

AUDITBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements an der
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt**

JULI 2015

Inhalt

Inhalt	3
1. Grundlagen und Ziele des Audits	5
1.1. Ziele des Audits	5
1.2. Methoden des Audits	5
1.3. Bewertungskriterien	6
1.4. Verfahrensablauf.....	6
1.5. Struktur des Auditberichts	7
2. Profil der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt	7
3. Strategische Ziele der Universität	7
Sachstand	8
Bewertungen und Empfehlungen.....	9
4. Konzept für ein Qualitätsmanagement.....	10
Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement.....	10
Sachstand	10
Bewertungen und Empfehlungen.....	15
5. Qualitätsregelkreis	17
Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis	17
Sachstand	18
Bewertungen und Empfehlungen.....	18
6. Informationssystem	20
Sachstand	20
Bewertungen und Empfehlungen.....	21
7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse	21
Sachstand	21
Bewertungen und Empfehlungen.....	22
8. Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung	23
Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung	23
Sachstand	23
Bewertungen und Empfehlungen.....	23
9. Qualitätskultur	24
Sachstand	24
Bewertungen und Empfehlungen.....	25

10. Gesamtbewertung	25
11. Stellungnahme der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.....	27
12. Empfehlungen der Gutachtergruppe.....	30
13. Entscheidung der Akkreditierungskommission.....	31
Anhang 1:	32
Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich.....	32
Einleitung	32
Erläuterungen zu Eckpunkt 1	33
Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement.....	34
Erläuterungen zu Eckpunkt 2	35
Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis	36
Erläuterungen zu Eckpunkt 3	36
Anhang 2:	44
Begehungsplan.....	44
Anhang 3:	47
Anforderungen an Gutachterinnen und Gutachter	47

1. Grundlagen und Ziele des Audits

1.1. Ziele des Audits

Das Rektorat der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt beauftragte **evalag** im Januar 2014 mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG).

Mit dem Audit wird das interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Universität durch eine externe Gutachtergruppe begutachtet, und es werden Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben. Das Audit dient der Erfüllung der gesetzlichen Vorschrift zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements der Universität.

1.2. Methoden des Audits

Das Audit wird auf Grundlage des informed Peer-Review mit einer externen Gutachtergruppe durchgeführt. Die Zusammensetzung der Gutachtergruppe orientiert sich an den Verfahrensregeln für Audits von **evalag** und umfasst

- drei ExpertInnen mit Leitungserfahrung an einer Universität und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine Expertin oder einen Experten der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine oder einen Studierende/n.

Die Gutachtergruppe wurde auf der Grundlage von Vorschlägen von **evalag** zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch **evalag** wurden die Mitglieder der Gutachtergruppe durch den Vorsitzenden des Stiftungsrats von **evalag** formell bestellt.

Der Gutachtergruppe gehörten an:

- Univ.-Prof. i. R. Mag. Dr. Ines Maria Breinbauer, Professorin für Allgemeine (systematische) Pädagogik, ehem. Vizestudienpräses, Altdekanin der Fakultät für Philosophie und Bildungswissenschaft, Universität Wien
- Prof. Dr. Sebastian Kempgen, Professor für Slavische Sprachwissenschaft, Vizepräsident für Lehre und Studierende, Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Prof. Dr. Markus Reihlen, Professor für BWL, insbesondere Strategisches Management, Vizepräsident Graduate School, Qualitätsentwicklung & Internationalisierung, Leuphana Universität Lüneburg
- Désiree Donzallaz, Abteilungsleitung Dienststelle für Evaluation und Qualitätsmanagement, Université de Fribourg
- Florian Heiss, B. Sc., Masterstudent für Strategisches Management, Universität Innsbruck

Das Verfahren wurde von Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand von **evalag**, betreut.

1.3. Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wurde von **evalag** auf Grundlage der im Jahr 2007 von einer Expertengruppe erarbeiteten und 2011 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte für das Qualitätsmanagement an Universitäten durchgeführt. Die Eckpunkte wurden auf die in § 22 HS-QSG genannten sechs Prüfbereiche bezogen. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die GutachterInnen das Qualitätsmanagement der Universität bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Universität sich das Qualitätsmanagement bezieht und welche Querschnittsaspekte in die Prüfung einbezogen werden. Das Verfahren orientiert sich ferner an den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG), sowohl in der alten wie in der neuen Fassung, die im Mai 2015 auf der Bildungsministerkonferenz in Eriwan beschlossen wurde.

1.4. Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d. h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Universität und **evalag** Anfang 2014. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt gemeinsam mit **evalag** einen Frageleitfaden aus. In Anlehnung an den Frageleitfaden erstellte die Universität mit einem intern gebildeten Projektteam einen Selbstbericht. Dieser gibt einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung des Qualitätsmanagements in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Der Selbstbericht der Universität wurde am 16. Dezember 2014 an **evalag** übergeben und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Er diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand am 3. Februar 2015 in Mannheim statt. Die Vor-Ort-Begehung erfolgte vom 24.-26. Februar 2015 in Klagenfurt. Zu Beginn der Vor-Ort-Begehung verständigte sich die Gutachtergruppe in einer Sitzung über die Vorgehensweise für die Gespräche. Es wurden Gespräche mit dem Rektorat, den für Qualitätssicherung zuständigen MitarbeiterInnen, den DekanInnen und ProdekanInnen, den ProfessorInnen und nichtprofessoralen MitarbeiterInnen, MitarbeiterInnen der unterstützenden Dienste und der Verwaltung, den StudierendenvertreterInnen (ÖH) sowie Fokusgespräche zu den Themenbereichen Studien und Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung, Internationalisierung sowie LehrerInnenbildung geführt. Am Ende der Begehung erhielten das Rektorat und viele interessierte Mitglieder der Universität eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements der AAU sowie erste Hinweise zu Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems.

Im Anschluss an die Begehung wurde der Auditbericht von der Gutachtergruppe erstellt und dem Rektorat der Universität zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und für eine Stellungnahme übergeben. Auf Grundlage des Berichts und der Stellungnahme der Universität wurde am 13. Juli 2015 die Zertifizierungsentscheidung von **evalag** ausgesprochen. Der Auditbericht ist zur Veröffentlichung freigegeben.

1.5. Struktur des Auditberichts

Der Auditbericht orientiert sich in seiner Struktur an den sieben **evalag**-Eckpunkten für das Qualitätsmanagement. Innerhalb jedes Eckpunktes werden die dafür relevanten Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG geprüft. In jedem Kapitel wird zunächst der für den Eckpunkt relevante Sachstand dargestellt und dann die Bewertungen und Empfehlungen der GutachterInnen.

2. Profil der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (AAU) ist eine mittelgroße Universität im Zentrum der Alpen-Adria Region. Sie ist eine von 21 öffentlichen Universitäten Österreichs mit Hauptstandort in Klagenfurt. Drei ihrer vier Fakultäten befinden sich zur Gänze am Hauptstandort, die vierte Fakultät ist mit drei Instituten in Wien und mit einem Instituts- teil in Graz vertreten. Insgesamt bietet die AAU mit 36 Instituten 40 Bachelor- und Masterstudien, ein Lehramtsstudium (für neun Unterrichtsfächer) und fünf Doktoratsstudien an (Doktoratsstudien der Philosophie, der Naturwissenschaften, der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, der Technischen Wissenschaften, PhD Interactive and Cognitive Environments). Dieses Angebot an Regelstudien wird durch ein breites Spektrum an Universitätslehrgängen (ULG) erweitert.

Die AAU hat derzeit etwas über 10.000 Studierende an den vier Fakultäten Kulturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Interdisziplinäre Forschung & Fortbildung und Technische Wissenschaften sowie im Universitätszentrum School of Management, Organizational Development & Technology. Sie beschäftigt derzeit 1.494 Personen, darunter sind 497 wissenschaftliche Bedienstete und 499 externe Lehrende.

In den Jahren 2007-2009 kam es im Zuge einer ersten Phase auf dem Weg zu einer Profilbildung zur Identifizierung dreier für Forschung und Lehre relevanter Bereiche:

- Kultur, Bildung und Leben
- Wirtschaft, Organisation und Nachhaltigkeit
- Technische Systeme

3. Strategische Ziele der Universität

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Universität

Die Universität hat strategische Ziele formuliert, die veröffentlicht sind und die, sofern ein Leitbild besteht, in Einklang damit stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Universität interpretiert und operationalisiert.

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

Im Rahmen des Eckpunktes 1 werden die Prüfbereiche „Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Universität“ (§ 22 HS-QSG PB 1) und „Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3) geprüft.

Sachstand

Die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (AAU) strebt gemäß ihrem Leitbild nach wissenschaftlicher Exzellenz in Forschung und Lehre und orientiert sich darin an den höchsten internationalen Standards.

Die aktuelle Strategie der AAU basiert auf dem Entwicklungsplan 2013-2015 und wurde leicht modifiziert im Entwicklungsplan 2016-2018 fortgeschrieben. Generell will sich die Universität als eine Einrichtung positionieren, die sich sowohl im Bereich der Ausbildung und Forschung wie auch in der Weiterbildung durch hohe Qualität und Attraktivität auszeichnet. Bereits vorhandene Profile sollen weiter geschärft und gestärkt werden. Die internationale und nationale Konkurrenzfähigkeit der AAU soll maßgeblich gesteigert werden. Unter den gesellschaftlichen Zielen kommt neben dem Prinzip der Nachhaltigkeit, dem gender mainstreaming, der Gesundheit und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Verpflichtung gegenüber der Regionalentwicklung im Schnittpunkt dreier Kulturen besonderer Stellenwert zu.

In der Forschung soll die internationale Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Forschungsleistungen in den jeweiligen Scientific Communities auf drei Wegen erreicht werden: durch die Förderung herausragender, fachspezifischer Forschungsleistungen, die interfakultäre Vernetzung in inter- und transdisziplinären Forschungsthemen und die Forschung in universitätsübergreifenden Netzwerken. Dazu wurden in einem internen Prozess 2010/11 sieben fachübergreifende Forschungsthemen identifiziert:

- Bildungsforschung
- Energiemanagement und -technik
- Human Centered Computing and Design
- Nachhaltigkeit
- Selbstorganisierende Systeme
- Unternehmertum
- Visuelle Kultur

Im Bereich der Lehre strebt die Universität nach einem qualitativ hochwertigen, attraktiven und international anschlussfähigen Angebot. Unter dem Leit-Ziel der „teaching excellence“ werden verschiedene Ziele subsumiert, zu denen neben guter Betreuung und Infrastruktur, Erhöhung der Prüfungsaktivität, Umsetzung des Bologna-Prozesses auch forschungsgeleitete und interdisziplinär orientierte Lehrangebote zählen. Dadurch sollen Studienerfolg und persönliche Qualifizierung bestmöglich unterstützt werden.

Der Bereich der Weiterbildung stellt einen profilbildenden Teil des Lehrangebots der AAU dar; dieser soll durch weitere Fokussierung des Angebots (Dachmarkenbildung) sowie konsequente Qualitätssicherung gefestigt und geschärft werden.

Leistungsbereichsübergreifend ist die Internationalisierungs- und Kooperationsstrategie der AAU, die in ihrem räumlichen Horizont drei sogenannte Orbits (Nachbarregionen und -staaten, Alpen-Adria-Region und die globale Ebene) unterscheidet und auf Sichtbarkeit, Vernetzung und einen größeren Austausch mit internationalen Partnern ausgerichtet ist.

Die strategischen Ziele der AAU wurden gemäß Selbstbericht im Zeitraum 2010 bis 2011 in einem umfassenden Strategieprozess entwickelt. Dieser Prozess wurde maßgeblich getragen vom Rektorat, dem Studienrektorat sowie den DekanInnen der Fakultäten, wobei regelmäßige Rückkopplungen mit dem Universitätsrat und dem Senat stattfanden. Im Zuge des Rektoratswechsels im Jahr 2012 wurden die strategischen Ziele konkretisiert und schließlich im Rahmen des Prozesses zur Erstellung des Entwicklungsplans 2013-2015 weiter operationalisiert.

Wie die AAU in ihrem Bericht darstellt, werden die strategischen Ziele von den verschiedenen Anspruchsgruppen getragen, wie Studierenden, wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal, Scientific Communities, regionaler Wirtschaft und Politik, und berechtigten Interessen der Gesellschaft im Allgemeinen. Im Selbstbericht räumt die AAU ein, dass sich die Ziele nicht immer komplementär zueinander verhalten und Zielkonflikte mitunter unvermeidbar sind – nicht zuletzt auch aufgrund der begrenzten Ressourcen sowohl auf individueller Ebene beispielsweise einzelner ForscherInnen als auch der AAU insgesamt.

Vor diesem Hintergrund sind nach dem Verständnis der AAU Ansätze bzw. Prozesse zur Lösung von Zielkonflikten ein wesentliches Element universitären Wirkens. Die AAU verfolgt hierbei nach eigener Darstellung vorrangig zwei Wege: Einerseits legt das Rektorat verstärkt einen Fokus auf die Kernleistungen in Forschung („research mainstreaming“) und ordentlicher Lehre im Sinne einer verstärkten „Fokussierung auf das Kerngeschäft“ und versucht so eine Orientierung für die Lösung von Zielkonflikten zu geben; andererseits soll eine möglichst offene Diskussions- und Gesprächskultur dazu beitragen, dass Zielkonflikte expliziert werden und über „Verhandlungsergebnisse“ in zumeist ausbalancierten Kompromisslösungen bewältigt werden.

Auf der Basis der strategischen Ziele des Entwicklungsplans wird eine dreijährige Leistungsvereinbarung mit dem Bundesministerium abgeschlossen und mit Zielwerten für die Ziele unterlegt. Diese Leistungsvereinbarung bildet den Rahmen für die dann innerhalb der AAU stufenweise zwischen dem Rektorat und den Fakultäten sowie den Fakultäten und Instituten abgeschlossenen Zielvereinbarungen, in denen die Ziele jeweils bereichsspezifisch operationalisiert und hinsichtlich der Zielerreichung konkretisiert werden. Eine Überprüfung der Zielerreichung erfolgt auf den einzelnen Ebenen durch Zwischengespräche.

Bewertungen und Empfehlungen

Für die Gutachtergruppe wurde aus den Gesprächen insbesondere mit dem Rektorat erkennbar, dass die strategischen Ziele in einem breiten und systematischen Prozess erarbeitet wurden und auch mit dem Leitbild korrespondieren. Sie haben eine langfristige Ausrichtung, da sie, etwas modifiziert, auch im neuen Entwicklungsplan 2016-2018 als strategische Ziele ausgewiesen sind und insgesamt auf eine veränderte nationale und internationale Positionierung der Universität orientiert sind.

Die Gutachtergruppe erkennt in einzelnen Leistungsbereichen gewisse Spannungsfelder zwischen der regionalen Position und dem internationalen Anspruch (siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 4). Insbesondere erscheint aber das strategische Ziel der „teaching excellence“ mit der bestehenden Ressourcenausstattung durch die Begriffswahl höchst ambitioniert, was sich allerdings bislang noch zu wenig in einer entsprechenden Operationalisierung niederschlägt. Obwohl die Gutachtergruppe erkennt, dass das jetzige Rektorat um eine möglichst valide Formulierung der strategischen Ziele bemüht ist, möchte sie dazu ermuntern, insbesondere die adäquate Operationalisierung dieses Zieles zu prüfen und zu überarbeiten. Auch beim Ziel der Internationalisierung in der Lehre sollte der inhaltliche Zusammenhang mit dem Bereich des Orbit 3 noch vertieft werden.

Die Gutachtergruppe konnte erkennen, dass über die internen Zielvereinbarungen, verschiedenste Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung sowie Kennzahlen eine regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung stattfindet (siehe dazu Kapitel 4).

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 1 (strategische Ziele) ist grundsätzlich als „gut entwickelt“ zu bezeichnen, weil die meisten Ansprechpartner an der

Universität Kenntnis dieser strategischen Ziele haben, diese auch schriftlich in verschiedenen Dokumenten festgehalten sind, aber die Abstimmung der Ziele aufeinander wie auch die dafür eingesetzten Instrumente (insbesondere hinsichtlich des Zieles „teaching excellence“) verbesserungsfähig sind. Auch wäre eine inhaltliche Präzisierung des Zieles „teaching excellence“ im Hinblick auf Inhalt und Didaktik erforderlich.

4. Konzept für ein Qualitätsmanagement

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Universität und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Leistungsbereiche der Universität und wird in Struktur, Reichweite und Umfang transparent in einem Konzept 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.

Im Rahmen des Eckpunktes 2 werden die Prüfbereiche „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Studien und Lehre“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Forschung“ (§ 22 HS-QSG PB 2) und Nachwuchsförderung, „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Organisation und Administration und Personal“ (§ 22 HS-QSG PB 2) und „Einbindung von Internationalisierung in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3) sowie „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung für das Lehramt an Schulen insbesondere zur Prüfung der wissenschaftlichen und professionsorientierten Voraussetzungen für die Leistungserbringung“ (§ 22 HS-QSG PB 6) geprüft.

Sachstand

Qualitätsmanagement auf Universitätsebene

Das Qualitätsmanagementkonzept der Alpen-Adria-Universität umfasst alle Leistungsbereiche und bildet laut Selbstbericht einen übergeordneten Rahmen, in den die Qualitätsmaßnahmen der verschiedenen Bereiche eingebettet sind. Strukturell ist es in die Managementstrukturen der Universität eingebunden und es wurden nur einige (informelle) weitere Gremien geschaffen, um ein möglichst schlankes System zu schaffen.

Konkret bezieht das Qualitätsmanagement sowohl die Kernprozesse der Universität (Lehre und Forschung) als auch ihre Leitungs- und Unterstützungsprozesse mit ein. Die Regelungen zum Qualitätsmanagement sind in der Satzung der AAU verankert. Qualitätsentwicklung wird nach eigenen Angaben als dialektischer, d. h. als Zusammenspiel von „harten“ Managementinstrumenten sowie „weichen“ Feedbackprozessen, und entwicklungsorientierter Prozess verstanden. Die wichtigsten Prozesse sind in einer hochschulweiten Prozesslandkarte dargelegt und definiert. Dabei liegt die Verantwortung für die Prozesse in den verschiedenen Leistungsbereichen bzw. den einzelnen Organisationseinheiten bei den jeweiligen Leitungspersonen. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Vizerektorin für Forschung. Entscheidungen werden vom Rektorat nach einer Beratung und gemeinsamen Willensbildung mit den Fakultätsleitungen (Consilium) getroffen.

Laut Selbstbericht erfolgte nach einer Phase der Qualitätssicherung in den Jahren zwischen 1997 und 2009 ab 2008 der Aufbau eines Qualitätsmanagements einhergehend mit der Weiterentwicklung einer Qualitätskultur. Dies erfolgte anhand folgender Schritte:

- Erarbeitung einer Qualitätspolitik und -strategie;
- Erarbeitung von Qualitätszielen, -kriterien, und -indikatoren;
- Integration der Qualitätsstrategie in die Steuerungsinstrumente;
- laufende Überprüfung der Zielerreichung und der gewählten Prozesse im Sinne eines PDCA-Zyklus.

Nach Einsetzen eines universitätsinternen QM-Beirats im Jahr 2008, der aus Professorinnen aller Fakultäten bestand und das Rektorat beim Aufsetzen eines Qualitätsmanagementsystems beriet, wurde im Studienjahr 2009/2010 mittels Gegenstromverfahren ein Grundsatzpapier zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems erarbeitet. Für die einzelnen Leistungsbereiche wurden Qualitätsmanagementstrategiegruppen eingesetzt, die folgende Aufgaben hatten:

- Aufzeigen von Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten anhand von QM-Auditleitfäden;
- Identifizierung und Priorisierung von Handlungsfeldern mit Bearbeitungsbedarf;
- Erstellung von Projektzeitplänen für die Umsetzung konkreter Vorhaben zu den identifizierten Handlungsfeldern.

Die so erarbeiteten Maßnahmenpläne wurden unter Einbindung der jeweiligen Interessensgruppen und der formal zuständigen Gremien in den Jahren 2013 und 2014 weitgehend umgesetzt.

Das aktuelle Qualitätsmanagementsystem der AAU orientiert sich laut Selbstbericht nach den folgenden Leitsätzen: Es

- orientiert sich an den Strategien und Zielen der Universität
- fördert selbstreflexive Lernprozesse
- gründet sich auf Kommunikation und Dialog
- basiert auf dem Qualitätsverständnis des Prinzips „fitness for purpose“
- ist entwicklungsorientiert und basiert auf dem PDCA-Zyklus
- unterstützt Forschung und Lehre und dient nicht dem Selbstzweck
- ist integrativer Teil der Alltagsarbeit
- fördert die aktive Mitarbeit der Universitätsangehörigen durch partizipatives Vorgehen und
- unterliegt der ständigen Reflexion und Verbesserung.

Qualitätsmanagement im Bereich Studien und Lehre

Das Konzept des Qualitätsmanagement im Bereich Studien und Lehre trägt auch der (vor)gegebenen gesetzlichen Struktur Rechnung. Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben sind in diesem Bereich grundsätzlich drei Hierarchieebenen involviert: Über den Strang Rektorat -> Fakultätsleitung -> Institutsleitung läuft der Prozess der Zielvereinbarungen. Daneben ist die StudienrektorIn zuständig für die Vollziehung studienrechtlicher Bestimmungen. Drittens beschließt der Senat die Erlassung und Änderung von Curricula. Abstimmung und Koordination dieser grundsätzlich parallel angelegten Entscheidungsstränge haben laut Selbstbericht einen hohen Stellenwert. Darüber hinaus wurde eine „Initiativgruppe Lehre“ gegründet, die durch ihre breite Aufstellung nach Angaben der AAU einen inklusiven Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung fördert. Zuständig für das Qualitätsmanagement in diesem Bereich wie auch in der Weiterbildung und LehrerInnenbildung ist die Vizerektorin für Lehre und Internationales.

Das Qualitätsmanagement basiert in diesem Leistungsbereich laut Selbstbericht auf einer Reihe von Instrumenten und Verfahren, die seit Ende der 1990er Jahre sukzessive eingeführt wurden: Lehrveranstaltungsbefragung, Zwischenfeedback, Peer-tutoring, Studieneingangs-, -abschluss- und Absolventenbefragung (erstmalig 2014) und Institutevaluationen. Ergebnisse dieser Befragungen sowie statistische Daten zu Studierenden, Prüfungsaktivität, incoming- und outgoing-Studierenden usw. bilden laut Selbstdokumentation und Vor-Ort-Gesprächen die Grundlage für regelmäßige Diskussionen in den Lehreversammlungen auf der Ebene der Organisationseinheit, Fakultät und auch Universität. Ergänzt werden diese Gremien durch Fakultätskonferenzen und -klausuren, die sich ebenfalls regelmäßig mit der Qualitätssicherung in der Lehre befassen. Die externen Lehrenden werden in diese Qualitätssicherungsmaßnahmen einbezogen; zum Teil haben die Institute hierzu auch noch ergänzende Leitfäden entwickelt.

Unter dem Leit-Ziel der „teaching excellence“ standen in den vergangenen Jahren die Neugestaltung des Curriculumsentwicklungsprozesses, die Umsetzung des Bologna-Prozesses sowie die Erhöhung der Prüfungsaktivität der Studierenden im Mittelpunkt; Erweiterungscurricula stehen vor der Einführung.

Die Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung werden laut Selbstbericht aufeinander abgestimmt. So fließen beispielsweise die Ergebnisse des Lehrveranstaltungsfeedbacks, der CHE-Rankings, der Studieneingangs- und Studienabschlussbefragung sowie der AbsolventInnenbefragung in die Weiterentwicklung der Curricula ein. Zur Verbesserung der Lehrorganisation werden die bestehenden Verfahren systematischen Reflexionen und ggf. Anpassungen unterzogen. So wurden beispielsweise 2013 die Aufnahmeverfahren für Bachelor- und Masterstudien aufeinander abgestimmt (Vereinheitlichung von Richtlinien und Terminen, Erweiterung der elektronischen Unterstützung für die Abwicklung). Zur Qualitätssicherung werden in Zusammenarbeit mit dem Forum Lehre der Österreichischen Universitätenkonferenz auch Evaluierungen der Implementierung bestehender oder auslaufender Gesetzesnovellierungen durchgeführt (z. B. Evaluierung der Studieneingangs- und -orientierungsphase (STEOP), Evaluierung der qualitativen Zulassungsbedingungen, Evaluierung der Aufnahmeverfahren).

Die Kernprozesse Studien und Lehre werden durch eine Vielzahl an Unterstützungsprozessen ergänzt, die in einer Prozesslandkarte geordnet und u. a. im Organisationshandbuch der Universität einzusehen sind. Zudem bietet das Qualitätshandbuch Lehre ergänzende umfängliche Orientierung und Hilfestellung für gute Lehre.

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Der Bereich Weiterbildung ist strukturell stark mit dem Bereich Studien und Lehre verknüpft, nutzt neben dem Lehrveranstaltungs- und Zwischenfeedback aber auch eigene Prozesse und Verfahren für Qualitätssicherung und -management. In diesem Bereich fand in den letzten Jahren eine Neustrukturierung statt, die man in Kürze abzuschließen hofft: Mit dem Ziel, das Profil des Weiterbildungsangebotes zu schärfen und die Angebote qualitativ zu konsolidieren, wurde auf der Grundlage einer Situationsanalyse 2012 ein Plan mit einer Reihe von Maßnahmen entwickelt, die bis 2015 umgesetzt werden. Dazu gehören die Entwicklung von Mustercurricula und die Überarbeitung des Curriculumsentwicklungs- und -bewilligungsprozesses.

Die Evaluation von Lehrgängen als Grundlage für die Entscheidung zur Fortführung, Änderung oder Ablehnung eines Lehrgangs ist seit 2006 in der Satzung der AAU verankert und wird flächendeckend durchgeführt.

Insgesamt strebt die AAU nach einer Konsolidierung dieses Bereiches und einer Konzentration von Universitätslehrgängen auf Dachmarken (Lehrerbildung, Wirtschaft/Gesellschaft). Für Curriculumsentwicklung und -änderung kommt hier einer Weiterbildungskommission die Rolle zu, die im Bereich von Studien und Lehre die Curriculumskommission übernimmt.

Qualitätsmanagement im Bereich LehrerInnenbildung

Die LehrerInnenbildung ist Bestandteil des Leistungsbereichs Studien und Lehre, wird hier aber separat dargestellt, da sich diese seit 2013 in einem umfassenden Reformprozess befindet. Die Neugestaltung der LehrerInnenausbildung konzentriert sich strukturell auf eine veränderte interne Kooperation im Rahmen der School of Education und eine externe Kooperation mit vier Pädagogischen Hochschulen und der Universität Graz im Entwicklungsverbund Süd-Ost. Da beide Prozesse noch nicht abgeschlossen sind, können zu einem Konzept von Qualitätssicherung und -management derzeit keine abschließenden Aussagen gemacht werden.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationales

Der Bereich ist als Querschnittsbereich vor allem auf Lehre und Weiterbildung sowie Forschung und Nachwuchsförderung ausgerichtet. Die Vizerektorin für Lehre und Internationales verantwortet die Internationalisierung im Hinblick auf Lehre und Weiterbildung; die Internationalisierung in der Forschung ist im Verantwortungsbereich der Vizerektorin für Forschung angesiedelt, die gemeinsam mit dem Vizerektor für Personal auch für die internationalen Belange im Bereich der Nachwuchsförderung zuständig ist. Die mit dem Ziel der Internationalisierung verknüpften Maßnahmen werden vor allem im Hinblick auf ihre quantitativen Entwicklungen (Zahl der incoming- und outgoing-Studierenden und DoktorandInnen sowie Zahl der Partnerschaften) regelmäßig überprüft. In den letzten Jahren, verstärkt seit 2010, werden nach Angabe der AAU auch Maßnahmen zur systematischen Überprüfung und Erhöhung der Qualität der Unterstützung von incoming und outgoing-Studierenden gesetzt.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung (und Nachwuchsförderung)

Im Vordergrund des Qualitätsmanagements im Bereich Forschung stehen laut Selbstbericht die WissenschaftlerInnen, wobei ein besonderes Augenmerk dem wissenschaftlichen Nachwuchs gilt. Auf der Grundlage des oben ausgeführten Strategieentwicklungsprozesses und des strategischen Zieles der nationalen und internationalen

Sichtbarkeit wurden drei Zieldimensionen ((Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen, Drittmittelprojekte, Publikationsleistungen) festgelegt; daran werden konkrete überprüfbare Indikatoren geknüpft. Sowohl die Ziele als auch die erreichten bzw. erreichbaren Zielerreichungsgrade im Bereich der Forschung finden laut Selbstbericht in den Entscheidungen der Universitätsleitung und der Fakultätsleitungen umfänglich Berücksichtigung. Dies reicht von den strategischen Entscheidungen (z. B. Erstellung des Entwicklungsplans) über die Entscheidungen im Rahmen von Berufungsverfahren bis hin zu operativen Entscheidungen über die Budgetallokation.

Die Einbindung von Interessensgruppen findet z. B. durch die fakultätsübergreifende Besetzung von Gremien zur Beratung und / oder Qualitätssicherung im Bereich der Forschung statt. Zur Förderung der ForscherInnen hat die Universität Gremien und Servicestrukturen etabliert, beispielsweise die Fachabteilung Forschungsservice, den Forschungsrat oder den Think Tank für NachwuchswissenschaftlerInnen; diesen kommt unterstützende Funktion für die Qualitätssicherung zu und sie tragen zur kritischen Reflexion bei.

Zum Qualitätsmanagementkonzept gehören auch die Klassifikation und die Dokumentation von Forschungsleistungen. Die Forschungsdokumentation fällt in den Aufgabebereich des Forschungsservice. Im Mai 2014 wurde laut Angaben der AAU ein neues System für die Forschungsdokumentation (FoDok Neu) implementiert, das gemeinsam mit dem zentralen Informatikdienst (ZID) auf Basis des europäischen CRIS-Datenmodells entwickelt wurde. Diese Datenbank sieht u. a. auch die Erfassung von drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten vor. Darüber hinaus werden Publikationen, Vorträge, Veranstaltungen, wissenschaftliche Funktionen sowie Preise und Auszeichnungen in der Datenbank erfasst.

Für die forschungskulturbezogene Klassifikation von Forschungsleistungen wurde 2010 ein universitätsinternes Projekt für „qualitätsgewichtete Publikationsindikatoren“ gestartet, das durch viele interne Diskussionen auch das Qualitätsbewusstsein in diesem Bereich steigern konnte und sich mittlerweile auch die Beteiligung aller Einheiten abzeichnet.

Ein besonderer Fokus von Qualitätssicherung und -management liegt an der AAU auf der Nachwuchsförderung. Über die Neugestaltung der Doktoratsstudien, die Förderung der Mobilität und der Publikationen, Doktoratsvereinbarungen sowie die Einführung des Indikators Listenplatz sollen auch die Fakultäten motiviert werden, den Nachwuchs zu fördern.

Laut Selbstbericht werden Forschungsevaluationen (insb. in Form von Peer-Begutachtungen) regelmäßig durchgeführt.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Verwaltung

Personal und Verwaltung gehören zu den unterstützenden Akteuren. Viele Maßnahmen sind auf die strategischen Ziele in Lehre und Forschung ausgerichtet. Die AAU hat hierzu Ziele formuliert, die sich auf die systematische Personalplanung wie auch auf die Gewinnung und Förderung bzw. Kompetenzentwicklung von qualifiziertem Personal ausrichten. Zu den zentralen Maßnahmen, mit denen diese Ziele umgesetzt werden, gehören die Mitarbeitergespräche, die Qualifizierungsvereinbarungen für NachwuchswissenschaftlerInnen, Einführungslehrgänge für wissenschaftliches und administratives Personal und Weiterbildungsangebote. Insbesondere Berufungsverfahren werden als Chance der Umsetzung der strategischen Ziele hinsichtlich Lehre und Forschung gesehen. Das Berufungsverfahren wurde mit externer Unterstützung in den letzten Jahren durch klar formulierte Prozessabläufe und Kriterien transparenter ge-

staltet. Die AAU sieht in den Berufungsverfahren ein entscheidendes Element der Universitätsentwicklung; durch die Festlegung der Qualifikationskriterien, die Beteiligung externer GutachterInnen und die interne Prozessgestaltung soll dies realisiert werden.

Die AAU verfügt seit 2009 über keine/n VerwaltungsdirektorIn. Die Einheiten der zentralen Verwaltung sind direkt einem der Rektoratsmitglieder oder dem Finanzdirektor zugeordnet und arbeiten direkt mit dem Rektorat zusammen. Die LeiterInnen der Stabsstellen und Organisationseinheiten der zentralen Verwaltung sind gemeinsam mit dem für ihren Bereich zuständigen Rektoratsmitglied bzw. dem Finanzdirektor für das Qualitätsmanagement in ihrem Aufgabenbereich verantwortlich. Im Rahmen dessen sind sie auch für die Identifikation, Darstellung und laufende Wartung der Prozesse in ihrem Aufgabenbereich sowie für die Ernennung von Prozessverantwortlichen zuständig. Auch die jeweiligen Kennzahlenerstellungen für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, das im Aufbau befindliche Management Dashboard und die Wissensbilanz liegen in ihrem Verantwortungsbereich. Über die QM Strategiegruppen zu den jeweiligen Leistungsbereichen sind sie in die QM-Aktivitäten laufend eingebunden und stehen auch in direktem Austausch mit der Stabsstelle QM.

Seit dem Jahr 2005 gibt es an der AAU ein Organisationshandbuch. Dieses wurde im Jahr 2014 mit den darin abgebildeten Prozessen der Universität auf der Basis von Prozesslandkarten neu strukturiert und aktualisiert. Im Jahr 2013 wurde mit der Konzeption einer Governance-Struktur der AAU begonnen, unter der im engeren Sinne das Zusammenspiel aus Compliance Management, dem Internen Kontrollsystem (IKS), dem Risikomanagement und der Internen Revision verstanden wird. Vor allem im Bereich des Finanzmanagements stehen der Aufbau einer geeigneten Compliance Struktur und der Ausbau des IKS im Vordergrund.

Zur besseren Transparenz der Governance sollen neben dem bereits angebotenen Basislehrgang für neue administrative MitarbeiterInnen nach Angaben der AAU künftig schwerpunktmäßige Workshops für leitende wissenschaftliche MitarbeiterInnen und für administrative Fachkräfte angeboten werden. Die Darstellung der administrativen und Leitungsstrukturen in einem Wiki erlaubt auch das direkte Eintragen von Verbesserungsvorschlägen und trägt durch diese direkte Feedbackmöglichkeit zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse bei.

Bewertungen und Empfehlungen

Universitätsebene

Die Gutachtergruppe konnte aus den mit der Selbstdokumentation vorgelegten Dokumenten wie auch während der Gespräche nachvollziehen, dass die Prozesse und Entwicklungen zur Erarbeitung und Weiterentwicklung der strategischen Ziele in den vergangenen Jahren systematisch erfolgten. Ebenso deutlich wurde, dass verschiedenste Qualitätssicherungsinstrumente und -verfahren seit Ende der 1990er Jahre sukzessive eingeführt und weiterentwickelt wurden. Es wurde einerseits ein breites Fundament für eine Qualitätsorientierung geschaffen, andererseits war der Bezug zu den strategischen Zielen nicht immer thematisiert.

Obwohl mit der externen Leistungsvereinbarung und den internen Zielvereinbarungen sowie Mitarbeitergesprächen eine extern vorgegebene Struktur an der AAU besteht, die durch formale und nichtformale Gremien (bzw. Gesprächsrunden) sowie eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren ergänzt wird und augenscheinlich recht systematisch betrieben wird, war nicht in allen Bereichen zu erkennen, dass hier eine systematische Ableitung aus den strategischen Zielen erfolgt.

Studien und Lehre

Dieser für eine Universität konstitutive Bereich weist mit Bezug auf die Qualitätssicherung eine langjährige Tradition der Praxis aller Verfahren und Instrumente auf, die sich im Regelfall an einer Universität finden: Lehrveranstaltungsbefragungen, Studierenden- und AbsolventInnenbefragungen sowie Evaluationen. Ergänzend können hier auch die Zwischenfeedbacks, das kollegiale Feedback und die Lehreversammlungen von der Studiengangs- bis zur Universitätsebene genannt werden sowie die Initiativgruppe Lehre. Über die Wissensbilanz werden zudem spezifische Ziele und ihre Zielerreichung auch transparent.

Die Gutachtergruppe konnte auch erkennen, dass das Thema Qualität breit und in unterschiedlichsten Dimensionen (z. B. Diskussion und Aktivitäten zur Erhöhung der Rücklaufquote bei den Lehrveranstaltungsbefragungen, Möglichkeiten des E-Learning) innerhalb der Universität diskutiert wird.

Bei allen anerkennenswerten Anstrengungen dominiert die Frage nach Optimierung von Lehr-Lern-Prozessen. Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb, die inhaltliche und didaktische Weiterentwicklung von Studium und Lehre als dem eigentlichen Kerngeschäft der Universität intensiver hochschulweit zu thematisieren. Mit dem Leitbegriff „teaching excellence“ hat die AAU zudem ein Ziel formuliert, welches inhaltlich nicht definiert wurde und bei dem die systematische Operationalisierung und Ableitung von Maßnahmen zur Umsetzung nicht wirklich erkennbar (und aktuell auch machbar) ist.

Die Gutachtergruppe legt der Universität nahe, bei der Frage nach Qualität der Lehre deutlicher auf das Spezifikum universitärer Lehre zu fokussieren und einen diesen sichernden Prozess einzuleiten und zu dokumentieren.

Weiterbildung

Die Gutachtergruppe würdigt, dass das Rektorat den Bereich der Weiterbildung im Jahr 2013 einer kritischen Überprüfung unterzogen hat und dabei die Umsetzung des strategischen Ziels mit einer Reihe von (neuen) Maßnahmen auf den Weg gebracht hat. Die im Umsetzungsplan genannten Maßnahmen erscheinen schlüssig abgeleitet und angesichts des Profils der AAU und der regionalen Rolle kann die Gutachtergruppe dies nur unterstützen.

Ergebnisse sind auch bereits erkennbar. So sieht das Ziel der Dachmarkenbildung eine konsequente Erweiterung auf alle Lehrgänge vor und konnte 2014 erreicht werden. Auch die Schaffung gemeinsamer Rahmenbedingungen (Rahmencurricula, Bündelungen, Evaluation) und Qualitätsstandards ist auf einem planmäßigen Weg.

LehrerInnenbildung

LehrerInnenbildung prägt das Profil der AAU und mit der Beteiligung am Entwicklungsverbund Süd-Ost geht die AAU in der neu ausgerichteten LehrerInnenbildung hier ganz neue, vom Gesetzgeber vorgesehene Wege. Die LehrerInnenbildung befindet sich aber noch in einer Phase, in der eine Bewertung der Qualitätssicherung nicht möglich ist.

Die Gutachtergruppe bittet daher, bis Mitte 2017 das Konzept für das Qualitätsmanagement in diesem Bereich vorzulegen.

Forschung und Nachwuchsförderung

Die Universität Klagenfurt kommt aus der Tradition einer regionalen Universität, die ihre Forschungs- und Nachwuchsstrategie nun an nationalen und internationalen Forschungsstandards ausrichtet. In Hinblick auf das (in der Sachstandsdarstellung beschriebene) aus dem Strategieentwicklungsprozess hervorgegangene Ziel der nationalen und internationalen Sichtbarkeit der Forschung wurden, so war für die Gutachtergruppe aus den Gesprächen erkennbar, systematisch Maßnahmen entlang der Zieldimensionen abgeleitet und sukzessive unter Beachtung der Forschungskulturen und mit einer wechselnden Balance von Partizipation und Führung umgesetzt.

Hierbei wurde dem Ziel der Internationalisierung und der Nachwuchsförderung besonders Rechnung getragen. Die Gutachtergruppe war daher beeindruckt nicht nur von den bereits sichtbar werdenden Ergebnissen, sondern auch von dem breiten Qualitätsbewusstsein, das einhergehend entstanden ist.

Personal und Verwaltung

Die Gutachtergruppe konnte aus den mit dem Selbstbericht vorgelegten Unterlagen sowie den Gesprächen vor Ort erkennen, dass der administrative Bereich auf einem strukturierten Weg ist, um die für die Kernprozesse in Forschung, Lehre und Studium erforderlichen Unterstützungen bereitzustellen. Die Fachabteilung Forschungsservice, aber auch das International Office sind auffällige Beispiele für das Engagement und die Motivation in diesem Bereich. Ebenso werden die Mitarbeitergespräche in der AAU nicht nur praktiziert, sondern auch in ihrer Wirksamkeit geprüft und durch Handreichungen unterstützt. Auch die Neugestaltung des Berufungsprozesses zeigt, dass das Rektorat die strategische Funktion dessen erkannt hat.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 2 (Konzept des Qualitätsmanagements) kann noch nicht in allen Bereichen als „sehr gut entwickelt“ bezeichnet werden, weil insbesondere in den Bereichen „Studium und Lehre“ und „Weiterbildung“ noch die oben angemerkten offenen Probleme bestehen. Für den Bereich LehrerInnenbildung liegt noch gar kein Konzept des Qualitätsmanagements vor, was wegen der Herausforderung der komplexen Kooperation im Süd-Ost-Verbund nicht der AAU anzulasten ist. Daher ist das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 2 insgesamt nur als „gut entwickelt“ zu bezeichnen.

5. Qualitätsregelkreis

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

Die Universität operationalisiert die Ziele und prüft sowie bewertet regelmäßig die Zielerreichung durch die Anwendung von geeigneten internen und externen Verfahren sowie Instrumenten mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung. Der Anwendung der Verfahren liegt das Prinzip des Qualitätsregelkreises zugrunde.

Sachstand

Das Qualitätsmanagementkonzept der AAU folgt laut Selbstbericht dem Prinzip der Qualitätsregelkreise mit entsprechenden Management-, Reflexions- und Feedbackelementen in Form eines PDCA-Zyklus. Mit den strategisch ausgerichteten Elementen Entwicklungsplan, Leistungs- und Zielvereinbarungen werden auch Maßnahmen festgelegt bzw. aus diesen abgeleitet und mittels entsprechender Abläufe realisiert. Die für die Überprüfung der Zielerreichungsgrade notwendigen Datenerhebungen, -analysen und Berichtslegungen sowie die unterstützenden Evaluations- und Feedbackverfahren (check) schließen sich jeweils mit entsprechendem zeitlichen Verzug an. Daraus gewonnene Erkenntnisse werden in verschiedenen Gesprächskreisen (z. B. Lehreversammlung) und Gremien (z. B. Fakultätskonferenz) diskutiert und abgeleitete Verbesserungsvorschläge und -maßnahmen fließen, wo sie nicht – sofern möglich – gleich umgesetzt werden in die neuen Planungen ein. Dabei sollen Verfahren wie die dreijährige Planungsklausur und die alle vier Jahre durchzuführende Selbstevaluation und SWOT-Analyse auf Fakultätsebene leistungsbereichsübergreifende Reflexionen ermöglichen.

Das Qualitätsmanagementsystem der AAU umfasst sowohl die Kernprozesse der Universität als auch ihre Leitungs- und Unterstützungsprozesse. Für die Identifikation der Prozesse und deren Darstellung im Organisationshandbuch wurde eine Gesamtprozesslandkarte entwickelt. Für Leistungsbereiche mit einer großen Anzahl unterschiedlichster Prozesse (Lehre und Studien, Personalmanagement) wurden zusätzlich bereichseigene Landkarten entwickelt. Die zu den jeweiligen Bereichen gehörenden Einzelprozesse sowie deren begleitende Zusatzinformationen, Richtlinien und Formulare sind im Organisationshandbuch in einem interaktiven Portal (Wiki) für alle MitarbeiterInnen abrufbar und direkt kommentierbar. Dadurch wird laut Selbstbericht die laufende Prozessverbesserung erleichtert.

Bewertungen und Empfehlungen

Aus den Gesprächen während der Vor-Ort-Begehung konnte die Gutachtergruppe erkennen, dass das Regelkreisprinzip von plan-do-check-act an der Universität Klagenfurt grundsätzlich gelebt wird. Durch die regelmäßig wiederkehrenden externen Leistungsvereinbarungen und internen Zielvereinbarungen sowie die Mitarbeitergespräche ist dafür der strukturelle Rahmen gegeben. Das Zahlenwerk der Wissensbilanz ergänzt dieses.

Es wurde erkennbar, dass die Durchführung und Auswertung von Qualitätssicherungsverfahren ggf. zu Veränderungen bei Zielsetzungen und der zu ihrer Erreichung durchgeführten Maßnahmen führt.

Leistungsbereich Lehre und Studien

Hier besteht ein Set an zum Teil langjährig eingesetzten Instrumenten und Verfahren (Lehrveranstaltungsbefragung, Zwischenfeedback, Studierendenbefragung, Lehreversammlung usw.). Es blieb aber an manchen Stellen offen, inwiefern diese in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung immer wieder auf den Zielbezug geprüft werden. Es entstand vielmehr der Eindruck, dass sich hier eine recht gut funktionierende, aber auch in der Selbstwahrnehmung nicht immer befriedigende Routine entwickelt hat, und es ist aus Sicht der Gutachtergruppe empfehlenswert zu prüfen, inwiefern diese Instrumente und Verfahren auf die Zielerreichung ausgerichtet sind. Auch empfiehlt die Gutachtergruppe ergänzende Verfahren der Veranstaltungsevaluation einzusetzen. Hierzu könnten beispielsweise kollegiale Hospitationen (wie teilweise bereits praktiziert) oder Qualitätszirkel dienen.

Leistungsbereich Weiterbildung

Die Gutachtergruppe konnte erkennen, dass die Umsetzung der auf der Grundlage einer Situationsanalyse 2012 begonnenen Neuausrichtung der Weiterbildung auf einem guten Wege ist. Prinzipiell werden die Maßnahmen im Rahmen der Zielvereinbarungen und Klausuren auch wieder einer Überprüfung und ggf. Neujustierung unterzogen. Allerdings ist die Umsetzung der Maßnahmen zum Teil noch in einem sehr frühen Stadium und das praktische Funktionieren des Regelkreisprinzips ist insofern noch nicht gelebte Praxis.

Leistungsbereich Lehrerbildung

Es wurde bereits erläutert, in welchem Stadium sich die Neugestaltung der Lehrerbildung derzeit befindet. Eine Aussage hierzu ist daher nicht möglich.

Leistungsbereich Forschung

In den Gesprächen wurde erkennbar, dass aus dem strategischen Ziel der „nationalen und internationalen Sichtbarkeit“ eine Reihe von Maßnahmen abgeleitet wurden, die auf verschiedenen Wegen und mit einer unterschiedlichen Geschwindigkeit in den letzten Jahren umgesetzt wurden. Dabei zeigten auch die Fakultäten eine je eigene Dynamik. Insgesamt wurde aber erkennbar, dass dieser Regelkreis gut entwickelt ist.

Leistungsbereich Personal und Verwaltung

Die Maßnahmen im Bereich der Unterstützungsprozesse sind auf die Kernprozesse ausgerichtet und in ihrer Wirkung bzw. Zielerreichung (z. B. Berufungsverfahren) erst langfristig erreichbar. Die AAU konnte aber anhand verschiedener Beispiele (z. B. Mitarbeiterbefragung zu Mitarbeitergesprächen, Indikator Listenplatz und andere für die Qualifizierungsvereinbarung des wissenschaftlichen Nachwuchses) zeigen, dass sie diese regelmäßig prüft.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 3 (Qualitätsregelkreis) kann noch nicht in allen Bereichen als „sehr gut entwickelt“ bezeichnet werden, weil bislang nur im Bereich Forschung von einem funktionierenden Regelkreis gesprochen werden kann; insbesondere im Bereich „Studium und Lehre“ sind zwar einige Regelkreise implementiert, die zugrundeliegenden Qualitätskriterien unterliegen aber keiner Überprüfung; im Bereich Weiterbildung sind viele Maßnahmen noch sehr jung und daher der Regelkreis noch nicht gelebte Praxis; im Bereich Personal und Verwaltung gibt es gelungene Beispiele; im Bereich LehrerInnenbildung ist noch kein beurteilbares Qualitätsmanagementsystem implementiert. Daher ist insgesamt von gut entwickelten Regelkreisen zu sprechen, die jedoch ausbaufähig sind.

6. Informationssystem

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

Die Universität verfügt über ein Informationssystem, das die Erfassung und Auswertung von steuerungsrelevanten quantitativen und qualitativen Informationen ermöglicht. Steuerungsrelevant sind Daten und Informationen, die die Universität für die Entwicklung, Sicherung und das Management von Qualität in den Leistungsbereichen benötigt.

Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den MitarbeiterInnen und Entscheidungsträgern bereitgestellt; sie dienen damit dem Qualitätsmanagement im Sinne des Qualitätsregelkreises.

Im Rahmen des Eckpunktes 4 wird der Prüfbereich „Informationssysteme (§ 22 HS-QSG PB 4) geprüft.

Sachstand

Laut Selbstbericht kommen an der AAU zur Unterstützung des Qualitätsmanagements im Wesentlichen drei verschiedene Kategorien von Informationssystemen zum Einsatz: ein Informationssystem zur Dokumentation von Abläufen und Geschäftsprozessen, Informationssysteme zur Erfassung und Verarbeitung von Daten und ein Informationssystem zur Auswertung und Analyse von Daten.

Die AAU setzt laut Selbstbericht als Intranet-Plattform ein Wiki-System ein, bei der Informationen und Inhalte nicht nur dargestellt, sondern auch gleich direkt bearbeitet und geändert werden können. Dieses System wird nicht nur für die Dokumentation vieler Geschäftsprozesse verwendet, sondern u. a. auch für die Sammlung und Konsolidierung von Projektinformationen (Inhalte, Dokumente, Grafiken etc.) und die Darstellung und Planung von Software-Entwicklungsprozessen im Rahmen des Projektes „Prozessoptimierung“. Dies umfasst auch das „Qualitätshandbuch Lehre“ und das Organisationshandbuch.

Interne Geschäftsprozesse und -funktionen für Bedienstete und Studierende werden über Portalservices interaktiv implementiert. Zahlreiche administrative Anwendungen wie z. B. das Lehrveranstaltungsmanagement, das Studierendenfeedback zu Lehrveranstaltungen und die Forschungsdokumentation werden so unter einer einheitlichen Bedienungs Oberfläche browser- und betriebssystemunabhängig angeboten. Fast alle Organisationseinheiten der AAU verwenden die Portalservices für die Datenerfassung bzw. für die teilweise automatisierte Verarbeitung der Informationen.

Die Informationssysteme zur Auswertung und Analyse von Daten sind an der AAU laut Selbstbericht unterschiedlich ausgeprägt. Zum einen existieren Auswertungs- und Managementfunktionen in den genannten Portalservices, zum anderen kommen generelle Reportingtools zum Einsatz. Die Aufbereitung, Aggregation, Analyse und Visualisierung der Daten und Kennzahlen wird in den Fachabteilungen der unterstützenden Dienste zum Teil unterschiedlich vorgenommen.

Mit dem Projekt KENZIS wird derzeit noch an der verbesserten Bereitstellung von steuerungsrelevanten Kennzahlen für das Rektorat und die DekanInnen gearbeitet.

Über diese elektronischen Informationssysteme hinaus erfolgt die Information über universitätsinterne Angelegenheiten auch durch die Zeitschrift UNISONO, durch die monatlich erscheinenden Universitätsnachrichten, die Rektoratsnachrichten und über das Mitteilungsblatt.

Bewertungen und Empfehlungen

Aus den Gesprächen mit den verschiedenen Interessensgruppen konnte die Gutachtergruppe erkennen, dass der Zugang zu und die Verbreitung von relevanten Informationen an der AAU gegeben ist. Zwar wurde u. a. bei der Lehrveranstaltungsbefragung auf die zum Teil späte Verfügbarkeit der Befunde hingewiesen, dies ist jedoch als methodisches Problem der späten Durchführung anzusehen.

Unterstützt wird dieses Informationssystem vor allem durch die Überschaubarkeit der Universität, die dadurch vorhandenen kurzen Wege und die sehr stark ausgeprägte (informelle) Kommunikationskultur.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 4 (Informationssystem) ist in unterschiedlichen Bereichen noch recht unterschiedlich entwickelt. Kennzahlen und Indikatoren werden teilweise bereits eingesetzt. Das Projekt KENZIS wurde erst vergleichsweise spät gestartet, so dass nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass Kennzahlen für Entscheidungen in allen Leistungsbereichen hinreichend rasch zur Verfügung stehen.

Die Ansätze/Konzepte könnten als gut entwickelt bezeichnet werden. Die Umsetzung muss sich aber noch zeigen. Die Universität wird gebeten, bis Mitte 2016 aufzuzeigen, welche Daten aus welchem System für welche Steuerungsabsichten und Maßnahmen verwendet werden.

7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Alle Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherung von Qualität sind in den Zuständigkeitsbereichen der Leitungsorgane und in den Entscheidungsprozessen festgelegt.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur Entwicklung, Sicherung, Bewertung und zum Management von Qualität in der Universität im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent zugewiesen, dokumentiert, und sie werden wahrgenommen.

Im Rahmen des Eckpunktes 5 wird der Prüfbereich „Beteiligung von Interessensgruppen“ (§ 22 HS-QSG PB 4) geprüft.

Sachstand

Laut Selbstbericht liegt die Gesamtverantwortung für Aufbau und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems bei der Vizerektorin für Forschung. Jedes Rektoratsmitglied ist aber für das Qualitätsmanagement in seinem/ihrer Verantwortungsbereich zuständig. Auch die Veranlassung von Evaluierungen erfolgt durch das Rektorat.

Auf der Ebene der Fakultäten nehmen laut Satzung die DekanInnen die Verantwortung für die Qualitätssicherung und die „Förderung der Qualitätsdiskussion in der Fakultät“ wahr. Hinzu kommt hier die Fakultätskonferenz, der alle InstitutsvorständInnen einer Fakultät angehören und der ebenso die „Förderung der Qualitätsdiskussion der Fakultät in Forschung, Lehre und Weiterbildung“ als Aufgabe zukommt. Die Aufgaben der InstitutsvorständInnen sind ebenso in der Satzung festgehalten.

Qualitätsmanagement ist ebenso ein regelmäßiger Tagesordnungspunkt im „Consilium“, einem regelmäßig (alle drei Wochen) stattfindenden Treffen von DekanInnen, Studienrektorin und Rektoratsmitgliedern. In diesem Kreis werden insbesondere auch zentrale strategische Entscheidungsprozesse der Universität mitgestaltet bzw. beraten.

Der Stabsstelle für Qualitätsmanagement kommt eine unterstützende Funktion für das Rektorat beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems sowie bei der Entscheidungsfindung bzw. der Umsetzung von Qualitätsmanagemententscheidungen zu. Zudem bietet die Stabsstelle laut Selbstbericht spezifische Unterstützungs- und Beratungsleistungen für alle mit Qualitätssicherung oder Evaluation befassten bzw. von ihr betroffenen Personen(gruppen) an und wirkt in der kritischen Diskussion, Evaluierung und Weiterentwicklung der Qualitätssicherungsverfahren und -instrumente maßgeblich mit. Sie entwickelt Evaluationsverfahren und -instrumente, koordiniert die als Basis für Evaluations- bzw. für gewisse strategische Entwicklungsvorhaben dienenden Datenerhebungen und dokumentiert Evaluationsmaßnahmen.

Das Rektorat ist um eine faktenbasierte Entscheidungsfindung bemüht, die an den Grundsätzen und strategischen Zielen der Universität orientiert ist. Vor diesem Hintergrund werden laut Selbstbericht – wann immer möglich und sinnvoll – Informationen zu Zielerreichungsgraden in den verschiedenen Leistungsbereichen herangezogen.

Darüber hinaus sind die Zuständigkeiten für Qualitätssicherungsverfahren in den jeweiligen Prozessdarstellungen im Organisationshandbuch niedergelegt.

Bewertungen und Empfehlungen

Auf der Grundlage der Selbstdokumentation und der beigefügten Dokumente sowie durch die Gespräche während der Vor-Ort-Begehung konnte sich die Gutachtergruppe davon überzeugen, dass die Verantwortlichkeiten und Befugnisse transparent zugewiesen und dokumentiert sind und auch wahrgenommen werden.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 5 (Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse) ist sehr gut entwickelt, insofern die Leitungsorgane der Universität den Eindruck vermitteln, Qualitätsmanagement als wesentlichen Bestandteil ihrer Aufgaben zu begreifen und die damit einhergehende Verantwortung zu übernehmen. Die Entscheidungsprozesse sind für alle Mitglieder der Universität transparent zugewiesen und dokumentiert. Gleichzeitig existieren umfangreiche und nach Einschätzungen der Gutachtergruppe überzeugend gelebte Partizipationsprozesse.

8. Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

Über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements wird regelmäßig Bericht erstattet. Die Universität macht Informationen zugänglich (Transparenz) und gibt Rechenschaft gegenüber allen beteiligten Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Universität. Die Bereitstellung der Informationen orientiert sich dabei am Informationsbedarf der Interessengruppen.

Sachstand

Das Qualitätsmanagementkonzept ist auf der Homepage der Stabsstelle für Qualitätsmanagement und Evaluation veröffentlicht und mit dem Organisationshandbuch verlinkt. Laut Selbstdokumentation wurden sowohl die Vorbereitungsarbeiten zur Konzeptentwicklung als auch das fertige Konzept in diversen Workshops, in Gremien und Informationsveranstaltungen vorgestellt. Die Veranstaltungs- bzw. Vortragsdokumentationen zu den Leistungsbereichen Forschung und Lehre sind im Intranet auf zwei Moodle-Plattformen zugänglich. Zusätzlich werden Informationsveranstaltungen an der AAU in der Regel audiovisuell aufgezeichnet, damit sie auch von den MitarbeiterInnen an den Grazer und Wiener Standorten der AAU ohne Dienstreise verfolgt bzw. von verhinderten MitarbeiterInnen zu einem späteren Zeitpunkt nachverfolgt werden können.

Alle Prozessdarstellungen inklusive der notwendigen Zusatzinformationen, Richtlinien, Formulare etc. sind im Organisationshandbuch im Intranet in einem interaktiven Portal (Wiki) für alle MitarbeiterInnen abrufbar und direkt kommentierbar.

Auch das Qualitätshandbuch für Lehre ist im Intranet in einem interaktiven Portal (Wiki) für alle MitarbeiterInnen einsehbar und direkt kommentierbar. Überdies ist Qualitätsmanagement ein regelmäßiger Berichtspunkt im Newsletter des Rektors und einmal pro Semester Thema in der Universitätszeitschrift UNISONO.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe konnte aus den vorgelegten und zugänglich gemachten Dokumenten und Informationen sowie auch durch die Gespräche im Rahmen der Vor-Ort-Begehung erkennen, dass alle für Qualitätssicherung und -management relevanten Informationen verfügbar gemacht werden und die Informationskanäle auch regelhaft funktionieren.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 6 (Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung) ist sehr gut entwickelt, insofern als Interessensgruppen entsprechend deren berechtigtem Informationsbedarf umfassend und regelmäßig über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des QM informiert werden; zudem gibt es ein dichtes informelles Kommunikationsnetz und interaktive Informationsflüsse.

9. Qualitätskultur

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

Die Qualitätskultur einer Universität beinhaltet das (funktionsfähige und systematische) Qualitätsmanagement und das (gemeinsame) Qualitätsverständnis der Hochschulmitglieder sowie der Hochschulleitung (als wesentlichen „Motor“).

Das eindeutige und dauerhafte Bekenntnis der Hochschulleitung (und der Leitungen der Organisationseinheiten) zu Qualitätssicherung und -entwicklung sowie ihre aktive Rolle sind wesentlich für ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement und seine Weiterentwicklung.

Sachstand

Der Begriff der Qualitätskultur umfasst laut Selbstbericht der AAU sowohl die Strukturen und Steuerungsmechanismen zur Qualitätsentwicklung als auch ein gemeinsames Qualitätsbewusstsein bzw. ein breites Bekenntnis zur Qualitätsverbesserung innerhalb der Organisation. Durch intensive Kommunikation über qualitätsrelevante Fragen auf allen Ebenen der Organisation soll so das produktive Zusammenwirken beider Dimensionen möglich sein.

Nach Darstellung der AAU ist diese bemüht, durch eine gute Kommunikationskultur, durch die Einbindung von Interessensgruppen und durch die Herstellung von Transparenz und klaren Strukturen eine Qualitätskultur zu befördern, die Lehrende, wissenschaftliche und administrative MitarbeiterInnen sowie Studierende darin unterstützt, ihre Aufgaben und Vorhaben so gut wie möglich zu erfüllen und zu verwirklichen. So bietet laut Selbstbericht beispielsweise im Bereich Lehre die „Informationsflusskette“ von der einzelnen Lehrveranstaltung (LV-Feedback) über die Leherversammlung an den einzelnen Organisationseinheiten bis hin zu einer jährlich stattfindenden universitätsweiten Leherversammlung einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses in Bezug auf Lehre, da eine Vielzahl an wissenschaftlichen und administrativen MitarbeiterInnen sowie Leitungsorgane in eine Diskussion und Reflexion zum Thema Lehre eingebunden werden.

Ein weiterer Indikator für eine breit getragene Qualitätskultur ist die große Beteiligung an Rückkoppelungsprozessen innerhalb einzelner Bereiche des Qualitätsmanagements. So gab es beispielsweise bei der 2013 durchgeführten universitätsweiten Befragung zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz einen Rücklauf von 50%.

Um die Akzeptanz der Ziele des Qualitätsmanagements durch die MitarbeiterInnen der Universität zu gewinnen, wurde laut Selbstbericht bewusst eine integrative Vorgangsweise bei der Entwicklung und Verfolgung dieser Ziele gewählt. Die Leitungsorgane der Universität in den verschiedenen Bereichen bemühen sich beispielweise, einen ständigen Austausch über qualitätsrelevante Fragen in der Universität anzuregen und lebendig zu halten. Dabei eröffnet dieser Austausch auch Möglichkeiten der echten Mitgestaltung und ist nicht auf eine bloße Informationsveranstaltung bzw. „Anhörungen“ bei anschließend gänzlich unabhängiger Entscheidung durch die Leitungsorgane beschränkt.

Als Beispiel für derartige Bemühungen führt der Selbstbericht die im Februar 2014 eingeführte IV-Werkstatt und die sogenannte Admin-Werkstatt für InstitutsvorständInnen beziehungsweise administrative MitarbeiterInnen der Organisationseinheiten mit Lehr- und Forschungsaufgaben an. Im wissenschaftlichen Bereich zeigt nach Aussage der

AAU die Beteiligung an Prozessen wie der Publikationsevaluation, dass die Entwicklung des Qualitätsmanagements auch hier breit mitgetragen wird. Auch die intensive Diskussion um das Thema Qualität in der Forschung ist für die AAU ein Beleg für Qualitätskultur.

Bewertungen und Empfehlungen

Aus den Gesprächen mit mehr als 80 Vertreterinnen und Vertretern der AAU konnte die Gutachtergruppe entnehmen, dass das formale Qualitätsmanagementsystem durch viele nicht-formale Bestandteile ergänzt und von einer breiten, stark ausgeprägten Kommunikationskultur getragen wird.

Das Rektorat nimmt seine Aufgabe wahr, durch Kommunikation und einen für die Universität angemessenen Führungsstil die Entwicklung des Qualitätsmanagements zu fördern und wird dabei durch die FunktionsträgerInnen (DekanInnen, InstitutsvorständInnen) und Gremien unterstützt. Sehr deutlich wurde auch das Bestreben, die jeweiligen Fachkulturen und Besonderheiten von Organisationseinheiten zu berücksichtigen, ohne dabei das Gesamtsystem aus dem Auge zu verlieren. Dies war insbesondere im Leistungsbereich Forschung (und Nachwuchsförderung) erkennbar, in dem die Vielfalt der Forschungskulturen einerseits und andererseits die Balance von Partizipation und Führung die kontinuierliche und erfolgreiche Entwicklung einer Qualitätsorientierung auch in den Ergebnissen sichtbar werden lässt.

Es wurde deutlich, dass sich die Mitglieder der Universität mit den Zielen des Qualitätsmanagements identifizieren.

Die Qualitätskultur an der AAU hat aus Sicht der Gutachtergruppe zwei wesentliche Ausprägungen. Einerseits war die Gutachtergruppe durchaus beeindruckt, von gedulden, mühevollen und sehr klug gestalteten Prozessen der Kommunikation und Mitwirkung. Andererseits hat die Qualitätskultur auch eine inhaltliche Dimension, die das geteilte Verständnis von Lehr- und Forschungsstandards reflektiert. Während dieser zweite Aspekt durch das Rektorat auf einen sehr guten Weg gebracht wurde, so sieht die Gutachtergruppe weiteres beharrliches Handeln erforderlich, um den Pfad international sichtbarer Forschung und hochwertiger Lehre auch langfristig kulturell zu verankern. Bezieht man beide Aspekte in die Bewertung mit ein, so ist von einer gut entwickelten Qualitätskultur zu sprechen.

10. Gesamtbewertung

Die Gutachtergruppe erhielt für die Begutachtung des Qualitätsmanagementsystems der Universität umfangreiche Unterlagen, die auch während und nach der Begehung noch ergänzt wurden und einen guten Eindruck von der alltäglichen Praxis vermittelten. Zudem fanden die Mitglieder der Gutachtergruppe an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt eine offene Gesprächskultur vor mit vielen engagierten Mitgliedern der Universität. Diese konstruktive Gesprächsatmosphäre erleichterte die komplexe Aufgabe.

Es wurde bei der Vorbereitung des Vor-Ort-Besuchs und auch während der Gespräche sehr deutlich, dass mit dem Entwicklungsplan, der Leistungsvereinbarung und der Wissensbilanz sowie den Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen für das Qualitätsmanagementsystem weitgehend extern eine Struktur vorgegeben wird, die zugleich ein Gerüst für den Aufbau des internen Qualitätsmanagementsystems darstellt.

Die Universität Klagenfurt hat das Qualitätsmanagement weitgehend innerhalb der eigenen Managementstrukturen entwickelt und nur wenige zusätzliche Gremien (Initiativgruppe Lehre, Think Tank, Forschungsrat, Weiterbildungskommission) geschaffen. Das Qualitätsmanagement lebt an der Universität Klagenfurt ganz maßgeblich von der „Kommunikationskultur der kurzen Wege“ und einer Reihe von eher informellen Gremien (z. B. Lehreversammlung). Die Gutachtergruppe konnte eindeutig ein Qualitätsbewusstsein und intensive Diskussionen über Qualität in Lehre und Forschung identifizieren. Auch die langjährige Praxis verschiedenster Instrumente und Verfahren war eindrucksvoll. Nichtsdestotrotz empfiehlt die Gutachtergruppe der AAU zu prüfen, ob wirklich alle Elemente ausgehend von den strategischen Zielen aufeinander bezogen sind.

11. Stellungnahme der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Zunächst möchte ich den GutachterInnen und der **evalag** im Namen der gesamten Alpen-Adria-Universität Klagenfurt sehr herzlich für ihren Einsatz, die Vorbereitung und Organisation der Zertifizierung und natürlich für die inhaltvollen Gespräche und Anregungen zu unserem Qualitätsmanagementsystem danken. Besonders möchte ich in diesem Zusammenhang auch das sehr offene und konstruktive Gesprächsklima hervorheben, das wir während des gesamten Prozesses und vor allem auch beim Vor-Ort-Besuch wahrgenommen haben.

Zugleich freuen wir uns über die insgesamt positive Einschätzung des Entwicklungsstands des Qualitätsmanagementsystems unserer Universität.

Gerne möchte das Rektorat die Möglichkeit wahrnehmen, zum Bericht Stellung zu nehmen. Der Bericht geht aus unserer Sicht sehr differenziert und sorgsam auf das Qualitätsmanagementsystem der AAU ein, und die im Bericht enthaltenen Empfehlungen bzw. festgestellten Weiterentwicklungsfelder sind als solche für uns nachvollziehbar und korrespondieren zudem mit bereits eingeleiteten Vorhaben.

Empfehlung: Inhaltliche Konkretisierung des Ziels der „Teaching Excellence“

Diese Empfehlung entspricht durchaus unserer Einschätzung und den jüngsten Aktivitäten. Die Konkretisierung des allgemeinen Stichworts der „Teaching Excellence“ galt als Leitprinzip der aktuellen Leistungsperiode und wird in der nächsten modifiziert fortgeschrieben.

Die Leistungsperiode 2013-15 diente einer weitgehend *partizipativen* (durch gremiale Arbeit, Workshops, Lehreversammlungen, Situationsanalysen), *konsens- und somit durchsetzungsfähigen Entwicklung zentraler Eckpunkte für die inhaltliche Konkretisierung* des allgemeinen Ziels sowie der Durchführung diverser Maßnahmen auf dieser Basis. Einige dieser Maßnahmen sind etwa die Überprüfung und Anpassung des Curriculumsentwicklungsprozesses, der LV-Evaluation, der dezentralen Lehreversammlung, der Studieneingangs- und -abschlussbefragungen und die Einführung neuer Instrumente wie der Initiativgruppe Lehre, der AbsolventInnenbefragung oder der universitätsweiten Lehreversammlung.

Die Leistungsperiode 2016-18 sieht eine *Konsolidierung der Qualitätsstrategie vor, und zwar durch Fokussierung auf drei Bereiche, die in der aktuellen Leistungsperiode als zentrale identifiziert wurden und als solche vorbereitend bereits im Vordergrund standen*. Diese sind: 1) die Anpassung der Studien an neue Erfordernisse (Einführung von Erweiterungscurricula), Anwendung des Prinzips der Einheit von Forschung und Lehre sowohl auf curricularer Ebene (neue Masterstudien) als auch auf der Ebene des forschungsgeleiteten, kompetenzorientierten und studierendenzentrierten Lehrens; 2) die weitere Verbesserung der Studienbedingungen durch die kontinuierliche Verbesserung der Betreuungsrelationen, der Infrastruktur (u. a. des bereits sehr gut verankerten Bereichs eLearning); 3) die Verstärkung des hochschuldidaktischen Angebots, u. a. durch Ausrichtung der internen Weiterbildung auf die Hochschuldidaktik und weitere Maßnahmen. Diese Bereiche sind samt der Präzisierung einzelner Maßnahmen im Entwurf der Leistungsvereinbarung 2016-18 bereits verschriftlicht worden (Vorlage an das BMWFW gem. § 13 Abs. 7 UG am 27. März 2015).

Entwicklungsfeld 1: Bericht zum Ergebnisstand des Qualitätsmanagements in der Weiterbildung

Die Einschätzung und Beurteilung der GutachterInnengruppe in Bezug auf Weiterbildung wird vollauf geteilt. Sachlich richtig zu stellen gilt es jedoch, dass das Etappenziel der Dachmarkenbildung bereits früher als erwartet erreicht wurde, wobei der Selbstbericht nicht auf den Ziel- und Ist-Wert der Leistungsvereinbarung 2013-2015 für das Jahr 2013 eingegangen war. Das Konzept für die Dachmarkenbildung wurde bereits im Oktober 2014 abgeschlossen. Die für das Qualitätsmanagementsystem einschlägigen intendierten Maßnahmen (Mustercurricula, neuer Curriculumentwicklungs- und -bewilligungsprozess für ULG) liegen erfreulicherweise nun inhaltlich ausgearbeitet vor.

Entwicklungsfeld 2: Vorlage des Konzepts zum Qualitätsmanagement in der Lehrerbildung

Es ist der AAU ein großes Anliegen, auch in dem für die Universität wesentlichen Bereich der LehrerInnenbildung über ein wirkungsvolles Qualitätsmanagementsystem zu verfügen, das insbesondere auch auf die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen abgestimmt ist. Der Entwicklungsverbund Süd-Ost, dem die AAU gemeinsam mit der Karl-Franzens-Universität Graz und weiteren Hochschulpartnerinnen aus der Steiermark, Kärnten und dem Burgenland angehört, hat mit der gemeinsamen Entwicklung neuer, internationalen Qualitätsstandards entsprechender Curricula die Pionierrolle in Österreich übernommen und wird das neue Lehramtsstudium bereits mit WS 2015/16 implementieren. Parallel mit dessen Anlaufen und in Abhängigkeit von eventuell noch erfolgenden gesetzlichen Änderungen wird die Universität mit der spezifischen Anpassung des bestehenden QM-Konzepts beginnen (insbesondere hinsichtlich der Aufnahmeverfahren sowie der Qualitätskriterien für die Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule).

Entwicklungsfeld 3: Bericht über die zu Steuerungszwecken verwendeten Daten

Zu Vergleichs-, Planungs- und Steuerungszwecken stehen den EntscheidungsträgerInnen (Rektorat und DekanInnen) laufend aktualisierte Daten aus verschiedenen Informationssystemen zur Verfügung (einschließlich SAP, Wiki und Campus-System). Dabei kommt den Informationen aus Studienabteilung (StudienanfängerInnen, Studierende, prüfungsaktive Studierende, AbsolventInnen, Betreuung von Abschlussarbeiten); Forschungsdokumentation (FoDok) und Drittmitteldatenbank in passender Verknüpfung mit der Personaldatenbank besondere Relevanz zu: diese wurde etwas für die Erstellung und Priorisierung des Entwicklungsplans 2016-2018, auch im Zusammenwirken mit dem Universitätsrat, umfassend herangezogen. Wissensbilanz-Kennzahlen, die gemäß Wissensbilanzverordnung einheitlich definiert sind und jährlich erhoben werden, genießen dabei aufgrund ihrer bundeweiten Vergleichbarkeit einen besonderen Stellenwert; umso mehr dann, wenn sie gemäß Hochschulraum-Strukturmitteilverordnung auch unmittelbar budgetwirksam sind.

Darüber hinaus existiert ein umfassendes internes wie externes Berichtswesen (Finanzberichte im Rahmen des Beteiligungscontrolling zum BMWF, Kostenstellenberichte Rektorat, Personalberichte, Risikobericht BMWF, Parlamentsbericht etc.). Die entsprechenden Berichte werden auf Basis der genannten Informationssysteme generiert und in regelmäßigen Abständen (meist quartalsweise) zur Verfügung gestellt. Dem an der AAU implementierten SAP-Berichtskonzept gemäß verfügt jede Organisationseinheit über Berichtsberechtigungen für eigene Kostenstellen um SAP und kann den EntscheidungsträgerInnen (hier: insb. InstitutsvorständInnen) aggregierte Informationen ad hoc bereitstellen. Die Ausrollung der Kostenrechnung und der daraus

generierbaren Berichte steht kurz vor der Umsetzung und wird im Konnex mit dem SAP als weitere Informationsquelle insbesondere für den Bereich Lehre und Forschung dem Rektorat und den DekannInnen zur Verfügung stehen. Das nunmehr in technologischer Umsetzung befindliche Projekt KENZIS (Kennzahleninformationssystem) wird für bereits bestehende Kennzahlen eine zusätzliche Verbesserung im Hinblick auf Datenqualität und Usability mit sich bringen.

Allgemeine Schlussbemerkungen

Die Alpen-Adria-universität Klagenfurt hat es sich zum Ziel gesetzt, qualitätsvolle Leistungen und Angebote zu ihrer obersten Maxime zu machen und regelmäßige Verbesserungen als selbstverständlich zu begreifen. Ich darf daher im Namen des Rektorats den GutachterInnen und der **evalag** für die wertvollen Beiträge danken, die im Rahmen der Auditierung und Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems zu diesem übergeordneten Ziel geleistet wurden. Zugleich gilt mein Dank all jenen Universitätsangehörigen, die nicht nur intensiv in die Auditierung eingebunden waren, sondern Tag für Tag aktiv und eigenverantwortlich dazu beitragen, unsere gemeinsame Universität zu einer vorbildlichen Institution zu machen.

Mit besten Grüßen,
für das Rektorat:

Univ.-Prof. Dr. Oliver Vitouch
Rektor

12. Empfehlungen der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe hat auf der Grundlage der Stellungnahme entsprechende sachliche Richtigstellungen vorgenommen und empfiehlt nunmehr der Akkreditierungskommission:

Auf der Grundlage der Begutachtung werden folgende Empfehlungen an die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt ausgesprochen:

- Die Abstimmung der strategischen Ziele aufeinander wie auch die zur Umsetzung eingesetzten Instrumente sollten geprüft werden; dies betrifft insbesondere das Ziel teaching excellence, das inhaltlich im Hinblick auf Inhalt und Didaktik präzisiert werden und dabei das Spezifikum universitärer Lehre fokussieren sollte; und das Ziel der Internationalisierung in der Lehre, bei der der inhaltliche Zusammenhang der internationalen Ausrichtung nachvollziehbar dargestellt werden sollte;
- Die adäquate Operationalisierung des Ziels teaching excellence sollte geprüft werden;
- Es sollte geprüft werden, inwiefern die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung der Lehre auf die Prüfung der Zielerreichung ausgerichtet sind; auch wird empfohlen, ergänzende Verfahren der Veranstaltungsevaluation einzusetzen; hierzu könnten beispielsweise kollegiale Hospitationen (wie teilweise bereits praktiziert) oder Qualitätszirkel dienen.

Darüber hinaus wird folgende Auflage ausgesprochen:

- Bis Mitte 2017 hat die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt das Konzept für das Qualitätsmanagement im Bereich LehrerInnenbildung vorzulegen.

13. Entscheidung der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission auf am 13. Juli 2015 auf ihrer 16. Sitzung beschloss, dass der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt auf der Grundlage der Begutachtung werden folgende Empfehlungen ausgesprochen werden:

- Die Abstimmung der strategischen Ziele aufeinander wie auch die zur Umsetzung eingesetzten Instrumente sollten geprüft werden; dies betrifft insbesondere das Ziel teaching excellence, das inhaltlich im Hinblick auf Inhalt und Didaktik präzisiert werden und dabei das Spezifikum universitärer Lehre fokussieren sollte; und das Ziel der Internationalisierung in der Lehre, bei der der inhaltliche Zusammenhang der internationalen Ausrichtung nachvollziehbar dargestellt werden sollte.
- Die adäquate Operationalisierung des Ziels teaching excellence sollte geprüft werden.
- Es sollte geprüft werden, inwiefern die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung der Lehre auf die Prüfung der Zielerreichung ausgerichtet sind; auch wird empfohlen, ergänzende Verfahren der Veranstaltungsevaluation einzusetzen; hierzu könnten beispielsweise kollegiale Hospitationen (wie teilweise bereits praktiziert) oder Qualitätszirkel dienen.

Darüber hinaus wird folgende Auflage ausgesprochen:

- Bis Mitte 2017 hat die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt das Konzept für das Qualitätsmanagement im Bereich LehrerInnenbildung vorzulegen.

Anhang 1:

Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich

Einleitung

Seit mehr als einem Jahrzehnt wird dem Thema Entwicklung und Sicherung der Qualität der Hochschulleistungen erhöhte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zuteil. Qualität ist allerdings ein altes, hochschulimplizites Thema. Sowohl die Forschung als auch die wissenschaftliche Bildung von Studierenden und Graduierten kannten immer schon (fachbezogene) Standards, die Qualität sicherstellten.

Doch die Universitäten und ihre Binnen- und Außenverhältnisse haben sich in den letzten Jahrzehnten rasant und teilweise tiefgreifend verändert. Sie stehen damit vor der Herausforderung, ihre (teils traditionellen) Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung anzupassen und zur Unterstützung ihrer Selbststeuerung ein systematisches Qualitätsmanagement aufzubauen. Die Internalisierung früher eher extern wahrgenommener Aufgaben der Entwicklung und Sicherung von Qualität ist dabei die Folge der größeren Autonomie der Universitäten und ihrer Entwicklung zu großen und komplexen Einrichtungen (Zunahme der Studierendenzahlen, Ausdifferenzierung der Fächer, hohe Anforderungen an die Ausstattung für Lehre, Forschung und Verwaltung, Selbstorganisation usw.).

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) hat mit einer auch international besetzten und erfahrenen Expertenkommission (Projekt „**evalag IQ**“) im Jahr 2007 Eckpunkte zur institutionellen Qualitätssicherung von Universitäten entwickelt. Die Eckpunkte wurden nun im Hinblick auf die Entwicklungen der letzten Jahre sowie der Erfahrungen, die mit der Durchführung von Audits der institutionellen Qualitätssicherung gewonnen wurden, aktualisiert. Auch die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (und die Beschlüsse von Kultusministerkonferenz (KMK) und Akkreditierungsrat) wurden einbezogen.

Die Eckpunkte informieren über die Bestandteile eines funktionsfähigen und systematischen Qualitätsmanagements und sind als Orientierungsregeln für dessen Ausgestaltung zu verstehen. Eckpunkt 1 fokussiert auf den zentralen Ausgangs- und Bezugspunkt: die strategischen Ziele der Universität. Eckpunkte 2 behandelt einen grundsätzlichen Sachverhalt: das Konzept eines Qualitätsmanagements. Die Eckpunkte 3-6 fokussieren auf Teilaspekte, die vor dem Hintergrund des derzeitigen Entwicklungsstandes des Qualitätsmanagements herausgehoben werden sollten: der Qualitätsregelkreis, das Informationssystem, die Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse sowie die interne und externe Transparenz. In Eckpunkt 7 wird mit der Qualitätskultur gleichsam ein Rahmen eingeführt, der neben den formalen Aspekten eines Qualitätsmanagement(system)s auch die nichtformalen Aspekte des Zusammenwirkens der Mitglieder einer Universität thematisiert.

Auf der Grundlage der Eckpunkte hat **evalag** das Konzept eines (mehrstufigen) Audits (siehe dazu Konzept für ein Audit des Qualitätsmanagements) entwickelt, mit dem eine Universität 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 ermöglichen es der Universität, ihr Qualitätsmanagement gemäß ihren (strategischen) Zielsetzungen, ihrem Qualitäts- und ihrem speziellen wissenschaftsbezogenen Selbstverständnis sowie ihrem Profil überprüfen zu lassen.

Zentrale Begriffe werden im Glossar erläutert.

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Universität

Die Universität hat strategische Ziele formuliert, die veröffentlicht sind und die, sofern ein Leitbild besteht, in Einklang damit stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Universität interpretiert und operationalisiert.

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 1¹

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

Ziele umfassen Systemziele, wie sie u. a. in hochschulrechtlichen Vorgaben oder Anforderungen des Arbeitsmarktes enthalten sind und Institutionenziele wie das Profil (Schwerpunktsetzung bei den Aufgaben und dem Leistungsangebot) sowie allgemeine Bildungsziele wie Berufsbefähigung, allgemeine Bildung etc. und sollten auch die angestrebte Positionierung der Universität deutlich werden lassen.

Ein gegebenenfalls vorhandenes Leitbild soll präzise und schlüssig sein. Dazu gehört auch die Darstellung der angestrebten Stellung im Hochschulsystem. An der Entwicklung des Leitbildes werden alle Mitglieder der Universität beteiligt. Die Hochschulmitglieder sollen sich mit dem Leitbild identifizieren können und es in ihrem jeweiligen Bereich umsetzen (wollen).

Die systematische Entwicklung von Zielen und Strategien – unter Bezugnahme auf ein ggf. bestehendes Leitbild – erfolgt durch das Gegenstromprinzip und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit („fitness of purpose“) – als dem maßgeblichen Kriterium des Qualitätsurteils – 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 Universität formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten, Institute, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Universität, die Aufgaben und das Selbstverständnis interpretiert und operationalisiert. Auch hier findet das Gegenstromprinzip Anwendung, und es erfolgt eine Prüfung der Validität der formulierten einheitenbezogenen Ziele und eine Festlegung von Qualitätskriterien. Zudem ist sicherzustellen,

¹ Die Erläuterungen präzisieren die Eckpunkte und geben auch Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.

dass ein systematischer Bezug zu den Zielen der gesamten Universität und den Strategien besteht. Im Leistungsbereich Studium und Lehre bilden die Studiengangsziele die unterste Ebene der Zielformulierung.

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.

Sind Leitbild, strategische und operative Ziele sowie Strategien zur Umsetzung in einer das Gegenstromprinzip beachtenden Weise erarbeitet, in den Gremien beschlossen und in öffentlich zugänglichen Dokumenten niedergelegt, ist eine gute Basis für ein Qualitätsmanagement vorhanden.

Voraussetzung für ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist allerdings, dass die strategischen Ziele für jede Fakultät und jede Abteilung zu operativen Zielen konkretisiert werden und dass in der Universität Klarheit darüber besteht, wie der Zielerreichungsgrad gemessen werden kann. Insgesamt sollte die Zielhierarchie dokumentiert und kommuniziert sein.

Das ggf. vorhandene Leitbild und darauf bezogene strategische Ziele lassen sich zunächst gut in Papierform überprüfen. Die verschiedenen Dokumente werden dabei auf formale und inhaltliche Übereinstimmung geprüft. Das Gleiche gilt für die abgestimmte Zielhierarchie. Der tatsächliche Umsetzungsstand ist jedoch nur in Gesprächen mit den Hochschulmitgliedern zu ermitteln.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 1

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn (ihr Leitbild,) ihre strategischen und operativen Ziele sowie Qualitätskriterien zur Messung des Zielerreichungsgrads systematisch entwickelt wurden, aufeinander abgestimmt, kommuniziert und umgesetzt sind sowie regelmäßig und systematisch überprüft werden.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Hochschulmitglieder sich der strategischen und operativen Ziele bewusst sind und Instrumente und Verfahren vorhanden sind, um die Zielerreichung zu messen. In der Regel existiert auch ein niedergeschriebenes Leitbild und Dokumente, die sich mit den (strategischen und operativen) Zielen auseinandersetzen. Die Dokumente sind aber noch nicht aufeinander abgestimmt. Es findet nur eine sporadische, aber noch keine systematische Überprüfung statt.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn die wesentlichen Dokumente zwar vorhanden und auch kommuniziert sind, die Anwendung und Wirkungsweise der Verfahren und Instrumente aber als eher zufällig angesehen werden muss.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn Prozesse angestoßen wurden, die sich mit der Erstellung von Leitbild und/oder Zielhierarchie beschäftigen und interne Diskussionen dazu stattfinden.

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Universität und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Leistungsbereiche der Universität und wird in Struktur, Reichweite und Umfang transparent in einem Konzept 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.

Erläuterungen zu Eckpunkt 2

Qualität ist ein national wie international wichtiger Wettbewerbsfaktor für Universitäten. Hochschulautonomie bedingt entsprechende Erwartungen an die Rechenschaftslegung und die Wahrnehmung der Verantwortlichkeit für die Qualitätssicherung in den Leistungsbereichen der Universität.

Qualitätssicherung und -entwicklung sind wesentlich, um das erreichte Qualitätsniveau und dessen Anerkennung in den verschiedenen Leistungsbereichen zu festigen und auszubauen.

In das Qualitätsmanagement werden alle Leistungsbereiche einbezogen. Die Strukturen, Ergebnisse und Prozesse der verschiedenen Leistungsbereiche (z. B. Lehre, Forschung, wissenschaftlicher Nachwuchs, Personalentwicklung, Dienstleistungen usw.) sollen in ihrer wesentlichen Ausgestaltung beschrieben sowie die jeweiligen Qualitätskriterien festgelegt werden.

Die Universitäten können strukturell unterschiedliche Konzeptionen eines Qualitätsmanagements wählen. Eine Option besteht darin, das Qualitätsmanagement in den Organisationseinheiten der Universität zu verankern. Dieser an der Organisationsstruktur orientierte Aufbau des Qualitätsmanagements berücksichtigt – auch Einheiten übergreifend – das Zusammenspiel der Prozesse in Studium und Lehre, Forschung, Dienstleistung/Verwaltung und Leitung.

Eine weitere Option besteht darin, das Qualitätsmanagement in den Leistungsbereichen der Universität zu verankern. Die Universität legt fest, wie die Leistungsbereiche abgegrenzt werden und welche Prozesse in ihren Leistungsbereichen Studium und Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Personalentwicklung usw. für das Qualitätsmanagement relevant sind:

Im Leistungsbereich Studium und Lehre sind insbesondere Prozesse des Studien- und Prüfungsbetriebes wie zur Einrichtung und Durchführung von Studiengängen relevant – einschließlich der Entwicklung der Curricula, Festlegung der Abschlüsse und der Beteiligung der Studierenden. Die Anforderungen, die von der Universität für Prozesse der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen festgelegt werden, berücksichtigen die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“.

Die Universität kann beispielsweise in einem Prozesshandbuch festlegen, wie die formale und inhaltliche Entwicklung und Einrichtung eines Studiengangs zu erfolgen hat. Ein solches Prozesshandbuch kann auch Ideen und Verfahren der Entwicklung von Studiengangs-/Ausbildungszielen und Curricula, Methoden der Prüfung der Eignung der Curricula, der wissenschaftlichen Qualität und der Relevanz der Curricula, Verfahren der Umfeldanalyse (Arbeitsmarkt etc.), der Koordination und Abstimmung mit den zu beteiligenden internen/externen Lehrenden und Lehreinheiten bis hin zu organisatorischen und rechtlichen Vorgaben (z. B. Genehmigung der Prüfungsordnung) enthalten.

Im Leistungsbereich Forschung existiert bereits eine in der Scientific Community weitgehend entwickelte Bewertungskultur. Für die Universität ist es jedoch für Zwecke der Profilbildung und der Positionierung im Wettbewerb vorteilhaft, auch im Leistungsbereich Forschung eine interne Qualitätssicherung aufzubauen. Dazu entwickelt die Universität geeignete Verfahren oder Instrumente zur Qualitätssicherung. Sie berücksichtigt dabei auch die fachbezogenen Eigenheiten und integriert die administrativen Bestandteile. Der Leistungsbereich umfasst insbesondere Prozesse der Forschungsorganisation [Vorbereitung von Projekten und Anträgen, Dokumentation von (Zwischen-)

Ergebnissen, Verwendung/Verwertung der Ergebnisse (z. B. Patente)], mögliche Profil- und Schwerpunktbildungen und die Unterstützung der Drittmittelinwerbung.

Weitere Leistungsbereiche 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/Dienstleistungen, da diesen Prozessen und ihren Ergebnissen – als Querschnittsprozessen – ein herausgehobener Stellenwert zukommt.

Im Idealfall ist eine Abbildung und Beschreibung des Konzepts vorhanden, aus der nicht nur die wesentlichen Qualitätsregelkreise, sondern auch die Verantwortlichkeiten hervorgehen. Hier gilt wieder, dass eine Ersteinschätzung in Papierform gut möglich ist. Ob das Konzept kommuniziert ist, ob es auf Konsens basiert, inwieweit es implementiert ist und funktioniert, kann jedoch nur in der Begehung erfragt werden.

Das Qualitätsmanagement einer Universität kann hinsichtlich Eckpunkt 2

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Universität ein kohärentes und auf die Hochschulziele ausgerichtetes Qualitätsmanagementkonzept besitzt, das durch Abbildungen (Aufbau- und Ablauforganisation, ggf. Prozessbeschreibungen), zugehörige Satzungen (Verantwortlichkeiten) und Beschreibungen (z.B. Prozesshandbücher) gut verständlich dokumentiert und kommuniziert wurde sowie umgesetzt wird und reibungslos funktioniert.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn viele Bestandteile eines Qualitätsmanagements existieren, die auch funktionieren: In der Regel wird das „Gesamtbild“ diskutiert, es ist aber noch unklar bzw. es sind noch Lücken im System zu schließen.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn Aktivitäten zur Qualitätssicherung vorhanden sind und es Überlegungen gibt, wie ein schlüssiges Konzept aussehen könnte. Möglicherweise gibt es sogar ein ausgearbeitetes Konzept, das aber nur auf dem Papier besteht. Die Entwicklung wird aber konsequent vorangetrieben.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn nur einzelne Aktivitäten zur Qualitätssicherung vorhanden sind und es lediglich erste Überlegungen gibt, wie die Entwicklung weitergehen könnte.

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

Die Universität operationalisiert die Ziele und prüft sowie bewertet regelmäßig die Zielerreichung durch die Anwendung von geeigneten internen und externen Verfahren sowie Instrumenten mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung. Der Anwendung der Verfahren liegt das Prinzip des Qualitätsregelkreises zugrunde.

Erläuterungen zu Eckpunkt 3

Für die Schaffung eines Qualitätsregelkreises steht die Festlegung des angestrebten Zieles stets am Anfang. Es folgt die Entwicklung von zweckmäßigen Maßnahmen oder Aktivitäten, deren Umsetzung und sodann die Prüfung und Bewertung der Ergebnisse. Diese wiederum ist ggf. Grundlage für die Festlegung und Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung.

Für den Einsatz von Instrumenten und Verfahren der Qualitätsbewertung können drei grundlegende Maximen formuliert werden:

- Die Prüfung und Bewertung von Qualität sollte einen Mehrwert erzeugen.
- Die eingesetzten Verfahren sollten nicht zu einer sinnentleerten Routine werden.
- Die Durchführung von Bewertungen sollte Folgen haben, die ggf. zu Verbesserungen führen.

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren, die sich sowohl zur Entwicklung, zur Prüfung und Bewertung, zur Sicherung von Qualität als auch zum Qualitätsmanagement prinzipiell eignen. Für den Einsatz in der Universität 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.

Vorteilhaft für die Ausgestaltung der internen wie der externen Prüf- und Bewertungsverfahren ist das Prinzip der Triangulation: Das heißt, eine Kombination von Instrumenten und Verfahren zu wählen, die die Beleuchtung eines Sachverhaltes aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 3

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn Qualitätsregelkreise (in den im Rahmen des Audits begutachteten Leistungsbereichen) vorhanden sind, als Handlungsanleitung wirken und reibungslos funktionieren. Es wird der Ansatz einer kontinuierlichen Aufmerksamkeit für die Erhaltung und ggf. Verbesserung der Qualität praktiziert, mit dem Funktionsweise und Sinnhaftigkeit der Regelkreise überprüft werden.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn einige Qualitätsregelkreise vorhanden sind, die auch funktionieren. Insgesamt ist das System aber noch nicht geschlossen. Unter anderem fehlt ein übergeordneter Regelkreis, um das System zu überprüfen. Außerdem ist noch kein kontinuierlicher formaler Beobachtungsprozess der Erhaltung und Verbesserung der Qualität ersichtlich.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung eingesetzt werden. Es wurden Prozesse angestoßen, um die im Ansatz vorhandenen Qualitätsregelkreise zu systematisieren und zu schließen. Es gibt Pilotbereiche, deren Qualitätsregelkreise bereits deutlich besser ausgebildet sind.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung eingesetzt werden, ihre Wirkungsweise aber noch eher zufällig ist. Es gibt erste Arbeitsgruppen, die sich mit spezifischen Problemen beschäftigen. Möglicherweise gibt es einzelne Pilotbereiche.

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

Die Universität verfügt über ein Informationssystem, das die Erfassung und Auswertung von steuerungsrelevanten quantitativen und qualitativen Informationen ermöglicht. Steuerungsrelevant sind Daten und Informationen, die die Universität für die Entwicklung, Sicherung und das Management von Qualität in den Leistungsbereichen benötigt.

Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den MitarbeiterInnen/inne/n und Entscheidungsträgern bereitgestellt; sie dienen damit dem Qualitätsmanagement im Sinne des Qualitätsregelkreises.

Erläuterungen zu Eckpunkt 4

Das Qualitätsmanagement benötigt ein Informationssystem, mit dem steuerungsrelevante quantitative Informationen (Daten, Kennzahlen) erfasst und gepflegt werden. Ein Informationssystem zur Unterstützung des Qualitätsmanagements muss mehr als ein Führungs- oder Management-Informationssystem (FIS/MIS) leisten und auch die Erfassung, Haltung und Auswertung qualitativer Informationen (z. B. Rankings, Evaluationen etc.) ermöglichen.

Eine Universität muss über die geeignete Struktur und die technische Grundlage ihres Informationssystems selbst entscheiden, dabei aber beachten, dass die für die Prüfung von Prozessen und Strukturen erforderlichen Informationen umfassend, zügig und aktuell bereitgestellt und ausgewertet werden können. Ebenso ist zu beachten, dass für den Betrieb eines Informationssystems ausreichend und angemessen qualifiziertes Personal erforderlich ist sowie ein Datennutzungskonzept, das neben der Datenspeicherung und -pflege auch die Zugriffs- und Verwertbarkeitsrechte regelt.

Im Rahmen der Audits wird überprüft, welche Daten, Kennzahlen, Indikatoren und Informationen wofür eingesetzt werden. Das zugrunde liegende System der Datenerfassung und -verarbeitung spielt dabei eher eine untergeordnete Rolle.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 4

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn mit Bezug auf die Prüfung der Erreichung von strategischen und operativen Zielen Daten, Kennzahlen und Indikatoren festgelegt wurden, die zudem in der Universität allgemein akzeptiert sind sowie regelmäßig und reibungslos erfasst und ausgewertet werden. In einem Nutzungskonzept ist festgelegt, wem wann welche Daten in welcher Form für welche Entscheidung zur Verfügung gestellt werden. Mit den Daten, Kennzahlen und Indikatoren wird verantwortungsvoll umgegangen; d.h., eine „rote Ampel“ beispielsweise bedeutet zunächst Gesprächsbedarf und erst dann Handlungsbedarf.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die notwendigen Daten vorhanden sind. Vereinzelt werden Kennzahlen und Indikatoren bereits eingesetzt. Der Prozess zu deren Festlegung ist im Gange. Ebenso wird an einem systematischen Nutzungskonzept der Daten gearbeitet. Es sind aber noch Entwicklungsdefizite vorhanden.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn die notwendigen Daten nur teilweise vorhanden sind und nur zum Teil systematisch genutzt werden. Dazu werden sie in der Regel ad hoc von den Daten auswertenden Stellen abgerufen. Ein Nutzungskonzept gibt es nicht, es wird aber die Notwendigkeit zur Systematisierung gesehen und die Entwicklung vorangetrieben.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn die notwendigen Daten nur teilweise vorhanden sind und zeitverzögert oder in schlechter Qualität bereitgestellt werden. Die Daten werden unsystematisch für Entscheidungen genutzt. Der Sinn einer systematischen Bereitstellung von Daten für Entscheidungen über ein Nutzungskonzept wird nur punktuell gesehen.

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Alle Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherung von Qualität sind in den Zuständigkeitsbereichen der Leitungsorgane und in den Entscheidungsprozessen festgelegt.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur Entwicklung, Sicherung, Bewertung und zum Management von Qualität in der Universität im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent zugewiesen, dokumentiert, und sie werden wahrgenommen.

Erläuterungen zu Eckpunkt 5

Dieser Sachverhalt ist ebenfalls Bestandteil der Eckpunkte 2 bzw. 3 und 4 (auf der Ebene der Qualitätsregelkreise).

Die Universität sollte in ihrem Konzept zum Qualitätsmanagement darlegen, wie Informationen über Organisationseinheiten oder Leistungsbereiche in das Qualitätsmanagement einbezogen werden. Dabei kommt dem Verhältnis zwischen der Einheit, die operativ für die Qualitätsbewertung und -sicherung zuständig ist, und der für das Qualitätsmanagement zuständigen Einheit – in der Regel die Hochschulleitung – 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 Qualitätsbewertung.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 5

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Leitungsorgane der Universität Qualitätsmanagement als wesentlichen Bestandteil ihrer Aufgaben begreifen und die damit einhergehende Verantwortung übernehmen. Die Entscheidungsprozesse sind für alle Mitglieder der Universität transparent zugewiesen und funktionieren. Sie sind dokumentiert und damit personenunabhängig.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn im Prinzip die Verantwortlichkeiten zugewiesen sind und von den meisten Funktionsträgern auch wahrgenommen werden. Die Entscheidungsprozesse sind den Mitgliedern der Universität im Wesentlichen bekannt und sind zumindest teilweise dokumentiert. Die bestehenden Defizite werden gesehen und sukzessive behoben.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn ein Grundkonsens darüber besteht, dass Qualitätsmanagement nicht in der alleinigen Verantwortung der operativ für Qualitätsbewertung und -sicherung zuständigen Einheit liegt, sondern alle Einheiten und Funktionsträger einbezieht. Die Verantwortlichkeiten sind aber nicht immer eindeutig geregelt und/oder kommuniziert. Viele Entscheidungsprozesse funktionieren zwar, laufen aber unsystematisch ab. Mit der Dokumentation der Entscheidungsprozesse wurde erst begonnen.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn immer noch eine interne Diskussion darüber geführt wird, wer für Qualitätsmanagement zuständig ist. Ein Großteil der Funktionsträger die Verantwortung (insbesondere im Sinne der Personal- und Prozessverantwortung) nicht übernehmen will, Entscheidungsprozesse auch für die meisten Hochschulangehörigen intransparent sind und keine Dokumentationen von Entscheidungsprozessen existieren.

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

Über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements wird regelmäßig Bericht erstattet. Die Universität macht Informationen zugänglich (Transparenz) und gibt Rechenschaft gegenüber allen beteiligten Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Universität. Die Bereitstellung der Informationen orientiert sich dabei am Informationsbedarf der Interessengruppen.

Erläuterungen zu Eckpunkt 6

Die Universität sollte im Qualitätsmanagementkonzept darlegen, wie die regelmäßige Berichterstattung in Hinblick auf Transparenz und Rechenschaftslegung inhaltlich und formal ausgestaltet ist: Art der Veröffentlichungen, Häufigkeit, Adressaten etc. Zu den Adressaten gehören: Studierende, Wissenschaftler/innen, Verwaltung, Hochschulleitung, Ministerium, Berufspraxis, Sozialpartner, Öffentlichkeit usw. Dabei ist von besonderer Relevanz, dass das Erfordernis der Transparenz mit dem der Legitimation ausbalanciert wird: Sensible Informationen sind beispielsweise nur dann geeignet, Verbesserungen zu initiieren, wenn sie vertraulich genutzt werden. Rechenschaftslegung über erreichte Ziele und erbrachte Leistungen gegenüber dem Träger der Universität und der Öffentlichkeit stellt auf andere Aspekte ab als interne und externe Transparenz über Strukturen, Prozesse und Ergebnisse.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 6

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn alle Interessensgruppen gemäß ihres legitimen Informationsbedarfs umfassend und regelmäßig über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements informiert werden.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn Instrumente und Verfahren zur Information der Interessensgruppen bestehen, aber möglicherweise noch nicht alle Interessensgruppen erreicht werden oder die Information nicht regelmäßig erfolgt.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn an Instrumenten und Verfahren zur Information der Interessensgruppen gearbeitet wird, diese aber noch nicht flächendeckend eingesetzt werden können. Oft werden Informationen nur anlassbezogen, aber nicht systematisch und regelmäßig weitergegeben. Dies wird allerdings als Defizit empfunden.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn wichtige Informationen die Interessensgruppen eher zufällig – und nicht mittels definierter Instrumente und Verfahren – erreichen.

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

Die Qualitätskultur einer Universität beinhaltet das (funktionsfähige und systematische) Qualitätsmanagement und das (gemeinsame) Qualitätsverständnis der Hochschulmitglieder sowie der Hochschulleitung (als wesentlichen „Motor“).

Das eindeutige und dauerhafte Bekenntnis der Hochschulleitung (und der Leitungen der Organisationseinheiten) zu Qualitätssicherung und -entwicklung sowie ihre aktive Rolle sind wesentlich für ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement und seine Weiterentwicklung.

Erläuterungen zu Eckpunkt 7

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

Für eine Qualitätskultur haben Kommunikation und ein für die Universität angemessener Führungsstil der Hochschulleitung (und der Fakultätsleitungen) einen zentralen Stellenwert. Das Qualitätsmanagement liegt einerseits zuallererst in der Verantwortung der Hochschulleitung und anderer zentraler Funktionsträger und Gremien. Andererseits ist Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen nur zu erreichen, wenn sich zumindest der überwiegende Teil der Mitglieder der Universität mit den Zielen des Qualitätsmanagements identifiziert.

Die Mitglieder der Universität können am ehesten durch überzeugende Kommunikation gewonnen werden. Bei der Verankerung einer umfassenden Qualitätskultur sind auch Themenfelder wie Identifikation mit der Universität, Selbstverständnis als Leitungsmitglied etc. zu entwickeln; derartige komplexe, nur durch zahlreiche Akteure realisierbare Ziele sind nicht direkt erreichbar, sondern emergieren aufgrund der Realisierung anderer Ziele.

Eine geeignete Vorgehensweise lässt sich am besten unter Berücksichtigung der Gegebenheiten an der Universität (z. B. Fachkulturen), ihrer Größe und Struktur sowie der bisherigen Erfahrungen mit Neuerungen und Veränderungen bestimmen. Die Eigenzeiten, die Veränderungen von Einstellungen, Handlungsweisen, Prozessen und Strukturen in Sozialgebilden benötigen, sollten dabei stets beachtet werden.

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht verlässlich erfassen und ist auch dann nicht wie bei den anderen Eckpunkten „belegbar“, da die Art und Weise der mündlichen Kommunikation (Wortwahl, Duktus, Tonfall usw.) und die dabei wahrnehmbare Haltung (Mimik, Gestik usw.) der Angehörigen der Universität nur beobachtbar und dabei gleichzeitig mehrdeutig und volatil sind. Es ist dieser auf Beobachtungen basierende „Eindruck“ aller Mitglieder einer Gutachtergruppe und die daraus im mündlichen Austausch gewonnenen gemeinsamen Überzeugungen, die in beschreibender Form einen Nachweis über die wahrgenommene Qualitätskultur liefern.

In diesem Sinne könnte unter dem umfassenden Aspekt der Qualitätskultur das Qualitätsmanagement einer Universität als insgesamt

- „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Kommunikationskultur und das Verständnis über das Thema Qualität bei den Hochschulangehörigen einen sehr hohen Stellenwert hat. Dies lässt sich an folgenden Beobachtungen erkennen: Die Kommunikation und der Umgang der Hochschulangehörigen sind nicht auf Dienstwege und Gremien(sitzungen) beschränkt, sondern es lässt sich eine gegenseitige Achtung unabhängig von der Hierarchiestufe wahrnehmen, eine Offenheit insbesondere der Funktionsträger für Anliegen der Hochschulmitglieder und eine Zugänglichkeit außerhalb formaler (Dienst-)Wege sowie eine aktive Haltung aller Hochschulangehörigen.
- „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Kommunikationskultur und das Verständnis über das Thema Qualität bei den Hochschulangehörigen als wichtig erachtet werden. Dies lässt sich an folgenden Beobachtungen erkennen: Die Kommunikation und der Umgang der Hochschulangehörigen sind nicht nur auf Dienstwege und Gremien(sitzungen) beschränkt, sondern es lässt sich eine Offenheit insbesondere der Funktionsträger für Anliegen der Hochschulmitglieder und eine Zugänglichkeit außerhalb formaler (Dienst-)Wege wahrnehmen.
- „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn zwar eine „Kommunikationskultur“ vorhanden ist, die Vorstellungen der Hochschulmitglieder zum Thema Qualität aber

noch stark voneinander abweichen. Insgesamt ist spürbar, dass alle Hochschulmitglieder „das Beste wollen“, dass es aber „Reibungsverluste“ gibt.

- „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn es lediglich Initiativen gibt, über Verbesserungen zu reden.

Glossar:

Datum/Daten:

Zahlenwerte, die aus statistischen Erhebungen, Beobachtungen oder andersartigen Messungen gewonnen werden und Angaben über Sachverhalte oder Vorgänge machen; sie sind potenzielle Informationen für Prüf- oder Entscheidungsfragen.

Eigenzeit:

Universitäten sind Sozialgebilde und soziale Systeme unterliegen hinsichtlich ihrer Funktionsweise und Dynamik den Systembedingungen, die sich aus den Eigenheiten von Personen (chronobiologische und psychologische Grundlagen, emotionale und soziale Eigenheiten, Lernprozesse usw.) und ihrer Interaktion (Kommunikation, Konfliktbewältigung/Konsensbildung usw.) ergeben.

Universität:

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

Indikator:

Messgröße, die Aufschluss über die Beschaffenheit eines zumeist komplexen, nicht unmittelbar beobachtbaren Sachverhaltes geben soll. Dem Indikator liegt in der Regel ein theoretisches Konstrukt zugrunde, das den Bezug zum zu untersuchenden Sachverhalt herstellt. Die Tauglichkeit von Indikatoren wird durch Verfahren der Validitätsprüfung (Wird gemessen, was gemessen werden soll?) und Reliabilitätsprüfung (Ist die Messung zuverlässig?) ermittelt.

Informationssystem:

Ein Informationssystem wird gebildet durch eine organisierte Menge von methodischen Verfahren der Datenerhebung, -speicherung und -aufbereitung.

Kennzahl:

Eine Kennzahl ist eine Maßzahl, die zur Quantifizierung dient, und der eine Vorschrift zur quantitativen reproduzierbaren Messung einer Zustands- oder Prozessgröße zugrunde liegt.

Leistungsbereich:

Der Begriff umfasst hier bestimmte, durch die Universitäten auch selbst abzugrenzende Aufgabenbereiche, die wiederum nach Prozessen und Teilprozessen differenziert werden können.

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 Organisation als Ganzes und die einzelnen Mitglieder wirken. Insbesondere soll es einen Rahmen für die 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 werden. Qualitätskriterien, die für die entsprechenden Prozesse oder Strukturen von besonderer (Erfolgs-)Relevanz sind, werden auch als qualitätskritische Momente bezeichnet.

Qualitätsmanagement:

Qualitätsmanagement ist ein Teilbereich 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 Gebildes 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.

Triangulation:

Anwendung verschiedener (empirischer) Methoden bzw. Verfahren und/oder Nutzung verschiedener Datenquellen, um Aspekte eines Phänomens aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen oder auszuwerten. Ziel ist es meistens, damit eine höhere Validität der Untersuchungsergebnisse zu erreichen und systematische Fehler zu verringern. Triangulation kann auch beim Auffinden zusätzlicher Interpretationen helfen.

Anhang 2:

Begehungsplan

Stand: 05.02.2015

Termin: 24.-26. Februar 2015; **Anreise der GutachterInnen** am 23. Februar 2015

Adresse Begehungsort: Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Ansprechperson evalag: Dr. Anke Rigbers

Ansprechperson Universität Klagenfurt: Mag. Hermine Kraßnitzer,

Dienstag, 24.02.2015	Personenkreis	Themen / Ereignis
8:00 – 11:00	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Interne Vorbesprechung
11:00 – 12:30	Gespräch mit der Hochschulleitung (Rektor, VRInnen)	Darstellung des QM-Systems in strategischer Hinsicht, operative Ausgestaltung, Aufbauprozess und bisherige Erfahrungen/Wirkungen
12:30 – 13:30	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Mittagspause
13:30 – 15:00	Operative Verantwortliche für Qualitätssicherung	Darstellung des QM-Systems in operativer Hinsicht, Aufbauprozess und bisherige Erfahrungen/Wirkungen
15:00 – 15:15	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Besprechung
15:15 – 16:45	DekanInnen und ProdekanInnen	QM-System auf der Ebene der Fakultäten, Einbindung und Funktionen, Strukturen und Prozesse sowie Instrumente und Verfahren in den Leistungsbe- reichen; Qualitätssicherung auf der Institutsebene und Verbindung zur Fakultätsebene
16:45 – 17:00	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Besprechung
17:00 – 18:30	Studierende	Studium an der Universität Klagenfurt, Einbindung der Studierenden in die Qualitätssicherung
18:30 – 19:30	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Nachbesprechung
20:00	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Abendessen

Mittwoch, 25.02.2015		
8:30	Gang zum Campus	
9:00 – 10:00	Professuren	Qualitätssicherung in Studium und Lehre sowie Forschung, Einbindung und Gestaltungsmöglichkeiten, Erfahrungen und Wirkungen, Verhältnis zu Hochschulleitung, Servicebereichen und Studierenden, Verfahren und Instrumente im Bereich Personalmanagement
10:00 – 10:15	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Besprechung
10:15 – 11:15	wissenschaftliches Personal	Qualitätssicherung in Studium und Lehre sowie Forschung, Einbindung und Gestaltungsmöglichkeiten, Erfahrungen und Wirkungen, Verhältnis zu Hochschulleitung, Servicebereichen und Studierenden, Verfahren und Instrumente im Bereich Personalmanagement
11:15 – 11:30	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Besprechung
11:30 – 12:30	Unterstützende Dienste und Administration	Unterstützung der Qualitätssicherung in Studium und Lehre sowie Forschung, Einbindung und Gestaltungsmöglichkeiten, Erfahrungen und Wirkungen, Verhältnis zu Hochschulleitung, Wissenschaftler/inne/n und Studierenden, Verfahren und Instrumente im Bereich Personalmanagement
12:30 – 14:00	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Mittagessen
14:00 – 15:00	Fokusgespräch Internationales	Strategische Ziele und Umsetzung (Prozesse) auf hochschulischer, fakultärer und individueller Ebene, Qualitätsregelkreis
15:00 – 15:15	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Besprechung
15:15 – 16:45	Fokusgespräch Forschung	Strategische Ziele und Umsetzung (Prozesse) auf hochschulischer, fakultärer und individueller Ebene, Qualitätsregelkreis
16:45 – 17:00	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Besprechung
17:00 – 18:00	Fokusgespräch Studien	Strategische Ziele und Umsetzung (Prozesse) auf hochschulischer, fakultärer und individueller Ebene, Qualitätsregelkreis
18:00 – 19:15	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Besprechung
20:00	Abendessen	

Donnerstag, 26.02.2015		
8:15	Gang zum Campus	
8:30 – 10:00	Fokusgespräch LehrerInnenbildung	Strategische Ziele und Umsetzung (Prozesse) auf hochschulischer, fakultärer und individueller Ebene, Qualitätsregelkreis
10:15 – 11:45	optionales Meeting für spezifische Rückfragen	
11:45 – 13:00	Gutachtergruppe und Frau Rigbers (und INCHER)	Schlussbesprechung (mit Imbiss)
13:00 – 14:00	Feedback an die Hochschulleitung im HS C, Südtrakt (für alle GesprächsteilnehmerInnen geöffnet!)	
Ab 14:00	Abreise der GutachterInnengruppe	

Anhang 3:

Anforderungen an Gutachterinnen und Gutachter

Gutachterinnen und Gutachter müssen unbefangen urteilen können. Das setzt voraus, dass berufliche und private Beziehungen zu den zu evaluierenden Einrichtungen geklärt werden und gegenüber den Beteiligten sowie nach außen kein Zweifel an der Unbefangenheit ihrer fachlichen Bewertung erweckt und jeder Anschein von Befangenheit oder Interessenkonflikt der Gutachterinnen und Gutachter vermieden wird. Als mögliche Befangenheiten und Interessenkonflikte gelten:

- Verwandtschaft, persönliche Bindungen oder Konflikte mit Mitgliedern der Universität Klagenfurt in Leitungsfunktionen,
- aktuell laufende gemeinsame Forschungs- oder andere intensive Kooperationsprojekte mit der Universität Klagenfurt,
- unmittelbare wissenschaftliche Konkurrenz mit eigenen Projekten oder Plänen,
- weniger als zehn Jahre zurückliegendes Lehrer/Schülerverhältnis zu Mitgliedern der Universität Klagenfurt in Leitungsfunktionen,
- dienstliches Abhängigkeitsverhältnis innerhalb der letzten drei Jahre,
- Beteiligung an gegenseitigen Begutachtungen innerhalb des vergangenen Jahres,
- aktuell laufende Bewerbungsverfahren oder Berufungsverhandlungen mit bzw. bevorstehender Wechsel an die Universität Klagenfurt,
- Beteiligung an Kommissionen, Beiräten oder Beratungsgremien der Universität Klagenfurt,
- eigene oder gemeinsame wirtschaftliche Interessen.