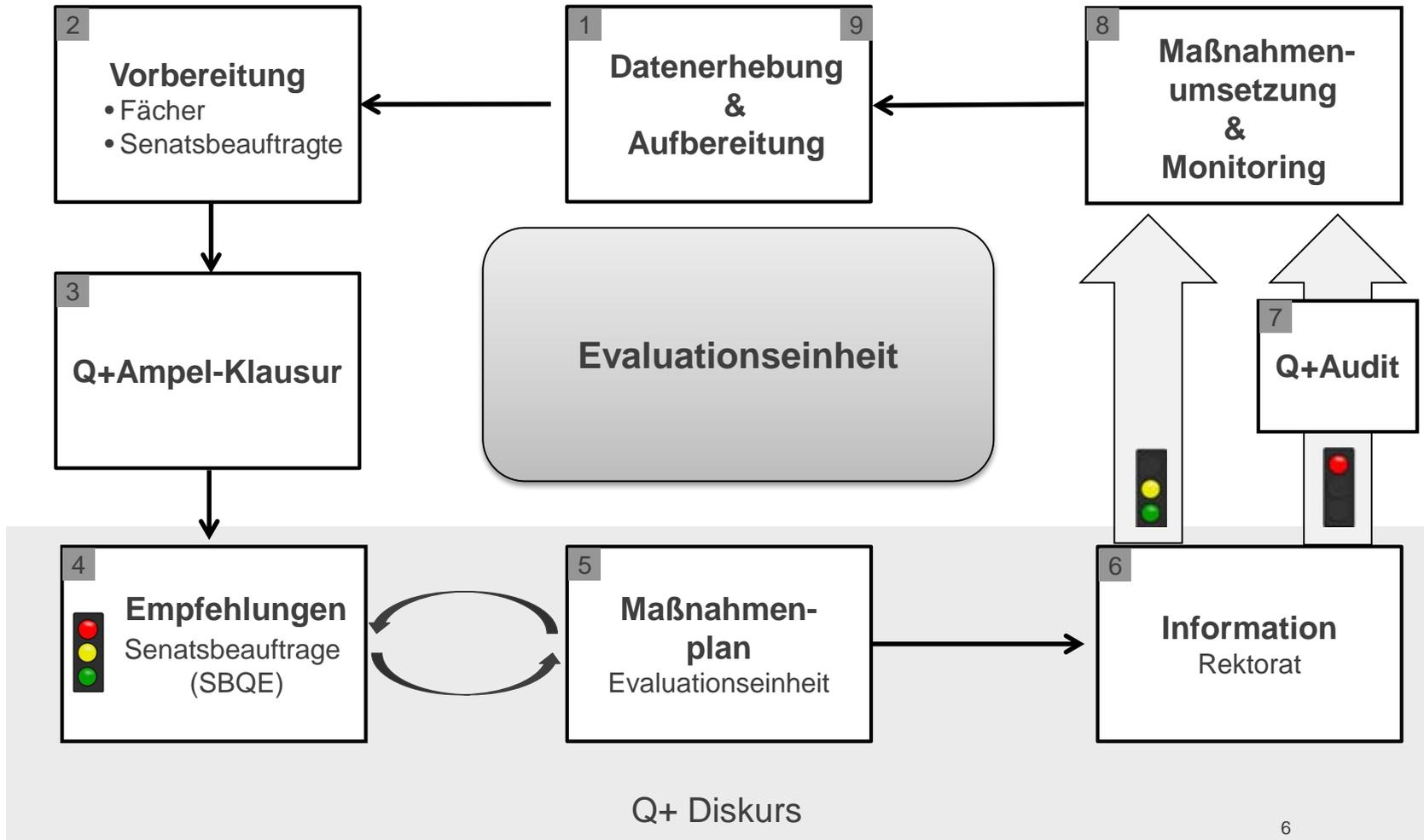
UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386



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

# QM-System „heiQUALITY“

## Evaluationszyklus



# 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

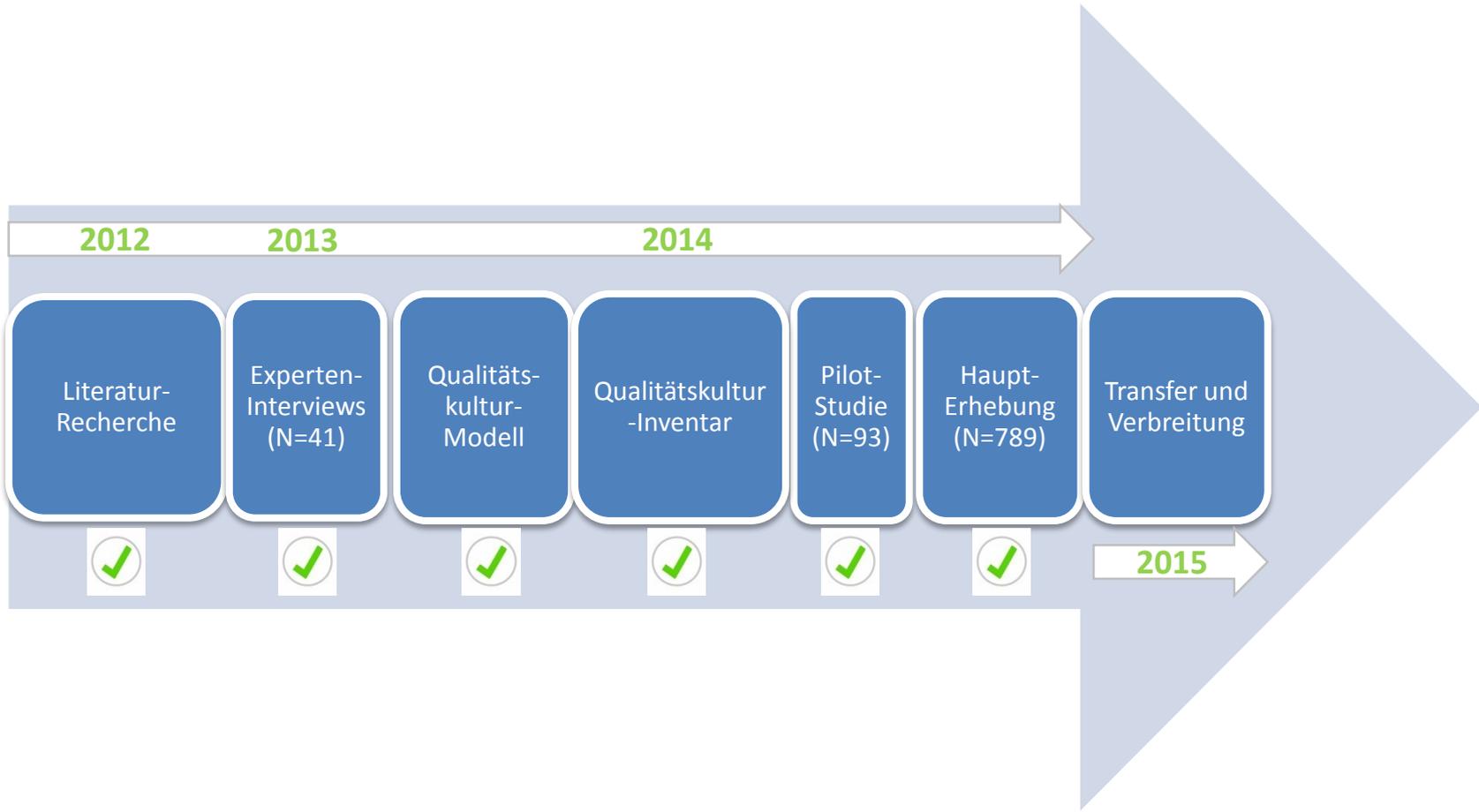
Laufzeit: 04/2012 – 05/2015; Projektleitung: Prof. Dr. Kh. Sonntag

# Das „heiQUALITY Cultures“ Projekt

## Meilensteine



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386



# Literaturrecherche

## Datenmaterial



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 / qualitaetskultur	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 <sup>a</sup> (1)]	24 (24)	35
PsycINFO	quality culture	474	3 (0)	66 (9)	405
<b>GESAMT</b>		<b>786</b>	<b>21 (18)<sup>b</sup></b>	<b>160 (76)</b>	<b>605</b>

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

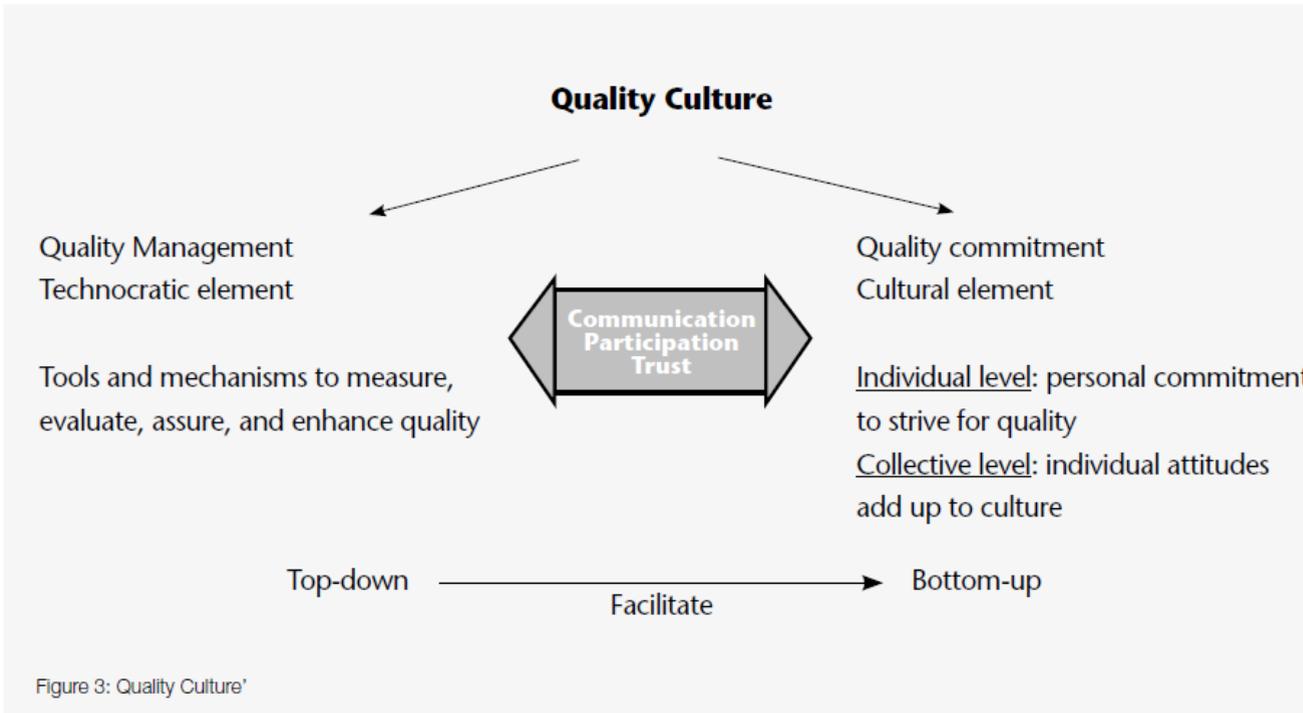
Zeitraum der Recherche: November – Dezember 2012

# Literaturrecherche

## Definition von Qualitätskultur



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386



### European University Association (2006)<sup>1</sup>

"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."

<sup>1</sup>Elements of quality culture (EUA, 2006, p. 20)

# Experteninterviews

## Leitfaden



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?

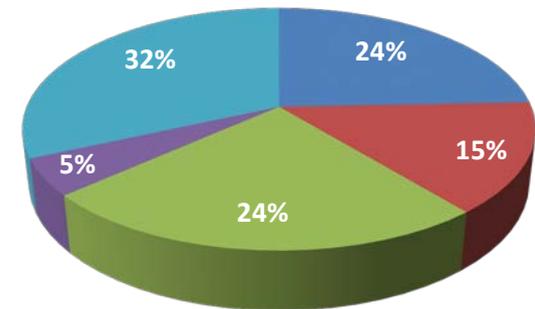
# Experteninterviews



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

## 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



## 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



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



*„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



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

---

### Förderliche Faktoren

- Diskussionskultur
- Eindeutigkeit in Bezug auf struktural-formale Vorgaben
- Informationsaustausch und Partizipation
- Vertrauen
- Tatsächliche Umsetzung der Qualitätsvorhaben

### Hinderliche Faktoren

- 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

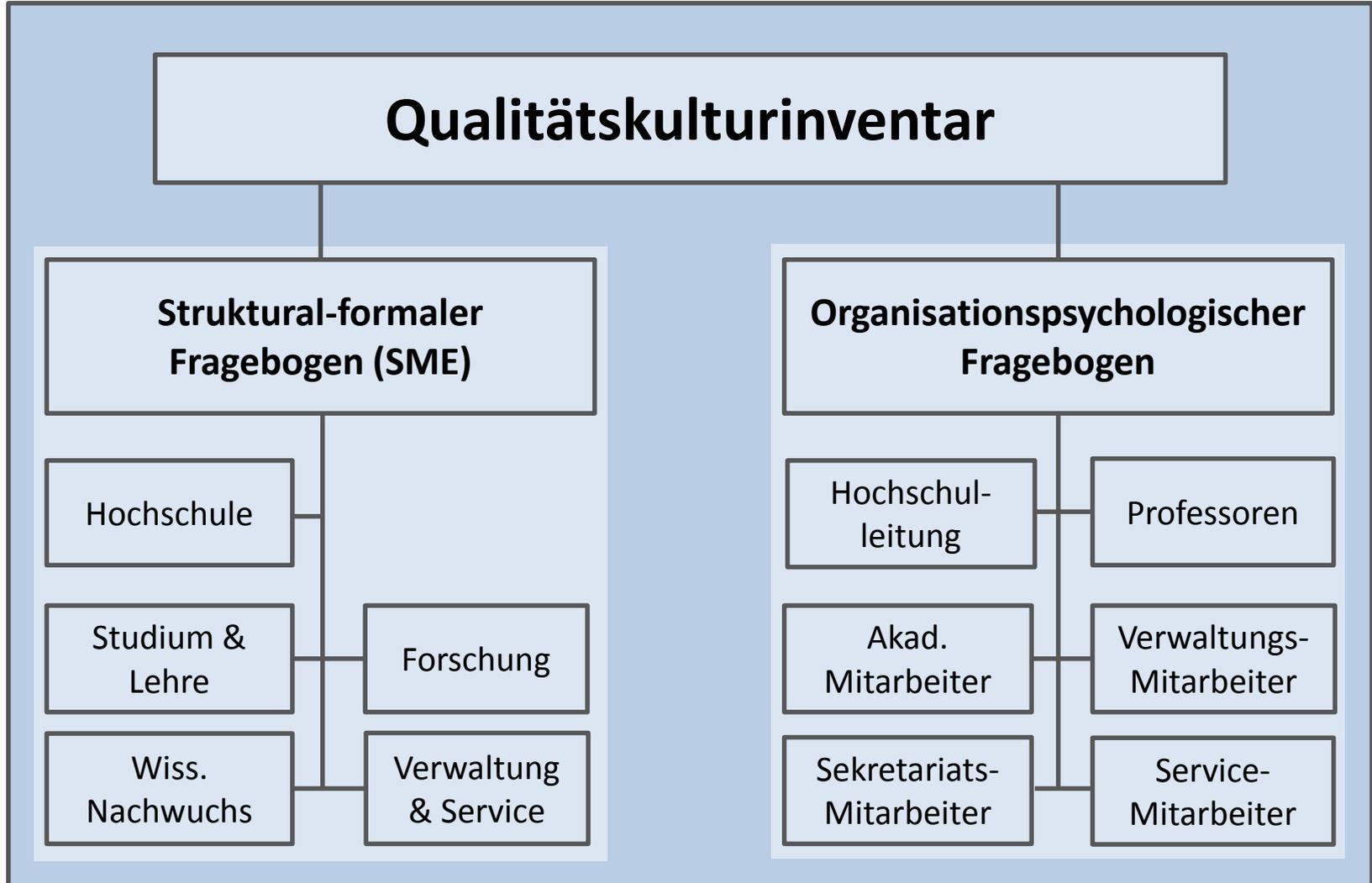


UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386



# Qualitätskulturinventar

## Aufbau und Zielgruppen



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

# Qualitätskulturinventar

## Dim.: Verhalten der Führungskraft



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

### ➤ **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

### ➤ **Beispielitem Selbsteinschätzung**

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

### ➤ **Beispielitem 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“*

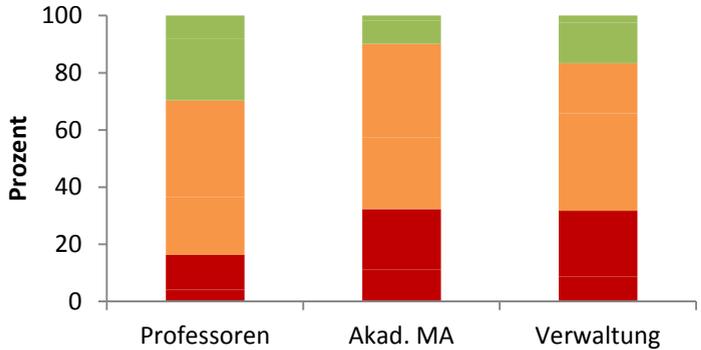
*„An der [Name der Hochschule] kann man mitreden und seine Meinung äußern“*

# Ausgewählte Ergebnisse

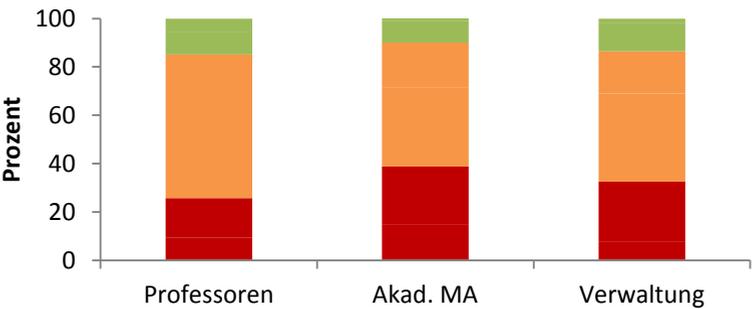
## Bewertung der Qualitätskultur (HS A)



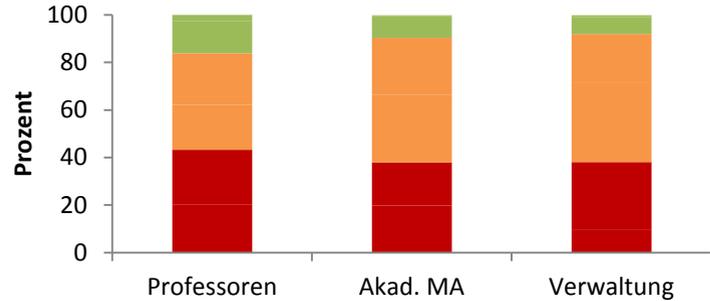
„Die Kommunikation an der [Name der Hochschule] ist offen und ehrlich.“



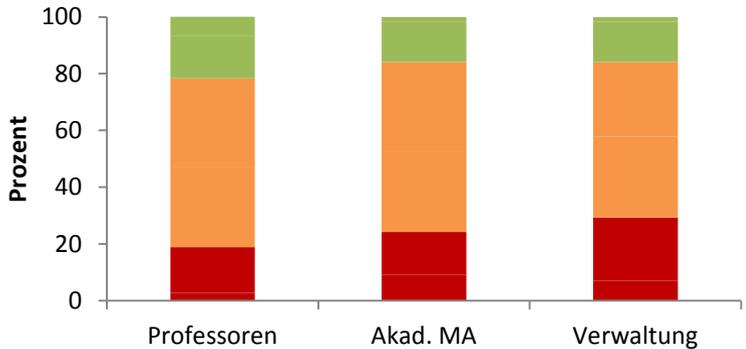
„An der [Name der Hochschule] fühlen sich alle Mitarbeiter für die Qualität der Hochschule mitverantwortlich.“



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



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



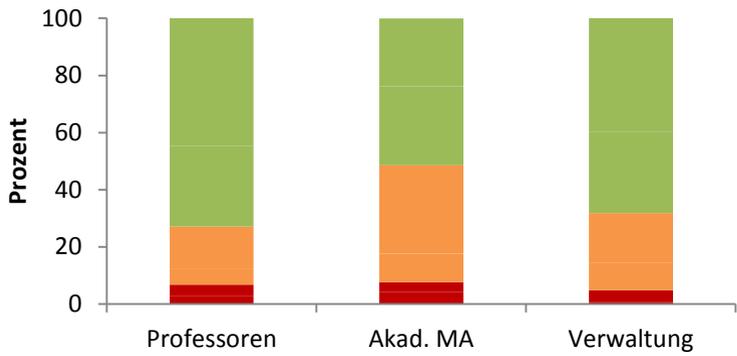
➤ Prozentuale Verteilung: **Hohe**, **mittlere** und **geringe** Zustimmung nach Hochschulgruppen

# Ausgewählte Ergebnisse

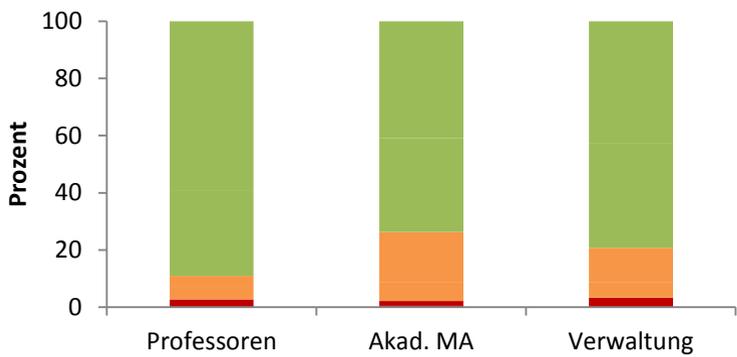
## Commitment-Items im Detail (HS C)



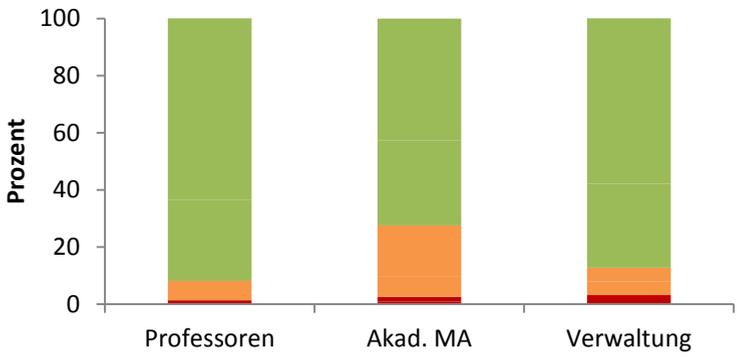
„Es liegt mir besonders am Herzen die Qualitätsentwicklung der [Name der Hochschule] zu unterstützen.“



„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.“



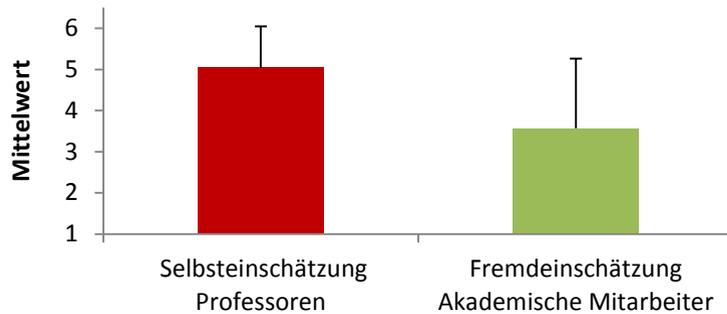
➤ Prozentuale Verteilung: **Hohe**, **mittlere** und **geringe** Zustimmung nach Hochschulgruppen

# Ausgewählte Ergebnisse

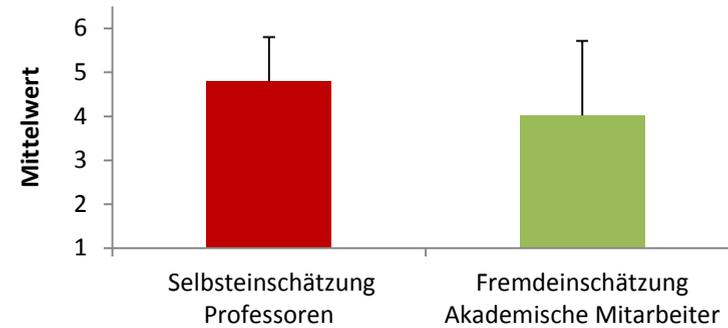
## Führungsitens im Detail (HS A)



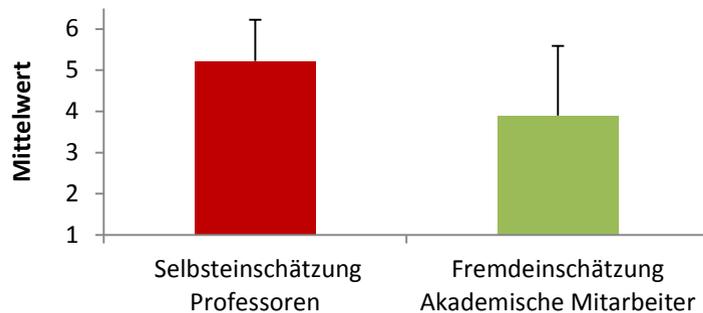
„Ich gebe meinen Mitarbeitern konstruktives Feedback zur Qualität ihrer Arbeitsleistungen“



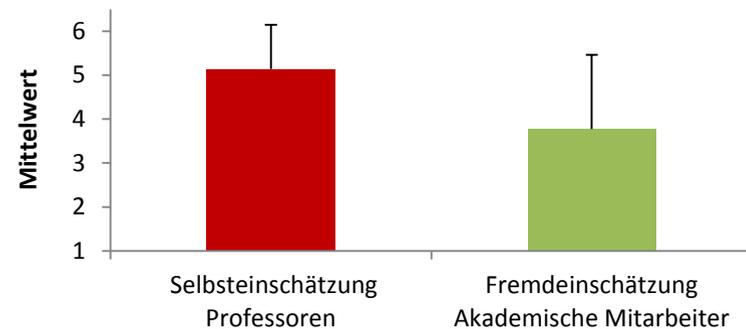
„Ich mache meinen Mitarbeitern deutlich, was ich in Bezug auf die Qualität ihrer Arbeit von ihnen erwarte“



„Ich unterstütze meine Mitarbeiter in ihrer beruflichen Weiterentwicklung“

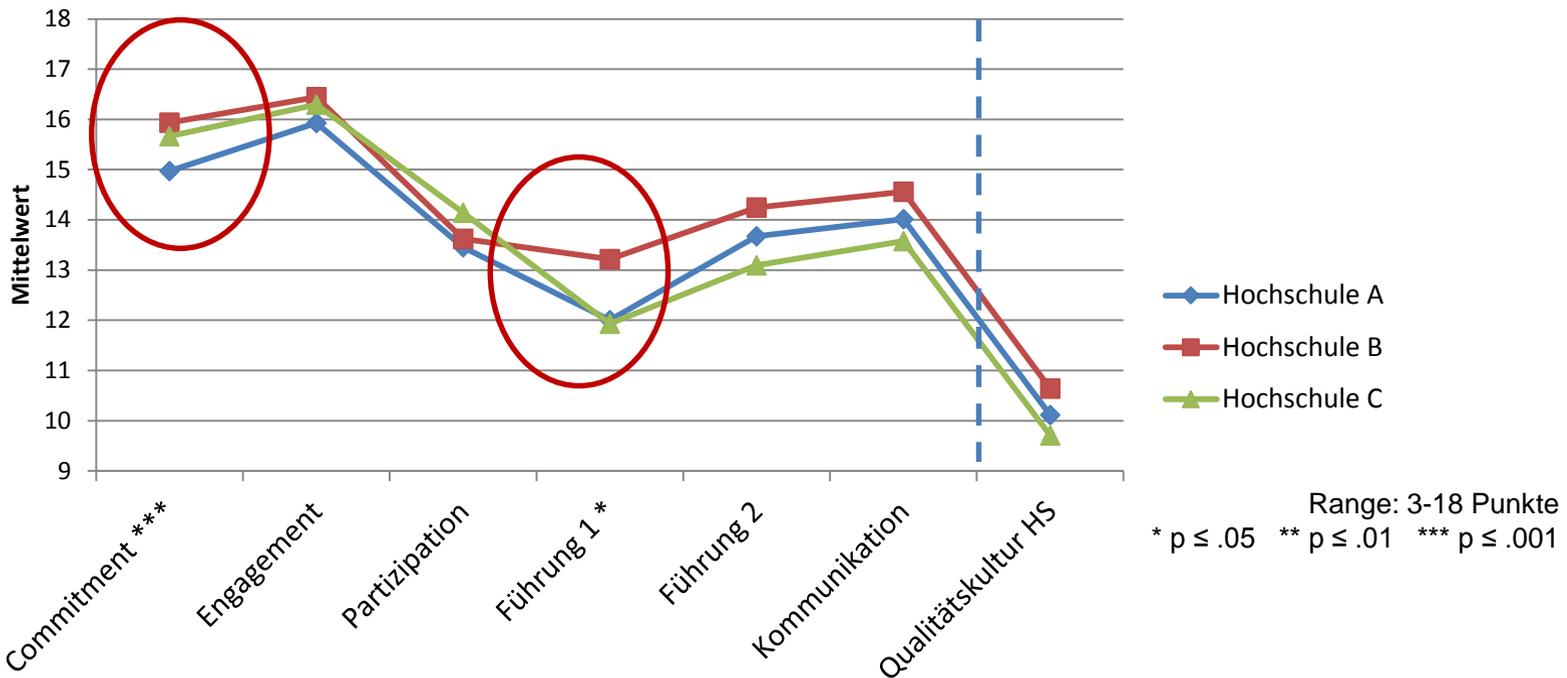


„Meine Absicht ist es, eher durch Taten als durch Anweisungen zu führen“



# Ausgewählte Ergebnisse

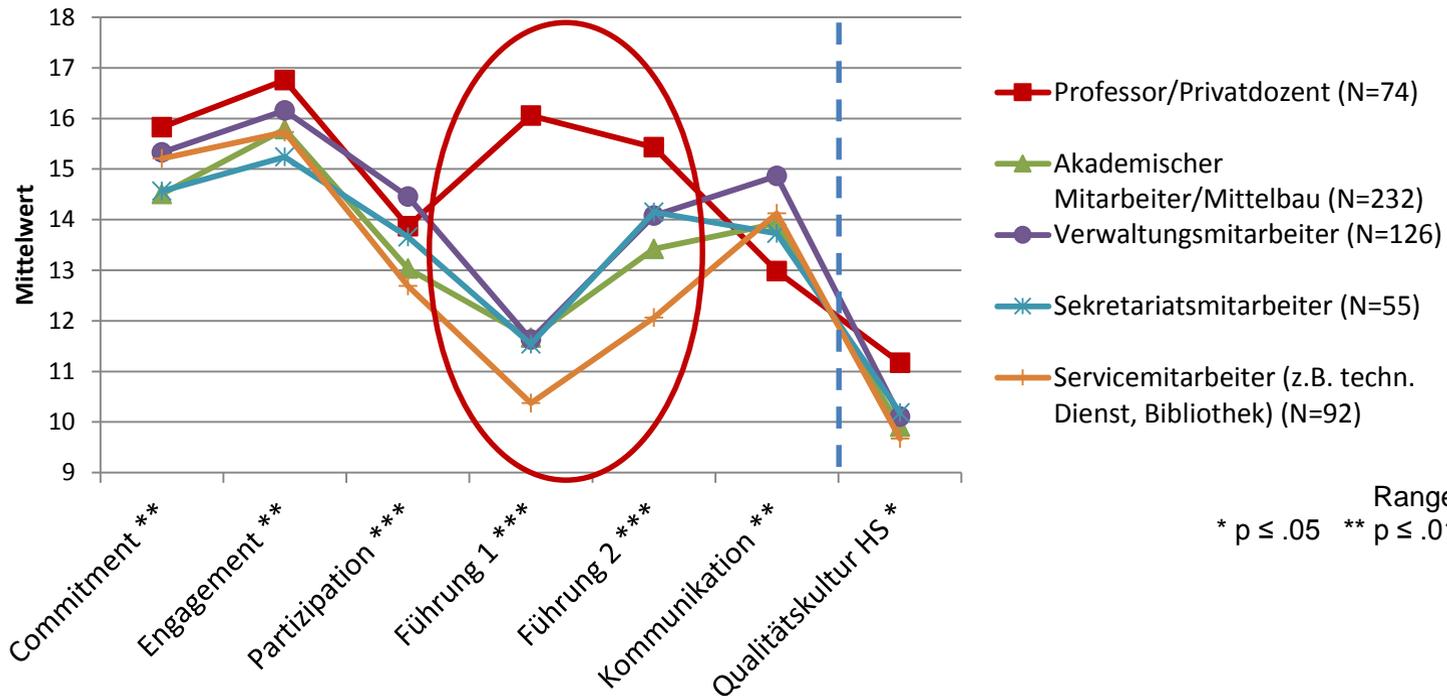
## Hochschulvergleiche



- 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)



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

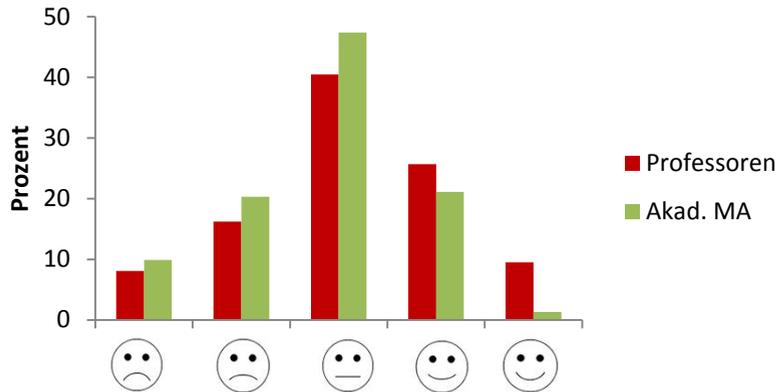
# Ausgewählte Ergebnisse

## Zufriedenheitsitems (HS A)

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



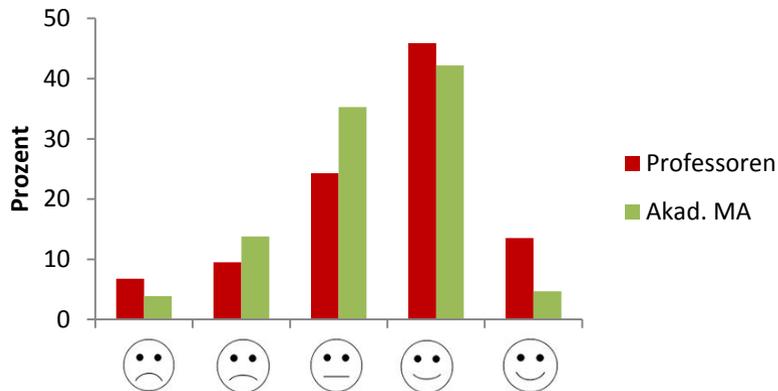
... mit Ihren Mitsprachemöglichkeiten an der [Name der Hochschule]?



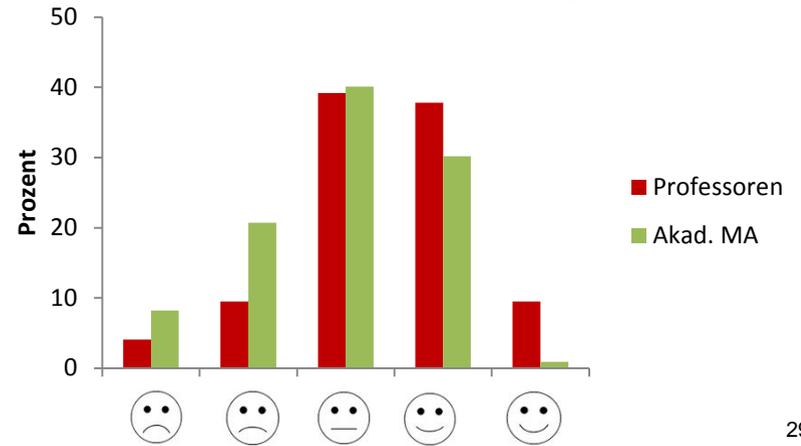
... mit der Kommunikation an der [Name der Hochschule]?



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



... mit der Hochschulleitung?



# Ausgewählte Ergebnisse

## Gemeinsame Werte HS B

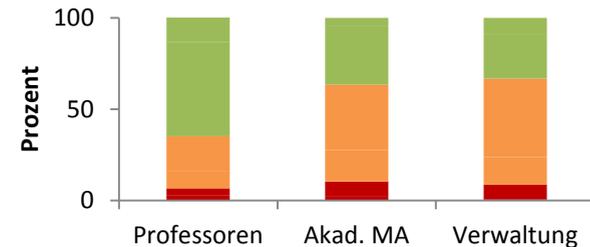


„Durch welche der folgenden Werte zeichnet sich die Hochschule B aus Ihrer Sicht besonders aus?“

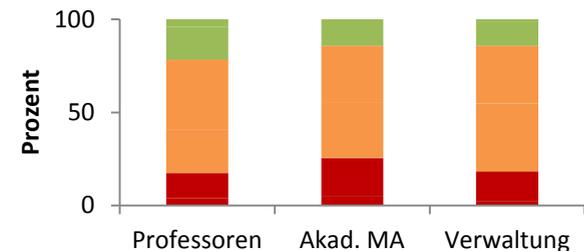
	Werte der HS B	%
1	Internationalität	64,5
2	Wissenschaftliches Renommee	59,9
3	Exzellenz-Anspruch	54,9
4	Interdisziplinäre Kooperation	40,3
5	Freiheit in Forschung und Lehre	37,7
6	Vielfalt	37,5
7	Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	37,3
8	Forschungsorientierte Lehre	35,8
9	Austausch von Erfahrungen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



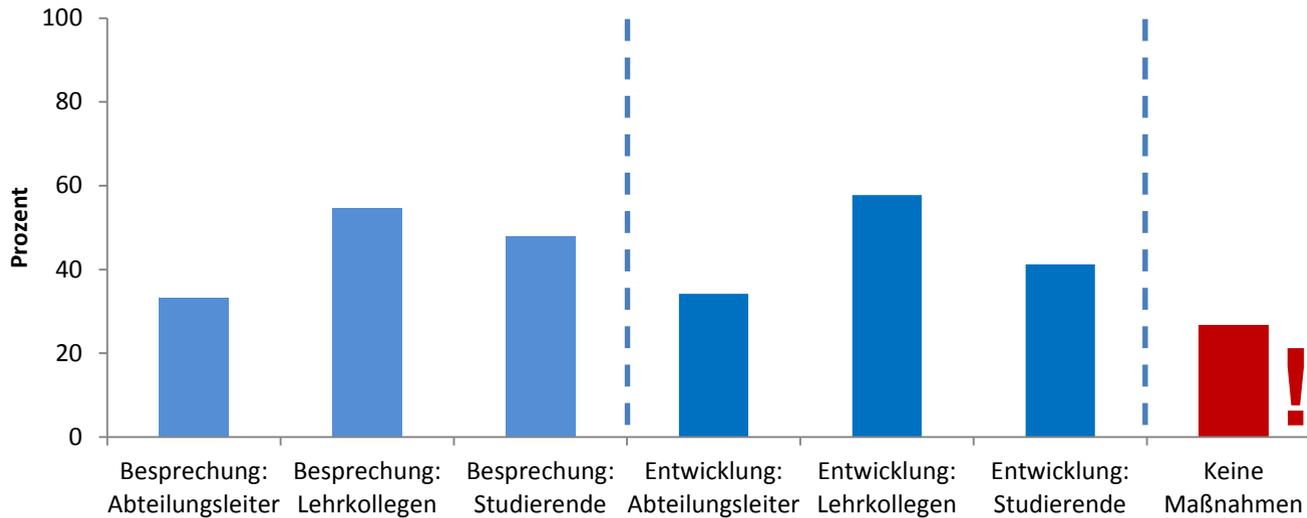
➤ Prozentuale Verteilung: **Hohe**, **mittlere** und **geringe** Zustimmung nach Hochschulgruppen

# Ausgewählte Ergebnisse

## Qualitätskultur: Studium & Lehre

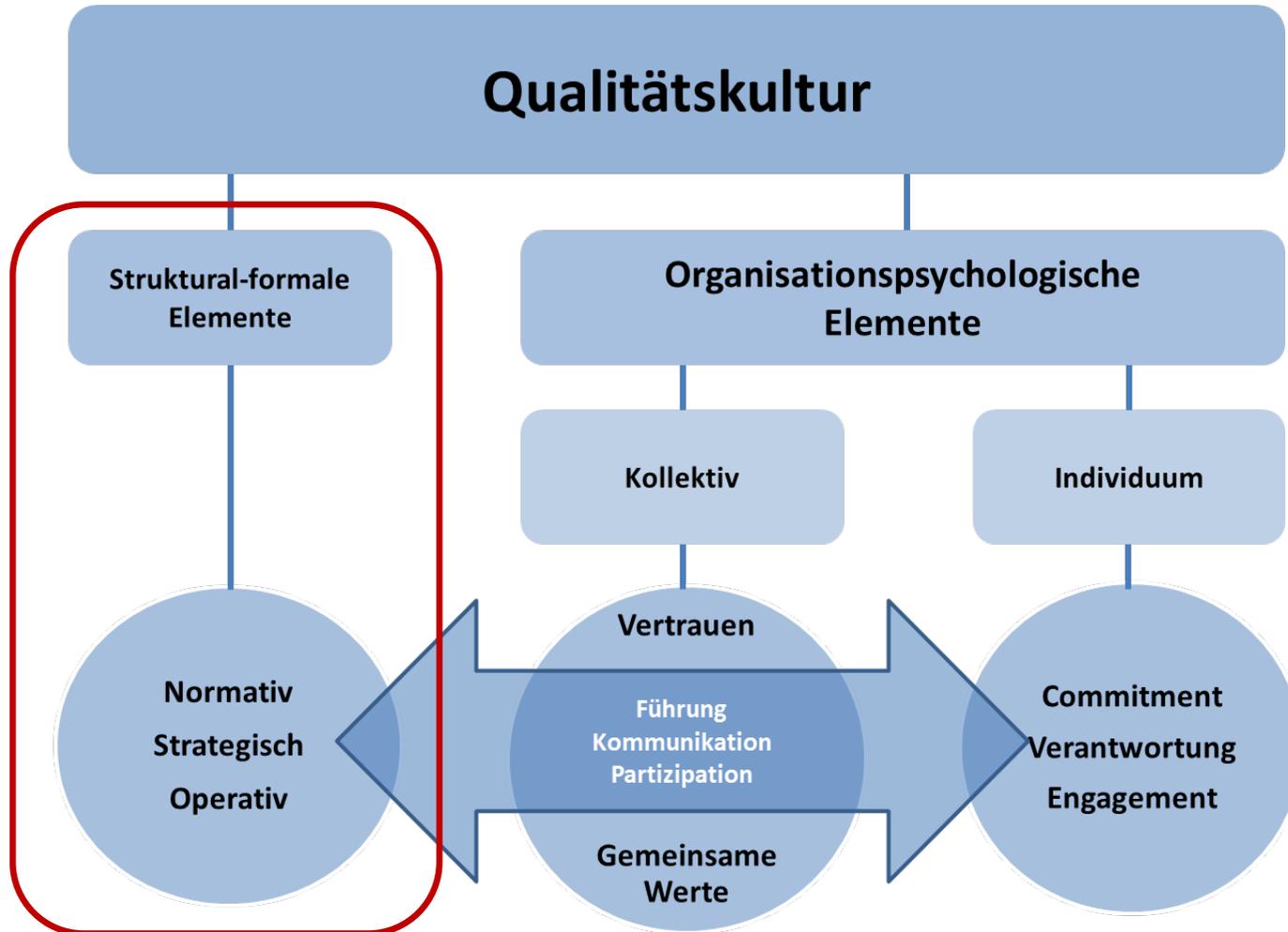


„Wie werden die Ergebnisse der studentischen Lehrevaluation in Ihrer Abteilung genutzt?“



- 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



# Struktural-formaler Fragebogen

## Beispielfragen I



### 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. EFQM<sup>1</sup>-Modell, ISO<sup>2</sup>-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



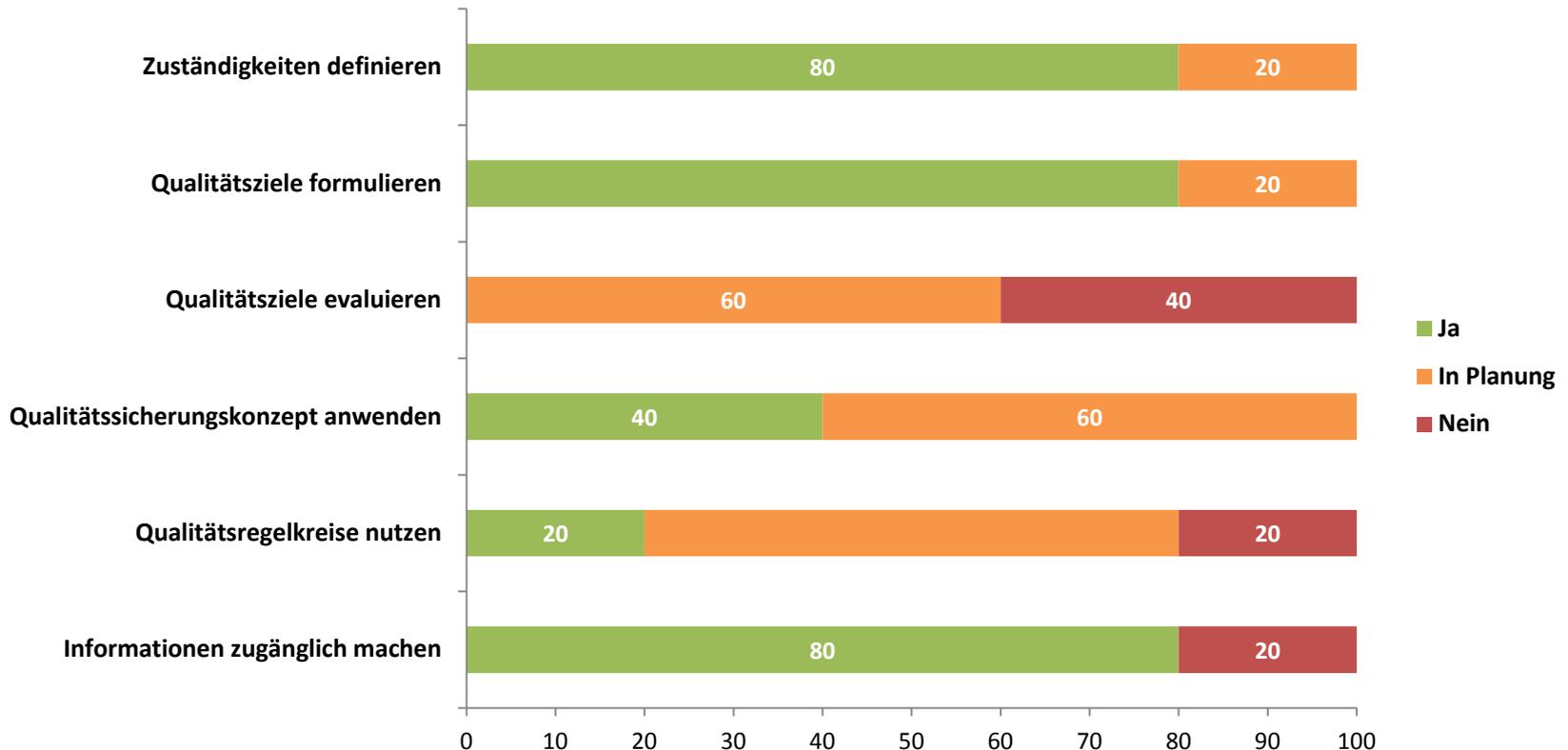
Qualitätssicherungsinstrumente (gesamte Hochschule) - Checkliste							
2.9 In welchen Hochschulbereichen kommen folgende Qualitätssicherungsinstrumente zum Einsatz? (Mehrfachnennungen möglich)							
Instrument		Studium und Lehre	Forschung	Wissenschaftlicher Nachwuchs	Verwaltung und Service	Einsatz 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

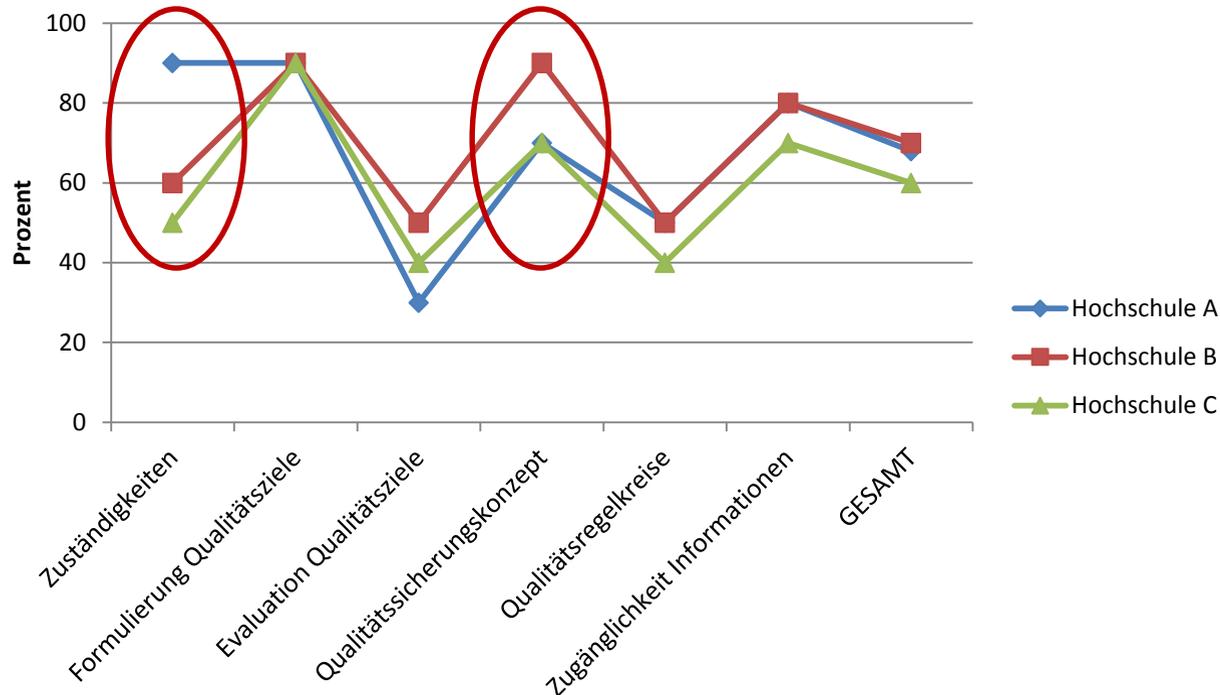


### Hochschule A



# Ausgewählte Ergebnisse

## Umsetzung förderlicher QK-Strukturen – Hochschulvergleich



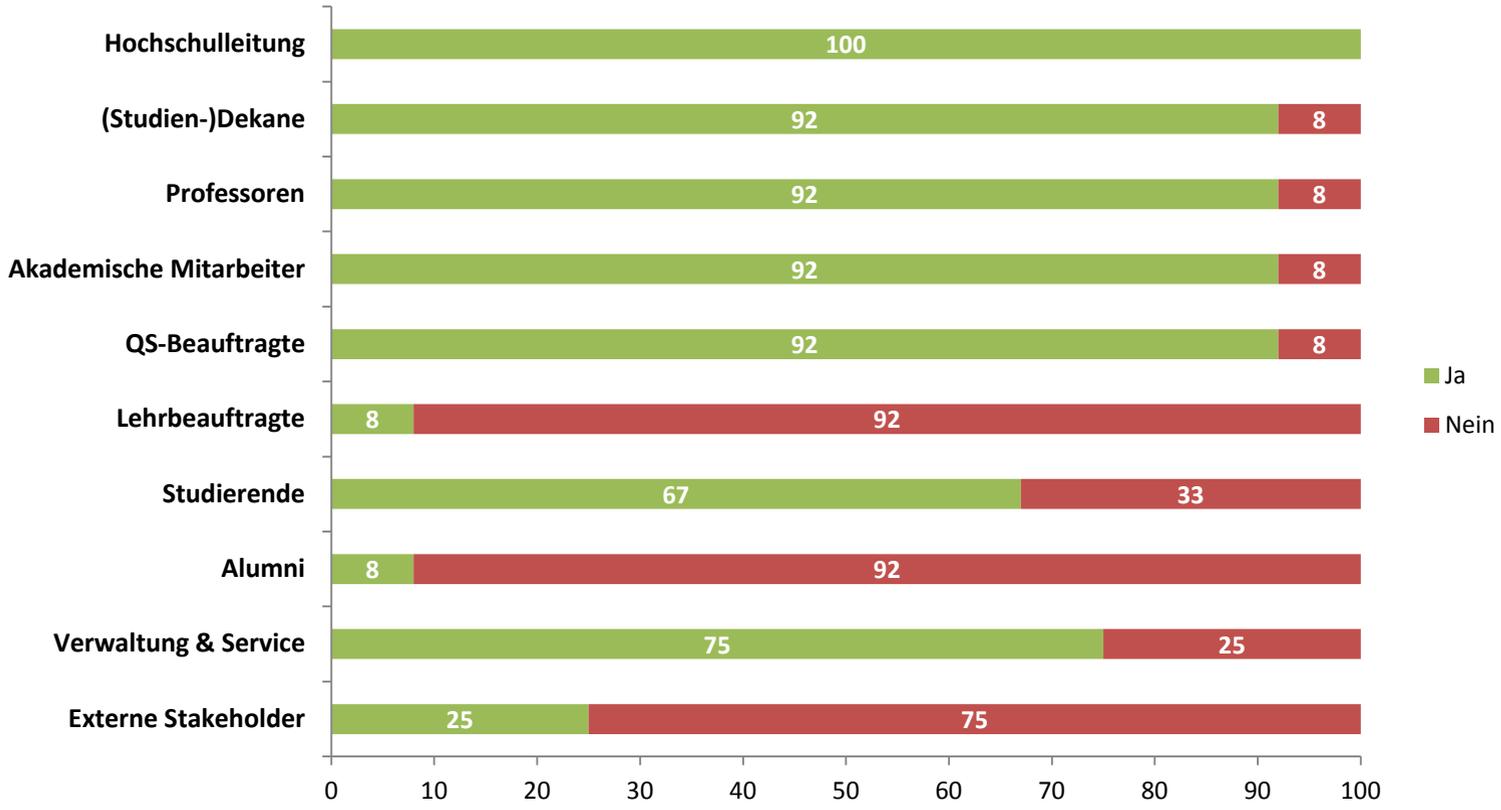
- Hochschule A zeichnet sich durch eine klare Regelung von Zuständigkeiten für Qualitätssicherung aus
- Hochschule B besitzt für nahezu alle Leistungsbereiche ein eigenes Qualitätssicherungskonzept

# Ausgewählte Ergebnisse

## Partizipation von Hochschulmitgliedern in QM-Prozessen in QM-Prozessen

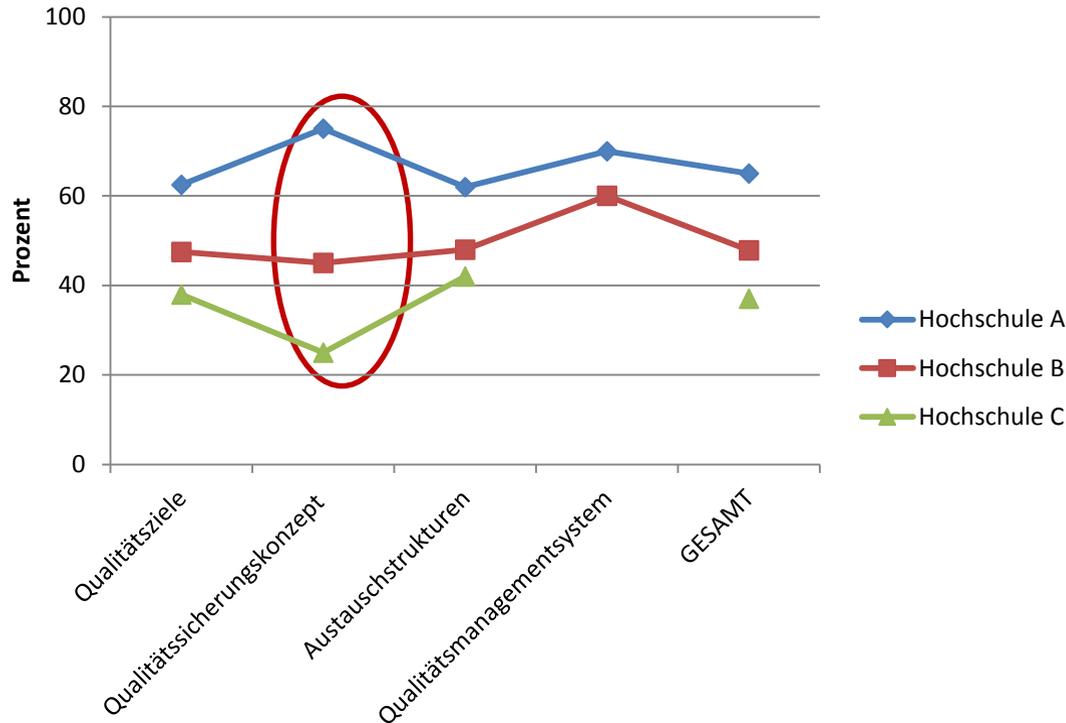


### Hochschule A



# Ausgewählte Ergebnisse

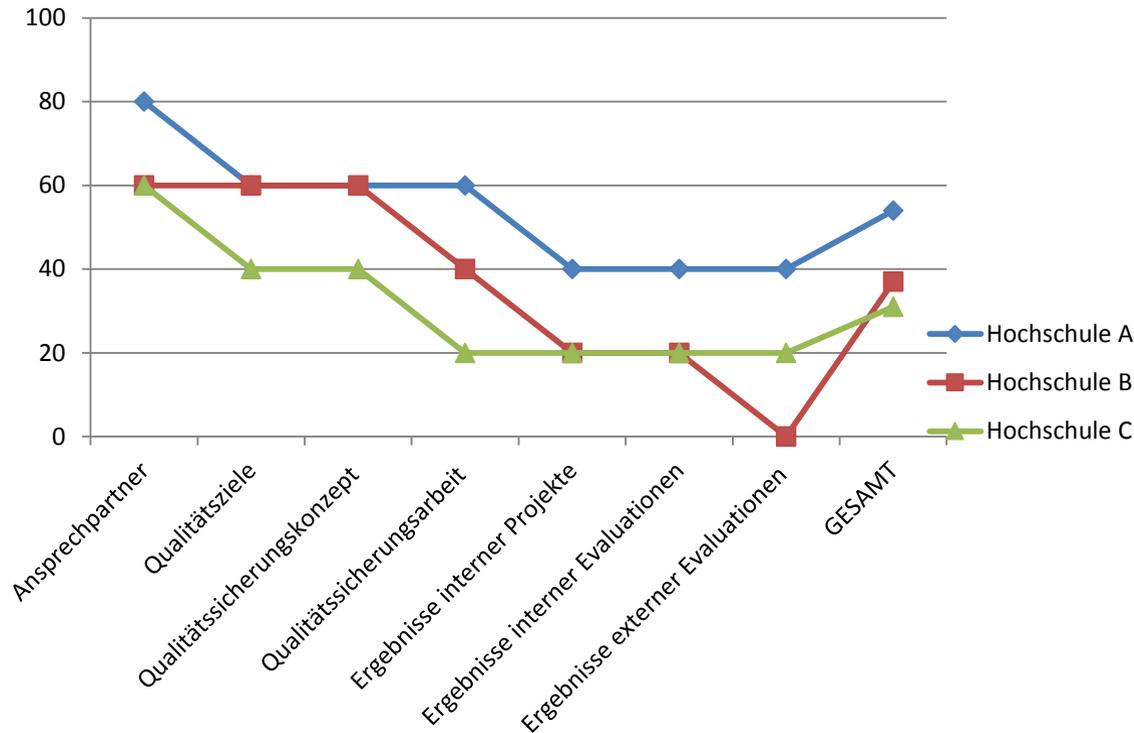
## Partizipationsstrukturen



- 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



- 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



---

### 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](mailto:sonja.kiko@zuv.uni-heidelberg.de)

Homepage: [www.uni-heidelberg.de/universitaet/qualitaetsentwicklung/studium\\_lehre](http://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](mailto:christine.sattler@psychologie.uni-heidelberg.de)

Homepage: [www.heiqualitycultures.uni-hd.de](http://www.heiqualitycultures.uni-hd.de)

# Qualitätskulturinventar

## Organisationspsychologischer Teil



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

# Güte des Fragebogens

## Statistische Analysen



### ➤ Explorative Faktorenanalyse

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

	Faktorbezeichnung	Items	$\alpha$
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



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