Evaluationsagentur Baden-Württemberg

EVAIAG

Handbuch für Audits des Qualitätsmanagements in Österreich

2023

Stand: Februar 2023

Inhalt

1 Grundlagen und Ziele des Audits ... 4
1.1 Funktion des Audits ... 4
1.2 Ziele des Audits ... 5
1.3 Methodik und Merkmale des Auditverfahrens ... 5
2 Verfahrensschritte des Audits ... 9
2.1 Verfahrensgrundsätze ... 9
2.2 Auftragsklärung – Vereinbarung/Vertrag ... 9
2.3 Verfahrensvarianten ... 9
2.4 Informationsveranstaltung (optional) ... 11
2.5 Selbstevaluation ... 11
2.6 Gutachter:innengruppe ... 13
2.7 Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe ... 14
2.8 Begehung ... 14
2.9 Auditbericht ... 17
2.10 Zertifizierungsentscheidung ... 17
2.11 Follow-up ... 18
2.12 Beschwerdeverfahren ... 18
2.13 Qualitätssicherung ... 19
3 Vorbereitung und Arbeitsprinzipien der Gutachter:innengruppe ... 20
3.1 Vorbereitung der Gutachter:innen ... 20
3.2 Arbeitsprinzipien und ethische Leitlinien ... 20
3.3 Unbefangenheitskriterien für Gutachter:innen ... 21
4 EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) ... 23
4.1 Aufgaben und Angebote ... 23
4.2 Leitbild ... 23
4.3 Struktur ... 24
Anhang 1: ... 26
EVALAG-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich ... 26
Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule ... 28
Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung ... 30
Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung ... 34
Anhang 2: Frageleitfaden für die Selbstevaluation ... 38
1. Kontext des Audits ... 39
2. Strategische Ziele der Hochschule ... 41
3. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung ... 43

4. Qualitätsentwicklung 52
5. Selbsteinschätzung der Hochschule 54
6. Anhang 55
Anhang 3: Musterplan Begehung 56

1 Grundlagen und Ziele des Audits

Das von EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) angebotene Audit ist ein entwicklungsorientiertes externes Qualitätssicherungsverfahren, das der Hochschule[1] Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagements gibt. Es wird als Peer-Review-Verfahren durchgeführt.

1.1 Funktion des Audits

Die Hochschulen in Österreich sind verpflichtet, zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem (QMS) aufzubauen. Das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) schreibt ein periodisches externes Audit des QMS mit folgenden Prüfbereichen vor:

1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule.
2. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung, Organisation und Administration und Personal.
3. Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem.
4. Informationssystem und Beteiligung von Interessengruppen.
5. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Universitätslehrgängen gemäß § 56 UG, von Hochschullehrgängen gemäß § 9 FHG und von Hochschullehrgängen gemäß § 39 HG.
6. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung hinsichtlich Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen durch öffentliche Pädagogische Hochschulen und anerkannte private Pädagogische Hochschulen.
7. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung gemäß § 14 Abs. 2 UG an Universitäten.

EVALAG bietet ein Audit als externes Qualitätssicherungsverfahren an, das einerseits die Anforderungen des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes erfüllt und andererseits alle Optionen bietet, um das Qualitätsmanagement sämtlicher Leistungsbereiche einer Hochschule und deren Spezifika zu bewerten. Daher kann nach dem Bedarf der Hochschule ein weiterer Prüfbereich als Vertiefung mit in die Begutachtung einbezogen werden.

[1] Der Begriff Hochschule wird als Oberbegriff für verschiedene wissenschaftliche, wissenschaftlich-anwendungsorientierte, künstlerisch-wissenschaftliche oder künstlerische Einrichtungen des tertiären Bildungsbereichs zur beruflichen Ausbildung und/oder zur Pflege der Wissenschaften und Künste durch Forschung und Lehre (Universität, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule, Akademie usw.) in vorliegendem Handbuch verwendet.

1.2 Ziele des Audits

Typische Ziele eines Audits sind:

- Bewertung: Bestandsaufnahme und Bewertung des aktuellen Zustands des Qualitätsmanagements sowie dessen Planungen. Bei der Erstellung der Selbstevaluation legt EVALAG großen Wert auf eine interne Selbstreflexion des internen Qualitätsmanagements. Die Bewertung orientiert sich (Fitness for Purpose Approach) an den von der Hochschule selbstgesetzten Zielen und legt auch die Prüfbereiche des HS-QSG zugrunde.
- Weiterentwicklung: Beim Audit mit EVALAG steht die Entwicklungsorientierung im Vordergrund. Der Prozess der Erstellung der Selbstevaluation sollte daher so gestaltet werden, dass er einen Beitrag zur Verbesserung der internen Kommunikation, insbesondere des Qualitätsmanagementkonzepts und des Qualitätsentwicklungsprozesses leisten kann. Die Begehung wird so konzipiert, dass ein konstruktiver Austausch zwischen Gutachter:innengruppe und Hochschule stattfinden kann, und daraus Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements hervorgehen. Diese werden im Auditbericht, abgeleitet aus den Bewertungen, dokumentiert. Die Weiterentwicklung wird durch das anschließende Follow-Up unterstützt.
- Zertifizierung: Durch das Audit kann die Hochschule den gesetzlich geforderten Nachweis der Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements gemäß § 22 HS-QSG erbringen.

1.3 Methodik und Merkmale des Auditverfahrens

Das EVALAG-Audit zeichnet sich durch folgende methodische Elemente und Merkmale aus:

Peer-Review-Verfahren

Im Kern basiert die Methodik des Audits auf dem Peer-Review-Verfahren. Das Peer-Review-Verfahren (mit Ergänzung durch Expert:innen und Interessenvertreter:innen) hat sich bewährt und kann – zum Teil in Kombination mit weiteren Elementen wie Workshops – sehr flexibel eingesetzt und ggf. dem (zeitlichen) Verlauf des Audits angepasst werden.

Entwicklungsorientierung

Der Schwerpunkt des Audits liegt auf der Weiterentwicklung des internen Qualitätsmanagements der Hochschule und der Umsetzung der internen Prozesse.

Bewertungskriterien

Das Audit bewertet das Qualitätsmanagement einer Hochschule. Als Bewertungskriterien werden dafür die EVALAG-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen (siehe Anhang 1) herangezogen. Die Eckpunkte werden auf die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs. 2 HS-QSG bezogen.

Fokus auf der Selbstevaluation

Die Erstellung der Selbstevaluation durch die Hochschule hat einen hohen Stellenwert im Verfahren. Die Selbstevaluation soll der Hochschule die Gelegenheit geben, ihr internes Qualitätsmanagement kritisch zu hinterfragen und zu strukturieren. Damit bietet der Verfahrensschritt der Erstellung der Selbstevaluation der Hochschule die Möglichkeit, einen breiten internen Kommunikationsprozess einzuleiten und damit die Verständigung über das Qualitätsverständnis und die Umsetzung in die alltägliche Arbeitspraxis, in interne Strukturen und Prozesse sowie anzustrebende Ziele und Ergebnisse breit zu reflektieren und eine gemeinsame Basis herzustellen.

Verfahrensflexibilisierung

Die Audits von EVALAG sollen als individuell zugeschnittene Verfahren – auf der Grundlage standardisierter Verfahrenseckpunkte – die Entwicklung des Qualitätsmanagements an Hochschulen unterstützen. Aufgrund der hohen Profil- und organisationalen Varianz der Hochschulen bezieht sich die Verfahrensflexibilisierung des EVALAG-Audits vor allem auf

- den Fokus,
- die Verfahrensschritte im konkreten Verfahrensverlauf (insbesondere die Optionen von einer oder zwei Begehungen)
- und die Dauer des Audits,

die an den Bedarf der Hochschule angepasst werden, soweit dies beim Audit die Vorgaben des HS-QSG und ggf. des jeweiligen Hochschulgesetzes (UG, FHG, PrivHG, HG) zulassen.

Mit der Strategie der Verfahrensflexibilisierung will EVALAG dem unterschiedlichen Bedarf bestmöglich gerecht werden.

EVALAG bietet insbesondere die Optionen an, das Audit mit einer oder mit zwei Begehungen durchzuführen. Das Verfahren mit zwei Begehungen bietet der Hochschule die Möglichkeit, zwischen den beiden Begehungen, die in der Regel ca. sechs bis zwölf Monate auseinander liegen, das interne Qualitätsmanagement zielgerichtet weiterzuentwickeln. Nach der ersten Begehung erhält die Hochschule ein ausführliches Feedback der Gutachter:innen mit Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements. Die Zertifizierungsentscheidung wird am Verfahrensende, also nach der zweiten Begehung, ausgesprochen.

Kommunikation

Sowohl die Kommunikation zwischen den Beteiligten (z. B. Hochschule, Gutachter:innengruppe, EVALAG) als auch die Kommunikation (der Hochschulangehörigen) innerhalb der Hochschule ist für den Erfolg des Audits essenziell. Um die interne Kommunikation ggf. zu fördern, bietet sich insbesondere zum Auftakt die Durchführung von Informationsveranstaltungen an. EVALAG weist im Rahmen der Verfahrensdurchführung immer wieder auf die Notwendigkeit der internen Kommunikation hin und fragt ggf. auch aktiv nach. In diesem Zusammenhang spielt der:die Ansprechpartner:in der Hochschule eine zentrale Rolle.

Eine schrittweise Verfahrensplanung forciert zumeist auch die Kommunikation, da der (weitere) Verfahrensverlauf immer wieder geprüft und diskutiert wird.

Einbindung des Follow-ups

Das Audit besteht in der Regel aus einer oder zwei Begehungen, in der die Gutachter:innengruppe das Qualitätsmanagement der für das Audit ausgewählten Bereiche bewertet und Empfehlungen zu deren Weiterentwicklung gibt. Im Rahmen der Begehung empfiehlt die Gutachter:innengruppe geeignete Folgeaktivitäten, die die Hochschule bei der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements unterstützen.

EVALAG unterstützt die Hochschule durch eine Reihe von (teilweise optionalen) Follow-Up-Angeboten bei der Umsetzung von Empfehlungen und der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements. Eingeschlossen in das Audit ist eine telefonische Beratung ca. sechs bis zwölf Monate nach Abschluss des Verfahrens. Weitere Angebote sind ein Workshop zur Diskussion der Empfehlungen nach Abschluss des Verfahrens oder eine individuell konzipierte Follow-Up-Maßnahme.

Erfolgskritische Faktoren der Verfahrensentwicklung

Zusammenfassend sind aus Sicht von EVALAG folgende erfolgskritische Faktoren der Verfahrensentwicklung besonders zu beachten:

- Planung und Verfahrensflexibilisierung

  Es sollte zwischen der Hochschule und EVALAG eine kontinuierliche Kommunikation bestehen, um flexibel agieren zu können, falls bspw. die Zeitplanung während des Audits angepasst werden muss.

- Motivation der Hochschule

  EVALAG hat in den durchgeführten Audits feststellen können, dass neben dem Aufbau oder der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements andere (latente) Motive gewichtiger werden oder in den Vordergrund treten können, die ggf. auch der Hochschulleitung zu Beginn nicht bewusst waren.

- Kommunikation

Ebenso wird im Verlaufe des Audits auch deutlich, ob die Kommunikationsprozesse zwischen allen Beteiligten (z. B. Hochschule, Gutachter:innengruppe, EVALAG), insbesondere auch innerhalb der Hochschule gelingend gestaltet sind.

2 Verfahrensschritte des Audits

2.1 Verfahrensgrundsätze

EVALAG versteht die Sicherung, Entwicklung und das Management von Qualität als Bestandteile einer integrativen und ganzheitlichen Organisationsentwicklung und sieht die eigene Aufgabe darin, die Selbststeuerungsfähigkeit und Wirksamkeit der Hochschulen in diesem Bereich durch maßgeschneiderte Dienstleistungsangebote zu stärken. Diese werden in enger Abstimmung mit den Zielen und dem Bedarf der jeweiligen Institution entwickelt. EVALAG verfolgt hierbei den Ansatz einer prozessbezogenen Unterstützung der Organisationsentwicklung.

2.2 Auftragsklärung – Vereinbarung/Vertrag

Auftragsklärung

Eine optimale Auftragsklärung ist eine zentrale Voraussetzung für eine erfolg- und ertragreiche Durchführung von externen Qualitätssicherungsverfahren. Dies gilt in besonderem Maß für das EVALAG-Audit, weil es eine Reihe von optionalen Gestaltungsvarianten und ggf. auch Audit-Vorstufen bietet.

Im Rahmen einer sorgfältigen Auftragsklärung sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche (operationalisierbaren) Ziele sollen durch das Audit erreicht werden?
- Welchen Zwecken sollen das Audit und seine Ergebnisse dienen?
- Wie ist die Entwicklung des Qualitätsmanagements?
- Welche Verfahrensweisen sollen zu welchen Zwecken eingesetzt werden?
- In welchem zeitlichen Rahmen und mit welchem (finanziellen) Aufwand soll das Verfahren durchgeführt werden?
- Welchen Umfang soll das Verfahren haben (eine oder zwei Begehungen)?

Vereinbarung/Vertrag

Die Vereinbarung bzw. der Vertrag dienen der Schaffung einer verbindlichen Grundlage zur Durchführung des Verfahrens und dokumentieren neben den gegenseitigen Rechten und Pflichten der Partner:innen insbesondere auch operative Bedingungen (z. B. Zwecke und Ziele, Zeitplan, Datenschutz, Entgelte und Kosten usw.).

2.3 Verfahrensvarianten

Das EVALAG-Audit wird in zwei Varianten – mit einer oder mit zwei Begehungen – angeboten. Aufgrund der transparenten klaren Strukturierung des Verfahrens und

der Einbettung der Anforderungen in drei übergeordnete Eckpunkte bietet EVALAG an, das Verfahren auch in einem reinen Online- oder Hybridformat zu gestalten.

In der Variante mit **einer Begehung** findet nach Abgabe der Selbstevaluation eine (virtuelle) Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe statt. An einem Teil dieser Vorbesprechung nehmen auch Vertreter:innen der Hochschule teil. Ca. ein Monat danach findet dann die Begehung statt, auf deren Grundlage der Auditbericht verfasst wird und die Zertifizierungsentscheidung getroffen wird.

In der Variante mit **zwei Begehungen** findet die erste Begehung ca. einen Monat nach Abgabe der Selbstevaluation statt; die Vorbesprechung geht der Begehung unmittelbar voraus. Die Hochschule erhält nach der Begehung einen Feedbackbericht mit Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und kann diese – je nach Empfehlung der Gutachter:innengruppe – in den folgenden sechs bis zwölf Monaten umsetzen. Dann findet die zweite Begehung statt, auf deren Grundlage der Auditbericht entsteht und die Zertifizierungsentscheidung getroffen wird. Für die Entscheidung ist also in dieser Variante nur der Status quo zum Zeitpunkt der zweiten Begehung relevant.

Die Variante mit zwei Begehungen eignet sich insbesondere für Hochschulen, bei denen entweder das Qualitätsmanagement sich im Aufbau befindet und die dafür spezifische Empfehlungen der Gutachter:innengruppe wünschen, oder für Hochschulen, die in ausgewählten Bereichen Entwicklungsschwerpunkte setzen, für die sie spezifische Empfehlungen der Gutachter:innengruppe wünschen.

Im Folgenden werden die beiden Verfahrensvarianten überblicksartig dargestellt:

	Eine Begehung	**Zwei Begehungen**
Verfahrensablauf	Selbstevaluation Vorbesprechung Begehung Auditbericht Zertifizierung	Selbstevaluation Vorbesprechung und unmittelbar im Anschluss daran 1. Begehung Feedbackbericht Umsetzung von Empfehlungen (ca. 6-12 Monate) 2. Begehung Auditbericht Zertifizierung
Verfahrensdauer	ca. 1 Jahr	ca. 1½ bis 2 Jahre
Weiterentwicklung	Vorrangig nach dem Verfahren (Empfehlungen und ggf. Auflagen)	Während des Verfahrens Nach dem Verfahren (Empfehlungen und ggf. Auflagen)

des QM-Systems		
Empfehlungen zur Weiterentwicklung	Im Auditbericht	Nach der ersten Begehung im Feedbackbericht Begleitung durch Agentur zwischen den Begehungen Im Auditbericht
Geeignet für	Bereits vollständig implementierte QM-Systeme	QM-Systeme im Aufbau

Tabelle 1: Auditvarianten im Überblick

2.4 Informationsveranstaltung (optional)

EVALAG bietet die Möglichkeit einer halbtägigen Informationsveranstaltung (vor Ort oder online) an. Die Veranstaltung dient der Information der Hochschule über das Verfahren und der Vorbereitung auf den Selbstevaluationsprozess.

Im ersten Teil der Veranstaltung (ca. eine Stunde) wird das Auditverfahren der Hochschulöffentlichkeit vorgestellt. Der zweite Teil (ca. zwei Stunden) richtet sich vor allem an den mit der Durchführung der Selbstevaluation betrauten Personenkreis. Hierbei werden der Aufbau der Selbstevaluation und eine mögliche Vorgehensweise für die interne Selbstreflexion erläutert. Danach wird am Beispiel eines Qualitätssicherungsinstruments (z. B. Weiterentwicklung von Studiengängen) gemeinsam erarbeitet, wie dieses Instrument im Rahmen des Qualitätsregelkreises in der Selbstevaluation dargestellt und erläutert werden kann.

2.5 Selbstevaluation

Ein zentrales Element des Audits ist die Selbstevaluation. Sie hat u. a. zwei wichtige Ziele:

- Die Hochschule kann damit den jeweils erreichten Stand des Qualitätsmanagements, die Umsetzung und die Wirksamkeit für die Gutachter:innengruppe dokumentieren und
- die Hochschule kann und sollte den Prozess der Erstellung der Selbstevaluation nutzen, um interne Informations-, Kommunikations- und Partizipationsprozesse zu initiieren und zugleich eine Reflexion des aktuellen Entwicklungsstands einzuleiten.

Die Selbstevaluation wird auf der Grundlage eines Frageleitfadens erstellt (siehe Anhang 2), der der Hochschule hilft, ihr Qualitätsmanagement in Bezug auf die Bewertungskriterien (EVALAG-Eckpunkte) und die Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG

möglichst transparent und umfassend darzustellen. Die Struktur des Frageleitfadens kann bei Bedarf in Abstimmung zwischen Hochschule und EVALAG angepasst werden.

Die Erstellung der Selbstevaluation erfordert hochschulintern die Festlegung von Verantwortlichkeiten, einer Aufgabenteilung und eines Zeitplanes, insbesondere um Gremien (z. B. Rektorat, Kollegium, ggf. Hochschul- bzw. Universitätsrat, Senat) und Interessengruppen (z. B. Studierende, Personalvertretung usw.) adäquat zu beteiligen.

EVALAG bietet die Durchsicht und Kommentierung einer Vorversion der Selbstevaluation an. Falls gewünscht, bietet EVALAG weitere Unterstützung beispielsweise bei der Durchführung interner Workshops an.

Anforderungen an eine gelungene Selbstevaluation sind:

1. Es sollte eine überzeugende Aussagekraft hinsichtlich der Darstellung des vorhandenen Qualitätsmanagements erreicht werden. Dies gelingt am besten durch Orientierung an einem professionellen Frageleitfaden und durch eine hinreichende Reflexionstiefe.
2. Der Systemcharakter des Qualitätsmanagements sollte herausgearbeitet und nachvollziehbar dokumentiert werden. Insbesondere ist hierbei auf die Erkennbarkeit von (Qualitäts-)Regelkreisen und Wirksamkeit Gewicht zu legen.
3. Zugleich sollten ggf. auch informelle Instrumente und Abläufe des Qualitätsmanagements dargestellt werden.
4. Es sollte klar zwischen realisierten und geplanten Elementen des Qualitätsmanagements unterschieden werden.
5. Die Hochschule sollte eine eigene Einschätzung der Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale ihres Qualitätsmanagements geben (z. B. SWOT-Analyse) und mit Evidenzen belegen.

Formale Anforderungen der Selbstevaluation sind:

- Es empfiehlt sich ein Umfang des Haupttexts zwischen 30 und 40 Seiten.
- Der Anhang sollte 150 Seiten nicht überschreiten.
- Die Selbstevaluation sollte bis spätestens zwei Monate vor der Begehung EVALAG elektronisch übermittelt werden.

Die dargestellten hochschulinternen Abläufe und Besonderheiten sollen auch für Externe verständlich und nachvollziehbar dargestellt werden.

Bei Online- oder Hybridformaten der Begehung sind im Selbstbericht und in den Anlagen einschlägige Angaben zu den Räumlichkeiten (auch Laboratorien, Bühnen etc.) durch Video- und Bildmaterial erforderlich.

2.6 Gutachter:innengruppe

In Peer-Review-Verfahren stellen die Kompetenzen der Gutachter:innen, ihr Zusammenwirken und ihr Umgang mit dem Begutachtungsgegenstand einen entscheidenden Qualitätsfaktor dar. Die Gutachter:innengruppe besteht in der Regel aus fünf Personen.[2]

Für die Suche nach Gutachterinnen und Gutachtern kann EVALAG auf einen eigenen Gutachter:innenpool zurückgreifen. Empfehlungen und Recherchen sind weitere Quellen. Bei der Zusammenstellung von Gutachter:innengruppen beachtet EVALAG eine Reihe grundlegender Anforderungen:

- Erfahrung in der Hochschulsteuerung und -leitung,
- Erfahrungen aus der Praxis des Qualitätsmanagements,
- möglichst internationale Erfahrung,
- Studierendenperspektive,
- Gender und Diversity.

EVALAG lässt sich die Unbefangenheit der Gutachterinnen und Gutachter auf der Grundlage einer schriftlichen Unbefangenheitserklärung (Vertragsbestandteil) bestätigen.

Des Weiteren achtet EVALAG darauf, dass

- das fachliche Profil der Gutachter:innen auf das Hochschulprofil abgestimmt wird,
- das Expert:innenprofil der Gutachter:innen ggf. auf besondere Festlegungen zu Zielen und Gegenstandsbereichen des Audits (z. B. Fokussierung auf bestimmte Leistungs- oder Themenbereiche) abgestimmt wird,
- in der Gutachter:innengruppe Personen mit Arbeitserfahrung in einer Hochschule sind, um zu vermeiden, dass sich die – gewünschte – gutachtliche Außenperspektive zu weit von den realen bzw. realisierbaren Möglichkeiten entfernt,
- international erfahrene Gutachter:innen einbezogen werden, um weitere für die Qualitätsentwicklung potenziell ertragreiche Perspektiven zu erschließen.

Die Suche und Zusammensetzung der Gutachter:innengruppe ist als partizipatives Verfahren ausgestaltet, bei dem die Akzeptanz der Gruppe durch die Hochschule eine wichtige Rolle spielt. Daher wird die geplante Zusammensetzung der Gutachter:innengruppe im Vorfeld mit der Hochschule abgestimmt. Dies gibt der Hochschule die Gelegenheit, mögliche Befangenheiten von potenziellen Gutachter:innen anzuzeigen.

---

[2] Die betreuende Person von EVALAG tritt nicht als Gutachter:in in Erscheinung und fällt daher nicht unter die Anzahl der fünf Personen.

2.7 Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe

Nach Einreichung der Selbstevaluation findet zur Vorbereitung der Begehung eine Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe statt. Die Vorbesprechung dient zur Einführung in die Spezifika des Audits, ggf. des österreichischen Hochschulsystems und zur inhaltlichen Vorbereitung der Begehung. Im Rahmen der Sitzung stimmen die Gutachter:innen ihre zuvor eingereichten schriftlichen Fragen und Einschätzungen der Selbstevaluation innerhalb der Gruppe ab und legen Vorgehen und Arbeitsteilung für die Durchführung der Begehung fest. Dies beinhaltet – falls nicht bereits geschehen – auch die Bestimmung des Vorsitzes der Gutachter:innengruppe sowie der Moderation der einzelnen Gesprächsrunden. Es besteht die Möglichkeit des gemeinsamen Ausübens des Vorsitzes.

Die vorbereitende Sitzung findet in der Auditvariante mit **einer** Begehung im Rahmen einer separaten Sitzung i. d. R. im Rahmen einer Webkonferenz statt. Es besteht die Möglichkeit, dass ein Mitglied/einzelne Mitglieder der Hochschule an Teilen der vorbereitenden Sitzung teilnimmt/teilnehmen, um auf erste Fragen der Gutachter:innen eingehen zu können und den Ablauf der Begehung zu planen. Es besteht zudem die Möglichkeit der weiteren Einreichung von Unterlagen vor der Begehung, sollten Informationen fehlen oder Aspekte offen sein.

In der Variante mit **zwei** Begehungen findet die vorbereitende Sitzung im Rahmen der ersten Begehung unmittelbar vor den Gesprächen mit der Hochschule statt.

2.8 Begehung

Die Begehung ist ebenso ein zentraler Bestandteil des Verfahrens und nimmt in der Regel ca. zwei bis drei Tage in Anspruch. Sie dient den Gutachter:innen dazu, die Funktionsweise des Qualitätsmanagements kennenzulernen und zu bewerten sowie Rückfragen zur Selbstevaluation stellen zu können bzw. die darin gemachten Angaben zu verifizieren. Die Gespräche während der Begehung sollen in einem konstruktiven Dialog zwischen Gutachter:innengruppe und Hochschulmitgliedern geführt werden. Während der Begehung werden die Gutachter:innen von eine:r Referent:in zur Dokumentation der Ergebnisse begleitet.

Inhaltlicher Ablauf

Die Gespräche mit den Mitgliedern der Hochschule werden zum einen entsprechend der verschiedenen Statusgruppen wie Hochschulleitung, Fakultätsleitungen, ggf. Mitarbeitenden im Bereich Qualitätsmanagement, Administration, akademisches Personal und Studierenden strukturiert und zum anderen themenbezogen wie zum Beispiel Gespräche zu Studium und Lehre, Forschung oder Internationalisierung; hier sind die Gesprächskreise jeweils statusgruppenübergreifend zusammengesetzt.

Ziel der Gespräche ist es, die durch die Lektüre und Analyse der Selbstevaluation aufgekommenen Fragen der Gutachter:innen und ggf. problematischen Aspekte

unmittelbar mit den Verantwortlichen und den Betroffenen zu diskutieren und ggf. Möglichkeiten zur Entwicklung aufzuzeigen. Die Gesprächsdauer beträgt in der Regel ca. 60 bis 90 Minuten. Weitere Zeitfenster für zusätzliche optionale Gespräche werden bei Bedarf eingeplant.

Die Größe der Gesprächsgruppen auf Hochschulseite sollte erfahrungsgemäß auf circa fünf bis acht Personen begrenzt werden (wobei auf Wunsch größere Gruppen möglich sind), sodass sich während der Gespräche möglichst alle Teilnehmenden aktiv beteiligen können. In den Statusgruppengesprächen sollten nur Personen aus der jeweiligen Statusgruppe vertreten sein und die jeweiligen Gesprächspartner:innen sollten nur an einem der Statusgruppengespräche teilnehmen. Zwischen Statusgruppengesprächen und themenbezogenen Gesprächen können jedoch personelle Überschneidungen entstehen. Die Gespräche laufen in einem von der Gutachter:innengruppe moderierten Dialog zwischen Hochschule und Gutachter:innengruppe ab. Präsentationen seitens der Hochschule sind nicht vorgesehen.

Der Kreis der Teilnehmenden bei der Begehung sollte im Vorfeld der Vorbesprechung mit der Agentur abgestimmt werden, sodass der Begehungsplan während der Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe erörtert und ggf. angepasst werden kann.

Im Begehungsablauf sind Zeitfenster für interne Gespräche und eine abschließende Diskussion der Gutachter:innengruppe vorgesehen, deren Ziel es ist, sich auf die (wesentlichen) Inhalte des Auditberichts zu verständigen. Dabei werden die Einschätzungen der Gutachter:innen zu Stärken und Schwächen der Hochschule diskutiert und ggf. Empfehlungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung formuliert.

Die Begehung endet mit einem Abschlussgespräch, in dem die Gutachter:innen der Hochschule ihre allgemeine Bewertung darstellen und ggf. erläutern. In der Regel übernimmt, sofern vorgesehen, der Vorsitz der Gutachter:innengruppe diese Aufgabe. Dieses Abschlussgespräch dient auch dazu, eine erste Rückmeldung von der Hochschule einzuholen, möglicherweise unklare Sachverhalte noch aufzuklären und das weitere Vorgehen zu skizzieren. Die Gutachter:innen machen dabei Vorschläge zum geeigneten weiteren Vorgehen, die mit der Hochschule abgestimmt werden und dann im Nachgang der Begehung konkretisiert werden können.

Audit mit zwei Begehungen

In der Audit-Variante mit zwei Begehungen liegt der Fokus der ersten Begehung auf der Organisation und Funktion des Qualitätsmanagements im Ganzen und der Identifikation von Entwicklungs- und Fokusbereichen. Die Begehung endet mit einem Feedback der Gutachter:innengruppe an die Hochschulleitung und der Identifikation von Entwicklungsbereichen des Qualitätsmanagements. Dies wird in einem Feedbackbericht mit Empfehlungen festgehalten. Die Hochschule erhält den Feedbackbericht vier bis sechs Wochen nach der Begehung.

Zwischen den beiden Begehungen, die etwa sechs bis zwölf Monate auseinander liegen, hat die Hochschule die Möglichkeit, das Qualitätsmanagement weiterzuentwickeln.

In der zweiten Begehung, deren Dauer und Format je nach Erfordernissen zwischen Gutachter:innengruppe und Hochschule abgestimmt wird, fokussiert die Gutachter:innengruppe auf ausgewählte Qualitätssicherungsprozesse und -instrumente sowie auf die in der ersten Begehung identifizierten Entwicklungsbereiche. Die Bewertung des Qualitätsmanagements im Auditbericht basiert dann auf dem Status quo während der zweiten Begehung.

Organisation der Begehung

Die Begehung kann in verschiedenen Formaten stattfinden: als reine Online-Variante im Rahmen einer Webkonferenz, als Hybrid-Veranstaltung oder vor Ort in den Räumlichkeiten der Hochschule.

Begehung als reine Online-Variante:

Wird das Audit-Verfahren ausschließlich als Online-Variante durchgeführt, stellt EVALAG die notwendige technische Infrastruktur sowohl für die Verfahrensdurchführung (bspw. Zugang zur Cloud) als auch für die Webkonferenzen.

Die Begehung wird so strukturiert und geplant, dass größere Bildschirmpausen möglich sind. Zudem werden Kommunikationsregeln definiert.

Relevant ist, dass die Gutachter:innen einen umfassenden Einblick in die Räumlichkeiten erhalten. Dies wird neben der Dokumentation im Selbstevaluationsbericht und den entsprechenden Anlagen über bspw. Bild- und Videomaterial, kamerageführte Rundgänge o. Ä. ermöglicht.

Begehung im Hybrid-Format:

Bei einer hybriden Begehung besteht die Möglichkeit, dass mind. der:die betreuende Referent:in von EVALAG vor Ort am Hochschulstandort ist. Es finden dann unter webbasierter Zuschaltung der Gutachter:innen die Gespräche mit den Hochschulmitgliedern statt. Dafür stellt die Hochschule einen ausreichend großen Raum und die technische Infrastruktur bereit.

Begehung vor Ort am Hochschulstandort:

Findet die Begehung in Präsenz am Hochschulstandort statt, stellt die Hochschule einen ausreichend großen Raum für ca. 20 Personen in Carré-Bestuhlung zur Verfügung. Dieser Raum wird auch für die internen Besprechungen der Gutachter:innengruppe genutzt. Da die Zeit während der Begehung knapp bemessen ist, empfiehlt es sich für die Mittagessen Catering an der Hochschule bereitzustellen, sodass Mittagsessenszeiten auch für interne Besprechungen genutzt werden können.

Die Hochschule organisiert auch den Hotelaufenthalt der Gutachter:innengruppe sowie die Abendessen der Gutachter:innengruppe während der Begehung. Falls

ein gemeinsames Abendessen mit Hochschule und Gutachter:innengruppe gewünscht wird, empfiehlt sich dafür der erste Abend (Anreisetag).

2.9 Auditbericht

Am Ende der Begehung wird für das Feedback-Gespräch zwischen Gutachter:innen und Hochschulleitung eine schriftliche Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen (als Stichwortliste, Tabelle, PPT etc.) erstellt. Auf Grundlage dieser Zusammenstellung sowie (der Auswertung) der Selbstevaluation erstellt der:die EVALAG-Referent:in einen Entwurf des Auditberichts. Diesen erhalten die Gutachter:innen zur kritischen Prüfung. Die von der Gutachter:innengruppe vorgenommenen Ergänzungen und Korrekturen werden von dem:der Referent:in zusammengeführt und in einem iterativen Prozess mit den Gutachter:innen zu einer Endfassung gebracht. Wichtig ist dabei vor allem, dass die Ableitung von Bewertungen aus der Sachstandsdarstellung begründet wird und nachvollziehbar ist. Die Hochschule erhält den Auditbericht der Gutachter:innengruppe üblicherweise sechs bis acht Wochen nach der Begehung.

Nach der Erstellung des Auditberichts durch die Gutachter:innengruppe bekommt die Hochschule die Gelegenheit, den Bericht auf sachliche Richtigkeit zu prüfen und
– falls gewünscht – eine Stellungnahme zu den im Bericht enthaltenen Bewertungen und Empfehlungen abzugeben. In der Regel reicht die Hochschule diese Stellungnahme innerhalb von vier Wochen ein. Mit der Stellungnahme (oder auch separat danach) kann die Hochschule auch erste Überarbeitungen und Weiterentwicklungen auf Grundlage der Empfehlungen der Gutachter:innengruppe einreichen. Diese werden dann in der Entscheidung der Akkreditierungskommission von EVALAG berücksichtigt.

2.10 Zertifizierungsentscheidung

Die Akkreditierungskommission von EVALAG trifft auf Grundlage des Auditberichts, der Zertifizierungsempfehlung der Gutachter:innengruppe und ggf. der Stellungnahme der Hochschule die Zertifizierungsentscheidung bezüglich des Audits. Der Zeitpunkt der Zertifizierungsentscheidung richtet sich nach dem Turnus der Sitzungen der Akkreditierungskommission, die normalerweise im Frühjahr, Sommer und Herbst stattfinden. Die Zertifizierung ist auf sieben Jahre befristet. Die Hochschule wird nach der Sitzung über die Entscheidung informiert. Die Zertifizierungsunterlagen (Bescheid, Auditbericht und Urkunde) werden nach Freigabe des Sitzungsprotokolls, i. d. R. drei Wochen nach Sitzung der Akkreditierungskommission, versandt.

Sollte die Akkreditierungskommission Auflagen aussprechen, so ist die Erfüllung der Auflagen und ggf. auch von (einzelnen) Empfehlungen im Rahmen eines nach

bis zu 18 Monaten erfolgenden Follow-ups zu überprüfen. Das Überprüfungsverfahren richtet sich nach der Art der Auflagen und wird von der Akkreditierungskommission festgelegt.

Nach Abschluss des Verfahrens wird der Auditbericht auf der Website von EVALAG veröffentlicht.

2.11 Follow-up

EVALAG versteht das Follow-up als Entwicklungsprozess der Hochschule in Reaktion auf die Gutachter:innenempfehlungen des Auditberichts, der wie folgt strukturiert werden sollte:

Etwa sechs Monate bis ein Jahr nach der Zertifizierungsentscheidung führt EVALAG ein ins Verfahren integriertes Follow-up durch. Dieses soll feststellen, inwieweit die Hochschule die Empfehlungen des Audits für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements nutzen konnte und ggf. Unterstützung dazu anbieten. Das Follow-up erfolgt anhand eines Fragebogens, in dem die Hochschule Angaben zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements macht, und einem telefonischen Gespräch mit dem:der Referent:in.

Optional bietet EVALAG die folgenden weiteren Follow-Up-Maßnahmen an:

Feedback-Diskussion des Berichts (optional)

Nach Abschluss des Verfahrens führt EVALAG eine halbtägige Feedback-Diskussion an der Hochschule durch. Dabei werden der Bericht und seine Empfehlungen präsentiert und mit den Hochschulmitgliedern diskutiert und mögliche Umsetzungsmaßnahmen besprochen. Die Feedback-Diskussion findet auf Wunsch mit einem Mitglied der Gutachter:innengruppe statt.

Weitere Follow-Up-Maßnahmen können individuell zwischen Hochschule und EVALAG vereinbart werden.

2.12 Beschwerdeverfahren

EVALAG hat ein formalisiertes Verfahren eingerichtet, das den Hochschulen bei Auditverfahren die Möglichkeit zu Einsprüchen bzw. Beschwerden gibt.

Negative Zertifizierungsentscheidungen oder die Festlegung von Auflagen werden begründet. Innerhalb einer Frist von vier Wochen kann die Hochschule gegen eine Auflage oder eine negative Entscheidung Einspruch bei der Geschäftsstelle einlegen. Eine schriftliche Begründung des Einspruchs ist innerhalb von sechs Wochen nach Zustellung der Zertifizierungsentscheidung bei der Geschäftsstelle einzureichen.

Der Einspruch kann nur darauf gestützt werden, dass die Zertifizierungsentscheidung den Vorgaben des HS-QSG oder den Verfahrensgrundsätzen und Kriterien von EVALAG zum Audit nicht entspricht.

Die Geschäftsstelle legt der Akkreditierungskommission die Beschwerde vor. Die Akkreditierungskommission kann die Beschwerde (a) für begründet erklären und ihr abhelfen oder (b) ihr nicht abhelfen und sie an die Beschwerdekommission verweisen.

Die Hochschule, die Gutachter:innengruppe und die Akkreditierungskommission haben die Möglichkeit, schriftlich oder mündlich vor der Entscheidung durch die Beschwerdekommission dieser gegenüber eine Stellungnahme abzugeben.

Die Beschwerdekommission kann die Beschwerde (a) als unzulässig bewerten und verwerfen, (b) als ganz oder teilweise begründet einstufen und die Entscheidung der Akkreditierungskommission aufheben und (c) als unbegründet beurteilen und damit die Entscheidung der Akkreditierungskommission bestätigen.

Im Falle einer Aufhebung der Entscheidung wird das Verfahren mit einer Stellungnahme der Beschwerdekommission an die Akkreditierungskommission zurückverwiesen. Die Akkreditierungskommission muss für die erneute Entscheidungsfindung die Gründe, die zur Aufhebung des Beschlusses geführt haben, berücksichtigen.

Die Entscheidung der Akkreditierungskommission über ein an sie zurückverwiesenes Verfahren ist abschließend.

Richtet sich die Beschwerde gegen eine Aussetzung des Verfahrens, werden laufende Fristen bis zur abschließenden Entscheidung über die Beschwerde gehemmt.

2.13 Qualitätssicherung

Zur Qualitätssicherung der Arbeit von EVALAG werden regelmäßig Befragungen von Auftraggeber:innen und Gutachter:innen sowie Aktivitäten der Verfahrensreflexion durchgeführt. Die Ergebnisse werden in die Prozesse des internen Qualitätsmanagements eingespeist.

3 Vorbereitung und Arbeitsprinzipien der Gutachter:innengruppe

3.1 Vorbereitung der Gutachter:innen

EVALAG nutzt verschiedene Instrumente und Verfahren zur Vorbereitung der Gutachter:innen. Dazu zählen Handreichungen und verfahrensspezifische Informationen, Vorgespräche mit den Mitgliedern der Gutachter:innengruppe, insbesondere mit dem Vorsitz, sowie eine interne Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe vor der Begehung.

Weiterhin bietet **EVALAG** mit Blick auf die Durchführung externer Qualitätssicherungsverfahren regelmäßig Seminare für Personen an, die Interesse an gutachterlichen Tätigkeiten haben oder als Gutachter:innen bei EVALAG aktiv sind. Internationale Gutachter:innen werden zudem mit dem österreichischen Hochschulsystem vertraut gemacht.

Durch diese Maßnahmen werden die Gutachter:innen u. a. mit den Arbeitsweisen von EVALAG vertraut gemacht, erhalten einen Überblick über die Verfahrensschritte sowie Ziele eines Audits und lernen die Arbeitsprinzipien und die allgemeinen und verfahrensspezifischen Aufgaben der Gutachter:innen kennen.

3.2 Arbeitsprinzipien und ethische Leitlinien

Jede Gutachter:innengruppe entwickelt durch Auftrag und Zusammensetzung ein individuelles Profil. Dennoch hat sich aufgrund von Erfahrungen eine Reihe von Arbeitsprinzipien und ethischen Leitlinien für die Ausgestaltung der Rolle als Gutachter:in als hilfreich erwiesen, die damit zur Qualitätssicherung der Begutachtungsverfahren beiträgt:

1. **Unbefangenheit und Objektivität** – Die Gutachter:innen sind unbefangen. Darüber hinaus nehmen sie eine unparteiliche und objektive Haltung gegenüber der zu auditierenden Hochschule ein und gehen mit ihrer gutachtenden Rolle verantwortungsvoll um.
2. **Vertraulichkeit** – Sämtliche Informationen, die während des Auditprozesses erhoben werden – mit Ausnahme des veröffentlichten Auditberichtes –, sind vertraulich. Sie dürfen Dritten gegenüber nicht offenbart und die gutachtenden Aufgaben dürfen daher nur persönlich wahrgenommen und nicht an Dritte delegiert werden.
3. **Transparente und evidenzbasierte Bewertung** – Die Bewertungen des Audits müssen auf transparent und systematisch angewandten operationalisierten Kriterien beruhen.
4. **Zusammenwirken** – Das Audit wird in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der Hochschule durchgeführt. Ein wechselseitig respektvoller und kollegialer Umgang in der Gutachter:innengruppe einerseits und mit den Mitgliedern der

Hochschule andererseits ist selbstverständlich. Kollegiales Verhalten schließt die konstruktive und ggf. auch kritische Würdigung von Sachverhalten ein.

5. **Offenheit** – Fachkompetenz und eigene Erfahrung, aber auch die Bereitschaft, andere organisatorische und curriculare Konzepte zu respektieren und vorurteilsfrei zu bewerten, sind entscheidende Voraussetzungen sachgerechter und fairer Begutachtung.
6. **Durchführbarkeit** – Empfehlungen der Gutachter:innengruppe sollen sachbezogen und handlungsorientiert sein. Sie setzen deshalb die sorgfältige Verständigung der Gutachter:innen über die gewünschten Adressat:innen ihrer Zertifizierungsempfehlung (z. B. Institut, Fakultät, Hochschule), den tatsächlich möglichen Zeithorizont der Umsetzung (kurzfristig – mittelfristig – langfristig) und nicht zuletzt auch über die dafür erforderlichen Mittel voraus.

3.3 Unbefangenheitskriterien für Gutachter:innen

Bevor Personen in die Gutachter:innengruppe berufen werden, unterschreiben sie eine Unbefangenheitserklärung gemäß folgender Kriterien:

- Tätigkeit als Lehrende:r, Lehrbeauftragte:r, Gastprofessur oder Dozentur an der zu begutachtenden Hochschule innerhalb der letzten fünf Jahre,
- Promotion oder Habilitation an der zu begutachtenden Hochschule innerhalb der letzten fünf Jahre,
- weniger als fünf Jahre zurückliegendes Lehrenden-/Lernendenverhältnis zu Mitgliedern der zu begutachtenden Hochschule,
- laufendes Bewerbungsverfahren oder Berufungsverfahren an der zu begutachtenden Hochschule bzw. Teilnahme an einem Berufungsverfahren innerhalb der letzten fünf Jahre,
- bevorstehender Wechsel an die zu begutachtende Hochschule,
- Verwandtschaft, persönliche Bindungen zu oder Konflikte mit einem Mitglied der Hochschulleitung oder einem Mitglied des zu begutachtenden Fachbereichs/der zu begutachtenden Fakultät,
- laufendes oder vor weniger als fünf Jahren abgeschlossenes Verfahren zur institutionellen Akkreditierung/Zertifizierung an der eigenen Hochschule und/oder Verfahren zur Programmakkreditierung im eigenen Fachbereich, für das Gutachter:innen derjenigen Hochschule bzw. des Fachbereichs in der Gutachter:innengruppe mitgewirkt haben, die Teil dieses Verfahrens sind (Ausschluss einer Überkreuzbegutachtung),
- Mitwirkung an einem Evaluationsverfahren an derjenigen Hochschule bzw. im Fachbereich der Hochschule, für die die Gutachter:in an einem Begutachtungsverfahren teilnehmen soll,

- aktuelle bzw. weniger als fünf Jahre zurückliegende intensive Forschungs- oder andere intensive Kooperationsprojekte mit der zu begutachtenden Hochschule bzw. mit dem zu begutachtenden Fachbereich,
- regelmäßige gemeinsame Publikationstätigkeit mit einem Mitglied der Hochschulleitung bzw. des zu begutachtenden Fachbereichs/der zu begutachtenden Fakultät,
- aktuelle oder weniger als fünf Jahre zurückliegende Tätigkeit, die beratend oder anderweitig unterstützend den Aufbau oder die Einführung des zu begutachtenden Qualitätssicherungssystems an derjenigen Hochschule zum Gegenstand hat, welche das Verfahren beantragt hat,
- Beteiligung an Kommissionen, Beiräten oder Beratungsgremien der zu begutachtenden Hochschule und/oder ihrer Fakultäten/Fachbereiche.

4 EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

4.1 Aufgaben und Angebote

EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) mit Sitz in Mannheim ist eine Stiftung des öffentlichen Rechtes, die im Jahr 2000 errichtet wurde.

EVALAG ist Mitglied der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), des International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE), der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), des Network of Central and Eastern European Quality Assurance Agencies (CEENQA) und darüber hinaus im Europäischen Register der Qualitätssicherungsagenturen (EQAR) eingetragen.

Das Angebotsspektrum von EVALAG umfasst

- Audits des Qualitätsmanagements,
- vielfältige Workshop- und Unterstützungsangebote im gesamten Spektrum der Organisationsentwicklung an Hochschulen sowie
- Verfahren der Programm-, System- oder institutionellen Akkreditierung,
- Verfahren der Zertifizierung von Weiterbildungsangeboten,
- Koordination und Begleitung unterschiedlicher Evaluationsverfahren und
- verschiedene Aktivitäten im Bereich der Wissenschaftsförderung.

EVALAG ist vor allem in Baden-Württemberg, darüber hinaus aber auch in anderen Bundesländern sowie außerhalb Deutschlands tätig. Die Agentur arbeitet unabhängig und nach international anerkannten Standards. Als Stiftung des öffentlichen Rechts ist EVALAG gemeinnützigen Zwecken verpflichtet.

4.2 Leitbild

EVALAG ist ein Kompetenzzentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie Qualitätsmanagement im Hochschul- und Wissenschaftsbereich;

EVALAG versteht sich als Partnerin von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen. Sie bietet Expertise, um Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen in ihrem Engagement für hohe Qualität in Forschung, Lehre und Studium und der gesamten Institution zu unterstützen und Projekte zu realisieren. Ausgehend von einem dialog- und entwicklungsorientierten Qualitätsverständnis trägt **EVALAG** mit Beratung und maßgeschneiderten Instrumenten und Verfahren zur Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeit und zur Förderung der Qualitätskultur der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen bei;

EVALAG orientiert sich an den Werten der Transparenz, Zuverlässigkeit, methodischen Professionalität und kontinuierlichen Weiterentwicklung im internen und externen Handeln;

EVALAG stellt Institutionen der Hochschulpolitik expert:innengestützte Informationen für die Vorbereitung sachgerechter hochschulpolitischer Entscheidungen bereit;

EVALAG verbindet in ihren zertifizierenden Verfahren den grundlegend prüfenden Ansatz mit qualitätsentwickelnden Verfahrenselementen, um Studiengänge und Hochschulen in ihrer ganzheitlichen Qualität zu erfassen und zu unterstützen;

EVALAG bekennt sich zu den Prinzipien des Europäischen Hochschulraums und engagiert sich in europäischen und internationalen Netzwerken. **EVALAG** arbeitet auf der Grundlage nationaler und europäischer Standards für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie des Qualitätsmanagements;

EVALAG wirkt an der Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie des Qualitätsmanagements im Hochschulbereich mit und trägt dazu sowohl auf praktischer als auch auf wissenschaftlich-theoretischer Ebene aktiv bei;

EVALAG verfolgt und analysiert kontinuierlich Entwicklungen im Hochschulbereich, integriert diese proaktiv in das eigene Portfolio und erschließt diese für die Hochschulen.

4.3 Struktur

Organe von **EVALAG** sind Stiftungsrat und Stiftungsvorstand, die Beschwerdekommission sowie für den Bereich Akkreditierung und Zertifizierung die Akkreditierungskommission.

Der Stiftungsrat besteht aus

- acht externen Expert:innen, die von der Wissenschaftsministerin bzw. vom Wissenschaftsminister im Benehmen mit den Rektorenkonferenzen der Hochschulen bestellt werden,
- einem von der Wissenschaftsministerin bzw. vom Wissenschaftsminister bestellten Mitglied (ohne Stimmrecht), das sich vertreten lassen kann, und
- dem:der Vorsitzenden, einer von der Wissenschaftsministerin bzw. vom Wissenschaftsminister im Benehmen mit den Rektorenkonferenzen der Hochschulen bestellten externen Persönlichkeit.

Der Stiftungsrat entscheidet über die strategische Ausrichtung und über Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung. Dazu gehören insbesondere die Ge-

währleistung international anerkannter Evaluations- und Akkreditierungsstandards, die Mitwirkung an der Entwicklung von Verfahren und Instrumenten der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements in allen Leistungsbereichen von Hochschulen sowie die Weiterentwicklung der Tätigkeitsfelder der Stiftung.

Der Stiftungsvorstand führt die laufenden Geschäfte der Stiftung und bereitet die Beschlüsse des Stiftungsrats vor und setzt diese um.

Anhang 1:

EVALAG-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich

(verabschiedet am 28. Oktober 2022)

Einleitung

EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) hat mit einer auch international besetzten Expertenkommission 2007 Eckpunkte zur institutionellen Qualitätssicherung von Hochschulen entwickelt. Die Eckpunkte wurden nun im Hinblick auf die Entwicklungen der letzten Jahre sowie der Erfahrungen, die mit der Durchführung diesbezüglicher Audits gewonnen wurden, aktualisiert. Die Eckpunkte werden zudem stets an die geltende Gesetzesgrundlage angepasst.

Die Eckpunkte informieren über die Bestandteile eines funktionsfähigen und systematischen Qualitätsmanagements, sind Orientierungspunkte für dessen Ausgestaltung und dienen zur internen Reflexion. Das in den Eckpunkten transportierte Qualitätsverständnis basiert auf dem Prinzip des Qualitätsregelkreises, der in eine hochschulweite Qualitätskultur eingebettet ist. Daher wird auch der Kommunikation, der Einbeziehung aller Stakeholder und der Transparenz in allen Eckpunkten ein besonderer Stellenwert eingeräumt.

Qualitätsmanagement wird insgesamt als qualitätsbezogener Teil des Hochschulmanagements verstanden.

Entsprechend der Orientierung am Qualitätsregelkreis fokussiert Eckpunkt 1 zunächst auf den zentralen Ausgangs- und Bezugspunkt: die strategischen Ziele der Hochschule als Ausgangs- und Ansatzpunkt für das Qualitätsmanagement. Eckpunkt 2 behandelt die Prozesse und Instrumente, die die Hochschule zur Gewährleistung und Überprüfung der Zielerreichung ihrer strategischen Ziele systematisch nutzt. Eckpunkt 3 fokussiert auf den Steuerungs- oder Führungsaspekt des Qualitätsmanagements und die systematische Nutzung von Informationen in Entscheidungsprozessen und zur Weiterentwicklung.

Auf der Grundlage der Eckpunkte hat EVALAG das Konzept eines (mehrstufigen) Audits entwickelt, mit dem eine Hochschule den Nachweis über den erreichten Stand der Implementierung ihres Qualitätsmanagements erbringen kann und das Impulse für die weitere Entwicklung geben soll.

Die im Folgenden dargestellten Eckpunkte sowie ihre Prüffelder und Kriterien ermöglichen es der Hochschule, ihr Qualitätsmanagement gemäß ihren (strategischen) Zielsetzungen, ihrem Qualitäts- und ihrem speziellen wissenschaftsbezogenen Selbstverständnis sowie ihrem Profil überprüfen zu lassen. Die den Eckpunkten beigefügten Erläuterungen präzisieren diese und geben zudem Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.

Zentrale Begriffe werden im Glossar erläutert.

Für die Anwendung der Eckpunkte des Qualitätsmanagements im Rahmen eines Audits zur Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems an österreichischen

Hochschulen gemäß § 22 des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) werden, sofern erforderlich, entsprechende Anmerkungen oder Ergänzungen vorgenommen.

In der nachfolgenden Tabelle werden die Eckpunkte des Qualitätsmanagements den Prüfbereichen des Audits nach § 22 Abs. 2 HS-QSG zugeordnet.

EVALAG Eckpunkte	**Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG**
Strategische Ziele der Hochschule	Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem
Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	Studien und Lehre (Angewandte) Forschung und Entwicklung oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung Erschließung der Künste Organisation und Administration und Personal Internationalisierung Informationssysteme Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Universitätslehrgängen gemäß § 56 UG Hochschullehrgänge gemäß § 9 FHG und/oder § 39 HG Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung gemäß § 14 Abs. 2 UG an Universitäten Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen durch öffentliche oder anerkannte private Pädagogische Hochschulen
Qualitätsentwicklung	Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule Beteiligung von Interessengruppen

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

Die Hochschule hat strategische Ziele für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die veröffentlicht sind und die in Einklang mit ihrem Leitbild stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Hochschule interpretiert und operationalisiert.

Das Qualitätsmanagement unterstützt im Rahmen der Selbststeuerung der Hochschule die Erreichung der strategischen Ziele.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 1

1. Ziele

1.1. Für alle relevanten Aufgabenfelder einer Hochschule gibt es strategische Ziele (z. B. Studium und Lehre, Forschung, Verwaltung und Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Diversity, Gender, etc.).

1.2. Die strategischen Ziele stehen im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule und berücksichtigen extern vorgegebene und gesellschaftliche Ziele (z. B. allgemeine Bildungsziele, politische Systemziele und ESG Teil 1).

1.3. Die Ziele sind operationalisiert.

1.4. Strategien zur Umsetzung der Ziele existieren.

1.5. Die Entwicklung der Ziele erfolgt in einem systematischen Verfahren unter Beteiligung relevanter Stakeholder.

1.6. Die Ziele sind veröffentlicht.

Erläuterungen zu Eckpunkt 1

Die Formulierung von strategischen, d. h. mittel- bis langfristig ausgerichteten (Entwicklungs-)Zielen der Hochschule ist Grundlage für die Entwicklung von Strategien zu deren Erreichung. Die Ziele sind inhaltlich klar beschrieben, realisierbar und angemessen und im Regelfall messbar und terminiert. Auch die Strategien zu ihrer Umsetzung und Überprüfung, auch im Sinne der Wirksamkeitsüberprüfung, sind eindeutig beschrieben.

Ziele umfassen das Profil betreffende Institutionenziele (Schwerpunktsetzung bei den Aufgaben und Dienstleistungen) sowie extern vorgegebene (System-)Ziele, wie sie u. a. in hochschulrechtlichen Vorgaben oder Anforderungen des Arbeitsmarktes enthalten sind und allgemeine Bildungsziele wie Berufsbefähigung, allgemeine Bildung etc. Die Ziele sollten auch die angestrebte Positionierung der Hochschule deutlich werden lassen.

Das Leitbild soll präzise und schlüssig sein. Die Hochschulmitglieder sollen sich mit dem Leitbild identifizieren können und es in ihrem jeweiligen Bereich umsetzen (wollen).

Die systematische Entwicklung von Leitbild, Zielen und Strategien erfolgt idealerweise sowohl von oben nach unten (Top-down-Ansatz) als auch umgekehrt (Bottom-up-Ansatz) und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit – als dem maßgeblichen Kriterium einer Qualitätsbewertung – zu hinterfragen. Zudem sind gleichzeitig auch inhaltliche Qualitätskriterien zur Bewertung der Ziele zu definieren, die als Entscheidungs- und Überprüfungsmaßstab dienen.

Die auf der Ebene der gesamten Hochschule formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten/Fachbereiche, Institute, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Hochschule, die Aufgaben und das Selbstverständnis interpretiert und operationalisiert. Auch hier findet die Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Ansatz Anwendung, und es erfolgt eine Validitätsprüfung der Ziele und eine Festlegung von Qualitätskriterien und Überprüfungsverfahren. Zudem ist sicherzustellen, dass ein systematischer Bezug zwischen den Zielen der gesamten Hochschule und den Strategien besteht. Im Aufgabenfeld Studium und Lehre bilden die Studiengangziele die Ausgangsebene.

In einem iterativen Prozess sollten Selbstverständnis, Ziele und Strategien regelmäßig überprüft und nachjustiert werden. Für diese Aufgabe sollten Verfahren, Verantwortlichkeiten und Befugnisse festgelegt und ausreichend Ressourcen zugewiesen sein.

Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Aufgabenfelder der Hochschule und wird in Struktur, Reichweite, Umfang und Ergebnissen transparent dokumentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung werden im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben. Qualitätssicherung sollte sowohl ex-ante, beispielsweise durch eine sorgfältige Gestaltung und regelmäßige Überprüfung von Prozessen, als auch ex-post durch die Nutzung von Instrumenten zur Prüfung der Zielerreichung erfolgen. Dabei werden formelle und informelle Prozesse und Instrumente genutzt und qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Quellen systematisch ausgewertet. Zur Analyse und Bewertung von Qualität sind Instrumente und Prozesse zielführend ausgestaltet und über geeignete Kommunikationsstrukturen verknüpft.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 2

2. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

2.1. Die Hochschule nutzt (ex-ante) Prozesse zur Qualitätssicherung und setzt auch (ex-post) Instrumente zur Qualitätssicherung ein; diese können einen formalen oder auch informellen Charakter haben. Sie umfassen mindestens:

- Überprüfung der Lernbedingungen, der Lehre und der Studienorganisation (u. a. Studierendenzentrierung) sowie ihre Bewertung mit dem Ziel ihrer Optimierung
- Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten
- Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Forschung
- Bewertung der Forschung
- Schaffung geeigneter Prozesse für die Gewinnung von wissenschaftlichem Personal
- Prozesse und Bewertungsinstrumente in anderen Bereichen, für die die Hochschule Ziele definiert hat

2.2. Die Zielerreichung wird mithilfe von Instrumenten bzw. Bewertungsverfahren überprüft; dies kann auch die Überprüfung der Eignung von Prozessen einbeziehen.

2.3. Es werden systematisch qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Informationsquellen genutzt.

2.4. Die Instrumente und Prozesse sind zielführend konzipiert und umgesetzt sowie über geeignete Kommunikationsstrukturen miteinander verknüpft.

2.5. Das Qualitätsmanagement ist in eine Qualitätskultur eingebettet.

2.6. Die Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements sind dokumentiert und Ergebnisse von Bewertungen sowie Maßnahmenpläne werden adäquat veröffentlicht.

Erläuterungen zu Eckpunkt 2

In das Qualitätsmanagement werden alle Aufgabenfelder einbezogen. Die Strukturen, Ergebnisse und Prozesse in den hochschulgesetzlich verankerten Aufgabenbereichen (Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, ggf. auch Wissenstransfer durch wissenschaftliche Weiterbildung und/oder Technologietransfer etc.) sowie im Bereich der Querschnittsaufgaben (Internationalisierung, Gender und Diversity etc.) und in den unterstützenden Bereichen (Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, hochschuldidaktische Weiterbildung, Personalentwicklung etc.) werden in ihrer wesentlichen Ausgestaltung beschrieben und es werden die jeweiligen Qualitätskriterien festgelegt.

Für die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements bietet sich die Verankerung in den jeweiligen Organisationseinheiten der Hochschule an oder Einheiten übergreifend die Orientierung an Aufgabenbereichen bzw. Prozessen in Studium und Lehre, Forschung, Dienstleistung/Verwaltung und Leitung:

Im Bereich Studium und Lehre sind insbesondere Prozesse des Studien- und Prüfungsbetriebes, der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen sowie der Entwicklung der Curricula, der Festlegung der Abschlüsse und der Beteiligung der Studierenden relevant. Die Anforderungen, die von der Hochschule für Prozesse der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen festgelegt werden, berücksichtigen die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ und genügen den Anforderungen, die im Rahmen von externen, programm- oder institutionsorientierten Qualitätssicherungsverfahren nachzuweisen sind. Die Studierenden wirken in der Gestaltung mit.

Im Bereich Forschung existiert bereits eine in der Scientific Community weitgehend entwickelte Bewertungskultur. Für die Hochschule ist es jedoch für Zwecke der Profilbildung und der Positionierung im Wettbewerb vorteilhaft, auch im Bereich Forschung eine interne Qualitätssicherung aufzubauen. Sie berücksichtigt dabei auch die fachbezogenen Eigenheiten und integriert die administrativen Bestandteile. Der Bereich umfasst insbesondere Prozesse der Forschungsorganisation, wie der Vorbereitung von Projekten und Anträgen, der Dokumentation von (Zwischen-)Ergebnissen, der Verwendung/Verwertung der Ergebnisse (z. B. Patente), mögliche Profil- und Schwerpunktbildungen und die Unterstützung der Drittmitteleinwerbung.

Weitere Bereiche des Qualitätsmanagements sind beispielsweise das Personalmanagement und die Personalentwicklung (z. B. Berufungsverfahren, hochschuldidaktische Weiterbildung), die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (z. B. Einrichtung und Betrieb eines Promotionskollegs), wissenschaftliche Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer, Verwaltung und Dienstleistungen der Hochschule, da diesen Prozessen und ihren Ergebnissen ein herausgehobener Stellenwert zukommt.

Querschnittsbereiche sind zum Beispiel die Internationalisierung oder Gender und Diversity. Diese Bereiche betreffen alle Aufgabenfelder. So kann Internationalisierung für Studium und Lehre, für Forschung, für Personal usw. relevant sein. Das Qualitätsmanagement der Querschnittsbereiche kann daher – je nach interner Organisation der Hochschule – in den jeweiligen Kernbereichen beschrieben werden oder separat in Bezug auf den Querschnittsbereich.

Qualitätsmanagement als qualitätsbezogener Aspekt des Hochschulmanagements kann den größten Mehrwert erzeugen, wenn relevante Prozesse im Sinne einer transparenten, effektiven und effizienten Organisation(sentwicklung) gestaltet werden und die Mitglieder dadurch bei der Selbstorganisation entlasten. Eine prozessorientierte Organisationsentwicklung ist daher auch als ex-ante Qualitätssicherung zu verstehen. Sie steht im Wechselspiel zu einer ex-post-Qualitätssicherung, in der Überprüfungs- und Bewertungsinstrumente eingesetzt werden, um die Funktionsfähigkeit von Prozessen und die Zielerreichung zu prüfen. Jede Hochschule hat hier die jeweils optimale Balance zu finden.

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren, die sich prinzipiell sowohl zur Entwicklung, Prüfung und Bewertung als auch zur Sicherung von Qualität und zum Qualitätsmanagement eignen. Für den Einsatz in der Hochschule sind sie jeweils auf ihre Eignung für die angestrebten Zwecke hin zu prüfen und überdies hinsichtlich ihrer Anwendung auch an die jeweiligen hochschulischen Gegebenheiten anzupassen. Ebenso sollte die Wirksamkeit von Instrumenten und Verfahren beachtet bzw. geprüft werden.

Beim Einsatz von Instrumenten und Verfahren der Qualitätsbewertung sollten folgende Grundsätze Beachtung finden:

- Die Prüfung und Bewertung von Qualität müssen einen Mehrwert erzeugen.
- Die eingesetzten Verfahren sollten nicht als rein bürokratischer Prozess durchgeführt werden.
- Die Durchführung von Bewertungen sollte Folgen haben, die ggf. zu Verbesserungen führen. Diese Wirkungen werden nachverfolgt.

Qualitätskultur spiegelt ein reifes Qualitätsmanagementsystem wider, in dem zwischen den notwendigen formalisierten Bestandteilen eines Qualitätsmanagements und den nicht-formalen Bestandteilen eine gute Balance besteht.

Für eine Qualitätskultur haben Kommunikation, kollegiale Umgangsformen und ein für die Hochschule angemessener Führungsstil der Hochschulleitung (und der Fa-

kultätsleitungen) einen zentralen Stellenwert. Das Qualitätsmanagement liegt einerseits zuallererst in der Verantwortung der Hochschulleitung und anderer zentraler Funktionsträger:innen und Gremien. Andererseits ist Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen nur zu erreichen, wenn sich zumindest der überwiegende Teil der Mitglieder der Hochschule mit den Zielen des Qualitätsmanagements identifiziert und dementsprechend handelt.

Die Mitglieder der Hochschule können am ehesten durch Kommunikation und Beteiligung gewonnen werden. Bei der Verankerung einer umfassenden Qualitätskultur sind auch Themenfelder wie Identifikation mit der Hochschule, Selbstverständnis als Leitungsmitglied etc. zu entwickeln. Komplexe Ziele, die die Einbindung zahlreicher Akteurinnen und Akteure voraussetzen, sind in der Regel allerdings nicht direkt erreichbar, sondern ergeben sich im Zuge der sukzessiven Verwirklichung von Teilzielen.

Eine geeignete Vorgehensweise lässt sich am besten unter Berücksichtigung der Gegebenheiten an der Hochschule (z. B. Fachkulturen), ihrer Größe und Struktur sowie der bisherigen Erfahrungen mit Neuerungen und Veränderungen bestimmen. Dabei muss auch bedacht werden, dass Veränderungen von Einstellungen, Handlungsweisen, Prozessen und Strukturen in Sozialgebilden Zeit benötigen.

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht erfassen.

Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung

Die Ergebnisse der Qualitätssicherung werden von der Hochschule regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht. Relevante interne und externe Stakeholder werden adäquat in die Vorbereitung, (Neu-)Gestaltung und Entscheidungsfindung eingebunden.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur (Weiter-)Entwicklung, Sicherung und Bewertung von Qualität in der Hochschule im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent den verschiedenen Steuerungsebenen zugewiesen; sie sind dokumentiert, und gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.

Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 3

3. Qualitätsentwicklung

3.1. Die Informationen, die aus den Aktivitäten des Qualitätsmanagements resultieren, werden in Entscheidungsprozessen verwendet.

3.2. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und werden wahrgenommen.

3.3. Eine aktive Qualitätsentwicklung wird auf jeder zuständigen Ebene von der jeweiligen Leitung wahrgenommen.

3.4. Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.

3.5. Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird kontinuierlich überprüft.

Erläuterungen zu Eckpunkt 3

Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements unterstützen die Hochschulsteuerung u. a. durch qualitätsrelevante Informationen. Das Qualitätsmanagementkonzept sollte darum darlegen, wie die Verantwortlichkeiten für die Gewährleistung und Verbesserung der Qualität innerhalb der Hochschule verteilt sind. Dies bezieht sich vor allem darauf, auf welcher Ebene welche Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden. Im Sinne eines systematischen Qualitätsmanagements ist hierbei relevant, wie der Informationsfluss über die verschiedenen Ebenen organisiert ist, d. h. wie die jeweils höhere Ebene Informationen darüber erlangt, inwieweit strategische Ziele auf einer niedrigeren Ebene erreicht wurden und wie nachgesteuert werden kann, falls Ziele nicht erreicht werden. Ebenso relevant ist, wie die Hochschule gewährleisten kann, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherung auch tatsächlich für die Weiterentwicklung der Qualität genutzt werden, d. h. dass der Qualitätsregelkreis geschlossen ist. Dabei kommt dem Zusammenwirken zwischen der Einheit, die operativ für die Qualitätsbewertung und -sicherung zuständig ist, und

der für das Qualitätsmanagement zuständigen Einheit ein zentraler Stellenwert zu: Hier ist die Frage der Verknüpfung von strategischen Zielen und ihrer Umsetzung in den Organisationseinheiten und Leistungsprozessen ebenso wichtig wie die Frage der Unabhängigkeit der für die Qualitätsbewertung zuständigen Personen.

Glossar

Hochschule:
Hochschule ist ein Oberbegriff für verschiedene wissenschaftliche, wissenschaftlich-anwendungsorientierte, künstlerisch-wissenschaftliche oder künstlerische Einrichtungen des tertiären Bildungsbereichs zur beruflichen Ausbildung und/oder zur Pflege der Wissenschaften und Künste durch Forschung und Lehre (Universität, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule, Akademie usw.).

Leitbild:
Ein Leitbild ist eine schriftliche Dokumentation des Selbstverständnisses (Mission, Vision), der Grundprinzipien und der Ziele (z.B. angestrebte Organisationskultur) einer Organisation. Nach innen soll ein Leitbild Orientierung geben (Werte, Normen, Corporate Identity) und somit handlungsleitend und motivierend für die Mitglieder der Organisation als Ganzer oder ihrer Teileinheiten wirken. Insbesondere soll es einen Rahmen für die Entwicklung und Umsetzung der strategischen und operativen Ziele der Organisation vorgeben. Nach außen (Öffentlichkeit, „Kunden", Gesellschaft) soll das Leitbild vor allem deutlich machen, wofür die Organisation steht.

Qualität:
Qualität (lat.: *qualitas* = Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand) wird meist in zwei Bedeutungen verwendet: a) *neutral*: Eigenschaft oder Summe aller Eigenschaften eines Objektes, Systems oder Prozesses; b) *bewertet*: die Güte (aller Eigenschaften) eines Objektes, Systems oder Prozesses.

Qualitätsentwicklung:
Aktivitäten und Verfahren zur Entwicklung von Qualität.

Qualitätskriterium:
Der Begriff bezieht sich auf eine spezifische, die Qualität prägende Eigenheit eines Prozesses oder einer Struktur, die als wünschens- und erstrebenswert angesehen und festgelegt worden ist. Qualitätskriterien, die für die entsprechenden Prozesse oder Strukturen von besonderer (Erfolgs-)Relevanz sind, werden auch als qualitätskritische Momente bezeichnet.

Qualitätsmanagement:
Qualitätsmanagement ist der qualitätsbezogene Teil des Hochschulmanagements und bezeichnet zielgerichtetes Steuerungshandeln zur Schaffung und Stabilisierung qualitätsförderlicher Kontexte. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Aktivitäten einer Organisation. Häufig wird auch von Qualitätsmanagementsystem gesprochen. Der Begriff des Systems im Sinne eines von seiner Umgebung abgrenzbaren, aber nicht abgeschlossenen Gebilds mit mehr oder weniger geordneten Strukturen und Prozessen sowie Austauschbeziehungen zu seiner Umgebung wird hier implizit zugrunde gelegt, soll aber nicht im Vordergrund stehen.

Qualitätssicherung:
Aktivitäten und Verfahren zur Erhaltung von Qualität.

Strategische Ziele:
Strategische Ziele sind mittel- und längerfristig angestrebte, operationalisierte Entwicklungsziele. Damit verbunden ist immer auch eine Qualitätsstrategie.

Transparenz:
Transparenz einer Institution oder Organisation in Bezug auf Strukturen und Prozesse bezeichnet eine Situation, die durch freien Informationszugang und Rechenschaft im Sinne einer offenen Kommunikation zwischen allen relevanten und legitimierten Beteiligten gekennzeichnet ist.

Anhang 2: Frageleitfaden für die Selbstevaluation

(07.04.2016)

Hinweise zur Bearbeitung

Der vorliegende Frageleitfaden bietet eine Orientierung für die Bestandsaufnahme des Qualitätsmanagements an Ihrer Hochschule. EVALAG empfiehlt, die Bestandsaufnahme (Selbstevaluation) an der weiter unten dargestellten Gliederung zu orientieren.

Die Bestandsaufnahme verfolgt zwei Ziele:

- Die Hochschule verschafft sich einen umfassenden Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, kann dieses an den selbstgesetzten Zielen messen, Veränderungsbedarf erkennen und auf dieser Grundlage Strategien zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements erarbeiten.
- Die Gutachter:innen erhalten eine komprimierte und reflektierte Beschreibung der Hochschule und ihrer Strategie(n), ihres Qualitätsmanagementkonzepts und seiner Umsetzungsprozesse. Die Selbstevaluation dient zugleich als Grundlage für die Gespräche mit den verschiedenen Statusgruppen während der (ersten) Begehung.

EVALAG empfiehlt, möglichst viele Hochschulangehörige aus allen Einheiten der Hochschule in den Prozess der Bestandsaufnahme einzubeziehen, um diesen Prozess zugleich für die Weiterentwicklung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement zu nutzen und auch, um Transparenz und Akzeptanz innerhalb der Hochschule zu gewährleisten.

Die folgenden Fragen geben Anregungen für die Erstellung der Bestandsaufnahme. Es sollte nicht jede Frage einzeln beantwortet werden, die Fragen zeigen vielmehr Aspekte auf, die für das jeweilige Kapitel von Bedeutung sind. Ergänzende Ausführungen zu weiteren, aus Sicht der Hochschule ebenfalls relevanten Sachverhalten sind willkommen.

Die Selbstevaluation sollte das Qualitätsmanagement der Hochschule verständlich und umfassend darstellen. EVALAG empfiehlt dafür einen Umfang von ca. 30-40 Seiten. Bereits bestehende Dokumente, die zum Verständnis des Qualitätsmanagementsystems beitragen, können im Anhang beigefügt werden. Der Umfang des Anhangs sollte 150 Seiten nicht überschreiten.

Der Frageleitfaden basiert auf den EVALAG-Eckpunkten für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen und berücksichtigt die European Standards and Guidelines (ESG). Er geht in seiner Struktur von der Logik des Qualitätsregelkreises aus, nach dem sich die Hochschule strategische Ziele gibt, diese mit geeigneten Prozessen umsetzt, die Zielerreichung überprüft und Maßnahmen zur Verbesserung umsetzt.

1. Kontext des Audits

1.1 Vorstellung der Hochschule

- Geben Sie bitte eine kurze Beschreibung der Hochschule (Größe, Angebot, Besonderheiten, Organisation (bitte Organigramm beifügen), Wettbewerbsumfeld und wesentliche neuere Entwicklungen der letzten drei Jahre).
- In welchen Bereichen sind Ihr Studien- und Leistungsangebot und Aufgabenspektrum vergleichbar mit dem anderer Hochschulen? Welche Besonderheiten weist die Hochschule auf?
- Bitte geben Sie folgende Grunddaten der Hochschule (Studiengänge, Studierendenanzahl, Personalausstattung) an. Die folgenden Tabellen können genutzt und als Anlage im Anhang ausgewiesen werden.

Studiengänge

Studiengang	Einrichtungsjahr	Anzahl Studienplätze	Studienanfänger:innen im laufenden Studienjahr	Studierende insgesamt	Absolvent:innen im laufenden Studienjahr bzw. erfassten Zeitraum	Abbrecher:innen im laufenden Jahr (Anzahl/Quote)
SG 1						
SG 2						
…						
gesamt						

Studierende

	Anzahl gesamt	Prüfungsaktive Studierende	Anteil weiblich	Anteil Ausländer (EU / Non-EU)
Bachelor				
Master				

Incomings[3]				
Outgoings				
Weiterbildung				
Gesamt				

Personal

		Anzahl	Anzahl befristet	Anzahl unbefristet	davon weiblich (Anzahl und Prozent)	davon promoviert	davon habilitiert oder vergleichbar	VZÄ	erbrachte Lehre in SWS
hauptberufliches wissenschaftliches Personal	Professor:innen								
	Lehrende								
	wiss. Mitarbeiter:innen								
nebenberufliche Lehrende									
Interne Lehrende									
Externe Lehrende									
Verwaltungsmitarbeitende									

[3] Personen, die gleichzeitig in mehreren Studiengängen eingeschrieben sind, werden einfach gezählt.

1.2 Zielsetzung des Audits

- Bitte stellen Sie den Anlass zum Audit und die Ziele des Audits aus Sicht der Hochschulleitung dar.
- Welche Erwartungen hat die Hochschule an die Gutachter:innengruppe?

1.3 Zustandekommen der Bestandsaufnahme (Selbstevaluation)

- Wie wurde die Bestandsaufnahme durchgeführt?
- Wer war an der Erstellung der Selbstevaluation beteiligt?

2. Strategische Ziele der Hochschule

Prüfbereiche: Qualitätsstrategie, Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule unterstützt in erster Linie die Erreichung ihrer strategischen Ziele. Ausgangspunkt sind daher die strategischen Ziele der Hochschule, die teilweise extern vorgegeben sind (gesellschaftliche Ziele) oder von der Hochschule selbst definiert sind (institutionelle Ziele) und die idealerweise alle Aktivitäten der Hochschule in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Internationalisierung, Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer usw. betreffen.

Die Darstellung zum Eckpunkt 1 „strategische Ziele der Hochschule“ umfasst daher

- die Darstellung der strategischen Ziele der Hochschule in ihren unterschiedlichen Aktivitätsbereichen,
- die Einbindung gesellschaftlicher Ziele und Vorgaben,
- deren konkrete Operationalisierung,
- die Strategien zur Umsetzung,
- den Entstehungsprozess der Ziele unter Beteiligung relevanter Stakeholder,
- die Kommunikation der Ziele.

Leitfragen:

- Wie lauten die strategischen Ziele der Hochschule? Welche Ziele verfolgt die Hochschule in ihren relevanten Aufgabenfeldern wie z. B. in der Lehre, Forschung, Weiterbildung, Verwaltung und in Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Diversität etc.?
- Wie stellt die Hochschule sicher, dass sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben neben ihren selbstgesetzten institutionellen Zielen auch die gesellschaftlichen Zielsetzungen wie die allgemeinen Bildungsziele (Persönlichkeitsentwicklung,

Beschäftigungsbefähigung, Befähigung zur Teilhabe an demokratischen Prozessen, Forschungsorientierung) und die politischen Systemziele (z. B. Durchlässigkeit, Anerkennung von bisherigem Wissen, Diversität, Lebenslanges Lernen etc.) berücksichtigt?

- Wie wird sichergestellt, dass die Ziele der Hochschule aktuell und realistisch sind?
- Falls es ein Leitbild gibt, auf das die strategischen Ziele bezogen sind, erläutern Sie bitte den Zusammenhang zwischen Leitbild und strategischen Zielen. Finden sich Leitbild und strategische Ziele der Hochschule im Entwicklungsplan wieder?
- Welche Ziele verfolgt die Hochschule mit dem Qualitätsmanagement? Inwiefern passen diese Ziele zu den strategischen Zielen der Hochschule?
- Wie moderiert die Hochschule mögliche Konflikte zwischen den (gesellschaftlichen und institutionellen) Zielen oder Konflikte zwischen Hochschulzielen und Zielen der Teileinheiten?
- Wie werden die strategischen Ziele für ihre Umsetzung in den einzelnen Einheiten der Hochschule operationalisiert? Wie definiert die Hochschule „gute Qualität"? Woher weiß die Hochschule, dass sie ihre Ziele erreicht hat?
- Wie plant die Hochschule, ihre Ziele umzusetzen? Welche Instrumente nutzt sie dazu? Wie wird sichergestellt, dass die strategischen Ziele hochschulweit einheitlich verstanden bzw. interpretiert werden?
- Wie und wann wurden Leitbild und strategische Ziele erarbeitet? Welche Stakeholdergruppen waren in die Erarbeitung in welcher Weise einbezogen? Von welchem Gremium wurden Leitbild und/oder strategische Ziele verabschiedet?
- Wo sind die strategischen Ziele veröffentlicht (öffentlich und/oder hochschulöffentlich)? In welcher Form und Weise werden sie innerhalb der Hochschule kommuniziert?

3. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

Prüfbereiche: Studium und Lehre; Weiterbildung; Forschung; Administration und Personal; Internationalisierung; Informationssysteme

Das Qualitätsmanagement unterstützt die Zielerreichung der Hochschule und deren Überprüfung. Dafür nutzt die Hochschule ex-ante Gestaltung von Prozessen, um gesetzte Qualitätsanforderungen umzusetzen bzw. zu erreichen. Außerdem werden ex-post Prozesse und Instrumente genutzt, um die Zielerreichung zu überprüfen. Die verwendeten Prozesse und Instrumente sind in der Regel formell, können aber auch informell sein. Relevant für ein systematisches Qualitätsmanagement sind die Nutzung von Informationen aus internen und externen Quellen und die sinnvolle Verknüpfung der Instrumente und Prozesse zur Analyse der Qualität.

Das Qualitätsmanagement an Hochschulen ist in der Regel sehr unterschiedlich organisiert. Zur Darstellung im Rahmen des Audits empfiehlt es sich, die verwendeten Instrumente und Prozesse innerhalb eines definierten Qualitätsregelkreises darzustellen, um zu verdeutlichen, wie diese aufeinander bezogen sind und systematisch für die Weiterentwicklung der Qualität genutzt werden. In der Regel sind die Qualitätsregelkreise für die verschiedenen Aktivitäts- bzw. Querschnittsbereiche der Hochschule definiert, die sich auch großenteils in den Prüfbereichen nach § 22 HS-QSG widerspiegeln (z. B. Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung, Internationalisierung, Verwaltung etc.). Sollten die Qualitätsregelkreise an Ihrer Hochschule anders organisiert sein, empfiehlt es sich, die im Frageleitfaden angesprochenen Themen anhand der von der Hochschule gewählten Organisation zu strukturieren.

Für die Darstellung im Rahmen der Selbstevaluation empfiehlt es sich, zunächst übergreifend das Qualitätsmanagementkonzept der Hochschule kurz darzustellen und zu erläutern, wie die Hochschule ihr Qualitätsmanagement nutzt (Kapitel 3.1). Dann können für jeden Aktivitäts- bzw. Prüfbereich die verwendeten Instrumente und Prozesse kurz beschrieben werden (Kapitel 3.2 – 3.6). Auf diese Beschreibung folgt die Darstellung der Verknüpfung der Instrumente und Prozesse zur Feststellung der Zielerreichung. Diese Zeitfragen (Kapitel 3.7) sind auf alle Bereiche der Kapitel 3.2 – 3.6 zu beziehen. In der Selbstevaluation können diese entweder im jeweiligen Unterkapitel dargestellt werden, sofern sich die Verknüpfungen innerhalb eines einzelnen Aktivitätsbereichs befinden (z. B. Lehre) oder in einem separaten Kapitel (Kapitel 3.7), sofern die Verknüpfungen auf der Hochschulebene über alle Aktivitätsbereiche hinweg zu verorten sind.

Die Darstellung zum Eckpunkt 2 „Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung“ umfasst insbesondere

- die Darstellung der ex-ante und ex-post Prozesse und Instrumente in den unterschiedlichen Aktivitäts- und Querschnittsbereichen der Hochschule
    - Studium und Lehre
    - Weiterbildung
    - Forschung

    - Internationalisierung
    - Verwaltung und Personal
- die Methoden, wie die Zielerreichung festgestellt wird,
- die systematische Verwendung von qualitativen und quantitativen Informationen aus internen und externen Quellen,
- die Art und Weise der Verknüpfung von Instrumenten und Prozessen,
- die im Qualitätsmanagement etablierten Kommunikationsstrukturen,
- die Rolle der Qualitätskultur für die Weiterentwicklung,
- die Darstellung und Kommunikation des Qualitätsmanagementsystems und seiner Ergebnisse.

Grafische Darstellungen der Instrumente und ihrer Verknüpfung sind hilfreich, um die Funktionsweise zu verdeutlichen.

Leitfragen:

3.1 Qualitätsmanagementkonzept

Die folgenden Fragen dienen zur übergreifenden Darstellung der Grundprinzipien des Qualitätsmanagements der Hochschule.

- Nach welchen Grundprinzipien funktioniert das Qualitätsmanagement?
- Auf welche Aktivitätsbereiche der Hochschule bezieht sich das Qualitätsmanagement?
- Bitte stellen Sie graphisch die Qualitätsmanagementinstrumente und -prozesse der Hochschule sowie ihre Verknüpfung im Rahmen des Qualitätsregelkreises dar.
- Wann wurde das Qualitätsmanagementkonzept von wem erarbeitet? Welche Schwierigkeiten waren bei der Erarbeitung zu überwinden?

3.2 Bereich Studium und Lehre

Prüfbereich: Studium und Lehre

Die folgenden Fragen stellen Bereiche dar, mit denen sich das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre befasst. Die aufgeführten Themen sollten weniger in Bezug auf die durchgeführten Aktivitäten selbst sondern eher in Bezug auf die verwendeten ex-ante und ex-post Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse dargestellt werden.

- Bitte stellen Sie graphisch die Qualitätsmanagementinstrumente und -prozesse im Bereich Studium und Lehre sowie ihre Verknüpfung im Rahmen des Qualitätsregelkreises dar.

- Welche formellen und informellen ex-ante Instrumente und Prozesse nutzt die Hochschule für die Sicherstellung der Qualität in der Lehre? Bitte beschreiben Sie die Funktion der einzelnen Instrumente und Prozesse.
- Welche formellen und informellen ex-post Instrumente und Prozesse nutzt die Hochschule zur Feststellung der Zielerreichung in der Lehre? Bitte beschreiben Sie die Funktion der einzelnen Instrumente und Prozesse.
- Welche Instrumente und Prozesse werden bereits regelmäßig umgesetzt, welche sind erst neu eingeführt, welche sind geplant?

Die Darstellung der Instrumente und Prozesse kann sich an den folgenden Themen orientieren:

- Studiengangentwicklung: Wie verläuft die inhaltliche Entwicklung eines Studiengangs, von der ersten Idee bis zur konkreten Ausgestaltung des Curriculums? Welchen Stellenwert hat hierbei die Kompetenzorientierung? Wer ist daran beteiligt, wer wofür verantwortlich? Wie werden Studierende, Absolvent:innen und Vertreter:innen der Wissenschaft und Berufspraxis einbezogen?
- Sicherstellung inhaltlicher und rechtlicher Vorgaben in Studiengängen: Welche inhaltlichen und rechtlichen Vorgaben sind für Studiengänge relevant? Wie wird dafür gesorgt, dass diese eingehalten werden?
- Weiterentwicklung bestehender Studiengänge: Nach welchen Prinzipien verläuft die Weiterentwicklung von Studiengängen? Wer ist daran beteiligt? In welchen Zyklen geschieht die Weiterentwicklung? Welche Informationen aus welchen Quellen fließen in den Prozess ein?
- Qualifikationsziele (der Studiengänge und der gesamten Hochschule): Wie und von wem werden sie – auf der Ebene der Studiengänge, der Fakultät und der gesamten Hochschule – festgelegt, abgestimmt und überprüft? Wie fließen die Beurteilungen der Interessengruppen, insbesondere der Absolvent:innen und der Berufspraxis, auf der jeweiligen Ebene in die Formulierung der Qualifikationsziele ein?
- Lehr- und Lernmethoden und -konzepte: Besitzt die Hochschule ein übergreifendes Lehrkonzept? Welche Lehrmethoden und -konzepte werden von der Hochschule verwendet? Wie stellt die Hochschule studierendenzentrierte Lehre sicher? Wie stellt die Hochschule sicher, dass Lehrkonzepte und -methoden zielgruppengerecht ausgewählt und verwendet werden? Wie und von wem werden Lehre und Lehrkonzepte überprüft?
- Praxisphasen: Wie sind Praxisphasen in das Studium integriert? Wie werden ihre Qualität und Verknüpfung mit dem Studium sichergestellt?
- Verknüpfung von Forschung und Lehre: Wie wird die aktuelle Forschung in die Curricula bzw. die Lehre integriert? Wie werden Studierende an die Forschung herangeführt?
- Kompetenzorientiertes Prüfungssystem: Welche Prüfungsformen werden verwendet? Wie wird die Kompetenzorientierung der Prüfungen sichergestellt?

- Zulassung und Anerkennung: Wie werden Zugangsvoraussetzungen, Auswahlkriterien und Anerkennungsregeln festgelegt und kommuniziert? Wie funktioniert insbesondere die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen? Welche Schwierigkeiten treten dabei ggf. auf?
- Studierbarkeit: Wie ist die Arbeitsbelastung der Studierenden über das Studium bzw. über das Semester verteilt? Wie stellt die Hochschule sicher, dass die Studiengänge studierbar sind? Wie wird die Studierbarkeit überprüft?
- Studienabbruch: Werden Daten zu Studienabbruch systematisch erhoben und ausgewertet? Wie findet die Bewertung dieser Daten statt? Welche Gegenmaßnahmen werden evtl. getroffen?
- Studienkoordination: Wie und durch wen wird ein reibungsloser Studienverlauf gewährleistet?
- Studienberatung und -betreuung: Welche Stellen bzw. Funktionsträger:innen sind mit der allgemeinen, psychologischen und fachlichen Studierendenberatung befasst? Wie werden die verschiedenen Angebote koordiniert? Wird die Studienberatung auf ihre Angemessenheit und Wirksamkeit überprüft?
- Ressourcenausstattung und -verteilung: Wie wird eine angemessene Ressourcenausstattung der Studiengänge/Fakultäten sichergestellt? Wie regelmäßig wird sie überprüft? Wer ist dafür zuständig? Welche internen Verfahren existieren, um Ressourcen zwischen den Studiengängen/Fakultäten umzuschichten?

3.3 Bereich Weiterbildung

Prüfbereich: Weiterbildungslehrgänge

Prinzipiell sind für den Bereich Weiterbildung dieselben Themen relevant wie für den Bereich Studium und Lehre. Darum empfiehlt es sich für die Weiterbildung vor allem auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Strukturen, Prozessen und Instrumenten hinzuweisen. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die Gewährleistung der Wissenschaftlichkeit in Weiterbildungslehrgängen, z. B. in Bezug auf die Curricula, Zugangsvoraussetzungen und Auswahlverfahren sowie die Koordinierung der haupt- und nebenberuflichen Lehrenden.

3.4 Bereich Forschung

Prüfbereich: (Angewandte) Forschung und Entwicklung

Die folgenden Fragen stellen Bereiche dar, mit denen sich das Qualitätsmanagement in Forschung und Entwicklung befasst. Die aufgeführten Themen sollten weniger in Bezug auf die durchgeführten Aktivitäten selbst sondern eher in Bezug auf die verwendeten ex-ante und ex-post Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse dargestellt werden.

- Bitte stellen Sie graphisch die Qualitätsmanagementinstrumente und -prozesse im Bereich Forschung und Entwicklung sowie ihre Verknüpfung im Rahmen des Qualitätsregelkreises dar.
- Welche formellen und informellen ex-ante Instrumente und Prozesse nutzt die Hochschule für die Sicherstellung der Qualität in der Forschung? Bitte beschreiben Sie die Funktion der einzelnen Instrumente und Prozesse.
- Welche formellen und informellen ex-post Instrumente und Prozesse nutzt die Hochschule zur Prüfung der Zielerreichung in der Forschung? Bitte beschreiben Sie die Funktion der einzelnen Instrumente und Prozesse.
- Welche Instrumente und Prozesse werden bereits regelmäßig umgesetzt, welche sind erst neu eingeführt, welche sind geplant?

Die Darstellung der Instrumente und Prozesse kann sich an den folgenden Themen orientieren:

- Strategisches Forschungsmanagement: Hat die Hochschule ein strategisches qualitätsbezogenes Forschungsmanagement? Wie ist es organisiert? Entspricht die organisatorische Struktur der Forschung den Forschungsprioritäten der Hochschule? Wie wird Wissenschaftler:innen neben der Lehrtätigkeit Forschungstätigkeit ermöglicht?
- Forschungs-Support Service und Forschungsförderung: Welche Unterstützung stellt die Hochschule Forscher:innen zur Verfügung? In welchen Bereichen besteht Unterstützung (z. B. Fördermittelanträge EU usw., technische Unterstützung, Administration)? Wie ist die interne Forschungsförderung ausgestaltet bzw. ausgestattet? Nach welchen (qualitätsbezogenen) Kriterien wird entschieden? Wer hat Zugang zu dieser Förderung? Werden Anreize für interdisziplinäre und internationale Forschungskooperationen gesetzt? Wie effektiv und effizient ist die Forschungsunterstützung aus Sicht der Geförderten? In welchen Bereichen besteht aus Sicht der Geförderten Handlungsbedarf?
- Forschungsevaluation (intern/extern): Mit welchen Verfahren und Instrumenten sichert die Hochschule das Erreichen dieser Ziele? Werden Ziele, Instrumente und Verfahren auf ihr Erreichen und ihre Wirksamkeit hin geprüft und weiterentwickelt?
- Nachwuchsförderung: Wie wird wissenschaftlicher Nachwuchs gewonnen und ausgewählt? Welche Möglichkeiten bietet die Hochschule für die Promotionsphase? Wie wird deren Qualität sichergestellt und weiterentwickelt? Wie fördert die Hochschule den Karriereverlauf ihres wissenschaftlichen Nachwuchses?
- Wissens- und Technologietransfer: Welche Instrumente und Verfahren werden für Qualitätssicherung, -entwicklung und -management bei Aktivitäten des Wissens- und Technologietransfers wie beispielsweise Ausgründungen oder bei der Kooperation mit (regionalen) Unternehmen angewandt?

3.5 Querschnittsbereich Internationalisierung

Prüfbereich: Internationalisierung

Die folgenden Fragen stellen Bereiche dar, mit denen sich das Qualitätsmanagement in der Internationalisierung befasst. Die aufgeführten Themen sollten weniger in Bezug auf die durchgeführten Aktivitäten selbst, sondern eher in Bezug auf die verwendeten ex-ante und ex-post Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse dargestellt werden. Sollte die Qualität der Internationalisierung jeweils innerhalb der Bereiche Lehre oder Forschung geprüft werden, sollte dies in den jeweiligen Kapiteln dargestellt werden.

- Bitte stellen Sie graphisch die Qualitätsmanagementinstrumente und -prozesse im Bereich Internationalisierung sowie ihre Verknüpfung im Rahmen des Qualitätsregelkreises dar.
- Welche formellen und informellen ex-ante Instrumente und Prozesse nutzt die Hochschule für die Sicherstellung der Qualität in der Internationalisierung? Bitte beschreiben Sie die Funktion der einzelnen Instrumente und Prozesse.
- Welche formellen und informellen ex-post Instrumente und Prozesse nutzt die Hochschule zur Feststellung der Zielerreichung in der Internationalisierung? Bitte beschreiben Sie die Funktion der einzelnen Instrumente und Prozesse.
- Welche Instrumente und Prozesse werden bereits regelmäßig umgesetzt, welche sind erst neu eingeführt, welche sind geplant?

Die Darstellung der Instrumente und Prozesse kann sich an den folgenden Themen orientieren:

- Strukturen und Prozesse in der Internationalisierung (in Lehre, Forschung und Verwaltung): Wer ist für Internationalisierung auf welchen Ebenen zuständig?
- Mobilität der Studierenden und des Personals: Wie wird die Mobilität der Studierenden und des Personals gefördert? Wie wird sichergestellt, dass die Maßnahmen wirksam sind? Wie werden die Maßnahmen weiterentwickelt?
- Internationale Studierende: Welche Maßnahmen und Angebote richten sich an internationale Studierende? Wie wird sichergestellt, dass die Maßnahmen und Angebote wirksam sind? Wie werden die Maßnahmen und Angebote weiterentwickelt?
- Internationalisierung zu Hause (z. B. Internationalisierung der Curricula, Integration von Fremdsprachen, internationale Lehrende usw.): Mit welchen Maßnahmen und Angeboten wird Internationalisierung zu Hause gefördert? Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Studiengängen und International Office organisiert? Wie wird sichergestellt, dass die Maßnahmen und Angebote wirksam sind? Wie werden die Maßnahmen und Angebote weiterentwickelt?

3.6 Querschnittsbereich Personal und Administration

Prüfbereich: Organisation und Administration und Personal

Die folgenden Fragen stellen Bereiche dar, mit denen sich das Qualitätsmanagement in Verwaltung und Personal befasst. Die aufgeführten Themen sollten weniger in Bezug auf die durchgeführten Aktivitäten selbst sondern eher in Bezug auf die verwendeten ex-ante und ex-post Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse dargestellt werden.

- Bitte stellen Sie graphisch die Qualitätsmanagementinstrumente und -prozesse im Bereich Administration und im Bereich Personal sowie ihre Verknüpfung im Rahmen des Qualitätsregelkreises dar.
- Welche formellen und informellen ex-ante Instrumente und Prozesse nutzt die Hochschule für die Sicherstellung der Qualität in der Verwaltung und für das Personal? Bitte beschreiben Sie die Funktion der einzelnen Instrumente und Prozesse.
- Welche formellen und informellen ex-post Instrumente und Prozesse nutzt die Hochschule zur Feststellung der Zielerreichung in der Verwaltung und für das Personal? Bitte beschreiben Sie die Funktion der einzelnen Instrumente und Prozesse.
- Welche Instrumente und Prozesse werden bereits regelmäßig umgesetzt, welche sind erst neu eingeführt, welche sind geplant?

Die Darstellung der Instrumente und Prozesse kann sich an den folgenden Themen orientieren:

- Aufgaben und Rolle der Verwaltung: Welche Aktivitäten werden unternommen, um den kundenorientierten Service der Administration für Forschung und Lehre (weiter) zu entwickeln?
- Zusammenarbeit Verwaltung – wissenschaftlicher Bereich: Wie ist das Zusammenwirken von Administration und Wissenschaftsbereich und wie wird dies organisiert? Wie ist die Zusammenarbeit der Administration mit den Hauptverantwortlichen für das Qualitätsmanagement (z. B. Rektorat, Stabsstelle Qualitätsmanagement etc.) organisiert? In welcher Form ist die Administration – aktiv und passiv – in das Qualitätsmanagement der Hochschule eingebunden?
- Verfahren der Personalgewinnung, insbesondere Berufungsverfahren für wissenschaftliches Personal und für nebenberufliche Lehrende: Wie stellt die Hochschule sicher, dass sie qualifiziertes und entwicklungsfähiges Personal rekrutiert? Für welche Personalkategorien gibt es spezielle – in die Qualitätssicherung einbezogene – Rekrutierungsverfahren?
- Prüfung von Lehrkompetenz, Forschungskompetenz und Berücksichtigung von Diversity in Rekrutierungsverfahren: Wie stellt die Hochschule sicher, dass bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals neben der Forschungs- auch die Lehrkompetenz geprüft wird? Wie ist das Geschlechterverhältnis und wie hoch ist der Grad an Diversity bzw. Internationalisierung innerhalb des hauptamtlichen Lehrkörpers?

- Personalentwicklung, Weiterqualifizierung des wissenschaftlichen und Verwaltungspersonals: Auf welche Maßnahmen oder Angebote für das wissenschaftliche Personal zur Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenz sowie der Lehr-, Beratungs- und Prüfungskompetenz kann die Hochschule verweisen? Welche Personalentwicklungsangebote existieren für spezifische Aufgaben der Lehrenden, wie z. B. Entwicklung von e-learning/blended-learning/Betreuung von Fernstudierenden? Welche Maßnahmen und Angebote für das administrative Personal bestehen? Welche Personalentwicklungsangebote existieren für spezifische Aufgaben aus der Hochschulverwaltung? Wie wird die Wirksamkeit der Weiterbildungsangebote überprüft?
- Motivation, Beurteilung und Anreizsysteme: Welche Anreize bestehen für das wissenschaftliche Personal, besonders qualifiziert zu lehren, zu beraten und zu prüfen sowie die Lehr-, Beratungs- und Prüfungskompetenz zu verbessern? Gibt es Beurteilungssysteme für das Personal? Wie werden sie angewandt? Welche Konsequenzen haben sie?

3.7 Hochschulübergreifendes Qualitätsmanagement

Die folgenden Leitfragen sind für alle Aktivitätsbereiche der Hochschule relevant und stellen die Funktion des Qualitätsmanagements dar. Sofern für jeden Aktivitätsbereich separate, in sich geschlossene Qualitätsregelkreise existieren, empfiehlt sich die Darstellung im Rahmen der vorhergehenden Kapitel. Sofern die Instrumente und Prozesse auf Hochschulebene verknüpft sind, empfiehlt sich eine separate Darstellung in diesem Kapitel.

- Wie wird sichergestellt, dass das Qualitätsmanagementsystem eine Balance aus Strukturierung und informellen Elementen wahrt, um einerseits Bürokratisierung und andererseits Beliebigkeit zu vermeiden?
- Wie wird das Qualitätsmanagement genutzt, um die Erreichung der strategischen Ziele festzustellen? Wie wird sichergestellt, dass die Qualitätssicherungsinstrumente die notwendigen Informationen zur Überprüfung der Zielerreichung liefern?
- Welche internen und welche externen Informationsquellen nutzt die Hochschule?
- Welche quantitativen und qualitativen Informationen nutzt die Hochschule? Welche Kennzahlen werden erhoben? Wie und von wem werden diese Informationen aufbereitet? Wie werden IT-Systeme dafür genutzt? Wer nutzt diese Informationen? Gibt es noch Lücken im Bestand der Daten und Informationen, die für das Qualitätsmanagement von Bedeutung sind? Welche Maßnahmen sind geplant, um diese Lücken zu schließen?
- Wie sind die Qualitätssicherungsinstrumente, -verfahren und -prozesse miteinander verknüpft? Wie sind die Qualitätsregelkreise der verschiedenen Subsysteme (z. B. Lehre, Forschung, Weiterbildung; Hochschule, Fakultät, Studiengang) miteinander verknüpft?

- Bitte charakterisieren Sie das gemeinsame Qualitätsverständnis der Hochschulmitglieder sowie der Hochschulleitung. Welche Rolle spielt Qualitätskultur im Qualitätsmanagement? Wird das QM durch die Hochschulleitung gefördert? Wie werden informelle Prozesse in das QM integriert? Von welchen Mitgliedergruppen werden Initiativen zur Qualitätsentwicklung vorwiegend initiiert (eher von der Hochschulleitung oder von Wissenschaftler:innen, von Mitarbeitenden oder Studierenden, von zentralen oder von dezentralen Einheiten der Hochschule)?
- Wie ist das Qualitätsmanagement dokumentiert? Wer hat in welcher Form Zugang zur Dokumentation? Wer schreibt die Dokumentation fort?
- Über welche Verfahren, Maßnahmen, Ergebnisse und Konsequenzen des Qualitätsmanagements informiert die Hochschule die Hochschulangehörigen regelmäßig? Wie wird die Öffentlichkeit über die Qualität der Hochschule informiert?

4. Qualitätsentwicklung

Prüfbereiche: Integration der Qualitätsstrategie in die Steuerungsinstrumente der Hochschule; Beteiligung von Interessengruppen

Das Qualitätsmanagement als Steuerungssystem der Hochschule sorgt für eine Weiterentwicklung der Hochschule und eine Steuerung in Hinblick auf die Zielerreichung. Um zielgerichtete Steuerungsentscheidungen zu treffen, werden die Informationen des Qualitätsmanagements in Entscheidungs- und Steuerungsprozessen verwendet. Dadurch werden eine Weiterentwicklung und geschlossene Qualitätsregelkreise gewährleistet.

Die Darstellung zum Eckpunkt 3 „Qualitätsentwicklung" umfasst daher

- die Darstellung, wie die Verantwortlichkeiten in der Hochschule geregelt sind, sowohl die Governance-Strukturen als auch die Einbindung von Interessengruppen in Diskussions- und Entscheidungsprozessen,
- die Wahrnehmung von Steuerungsentscheidungen auf verschiedenen Ebenen der Hochschule
- die Darstellung, wie Informationen des Qualitätsmanagements in Entscheidungsprozessen verwendet werden
- die Gewährleistung von Verbesserungsmaßnahmen
- die kontinuierliche Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems

Leitfragen:

- Wie ist die Organisationsstruktur der Hochschule? Welche internen/externen Entscheidungsträger:innen, welche formellen, welche informellen Gremien bereiten welche Entscheidungen vor und treffen die Entscheidungen? Bitte geben Sie alle für das Qualitätsmanagement relevanten formellen und informellen Gremien bzw. Arbeitsgruppen, Jour fixes etc. auf allen Ebenen der Hochschule an.

Gremium	Tagungsrhythmus	Mitglieder	Zuständigkeit

- Inwiefern werden welche Stakeholdergruppen der Hochschule (Professor:innen/Lehrende, Mittelbau, Mitarbeitende, Studierende etc.) in die Qualitätsentwicklung einbezogen? Welche Aufgaben oder Verantwortlichkeiten übernehmen die einzelnen Gruppen dabei? Wie verläuft die Zusammenarbeit? Welche positiven bzw. negativen Erfahrungen wurden ggf. gemacht?

- Auf welcher Ebene (z. B. Studiengang, Fakultät/Departement, Hochschule) werden welche Entscheidungen getroffen und umgesetzt? Wie berichtet die niedrigere Ebene der nächsthöheren Ebene über Qualität bzw. Umsetzung von Maßnahmen? Welche Steuerungsmöglichkeiten existieren, falls Maßnahmen nicht umgesetzt werden bzw. falls Ziele nicht erreicht werden? Wird diese Steuerung wahrgenommen? Wer trifft die abschließenden Entscheidungen über Maßnahmen der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Qualität?
- Wie werden Ergebnisse der Qualitätssicherung in Entscheidungen einbezogen? Befasst sich die Hochschulleitung/Fakultätsleitung regelmäßig und wenn ja, in welchem Rahmen mit Qualitätssicherung, ihren Ergebnissen und dem Follow-Up? In welcher Weise sind die Sicherung und Entwicklung von Qualität in den Zuständigkeitsbereichen der Leitungsorgane und in den Entscheidungsprozessen festgelegt? Ist dies dokumentiert?
- Wie wird gewährleistet, dass Verbesserungsmaßnahmen tatsächlich umgesetzt werden? Welche Maßnahmen werden dazu auf der jeweils zuständigen Ebene durchgeführt?
- Wie überprüft die Hochschulleitung die Wirksamkeit ihrer Entscheidungen und Maßnahmen? Wie werden das Funktionieren des Qualitätsmanagementsystems bzw. seiner Instrumente und Prozesse überprüft?

5. Selbsteinschätzung der Hochschule

5.1 Effektivität (bzw. Stärken und Schwächen) des Qualitätsmanagements

- Wie schätzt die Hochschule den Status und die Funktionsfähigkeit ihrer derzeitigen Qualitätssicherung und ihres Qualitätsmanagements ein?
- In welchen Bereichen liegen Stärken, in welchen Schwächen?
- Welche Verfahren und Instrumente haben zu einer konkreten Qualitätsverbesserung geführt?
- Welche Verfahren und Instrumente blieben bisher ohne erkennbares Ergebnis? Warum?
- Welche Unterschiede in der Funktionsfähigkeit der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements in den verschiedenen Leistungsbereichen und Organisationseinheiten gibt es? Welche Faktoren führten in bereits weiter fortgeschrittenen Bereichen zum Erfolg?
- Wie gelingt mit den etablierten Verfahren eine zielführende und ressourcenschonende Steuerung?
- Wie beurteilen Sie die vorhandenen Entscheidungsstrukturen? Sind sie plausibel und angemessen? Welchen Veränderungsbedarf sehen Sie ggf.?
- Wie beurteilen Sie die Transparenz der hochschulinternen Entscheidungsprozesse?
- Wie zeitnah werden Entscheidungen getroffen? Sofern Verzögerungen im Entscheidungsprozess auftreten – wodurch sind sie bedingt? Durch welche Prozesse könnte aus Ihrer Sicht Abhilfe geschaffen werden?
- Hat die vorhandene Qualitätssicherung zu mehr Bürokratie geführt? Auf welche Weise wird dies deutlich/spürbar?

5.2 Entwicklungsperspektiven des Qualitätsmanagements

- Wie geht die Hochschule bei der Weiterentwicklung vor? Wer ist für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und seiner Teilbereiche verantwortlich? Wer ist beteiligt? Wer trifft die verbindlichen Organisationsentscheidungen? Wie werden diese bekannt gemacht?
- Welche nächsten Ziele und Entwicklungsschritte des Qualitätsmanagements sind geplant?

6. Anhang

Der Anhang der Selbstevaluation sollte möglichst knapp gehalten werden und 150 Seiten nicht überschreiten. Der Anhang umfasst bestehende, bzw. vom oder für das interne Qualitätsmanagement produzierte Dokumente, die die reale Funktion des internen Qualitätsmanagements verdeutlichen. Mögliche Anhänge (soweit vorhanden) sind beispielsweise:

- Organigramm
- Leitbild
- Strategieplan/Entwicklungsplan
- Evaluationsergebnisse
- Evaluationssatzung
- wichtige Gremienbeschlüsse
- (Vorlage für) Qualitätsbericht
- Mitarbeitendenbefragungen
- Beispiel für Auswertungen von Befragungen
- Beispiel für Datenberichte
- Qualitätsmanagementhandbuch
- Prozesslandkarte
- Beispielprozess
- Dokumentation durchlaufener Prozesse (z. B. Weiterentwicklung von Studiengängen)
- Liste der Studiengänge mit Grunddaten
- Berichte vergangener Begutachtungsverfahren (Audit, Evaluation etc.)

Anhang 3: Musterplan Begehung

1. Tag	
Bis 15.30 Uhr	Anreise
16.00 – 18.00 Uhr	Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe
18.00 – 19.00 Uhr	Hochschulleitung
20.00 Uhr	Abendessen

2. Tag	
9.00 – 9.15 Uhr	Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe
9.15 – 10.15 Uhr	Steuerungsgruppe des Quality Audits
10.30 – 12.15 Uhr	Fokusmeeting Studium und Lehre
12.15 – 13.30 Uhr	Mittagessen
13.30 – 14.30 Uhr	Studierende und Absolvent:innen
14.45 – 15.45 Uhr	Fokusmeeting Forschung
16.15 – 17.00 Uhr	Fokusmeeting Weiterbildung
17.15 – 18.15 Uhr	Fokusmeeting Internationales
18.15 – 19.00 Uhr	Interne Gutachter:innenbesprechung
20.00 Uhr	Abendessen

3. Tag	
9.00 – 9.30 Uhr	Interne Gutachter:innenbesprechung
9.30 – 10.15 Uhr	Haupt- und nebenberufliche Lehrende
10.30 – 11.30 Uhr	Fokusmeeting Verwaltung und Personal
11.45 – 12.45 Uhr	Studiengangsleitungen/Studienprogrammleitungen
12.45 – 13.15 Uhr	Mittagessen
13.15 – 15.30 Uhr	Interne Gutachter:innenbesprechung
15.30 – 16.00 Uhr	Feedback an die Hochschule
	Abreise