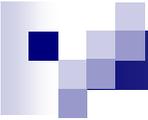


# Qualitätssicherung- und management im International Office

Anne Gellert, U Düsseldorf  
Susanne Maraizu, U Bonn

Berlin, DAIA, 25. Februar 2012



## TEIL 1:

# Begriffliche und theoretische Grundlagen

1. Qualität im Hochschulkontext
2. Qualität und Internationalisierung
3. Begriffsdschungel: Monitoring, Controlling, Audit, Evaluation, QM/QS
4. Warum QS/QM im International Office?
5. Qualität – Was ist das überhaupt?  
Schlussfolgerungen für Qualitätsbegriff im IO
6. Anforderungen an QS-Maßnahmen im IO

# Qualität im Hochschulkontext

- n **1980er:** personenzentrierter und apodiktischer Qualitätsansatz:  
*„... the values of the system are internalised by the academic staff and followed through everything they do“ (Harvey/Green 1993 )*
- n **1990er:** Qualität wird neben Profilbildung u.a. wg. Rankings zum Thema
- n **2000er:** wird zum „Leitparadigma des Hochschulmanagements“ (Nickel 2008) angesichts veränderter nationaler, europäischer wie internationaler hochschulpolitische Rahmenbedingungen (Wettbewerb, Autonomie, Ressourcenknappheit, accountability, Bologna Prozess) und **gesetzliche Vorgaben** (HG, Akkreditierung)  
 kontroverse Diskussion um „Was ist Qualität?“ und QM-Systeme
- aber:** Fokus auf Qualitätssicherung in Studium, Lehre (Forschung), Verwaltung bisher meist außen vor



# Qualität und Internationalisierung

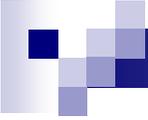
**Ab 2000er:** internationale und nationale Auseinandersetzung über Qualität, Qualitätssicherung und Evaluierung auch von Internationalisierungsprozessen an Hochschulen

## Drei Perspektiven auf Qualität und Internationalisierung

1. **Internationalisierung von Qualitätssicherung** (ENQA, ECA)
2. **Qualität/Qualitätssicherung der Internationalisierung / des Internationalisierungsprozesses / der Internationalisierungsstrategie**

**Profildaten** Internationalisierung von DAAD-HRK-AvH ; **CHE** Projekt „Kennzahlen zur Internationalisierung“, **HRK-Audit**, **IMPI** (Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation); **MINT** (Mapping Internationalisation); **MODERN**: Assuring the Quality of Internationalisation; **EMQT** (Erasmus Mobility Quality Tools project); **IQR** (Internationalisation Quality Review, Ende 90er; ACA, EUA, OEDC)

3. **Die Qualität der Prozesse und Leistungen des International Office als Organisationseinheit**



# Begriffsdschungel:

## Monitoring, Controlling, Audit, Evaluation QS, QM

### n **Monitoring:**

systematische, kontinuierliche, routinemäßige **Beobachtung** (Erfassung des Ist-Zustands) und Vergleich mit einem „Soll“ (Zielerreichung), d.h. Bereitstellung von Informationen

Bsp.: Kundenmonitoring (Entwicklung der Kundenzufriedenheit z.B. mit Infoveranstaltungen, Beratung), Entwicklung der Anzahl der Outgoings

### n **Controlling** (to control = steuern)

kontinuierliche, begleitende **Managementunterstützung** durch Sammlung und Aufbereitung steuerungsrelevanter Information und Vorschläge für Planung, Steuerung, Kontrolle und Systemgestaltung

### n **Audit**

Systematische Überprüfung und Bewertung durch Fachleute (Auditoren, Assessoren) nach vorgegebenen **Checklisten/Auditkriterien** (z.B.

ERASMUS-Audit durch den DAAD, ISO Zertifizierung, EFQM)

Formen: Produkt,- Prozess- und Systemaudit; internes und externes Audit



# Begriffsdschungel

## Monitoring, Controlling, Audit, Evaluation QM/QS

### n Evaluation

**Instrument** zur systematischen **Begutachtung und Bewertung** von Leistungen, Prozessen, Projekten, Programmen, Institutionen (Bewertung in Bezug auf Effizienz, Zielerreichung, Wirkung);

**anlassbezogen**, nicht routinemäßig;

**beratende/steuernde** Funktion durch Empfehlungen für künftige Managemententscheidungen

Formen: Selbst- oder Fremdevaluation

### n Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung

**QM**: formalisiertes, systematisches Gesamtmanagementkonzept zur Erreichung von Qualitätszielen, Führungsaufgabe  
z.B. ISO 9001, TQM, EFQM-Modell, CAF

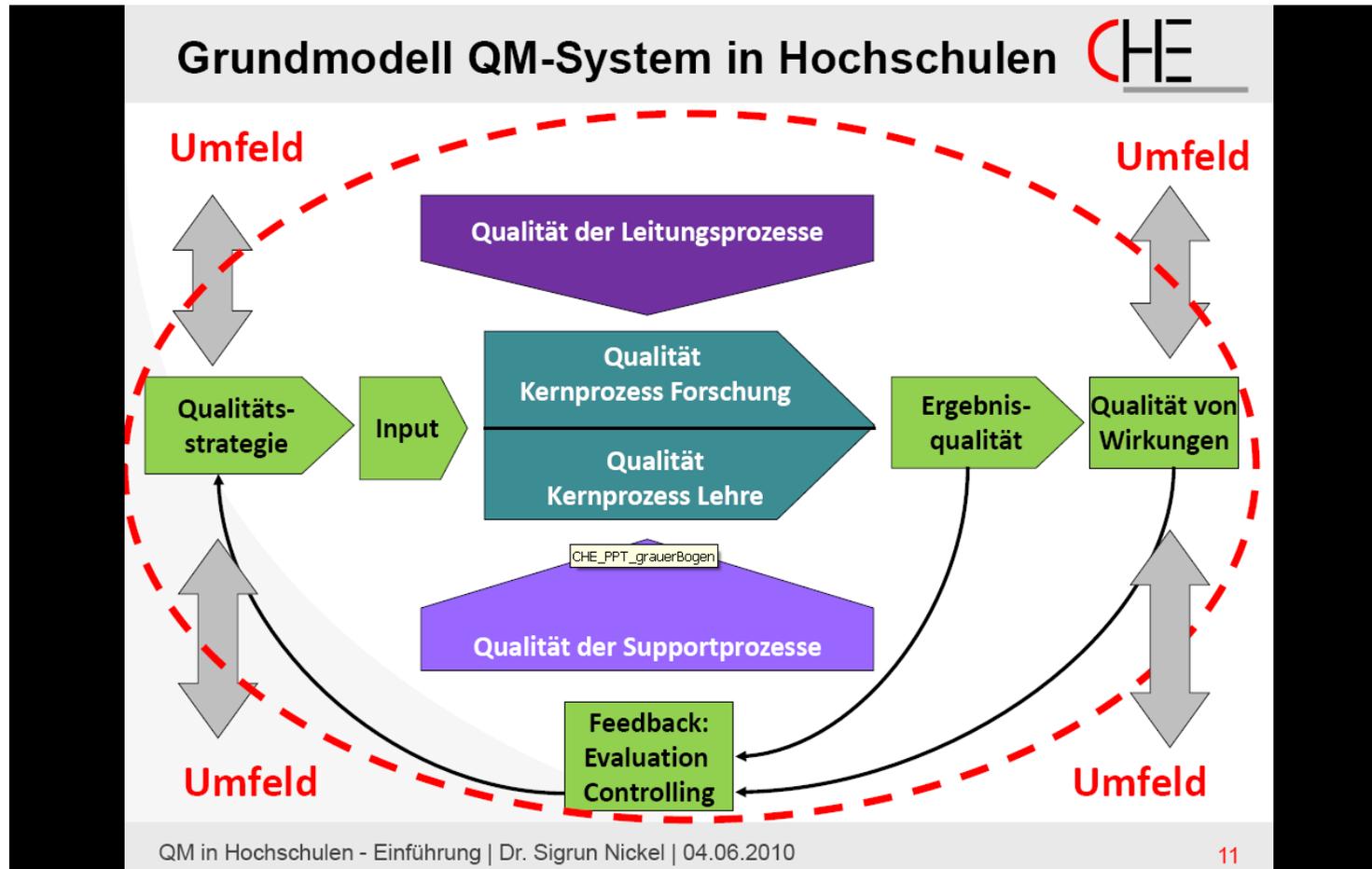
**QS**: (einzelne) Maßnahmen v.a. bezogen auf die Qualität der Endprodukte bzw. Dienstleistungen



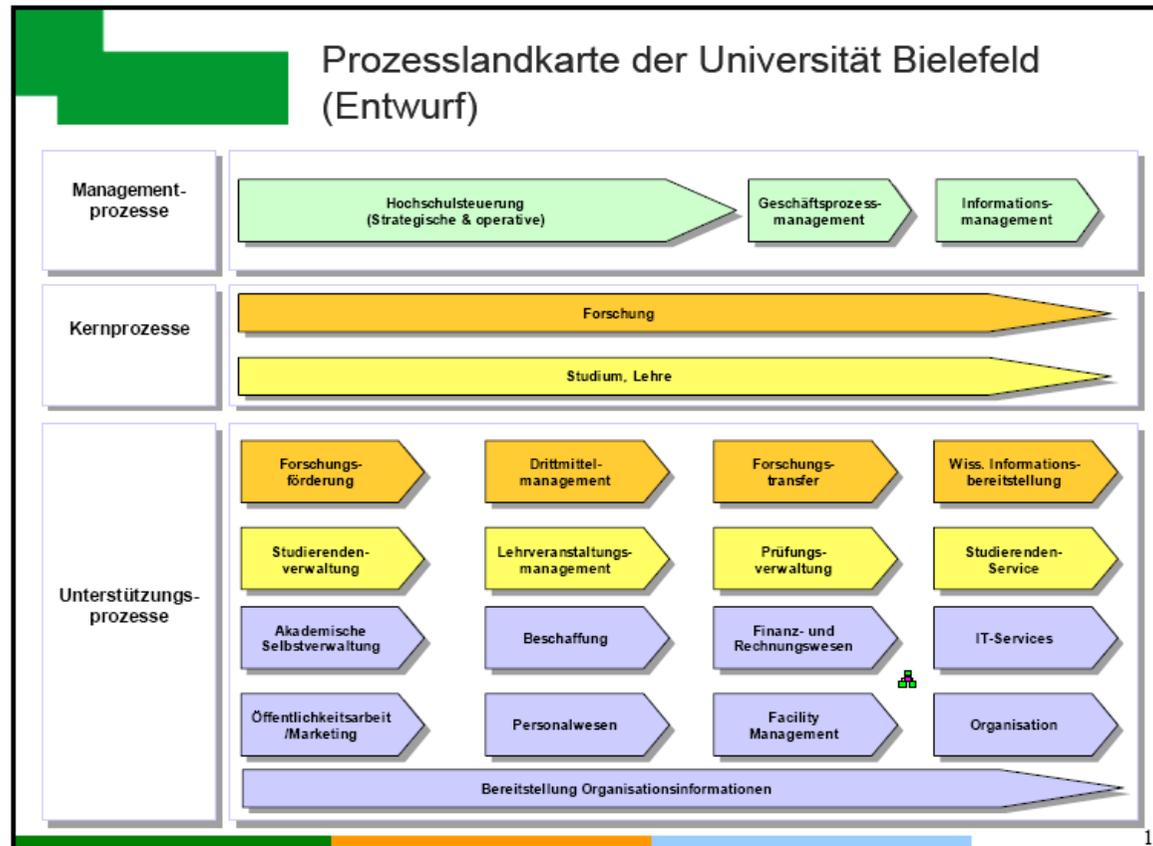
# Warum QM/QS im International Office?

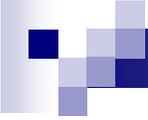
- n Internationalisierung zentraleres strategisches Handlungsfeld → Umfang der Aufgaben und Anforderungen an Leistungen des IO haben sich erhöht (nicht jedoch im gleichem Maße die v.a. Personalressourcen!) → Eigeninteresse (z.B. Effizienzkontrolle)
- n Legitimationsdruck im internen Kampf um Ressourcen
- n Veränderte Erwartungen der „Kunden“ (z.B. aufgrund Einführung von Studienbeiträgen, Wettbewerb um Studierende)
- n Ein „integriertes Qualitätsmanagement“ muss auch die Verwaltung einbeziehen (z.B. auch im Kontext Systemakkreditierung); Verwaltung als Teil einer „Qualitätskultur und ....“

# Qualität der „Supportprozesse“ wichtig für die „Kernprozesse“



# Qualität der „Supportprozesse“ wichtig für die „Kernprozesse



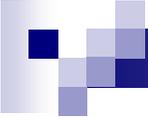


# Qualität – Was ist das überhaupt?

- n lat.: *qualitas* = Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand; alltäglicher Sprachgebrauch: meist positiv-wertend i.S.v. Güte;
- n **ISO 9000:2005** „*Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt*“.
- n bis dato keine eindeutige und allgemeingültige Definition von Qualität, sondern Vielzahl unterschiedlicher Ansätze und Kontexte der Begriffsbestimmung

**These:** Für die Gestaltung von Qualitätssicherungsmaßnahmen in einer (Verwaltungs-) Organisation ist eher von Bedeutung, zu einem **eigenen und gemeinsamen Qualitätsverständnis** zu kommen, als an vorgegebenen Definitionen festzuhalten. Qualität ist keine statische Messgröße, sondern muss als Gegenstand von wiederkehrenden **Reflexions- und Aushandlungsprozessen** innerhalb der Organisation begriffen werden.

Annäherung durch die im Kontext Qualitätsmanagement in Hochschule / Wissenschaft üblichen Herangehensweisen an und Definitionen von Qualität



# Qualität – Was ist das überhaupt?

- n Gängig: Klassifizierung nach Garvin (1984), v.a.: Produkt-, anwendungs- und herstellungsbezogener Ansatz
- n Entwicklung von Qualitätskriterien in Anlehnung an die **Qualitätsdimensionen** nach Donabedian (1980) durch Benchmarking-Club Fachhochschulen (2006) sowie im Rahmen des institutionellen Evaluationsverfahrens an der HU Berlin und des an TQM und institutioneller Evaluation orientieren QM-Systems der FU Berlin:
  - n **Strukturqualität**  
Inwieweit ist das Gesamtsystem einschließlich Management/rechtliche Rahmenbedingung und Personal sowie Infrastruktur und auf dauerhaften Erfolg ausgerichtet?  
*(fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter, Motivation, Erreichbarkeit, Flexibilität, Sicherheit, Transparenz hinsichtlich Entscheidungsstrukturen und Zuständigkeiten, Führung, technische und räumliche Ausstattung)*
  - n **Prozessqualität:**  
Können die Arbeitsabläufe eine gute Produktqualität gewährleisten?  
*(Bearbeitungsdauer, Transparenz (hinsichtlich Verfahren), Schnittstellenmanagement, Lern- und Reaktionsfähigkeit (bzgl. Problemen/Beschwerden von Kunden), Flexibilität)*
  - n **Ergebnisqualität /Produktqualität**  
Entspricht oder übertrifft das Produkt/die Dienstleistung den (subjektiven) Bedürfnissen der Kunden? Mitarbeiterzufriedenheit ?  
*(Zuverlässigkeit, Rechtssicherheit, Vollständigkeit, Verständlichkeit, Zugänglichkeit, Zielgerichtetheit, Wirtschaftlichkeit/Effizienz, ausreichende Information)*



# Qualität – Was ist das überhaupt? - Fazit

1. Qualität umfasst sowohl **objektive** (Beschaffenheit) als auch **subjektive** (Kundenerwartungen-/zufriedenheit) Komponenten.
2. Qualität ist **relational**: Beschaffenheit von Produkten/Dienstleistungen im Verhältnis zu den an sie gestellten Anforderungen (erzeugter Produktnutzen = „fitness for purpose“) und Kundenzufriedenheit. Hierbei spielt die Identifizierung von Zielen und Standards der Organisation(seinheit) sowie Ansprüchen von internen und externen Kunden/ Stakeholdern eine wichtige Rolle.
3. Qualität ist **mehrdimensional**, nicht nur bezogen auf die Betrachtungsebene Struktur- Prozess oder Ergebnisqualität, sondern weil unterschiedliche Stakeholder auch unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse an ein Produkt /eine Dienstleistung stellen.
4. Qualität ist **prozessual**: „Qualität wird also gemacht, Qualität ist nicht.“
5. Die Definition von Qualität ist (branchen/bereichs-)**kontextabhängig**



# Schlussfolgerung für Entwicklung eines Qualitätsbegriffs im IO

- n Da sich Qualität immer auf ein bestimmtes Produkt /Dienstleistung bezieht, müssen **die zentralen Handlungsfelder bzw. Dienstleistungen** bestimmt werden.
- n Das International Office gehört zur Hochschulverwaltung und ist eine Dienstleistungseinrichtung. Deshalb stehen **subjektive und relationale Aspekt** des Qualitätsbegriffs im Zentrum. Somit sind Kenntnisse über **Kunden/Stakeholder** sowie deren Anforderungen essentiell.
- n Einführung von QS-Maßnahmen hängt ganz wesentlich davon ab, dass es von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt wird und ihren Erfahrungen anknüpfen. Deshalb: Entwicklung eines organisationsspezifischen Qualitätsverständnisses und Festlegung von Qualitätskriterien in einem **partizipativen** Diskussionsprozess mit den Mitarbeitern.



# Schlussfolgerung für Entwicklung eines Qualitätsbegriffs im IO

- n Ebenso muss die Qualitätsdefinition **kontextabhängig** vorgenommen werden: Strategischen Ziele der Hochschule? Bestehende Qualitätsvorgaben z.B. in Leitbild, ZLV, Verwaltungsleitbild etc.? Verständnis von Internationalisierung? IO als Teil der Verwaltung und als Teil der Supportprozesse für Studium/Lehre und Forschung
- n Auf welche **Qualitätsdimension** will man sich beziehen?  
Es ist zu überlegen, ob man sich in einem ersten Schritt auf eine Dimension, die als wichtigste erscheint, konzentriert, um gerade zu Beginn den Qualitätsbestimmungsprozess nicht zu komplex zu gestalten.



# Bsp. : Qualitätsverständnis IO Universität Bonn – Bereich Auslandsmobilität

## Strukturqualität

- hohe Fachkompetenz der Mitarbeiter
- hohe Beratungskompetenz der Mitarbeiter
- methodische und Managementkompetenz
- Verfügung über ausreichende Ressourcen (z.B. moderne EDV-Ausstattung, Beratungssetting)
- gute Erreichbarkeit (Sprechzeiten, telefonische Erreichbarkeit, facebook-Präsenz, zuständige Ansprechpartner sind gut z.B. im Inter- oder Intranet auffindbar)
- Vermeidung unnötiger Bürokratie

## Prozessqualität

- Transparenz hinsichtlich Zuständigkeiten, Ansprechpartnern, Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen
- hohe Vermittlungskompetenz im Sinne von Verständlichkeit, Zielgruppenspezifik der Informationsvermittlung
- zeitnahe Bearbeitungsdauer von Anfragen, Anträgen
- Flexibilität und Nutzung von Entscheidungsspielräumen
- Schnittstellenmanagementkompetenz, Vermittlungskompetenz zwischen verschiedenen Anforderungen
- Effizienz

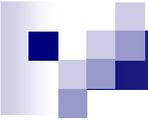
## Ergebnisqualität

- Verständlichkeit, Vollständigkeit und Eindeutigkeit von Informationen für die jeweilige Zielgruppe
- Compliance (Rechtssicherheit, Verlässlichkeit, Korrektheit, Vollständigkeit)
- Zuverlässigkeit
- Effizienz/Wirtschaftlichkeit
- Effektivität (z.B. hohe Austauschzahlen, Steigerung der Qualität des Auslandsstudiums bzw. des Studiums allg., hohe Erfolgsquoten bei Projektanträgen, Steigerung des Image der Universität)
- Strategiekonformität
- Kundenzufriedenheit



# Anforderungen an QS-Maßnahmen im IO

- n Einbindung der Maßnahmen in vorhandenes oder künftig zu erwartendes QM-System
  
- n Aus den an Hochschulen am häufigsten anzutreffenden bzw. diskutierten QM-Systemen lassen sich gemeinsame Anforderungen an die Entwicklung von Maßnahmen ableiten sowie gängige QS-Maßnahmen im Bereich Hochschulverwaltung/Dienstleistungen identifizieren.
  - Prozessorientiertes QM nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000ff.
  - Total Quality Management-Ansätze nach EFQM/CAF
  - Institutionelle Evaluation
  - Benchmarking

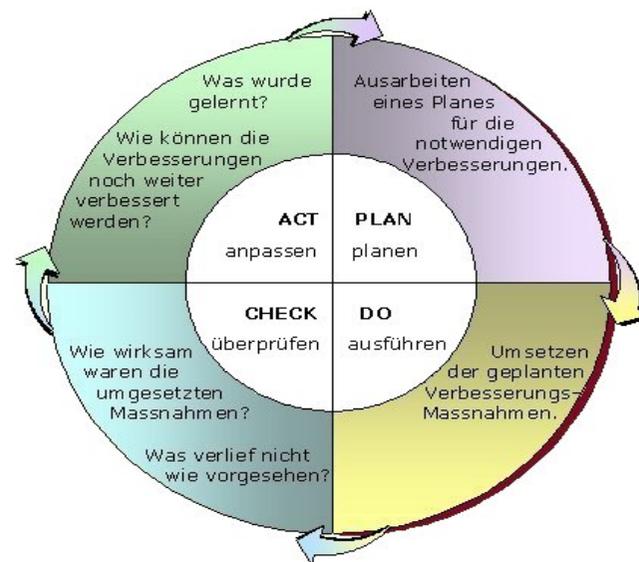


# Anforderungen an QS-Maßnahmen im IO

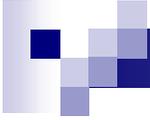
- n **Strategische Ableitung und Definition von Qualitätszielen:** QM-Ansätze geben keine Definition von Qualität vor.
- n **Kundenorientierung:** Vor allem bei DIN ISO und EFQM/CAF steht die Ausrichtungen des Handelns an den Anforderungen und der Zufriedenheit der relevanten Stakeholder bzw. Kunden im Zentrum. Deshalb: Kenntnis über die zentralen Stakeholder, deren Anforderungen sowie eine kontinuierliche Evaluierung der Kundenzufriedenheit essentiell.
- n **Prozessorientierung:** Die Analyse und Optimierung von zentralen Geschäftsprozessen, die Schnittstellenanalyse und –optimierung sowie Dokumentation wichtiger Prozesse gehören zum Standard von QM und bilden die Grundlage für Qualitätssicherung.
- n **Mitarbeiterorientierung:** In allen drei Ansätzen spielen neben den Kunden die Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Sie müssen für eine erfolgreiche Umsetzung des QM entsprechend motiviert, durch Personalentwicklungsmaßnahmen qualifiziert werden und in den Prozess der Qualitätsdefinition einbezogen werden.

# Anforderungen an QS-Maßnahmen im IO

- n Alle Qualitätsmanagement-Systeme basieren auf dem QM-Regelkreismodell **PDCA bzw. Deming-Kreis**, um einen kontinuierlichen und systematischen Verbesserungsprozess zu erzeugen.



- n Entscheidende Funktion der **Führung/Leitung** : uneingeschränkten Commitments, Initiierung des Prozesses, Verantwortung für die Definition der Qualitätsziele, das Prozessmanagement und der Schaffung einer Qualitätskultur innerhalb der Organisation



# Schritte zum Aufbau eines QS-Systems

1. **Definition von Kernaufgaben und -dienstleistungen** der Organisationseinheit: „Was sind unsere wichtigsten Dienstleistungen?“
2. **Kunden/Stakeholder-Analyse:** „Welche Dienstleistungen werden für welche Kunden angeboten und was sind deren Anforderungen?“
3. **Entwicklung eines Qualitätsverständnisses und von Qualitätsstandards** für die Organisationseinheit unter Berücksichtigung vorgegebener Qualitätskriterien
4. Entwicklung von **Indikatoren/Kennzahlen** von Qualität für die Evaluierung
5. Festlegung von **Methoden und Maßnahmen** zur kontinuierlichen Evaluierung der Ergebnisse und Prozesse
6. Strukturelle **Implementierung des PDCA-Zyklus**
7. **Geschäftsprozessanalyse:** Definition von Kernprozessen und Schnittstellen