

Februar 2014

# Qualitäts- management an der Universität Konstanz



Geltungsbereich, Leitlinien, Bausteine und Instrumente des universitätsweiten Qualitätsmanagementsystems

Der Senat der Universität Konstanz hat das QM-Konzept in der 1. Fassung am 23.11.2011 und in der 2. Fassung am 19.02.2014 verabschiedet.

Universität Konstanz  
Stabsstelle Qualitätsmanagement  
Postfach 232  
D-78464 Konstanz  
[www.uni.kn/qms](http://www.uni.kn/qms)

Stand: Februar 2014 (2. Fassung)

## **Inhaltsverzeichnis**

1 Fundament und Leitlinien	4
2 Geltungsbereich und Ziele	5
3 Bausteine und Instrumente	6
3.1 Qualitätsplanung durch Zielentwicklung	7
3.2 Qualitätslenkung durch Prozessmanagement	8
3.3 Qualitätssicherung durch Monitoring und Evaluation	10
3.3.1 Lehrveranstaltungsevaluation	10
3.3.2 Monitoring-Verfahren	11
3.3.3 Peergestützte Evaluationen	15
3.4 Qualitätsentwicklung durch Dialog, Vereinbarungen und Dokumentation	16
4. Zuständigkeiten	18

## 1 Fundament und Leitlinien

Qualitativ hochwertige Leistungen in Forschung und Lehre sind seit ihrer Gründung ein erklärtes Ziel der Universität Konstanz. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, etablierte die Reformuniversität viele Innovationen. Hierzu gehört die Forschungsorientierung der Lehre, bzw. „Lehre aus Forschung“, aber auch die leistungsorientierte Mittelvergabe über den Ausschuss für Forschungsfragen, welche starke Anreize für die Forschung bietet und Antrieb für international anerkannte und drittmittelstarke Forschung ist. Zu nennen sind zudem die flache Organisationsstruktur, die auf Institute zugunsten von Fachbereichen verzichtet und keine Lehrstühle kennt, sowie eine durch Kooperation und Konsensorientierung geprägte Kommunikationskultur, welche Interdisziplinarität aber auch schnelle und effiziente Gremienwege ermöglicht. Das Streben nach Qualität und die kontinuierliche Suche nach Verbesserung sind somit für die Universität nicht neu, sondern klar im Gründungsgedanken verankert.

Qualitätsmanagement an der Universität Konstanz ist dieser Tradition verpflichtet und baut auf sie auf. Die Universität Konstanz versteht Qualitätsmanagement als unterstützendes Werkzeug für die Kernaufgaben in Forschung und Lehre. Zu diesem Zweck sollen alle Gremien der Universität mit Informationen und Daten versorgt werden, die bei der Planung, Umsetzung, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung ihrer Leistungen und Arbeitsbereiche helfen. Auf die Schaffung neuer Gremien, Instrumente und Verfahren wird möglichst verzichtet. Stattdessen werden neue Instrumente der Qualitätssicherung in bestehende Verfahren integriert und die Ergebnisse in bestehenden Gremien diskutiert.

Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der Universität Konstanz orientiert sich aus diesem Grunde an folgenden Leitlinien:

**Partizipation:** Sektionen, Fachbereiche sowie Studierende werden bei allen Stufen des Qualitätsregelkreises systematisch eingebunden und beteiligt.

**Nützlichkeit:** Der Aufwand der Qualitätsmanagement-Verfahren muss immer im Verhältnis zu ihrem Nutzen stehen. Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck, sondern orientiert sich an den Zielen der Universität.

**Genauigkeit:** Instrumente der Qualitätssicherung wie z.B. Evaluationen sollen wenn möglich quantitative sowie qualitative Methoden und Daten einbeziehen. Insbesondere im Bereich Forschung bleibt das „peer-review Verfahren“, also die Bewertung und Evaluation durch anerkannte FachkollegInnen, ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung. Es

soll darüber hinaus zu einem „informed peer-review“, einem datenunterstützten Verfahren ausgebaut werden.

**Kommunikation und Dialog:** Die Ergebnisse der Qualitätssicherung, insbesondere die Ergebnisse von Monitoring und Evaluation, werden von den jeweils zuständigen Gremien und EntscheidungsträgerInnen sowie den wesentlichen Beteiligten diskutiert und interpretiert.

**Klarheit:** Qualitätsmanagement funktioniert anhand geregelter Verfahren, Kriterien und Prozesse sowie klaren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Es zeichnet sich durch ein systematisches Vorgehen aus.

Des Weiteren orientiert sich das QMS der Universität Konstanz an den folgenden externen Kriterien und Standards:

- Kriterien der Systemakkreditierung ([www.akkreditierungsrat.de](http://www.akkreditierungsrat.de), Drs. AR 20/2013)
- European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the Higher Education Area (ESG) der ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education)
- Qualitätsstandards für Evaluationen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (<http://www.degeval.de/degeval-standards/standards>).

## 2 Geltungsbereich und Ziele

Das QMS der Universität Konstanz umfasst alle Leistungsbereiche der Universität:

- Forschung
- Studium und Lehre
- Nachwuchsförderung

Darüber hinaus umfasst das Qualitätsmanagement die wissenschaftsunterstützenden Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiche der Universität (zentrale und dezentrale Verwaltung sowie zentrale Einrichtungen).

Wesentliches Ziel des QMS ist die kontinuierliche Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in diesen Bereichen. Dies beinhaltet im Einzelnen:

- Prozesse der Planung und Entscheidungsfindung werden durch die Bereitstellung relevanter Informationen und Daten auf allen Entscheidungsebenen unterstützt.
- Strategische und administrative Prozesse sind klar geregelt, dokumentiert und nachvollziehbar.
- Die kontinuierliche Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Handelns durch zuständige Stellen und alle MitarbeiterInnen wird ermöglicht. Hierzu werden entsprechende Evaluations- und Monitoringinstrumente bereitgestellt.

### 3 Bausteine und Instrumente

Das Qualitätsmanagement an der Universität Konstanz basiert auf Qualitätszielen, klaren Strukturen und Prozessen, kontinuierlichem Monitoring und Evaluationen sowie Strategiegesprächen zwischen Rektorat und Fachbereichen. Es wird als kontinuierliche Aufgabe begriffen, welche die Planung, Umsetzung, Überprüfung sowie Weiterentwicklung wesentlicher Aufgaben und Arbeitsbereiche umfasst. Dieser sogenannte QM-Kreislauf oder PDCA-Zyklus lässt sich wie folgt darstellen:<sup>1</sup>

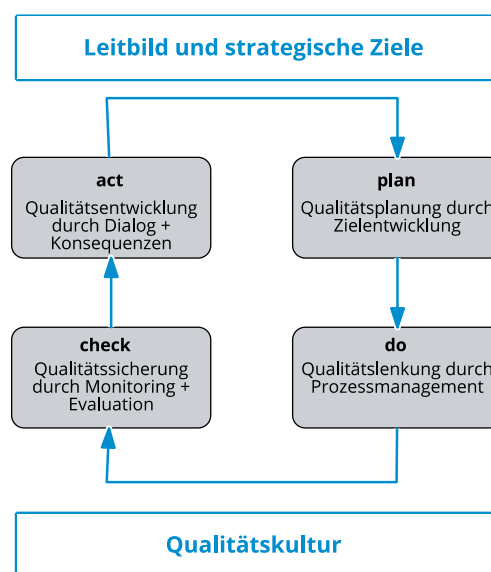


Abbildung 1 Qualitätsmanagement-Kreislauf und Instrumente

Diesem Kreislauf lassen sich die wesentlichen Instrumente des Konstanzer QMS zuordnen. Die Grundlage bilden Qualitätsziele, welche aus dem Leitbild der Universität abgeleitet sind und Rahmen für Zielsetzungen der Sektionen und Fachbereiche geben. Ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, wird mit Hilfe von regelmäßigen **Evaluationen** und kontinuierlichem **Monitoring** überprüft, deren Ergebnisse in den Fachbereichen und Studienkommissionen sowie in den Strategiegesprächen mit dem Rektorat intensiv diskutiert werden und die Basis von Verbesserungsmaßnahmen sind. Ein Prozessmanagement gewährleistet durch die Dokumentation, Optimierung und Veröffentlichung von Prozessen klare, effiziente und transparente Abläufe. Während diese unterschiedlichen Bausteine

<sup>1</sup> PDCA steht hierbei für Plan-Do-Check-Act. Der sogenannte PDCA-Zyklus oder Deming Kreis geht zurück auf William Edwards Deming (1900–1993), einem amerikanischen Physiker und Statistiker und wesentlichen Mitbegründer des heutigen Verständnisses von Qualitätsmanagement.

und Instrumente prinzipiell in allen Bereichen zum Einsatz kommen, haben sie doch eine unterschiedliche Bedeutung in den einzelnen Bereichen. Im Bereich der Forschung ist und bleibt das peer-review Verfahren, ob intern über den AFF oder durch externe Peers, das wesentliche Instrument der Qualitätssicherung. In Studium und Lehre ist das Monitoring-Verfahren das wesentliche Qualitätssicherungsinstrument und im Bereich der Administration und Verwaltung ist das Prozessmanagement sinnvoll. Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine und Instrumente näher erläutert.

### **3.1 Qualitätsplanung durch Zielentwicklung**

Zur Einführung eines QMS ist es notwendig zu bestimmen, was unter Qualität in den einzelnen Bereichen verstanden wird. Was ist gute Lehre? Was ist exzellente Forschung? Was versteht man hierunter an der Universität Konstanz? Hierzu sind Ziele und Kriterien nötig, welche die Qualität in den einzelnen Bereichen näher bestimmen und als Beurteilungsmaßstab fungieren.

Aus diesem Grund werden an der Universität Konstanz Qualitätsziele und -kriterien entwickelt, welche den Universitätsmitgliedern und Studierenden als Orientierung dienen, indem sie definieren, was an der Universität Konstanz unter guter Lehre, guten Studienbedingungen, guter Forschung und guter Verwaltungsleistung verstanden wird. Darüber hinaus bieten die Kriterien ein Beurteilungsraster, an dem sich das Monitoring- und Evaluationssystem der Universität ausrichtet (siehe 3.3).

Hierbei wird ein multidimensionaler Qualitätsbegriff zugrunde gelegt. Demnach wird davon ausgegangen, dass sich Qualität sowohl in den Ergebnissen und in Wirkungen des eigenen Handelns zeigt, also beispielsweise in kompetenten AbsolventInnen, international anerkannten Forschungsleistungen mit hohem Impact und berufbaren NachwuchswissenschaftlerInnen, als auch in Prozess- und Strukturfaktoren. Es gilt, Studien- und Forschungsbedingungen, den Prozess des Lehren und Lernens sowie administrative Abläufe so zu gestalten, dass die gewünschten Ergebnisse und Wirkungen erzielt werden. Die Qualitätsziele werden anhand von Qualitätsmatrizen definiert und durch festgelegte Qualitätskriterien und Indikatoren konkretisiert (siehe Qualitätsmatrix Studium und Lehre im Anhang).<sup>2</sup> Ausgangspunkt hierfür sind die strategischen Ziele der Universität Konstanz, welche im Leitbild der Universität, im Struktur- und Entwicklungsplan (SEPL) sowie im

---

<sup>2</sup> Vorgesehen sind fünf Qualitätsmatrizen für die wesentlichen strategischen Ziele der Universität Konstanz: Studium und Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Internationalisierung und Gleichstellung. Während die Qualitätsmatrix Studium und Lehre bereits vom Senat verabschiedet wurde, liegen die anderen zum jetzigen Zeitpunkt nur in der Entwurfsfassung vor.

Zukunftskonzept der Universität Konstanz „Towards a Culture of Creativity“ enthalten sind. Bei der Entwicklung der Qualitätskriterien wurden externe Vorgaben und Standards wie z.B. die Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum (ESG), die Kriterien der Programmakkreditierung oder die Kriterien des Forschungsratings des Wissenschaftsrates ebenso berücksichtigt wie selbstgesetzte Qualitätsstandards, wie sie z.B. im Gender Kodex oder im Nachwuchskodex der Universität formuliert sind. Die Festlegung operativer, fachspezifischer Ziele und Standards erfolgt im Rahmen von Strategiegelgesprächen zwischen Universitätsleitung und Fachbereichen (siehe Kap. 3.4.). Konkrete Zielwerte bzw. spezifische, messbare und terminierte Ziele nennen die Qualitätsmatrizen (bisher) nicht, da diese die unterschiedlichen Bedingungen und Standards in den Fächern berücksichtigen müssen.

### **3.2 Qualitätslenkung durch Prozessmanagement**

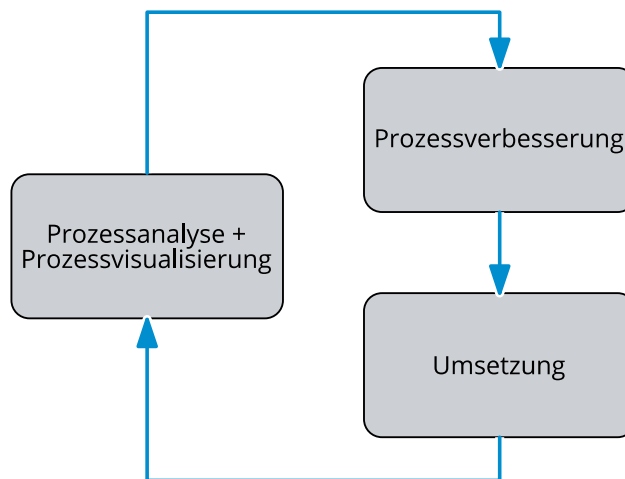
Das QMS der Universität Konstanz umfasst nicht nur die Bereiche Studium und Lehre sowie Forschung und Nachwuchsförderung, sondern auch die Verwaltung und administrative Abläufe. Hier kommen klassische Methoden des Prozessmanagements zum Einsatz, welche verregelte Abläufe und hierarchische Führungsbeziehungen voraussetzen. Mit den Methoden des Prozessmanagements werden gemeinsam definierte und als relevant erachtete Prozesse aus allen universitären Bereichen in einem Prozessportal dokumentiert. Dieses steht allen Mitgliedern der Universität online zur Verfügung und dient als Nachschlagewerk und Wissensmanagementsystem. Strategische Prozesse können im Rahmen des Prozessmanagements außerdem weiterentwickelt werden, indem Prozessverantwortliche/r und Prozessteams diese in regelmäßigen Abständen überprüfen und Verbesserungspotenziale aufdecken und umsetzen. Im Einzelnen verfolgt das Prozessmanagement folgende Ziele:

- klare, dokumentierte und transparente Prozesse sowie eindeutige Zuständigkeiten.
- die Optimierung und ggf. Standardisierung von Prozessen.
- Eine verbesserte Bereitstellung von Informationen wie z.B. Formulare, Merkblätter, Richtlinien, oder Ansprechpersonen.
- Vorbereitung von elektronischen Workflows (z.B. Einführung eines Campusmanagementsystems)
- Einführung eines Prozessdenkens und eines Organisationswandels von der „Aufbau-“ zur „Ablauforganisation“.

Das Vorgehen beim Prozessmanagement lässt sich durch die folgenden drei Schritte beschreiben: (1) Prozessanalyse und -visualisierung (2) Prozessverbesserung (3)



Dokumentation und Umsetzung. Die vorab identifizierten und definierten Prozesse aus den Bereichen Forschung, Nachwuchsförderung, Studium und Lehre, Verwaltung und Leitung sowie Infrastruktur werden durch die Stabsstelle Qualitätsmanagement analysiert, visualisiert, optimiert und dokumentiert.



**Abbildung 2 Prozessmanagement-Kreislauf**

Die Dokumentation erfolgt gemeinsam mit einem Prozessteam, das VertreterInnen aller beteiligten Gruppen umfasst. Diese Einbeziehung aller Prozessbeteiligten durch die Diskussion der Abläufe in der Gruppe ist wesentlich, denn dadurch wird nicht nur gewährleistet, dass alle Prozessschritte aufgenommen werden, sondern bei den Beteiligten entsteht auch mehr Verständnis dafür, dass Abläufe nicht an Abteilungsgrenzen halt machen. Für jeden Prozess wird eine prozesszuständige Person bestimmt, die die laufende Aktualisierung der Prozessdarstellung gewährleistet. Zudem ist jeweils ein Rektoratsmitglied für einen Prozess verantwortlich. Die Dokumentation erfolgt in der Modellierungssprache BPMN anhand festgelegter Modellierungskonventionen.

Auch die Prozessverbesserung erfolgt gemeinsam mit dem Prozessteam. Es werden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und deren Umsetzungsmöglichkeit geprüft. Die Koordination des Vorgehens obliegt der Stabsstelle Qualitätsmanagement. Hierbei wird ggf. Unterstützung von KIM hinzugezogen, sofern eine IT-Lösung zur Optimierung in Betracht kommt.

Die Phase der Umsetzung beginnt mit der offiziellen Freischaltung des Prozesses im Prozessportal durch ein verantwortliches Rektoratsmitglied. Der Prozess ist von da an im Portal als „freigegeben“ markiert und kann von den Nutzern als Verfahrensanweisung, zum

Aufrufen von zur Ausführung notwendigen Vorlagen oder Informationsdokumenten oder z.B. auch zum Einarbeiten neuer Mitarbeiter/innen verwendet werden.

### **3.3 Qualitätssicherung durch Monitoring und Evaluation**

An der Universität Konstanz bestehen mehrere Instrumente, welche die Qualität auf verschiedenen Ebenen in den Blick nehmen.

Die Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) befragt Studierende, wie sie einzelne Veranstaltungen bewerten. In Absolventenstudien und Studierendenbefragungen beurteilen ehemalige und aktuelle Studierende die Studienbedingungen und Studierbarkeit ihres (zurückliegenden) Studiums. Darüber hinaus werden regelmäßig verschiedene Kennzahlen erhoben, welche der Universitätsleitung sowie den Fachbereichen als Indikatoren für Erfolge sowie Verbesserungspotentiale dienen. In einem internen Monitoringverfahren werden die so erhobenen Informationen und eine Selbstbeurteilung der Fachbereiche als Basis zur Beurteilung der Qualität der Studiengänge durch Studienkommissionen, Ausschuss für Lehre und Weiterbildung (ALW) und Rektorat verwendet. Aus der Beurteilung werden schließlich Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Studiengänge abgeleitet. Schließlich soll alle acht Jahre eine externe Begutachtung erfolgen.

Berufungskommissionen prüfen die Forschungs- und Lehrkompetenz der KandidatInnen. Im Bereich Forschung und Nachwuchsförderung sind die Forschungsleistungen von WissenschaftlerInnen und NachwuchswissenschaftlerInnen im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe über den Ausschuss für Forschungsfragen (AFF-Verfahren) auf dem Prüfstand.

Im Folgenden werden die verschiedenen Verfahren der internen Qualitätssicherung der Universität Konstanz kurz vorgestellt.<sup>3</sup>

#### **3.3.1 Lehrveranstaltungsevaluation**

Die Universität Konstanz führt seit 2003 eine Evaluation ausgewählter Lehrveranstaltungen durch. Diese Lehrveranstaltungsevaluationen (LVE) werden kontinuierlich durchgeführt, ihre Bedeutung als Evaluationsinstrument tritt jedoch hinter das Studiengangsmonitoring zurück. Die Lehrveranstaltungsevaluation ist das zentrale Feedback-Instrument für die Lehrenden. Zudem ermöglicht die Lehrveranstaltungsevaluation, dass Studiendekan

---

<sup>3</sup> Der Fokus liegt hierbei auf Monitoring- und Evaluationsverfahren. Das Berufungsverfahren sowie das AFF-Verfahren sind an anderer Stelle hinlänglich beschrieben (siehe VERWEIS).

und Studienkommission einen Überblick über den Stand der Lehre im Fachbereich erhalten.

Im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluation wurde ein universitätsweiter Mantelfragebogen entwickelt, der von den Fachbereichen und den jeweiligen Dozierenden durch fachspezifische Fragen ergänzt werden kann. Die Auswertung der LVE erhält jeder Lehrende sowie der / die zuständige StudiendekanIn. Die Ergebnisse werden in den Studienkommissionen besprochen. Darüber hinaus diskutieren die Lehrenden die Ergebnisse mit ihren Studierenden. Falls diese Besprechungen (in der Studienkommission und zwischen Lehrenden und Studierenden) nicht stattfinden, können Studierende oder ihre VertreterInnen diese einfordern bzw. bei StudiendekanIn oder ProrektorIn für Lehre Beschwerde einlegen.

Das Verfahren und der Fragebogen wurden 2011/2012 überarbeitet und weiterentwickelt. Die Ergebnisse der LVE werden mit Hilfe eines Index (Lehr-Lern-Index) zusammenfassend dargestellt und können auf dieser Basis aggregiert und anonymisiert werden.<sup>4</sup> Für die Festlegung der Qualitätsrichtlinien, innerhalb der sich die Bewertung der Lehrveranstaltungen mit Hilfe des Index LLI vollzieht, sind die Studienkommissionen der Fachbereiche zuständig.

### **3.3.2 Monitoring-Verfahren**

Qualitätssicherung ist kein Selbstzweck sondern dient der Identifikation von Verbesserungspotentialen und der Ergreifung konkreter Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Zentral ist deswegen nicht nur die Durchführung von Befragungen und Evaluationen oder die regelmäßige Erhebung von Kennzahlen, sondern zudem eine institutionalisierte Analyse und Interpretation der erhobenen Daten in den entsprechenden Gremien. Hier sind vor allem die Fachbereichsgremien involviert, da hier das unmittelbare ‚Tagesgeschäft‘ von Forschung und Lehre stattfindet. In größeren zeitlichen Abständen kommt eine Beurteilung durch die Universitätsleitung und zentrale Gremien wie den Ausschuss für Lehre und Weiterbildung (ALW) in Form einer „internen Fremdevaluation“ oder „Inhouse-Evaluation“ hinzu.<sup>5</sup> Diese Beurteilung spielt insbesondere im Bereich Studium und Lehre im Rahmen

---

<sup>4</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Ziele und Vorgehensweise der Lehrveranstaltungsevaluation siehe „Konzeption der Lehrveranstaltungsevaluation der Universität Konstanz“.

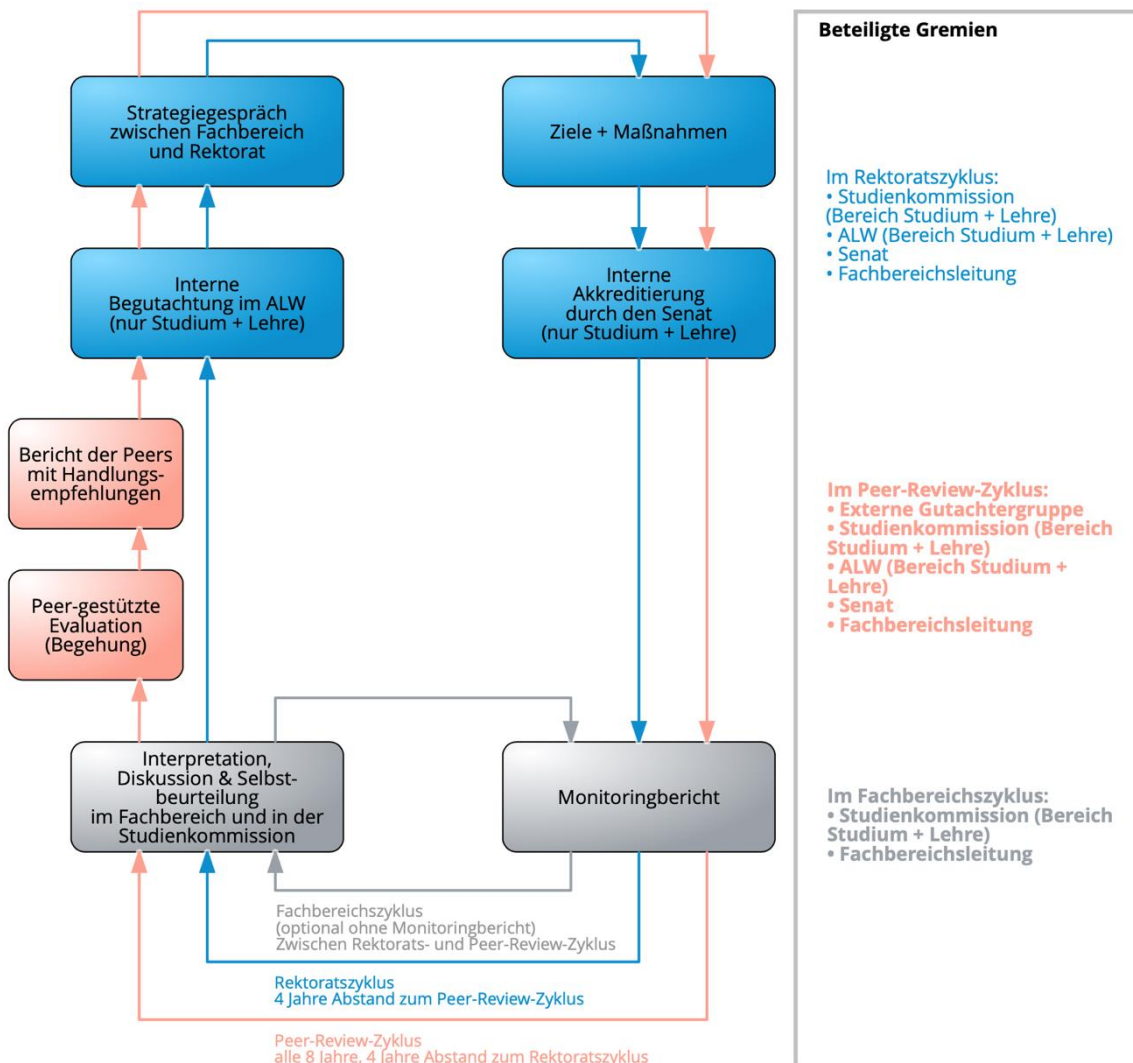
<sup>5</sup> In der Literatur werden abhängig von der Stellung des Evaluators bezogen auf den Evaluationsgegenstand (intern, extern, „outsider“ oder „insider“) verschiedene Arten von Evaluationen unterschieden. Bewyl / Widmer (2009) unterscheiden vier Arten: (1) Fremdevaluation durch externe Evaluationsinstitutionen ohne fachlich oder kulturellen Bezug zum Evaluationsgegenstand; (2) Inhouse-Evaluationen durch interne Evaluationsstellen; (3) Peer-Evaluationen durch (externe) Fachkollegen und (4) Selbstevaluationen durch die zu

der Systemakkreditierung eine entscheidende Rolle. Für eine erfolgreiche Systemakkreditierung muss die Universität gewährleisten, dass die Einhaltung der Kriterien der Programmakkreditierung regelmäßig geprüft wird. Dies geschieht im Rahmen des Monitoringverfahrens durch den ALW (s.u. Rektoratszyklus). Schließlich sollte jeder Selbstbeurteilung der Fachbereiche in angemessenen zeitlichen Abständen eine Fremdbeurteilung durch externe Peers gegenübergestellt werden. Aus diesem Grund wurden an der Universität Konstanz drei Monitoring- und Evaluationszyklen festgelegt:

(1) Fachbereichszyklus (vgl. Abb. 3; im Schaubild grau): Alle zwei Jahre werden die fachspezifischen Ergebnisse zum Bereich Studium und Lehre in den jeweiligen Fachbereichen und Studienkommissionen interpretiert, diskutiert und Maßnahmen zur Verbesserung der Studiengänge abgeleitet.

(2) Rektoratszyklus (vgl. Abb. 3; im Schaubild blau): Alle vier Jahre hält jeder Fachbereich seine Diskussion zu den Ergebnissen schriftlich in einer Selbstbeurteilung fest. Diese wird auf Basis der vorliegenden Daten von Ausschuss für Lehre und Weiterbildung (ALW) und Rektorat kritisch hinterfragt und mündet in Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Studiengänge. Der Rektoratszyklus verbindet somit die Selbstbeurteilung durch die Fachbereiche mit der internen Fremdbewertung durch den ALW.

(3) Peer-Review-Zyklus (vgl. Abb. 3; im Schaubild orange): Im Zeitraum von maximal acht Jahren findet eine peergestützte Evaluation statt, bei der externe FachexpertInnen die Fachbereiche und ihre Studiengänge begutachten.



**Abbildung 3 Monitoring- und Evaluationszyklen: Fachbereichszyklus (grau), Rektoratszyklus (blau), Peer Review Zyklus (orange)**

Im Folgenden werden die einzelnen Zyklen ausführlich dargestellt:

### Monitoringberichte und Fachbereichszyklus

Zentrales Instrument in diesem Verfahren sind die sogenannten Monitoringberichte, welche von den Stabsstellen Controlling und Qualitätsmanagement für jeden Fachbereich alle zwei Jahre zusammengestellt werden. Sie enthalten die Ergebnisse der Studierenden- und Absolventenbefragungen sowie wesentliche Kennzahlen über die letzten fünf Jahre aus den Bereichen Studium und Lehre (z.B. Betreuungsverhältnisse, Erfolgs- und Schwundquoten), Forschung, Gleichstellung und Internationales. Welche Kennzahlen und Indikatoren berichtet werden, ist in den Qualitätsmatrizen (Kap. 3.1.) festgelegt. Die Monitoringberichte verbinden somit die (qualitativen) Einschätzungen der Studierenden und

AbsolventInnen mit (quantitativen) Kennzahlen und erhöhen somit den Erkenntnisgewinn über die Qualität der Studiengänge.

Zudem sind die Monitoringberichte analog zu den Qualitätskriterien der Qualitätsmatrizen aufgebaut. Im Bereich Studium und Lehre ermöglicht das Monitoring-Verfahren so eine kriteriengestützte Bewertung der Qualität der Studiengänge sowie der Einhaltung wesentlicher Kriterien der Programmakkreditierung. Mittelfristig werden die Berichte mit einem Kapitel zur Zielerreichung der fachspezifischen und operativen Ziele ergänzt.

Die Monitoringberichte bieten den Fachbereichen die Möglichkeit, alle zwei Jahre die Ergebnisse der verschiedenen Bereiche fachspezifisch in ihren Gremien zu diskutieren, zu interpretieren und ggf. Maßnahmen daraus abzuleiten. Zukünftig sollen die Daten und Monitoringberichte online über das sogenannte Controllingdatenportal in kürzeren Zeitabständen den Fachbereichen und der Universitätsleitung zur Verfügung gestellt werden.

Im Bereich Studium und Lehre werden wesentliche Kennzahlen sowie die Ergebnisse der Studierenden- und Absolventenbefragungen möglichst bezogen auf jeden Studiengang dargestellt. Wenn die Fallzahlen zu klein sind, werden die Ergebnisse auf Ebene des Faches (alle Abschlussarten) zusammengefasst. Im Bereich Forschung stützt sich das Monitoring auf Kennzahlen und Informationen aus der Forschungsplattform SciKon (Drittmitelquote, Anzahl Forschungsprojekte, Publikationen).

Die Fachbereiche erhalten die Möglichkeit, die Monitoring-Berichte zu kommentieren, bevor diese an das Rektorat gehen.

### **Selbstbeurteilung und Interne Fremdbeurteilung (Rektoratszyklus)**

Die Monitoringberichte sind die Basis der Selbstbeurteilungen der Fachbereiche zur Qualität ihrer Studiengänge. Selbstverständlich können die Fachbereiche für ihre Selbstbeurteilungen auch weitere Informationsquellen heranziehen (z.B. von den Fachgesellschaften bereitgestellte Vergleichswerte auf Bundesebene, Rankingergebnisse, o.ä.). Auch die Selbstbeurteilungen sind anhand der Qualitätskriterien gegliedert, um eine kriterienbasierte Bewertung zu ermöglichen.

Die Selbstbeurteilungen bilden die Grundlage für Diskussionen mit dem Ausschuss für Lehre und Weiterbildung (ALW). Hierbei ist maßgeblich, dass die Qualitätskriterien aus den Kriterien der Programmakkreditierung abgeleitet sind. Dem ALW kommt somit als zentrales, beratendes Gremium im Bereich Studium und Lehre quasi die Rolle einer internen Akkreditierungsstelle zu, welche die Einhaltung der Standards und Kriterien der Programmakkreditierung sowie der Qualitätskriterien der Qualitätsmatrix sicherstellt. Darüber

hinaus hat der ALW das Recht, Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Studiengänge zu geben.

Im Anschluss erhält das Rektorat die Monitoringberichte, Selbstbeurteilungen der Fachbereiche sowie das Votum des ALW. Es finden daraufhin Strategiegelgespräche zwischen VertreterInnen der Fachbereiche und des Rektorats statt. In diesen Gesprächen werden Ziele und Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Studiengänge sowie konkrete Maßnahmenpläne festgelegt. Die Erreichung der Ziele wird dann in den folgenden Monitoringberichten überprüft. Die Studiendekane sind verpflichtet, die Ergebnisse des Strategiegelgesprächs in den Studienkommissionen zu berichten.

### **3.3.3 Peergestützte Evaluationen**

Wie oben dargelegt soll der „Blick von innen“ des Monitoringverfahrens maximal alle acht Jahre durch einen „Blick von außen“ durch ausgewählte FachexpertInnen ergänzt werden. Das Rektorat trifft jährlich eine Entscheidung über die Durchführung des Peer-Review-Zyklus. Hierbei soll insbesondere dort extern evaluiert werden, wo entsprechende strategische Richtungsentscheidungen in den Fachbereichen und / oder Studiengängen anstehen. Im Gegensatz zum Rektoratszyklus, der eine kontinuierliche Bewertung der Umsetzung und der Zielerreichung bedeutet („Tun wir die Dinge richtig?“) zielt der Peer-Review-Zyklus auf eine grundlegendere (Studien-) Konzeptevaluation („Tun wir das Richtige?“) mit Blick auf Strategieentwicklung und weitere Positionierung des Fachbereichs bzw. des Studiengangs. Das Instrument der peergestützten Evaluation bietet hierbei die Möglichkeit, Fragestellungen anlassbezogen am Bedarf der Fachbereiche und / oder des Rektorats auszurichten, um den größtmöglichen Nutzen der Evaluation im Sinne eines an bestehenden Problemen und Fragestellungen orientierten Erkenntnisgewinns zu erzielen. Die peergestützte Evaluation orientiert sich hierbei an den im universitären Bereich gängigen mehrstufigen Evaluationsverfahren<sup>6</sup>: (1) Selbstevaluation mit Selbstbericht; (2) Fremdevaluation durch *peers* auf Basis der Selbstberichte und Gespräche mit relevanten

---

<sup>6</sup> Mehrstufige Evaluationsverfahren kombinieren verschiedene Evaluationstypen. An eine Selbstevaluation, durchgeführt von der zu evaluierenden Einheit (evtl. unterstützt von einer internen Evaluationsstelle), schließt sich eine Begehung durch externe Peers an. Ein „Follow up“, welches konkrete Schritte zur Weiterentwicklung festlegt wird typischerweise als Teil dieses mehrstufigen Verfahrens gesehen. Diese Form der Evaluation hat sich im universitären Bereich durchgesetzt und wird z.B. auch von der ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) empfohlen. Siehe u.a.: Mittag, S., Bornmann, L. & Daniel, H.-D. (2003). Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen. Handbuch zur Durchführung mehrstufiger Evaluationsverfahren. Münster: Waxmann. Derartige dreistufige Evaluationsverfahren werden beispielsweise an folgenden Universitäten standardmäßig durchgeführt: Universität Zürich, ETH-Zürich, Universität Mainz, Universität Duisburg-Essen, Universität Darmstadt

*FachbereichsvertreterInnen und Studierenden* im Rahmen einer Begehung und (3) *Follow up* und Konsequenz auf Basis der Gutachterempfehlungen.

Um das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen der externen Evaluation möglichst effizient zu gestalten, wird der Selbstbericht im Wesentlichen den Monitoring-Bericht mit einer kurzen (3-4 seitigen) Selbstdarstellung des Fachbereichs und dem Studiengangskonzept umfassen. Bei Bedarf von Fachbereich, Sektion oder Rektorat können durch die Stabsstelle QM zusätzliche Erhebungen (z.B. Mitarbeiterbefragung, Befragung von Lehrenden oder Fokusgruppeninterviews mit Studierenden) durchgeführt werden.

Die externen GutachterInnen werden vom Rektorat und dem jeweiligen Fachbereich gemeinsam ausgewählt. Die Stabsstelle QM prüft die Einhaltung der Richtlinien der Befangenheit und die Unabhängigkeit der GutachterInnen. Die Ergebnisse der externen Evaluation sind Gegenstand der Strategiegespräche zwischen Fachbereich und Rektorat. Es ist geplant, die erste externe Evaluation der Studiengänge eines Fachbereichs im Wintersemester 14/15 durchzuführen.

Das Verfahren wird durch die Stabsstelle QM koordiniert werden, die bereits 2011 eine mehrstufige Evaluation der zentralen Verwaltung durchgeführt hat. Die Evaluationen orientieren sich an den Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).

### **3.4 Qualitätsentwicklung durch Dialog, Vereinbarungen und Dokumentation**

Jedes QMS muss sich der Frage stellen, wie die Ergebnisse von Evaluationen und Monitoring, die Analyse bestehender Stärken und Schwächen sowie Prozessanalysen Konsequenzen nach sich ziehen und in konkrete Qualitätsentwicklungsmaßnahmen münden. Die Antwort der Universität Konstanz liegt (1) im Dialog auf verschiedenen Ebenen, (2) der Formulierung konkreter, überprüfbarer Ziele und der Vereinbarung konkreter Maßnahmen sowie (3) in deren Dokumentation.

1. Dialog: Die Interpretation und Diskussion der vorliegenden Daten ist eine wichtige Leitlinie des Konstanzer QMS (s.o.). Prozessabläufe werden dargestellt und mit Vertretern der beteiligten Gruppen analysiert und diskutiert, was die Optimierung der Abläufe zur Folge hat. Die Lehrveranstaltungsergebnisse werden in den Studienkommissionen sowie mit den Studierenden diskutiert, um ggf. Konsequenzen zu ziehen. Schließlich werden die Monitoring-Berichte in Studienkommission, ALW sowie Rektorat diskutiert. Ziel hierbei ist sowohl die Entwicklung von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen, als



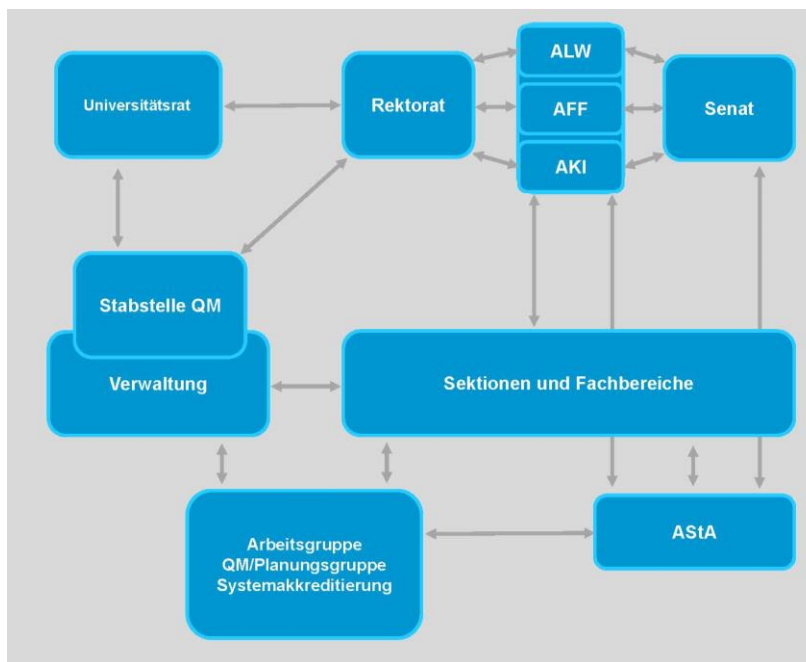
auch die Verständigung und Festlegung gemeinsamer Standards im Bereich Studium und Lehre in den Fächern als Basis einer geteilten Lehr- und Qualitätskultur.

2. Ziele und Vereinbarungen: Die Ergebnisse des Monitoring-Verfahrens und der externen Evaluation sind Gegenstand vierjährlich stattfindender Strategiegelgespräche zwischen Fachbereichen und Universitätsleitung. Hierbei wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Qualitätsziele und -kriterien erreicht werden. Auch sind die Fachbereiche gefordert, sich selbst Ziele zu setzen, deren Erreichung in nachfolgenden Monitoringberichten diskutiert wird. Gegenstand der Gespräche sind die weitere Entwicklung der Fachbereiche sowie entsprechende Projekte und zu ergreifende Maßnahmen. Diese werden zwischen dem jeweiligen Fachbereich und der Universitätsleitung verbindlich in einem Protokoll festgeschrieben. Die Strategiegelgespräche sind dabei auch Grundlage für den Struktur- und Entwicklungsplan der Universität. Die ersten Gespräche fanden im Sommersemester 2013 statt.
3. Dokumentation und Berichtswesen: Zur Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit der beschlossenen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ist die Dokumentation der Ergebnisse des QMS notwendig. Aus diesem Grunde wird das bestehende Berichtswesen der Universität Konstanz kontinuierlich weiterentwickelt. Alle Berichte aus dem Bereich Studium und Lehre werden auf den Internet-Seiten der Stabsstelle QM veröffentlicht, welche zukünftig in ein übergreifendes Informationsportal der Universität Konstanz überführt wird (uni.intern).

## 4. Zuständigkeiten

Die Gesamtverantwortung für das Qualitätsmanagement liegt beim Rektorat. Das Rektorat richtete die Stabsstelle Qualitätsmanagement zur Durchführung und Koordination von Monitoring und Evaluationen sowie der im Rahmen der Umsetzung der QM-Instrumente anfallenden koordinierenden und administrativen Aufgaben ein. Die Stabsstelle QM unterstützt das Rektorat sowie die weiteren Stellen der Universität dabei, ihre jeweiligen Aufgaben und Ziele zu erreichen.

Weitere Zuständigkeiten im Rahmen des Qualitätsmanagements sind durch die Grundordnung geregelt. Hervorzuheben sind hier die Rolle des AFF bei der Begutachtung interner Forschungsanträge, die Rolle des ALW bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen sowie die Rolle von ALW und Studienkommissionen bei Evaluationen im Bereich Studium und Lehre. Die Ausgestaltung des Monitoring- und Evaluationssystems ist in der Evaluationssatzung geregelt.



**Abbildung 4 Organisatorische Einordnung der Stabsstelle Qualitätsmanagement**

**Legende: Ausschuss für Lehre und Weiterbildung (ALW); Ausschuss für Forschungsfragen (AFF); Ausschuss für Kommunikation und Information (AKI); Allgemeiner Studierendenausschuss (AStA)**