

# Qualitätssicherung an Hochschulen

Anforderungen an die Qualitätssicherung  
und ihre Wirkungen

**Beiträge zur 1. AQ Austria Jahrestagung 2013**

# Qualitätssicherung an Hochschulen

Anforderungen an die Qualitätssicherung  
und ihre Wirkungen

**Beiträge zur 1. AQ Austria Jahrestagung 2013**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter  
<http://d-nb.de> abrufbar.

© 2014 Facultas Verlags- und Buchhandels AG  
facultas.wuv, Wien  
Alle Rechte vorbehalten

Herausgeberin: AQ Austria – Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung  
Austria, Dr. Achim Hopbach, 1010 Wien, Renngasse 5, 4. OG  
Redaktion: Barbara Mitterauer  
Grafisches Konzept: d-licious Köck und Rastbichler Grafik Design OG  
Satz: Soltesz. Die Medienagentur  
Druck: Facultas AG  
Printed in Austria

ISBN 978-3-7089-1119-9

# Inhalt

Vorwort Mag. Dr. <b>Achim Hopbach</b>	7
Einleitung Univ.-Prof. Dr. <b>Anke Hanft</b>	9
Eröffnungsreferat: Bildungspolitische Anforderungen und Erwartungen an die Qualitätssicherung Bundesminister o. Univ.-Prof. Dr. <b>Karlheinz Töchterle</b>	13
Anforderungen und Erwartungen an die Qualitätssicherung aus Sicht der Hochschulen Prof. Dr. <b>Holger Burckhart</b>	19
Demands on and Expectations of Quality Assurance from the Students' Perspective <b>Asnate Kazoka</b>	29
Unterschiedliche Anforderungen an die Qualitätssicherung aus Sicht einer Agentur Mag. Dr. <b>Achim Hopbach</b>	35
Internationale Akkreditierung als Marketinginstrument Prof. Dr. <b>Christoph Badelt</b>	47
Qualitätssicherung an Hochschulen aus Sicht der Arbeiterkammer Mag. <sup>a</sup> <b>Martha Eckl</b>	53

Mitmischen erwünscht – Von der Notwendigkeit einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive auf hochschulische Qualitätssicherung Mag. <sup>a</sup> <b>Janine Wulz</b>	57
Anforderungen an Qualitätssicherung und Audit – Fünf Aspekte aus der Sicht des Betriebsrates Prof. MMag. <sup>a</sup> <b>Susanne Mann</b>	65
Hochschulqualität aus Sicht der österreichischen Industrie Mag. <sup>a</sup> <b>Gudrun Feucht</b> , M.A.	71
Informationsfunktion von Qualitätssicherung Mag. Dr. <b>Wilhelm Brandstätter</b> , MBA	79
Informationsfunktion von Qualitätssicherung aus der Sicht eines Industrieunternehmens DI <b>Josef-Anton Moser</b>	87
Informationen aus Qualitätssicherungsverfahren aus Studierendensicht <b>Beate Treml</b> , B.A.	95
Wirkung und Nebenwirkung der externen Qualitäts- sicherung – Ein Erfahrungsbericht Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. <b>Harald Kainz</b> , Prof. Dr. <b>Gerald Gaberscik</b>	105
Ursache-Wirkungszusammenhänge der externen Qualitätssicherung ao. Univ.-Prof. Dr. <b>Kerstin Fink</b>	113
Qualitätssicherung aus der Sicht der Privatuniversitäten Univ.-Prof. Dr. <b>Karl Wöber</b>	119
AutorInnenverzeichnis	127

# Vorwort

von Mag. Dr. **Achim Hopbach**

Unter dem Titel »Qualitätssicherung an Hochschulen: Anforderungen an die Qualitätssicherung und ihre Wirkungen« veranstaltete die neu gegründete österreichische Qualitätssicherungsagentur AQ Austria ein Jahr nach Aufnahme ihrer operativen Tätigkeit die erste Jahrestagung. Mit den Schwerpunkten der Anforderungen an Qualitätssicherung und deren Wirkungen ermöglichte die Tagung den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem In- und Ausland anregende Diskussionen über zwei der wichtigsten und interessantesten Themen in der aktuellen Debatte: Ausgestaltung und Zukunft der Qualitätssicherung an Hochschulen.

Dies ist gleichzeitig die erste Publikation der AQ Austria, mit der sie ihrem gesetzlich definierten breiten Auftrag nachkommt, Expertinnen und Experten sowie allen Interessierten ein Forum zum Dialog über Fragen der Qualitätssicherung zu bieten und die Diskussion über aktuelle und künftige Entwicklungen zu fördern. Der vorliegende Tagungsband enthält die Beiträge der Rednerinnen und Redner, denen für die Bereitstellung ihrer Vorträge an dieser Stelle herzlich gedankt sei.

Die AQ Austria wird dieser ersten Publikation in der Zukunft weitere folgen lassen, die nicht nur Tagungen dokumentieren, sondern auch Studien zu aktuellen Fragen von Qualität an Hochschulen und zur Qualitätssicherung beinhalten. Die Agentur freut sich, auf diesem Wege den Fachdiskurs in Österreich und darüber hinaus zu bereichern.

Mag. Dr. Achim Hopbach  
Geschäftsführer AQ Austria  
Präsident ENQA

# Einleitung

von Univ.-Prof. Dr. **Anke Hanft**

Nach einem arbeitsintensiven Jahr, das geprägt war von der Zusammenführung der bisherigen österreichischen Einrichtungen für Qualitätssicherung: dem Fachhochschulrat, dem Akkreditierungsrat und der AQA, haben wir uns sehr darüber gefreut, dass die erste Jahrestagung der neu gegründeten AQ Austria auf eine so hohe Teilnehmerresonanz gestoßen ist und die Auswertung der zahlreichen Feedbackbögen uns organisatorisch sowie inhaltlich ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt hat. Der nun vorgelegte Tagungsband umfasst die Keynote- und Forenbeiträge sowie eine Zusammenfassung der jeweiligen Diskussionen.

Mit dem Qualitätssicherungsrahmengesetz wurde im Jahr 2011 ein neuer gesetzlicher Rahmen für die externe Qualitätssicherung in Österreich geschaffen. Ziel war eine Angleichung der Qualitätssicherungsverfahren in den Hochschulsektoren und die Zusammenführung der bestehenden Qualitätssicherungs-Einrichtungen in einer neuen Agentur.

Damit waren viele Veränderungen und Neuentwicklungen verbunden. So musste die AQ Austria alle Qualitätssicherungsverfahren an die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen anpassen, verbunden mit dem Anspruch, die Standards für Qualitätssicherung sektorenübergreifend anzugleichen.

Die Qualitätssicherungsverfahren sind nun überarbeitet, neu gestaltet und berücksichtigen die neue Gesetzgebung wie die europäischen und internationalen Vorgaben. Das Board der AQ Austria hat sie in seiner 14. Sitzung am 14. Juni 2013 verabschiedet und damit die Voraussetzungen geschaffen, dass im österreichischen Hochschulsystem in Einklang mit den europäischen Rahmenvorgaben erstmalig gemeinsame Standards für Qualitätssicherungsverfahren in allen drei Hochschulsektoren bestehen, ohne dass die spezifischen Besonderheiten der Hochschultypen dabei vernachlässigt werden.

Die Überarbeitung der Verfahren war von einem breiten Konsultationsprozess unter Beteiligung aller Sektoren der tertiären Bildung (außer den Pädagogischen Hochschulen) begleitet. Die intensive Teilnahme der Hochschulen und Interessengruppen an diesem Prozess wird vom Board der AQ Austria als

Zeichen für das gemeinsame Interesse aller Beteiligten an der Fortentwicklung der Qualitätssicherung im österreichischen Hochschulsystem gewertet. Mit dem nun erfolgten Beschluss des Boards wurde ein wichtiger Meilenstein in Richtung eines zukunftsfähigen Systems erreicht.

Ein weiterer wichtiger Meilenstein wurde am 3. Juni 2013 erreicht, als die AQ Austria einstimmig vom Deutschen Akkreditierungsrat für die System- und Programmakkreditierung in Deutschland zugelassen wurde. Mit der Übertragung der bisher auf die AQA beschränkten Akkreditierung auf die AQ Austria ist die Kontinuität der Zusammenarbeit mit deutschen Universitäten und Hochschulen gewährleistet.

Die AQ Austria kann auf den vielschichtigen internationalen Aktivitäten aller drei Einrichtungen aufbauen. Auch wenn der Schwerpunkt der AQ Austria natürlich in der Arbeit für die österreichischen Hochschulen besteht, ist es dem Board ein großes Anliegen, dass die Agentur internationale Anerkennung findet. Die internationale Resonanz auf die Agentur zeigt uns, dass wir uns hier auf dem richtigen Weg befinden.

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, um mich bei allen zu bedanken, die es mit ihrem Einsatz ermöglichten, alle anstehenden Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Mein ganz besonderer Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Agentur, ohne deren weit überdurchschnittlichen Einsatz wir heute nicht auf ein so erfolgreiches Jahr zurückblicken könnten. Alle haben überaus konstruktiv und zukunftsorientiert an der Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen mitgearbeitet, was nicht selbstverständlich ist, kommen sie doch aus unterschiedlichen Einrichtungen mit jeweils spezifischen Unternehmenskulturen. Ich möchte mich auch beim Board bedanken, das in diesem Jahr zu einem gemeinsamen Grundverständnis gefunden hat und seine Entscheidungen in großem Einvernehmen trifft. Mein Dank gilt ebenso den anderen Gremien der AQ Austria für die konstruktive Unterstützung in diesem ersten, sehr aufgabenintensiven Jahr.

Österreich verfügt nun über ein sehr modernes Qualitätssicherungssystem, das seinen Schwerpunkt auf die Entwicklung und Begleitung der Hochschulen auf dem Weg zu mehr Qualität legt. Das ist ein wichtiger Unterschied zu anderen Systemen und bedeutet für uns Chance und Verpflichtung zugleich. Chance, ein Profil zu entwickeln, das das österreichische System von anderen unterscheidet. Verpflichtung, dieses System in einer Weise zu entwickeln, dass es nicht nur und vor allem in Österreich, sondern auch international Anerkennung findet. Insbesondere mit dem Audit



wurde ein Verfahren eingeführt, das als Weiterentwicklung bisheriger Qualitätssicherungsansätze auch in anderen Ländern Beachtung findet.

Im Mittelpunkt der Veranstaltung und somit dieser Publikation stehen daher zwei Kernfragen der Qualitätssicherung an Hochschulen:

Erstens: Welche Interessengruppen stellen welche Anforderungen an die Qualitätssicherung? Diese Frage führt zur Diskussion über den Zweck, den unterschiedliche Interessengruppen mit der Qualitätssicherung verfolgen. Die Vorträge und Diskussionen zeigen, wo gemeinsame und wo unterschiedliche Interessen bestehen.

Die zweite wichtige Kernfrage der Veranstaltung bestand in den Wirkungen von Qualitätssicherung. Bewirken sie tatsächlich ein Mehr an Qualität oder dienen sie lediglich der Erfüllung von Berichtspflichten? Und damit eng zusammenhängend: Was sind die intendierten, was die nicht-intendierten Effekte von Qualitätssicherung?

Der Vormittag diente der Einführung in diese Themenfelder, wobei wir uns freuen, mit der Sicht verschiedener politischer Entscheidungsträgerinnen und -träger sowie der Sicht der Studierenden sehr unterschiedliche Perspektiven einbringen zu können. Wir bedanken uns sehr, dass der österreichische Bundesminister für Wissenschaft und Forschung o. Univ.-Prof. Dr. Karlheinz Töchterle selbst die hochschulpolitische Perspektive darlegte.

Danach präsentierte Prof. Dr. Holger Burckhart (Vizepräsident der deutschen Hochschulrektorenkonferenz, HRK) und Rektor der Universität Siegen die Thematik aus der Perspektive der Hochschulen. Er ist in seinem Amt zuständig für das Feld Lehre, Studium und Lehrerbildung sowie Weiterbildung und zudem als Vorsitzender des Vorstandes der AQAS e. V. bestens mit dem Thema Qualitätssicherung vertraut.

Der geplante Beitrag eines Vertreters der European Students' Union (ESU) fiel auf der Tagung krankheitsbedingt aus, somit freue ich mich, dass nun für den Tagungsband die Perspektive der Studierenden als schriftlicher Beitrag einlangte.

Im Anschluss finden Sie den Beitrag von Mag. Dr. Achim Hopbach, dem ehemaligen Geschäftsführer des Deutschen Akkreditierungsrates und nun Geschäftsführer der AQ Austria, der die Anforderungen an Qualitätssicherung und -entwicklung aus der Sicht von Agenturen darlegt.

Die Beiträge von Repräsentantinnen und Repräsentanten aller Sektoren innerhalb der vier Foren runden den Tagungsband ab.

# Eröffnungsreferat: Bildungspolitische Anforderungen und Erwartungen an die Qualitätssicherung

von Bundesminister o. Univ.-Prof. Dr. **Karlheinz Töchterle**

Sehr geehrte Frau Prof. Hanft,  
Magnifici,  
meine sehr geehrten Damen und Herren!

Die Qualitätssicherung, die ich als einer seit Jahrzehnten im universitären System Tätiger anfangs mit einem gerüttelten Maß an Skepsis verfolgt und beobachtet habe, hat sich in den letzten Jahren zu einem zentralen Element der Hochschulpolitik weiterentwickelt und kann in ihrer Bedeutung gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Man darf natürlich immer auch skeptisch sein, das ist sozusagen eine wissenschaftliche Grundhaltung, die man einnehmen muss. Man ist aber als Politiker auch gezwungen, zur Kenntnis zu nehmen, welche Brisanz in diesen Entwicklungen steckt. Denn es prallen hier Kulturen oder Welten aufeinander oder auch Paradigmata, und Paradigmenwechsel sind immer auch schmerzhaft.

Es ist bezeichnend, dass wir in einem so wuchtigen und imperialen Ambiente wie in diesem Saal des Palais Pallavicini sind und an einem Platz, aus dem uns die Musikstadt Wien herauftönt und der zu den schönsten Plätzen Wiens gehört, auch weil er eine gewisse aufklärerische Klarheit hat, die zum Namensgeber, Joseph II., passt, dass wir also in einem solchen Umfeld über diese modernen Entwicklungen diskutieren. Ich habe die Qualitätssicherungsdebatte wie gesagt zuerst als Angehöriger einer Universität, als Universitätslehrer, dann als Rektor und jetzt als Politiker wahrgenommen und näher kennengelernt. Das Wissen, was Qualitätssicherung tut, was sie tun, was sie leisten kann, ist in der Community durchaus unterentwickelt. Die Begriffe sind noch nicht ganz klar ausgeprägt. Was ist eine Akkreditierung? Dabei muss man auch noch zwischen institutioneller und Programmakkreditierung

unterscheiden. Was ist eine Zertifizierung? Was ist ein Audit? Um einmal nur diese zentralen Begriffe zu erwähnen, sie und vieles andere sind noch nicht wirklich in allen Köpfen angekommen. Eine Tagung wie diese dient durchaus auch der »Aufklärung« in einem konkreten Sinn, einer Klärung also, die immer wichtig und begrüßenswert ist. Sie sollte aber ebenso dazu dienen, die Kontexte, die Gefahren, die Risiken, die Stärken und die Bedeutung dieser neuen Institution herauszustellen.

Als ich ins Ministerium gekommen bin, stand gerade das neue Qualitätssicherungs-rahmengesetz vor dem Abschluss, und das war dann das erste Gesetz, welches ich als Minister im Parlament vertreten und dessen Beschluss ich auch erleben durfte. Schon damals fiel mir auf, wie heftig hier die Debatten bisweilen sind. Ich habe es erneut bemerkt, als wir im Zuge der »Pädagog/inn/enbildung Neu« ebenfalls ein zusätzliches Qualitätssicherungsinstrument eingebaut haben, nämlich den Qualitätssicherungsrat. Das bescherte uns wiederum viel Kritik und Diskussion. Ich will jetzt nicht im Einzelnen auf die Debatten eingehen, das würde zu weit führen. Aber ein paar grundlegende Erkenntnisse und Prinzipien, die ich aus diesen Diskussionen ableite, möchte ich darlegen.

Ich beginne beim letzten und aktuellsten, nämlich mit dem Qualitätssicherungsrat im Zuge der Reform der Pädagog/inn/enbildung. Da hat es vor allem zwei Kritikpunkte gegeben.

Der eine war, dass wir zur bestehenden AQ Austria noch etwas Neues dazu stellten. Es ist immer wieder gefordert worden, dass wir das einfach der AQ Austria anvertrauen sollten.

Der zweite Kritikpunkt war, dass wir damit eine Programmakkreditierung betrieben, die obsolet oder nicht gefragt oder verdächtig sei, oder was auch immer.

Zum ersten Kritikpunkt: Es handelt sich bei der »Pädagog/inn/enbildung Neu« um ein Spezifikum, von dem ich meine, dass es mit den Instrumenten der AQ Austria nicht vollständig erfassbar ist. Sie könnte zwar eine Untergruppe bilden, eine Arbeitsgruppe oder eine Spezialeinrichtung, die das durchführt. Das wäre absolut möglich. Es würde aber insgesamt dem Konstrukt der AQ Austria nicht entsprechen. Die AQ Austria ist eine Anbieterin. Sie ist keine Institution, der ganz fix zugeteilt ist, welche Institutionen sie zu überprüfen hat, sondern sie ist eine Mitanbieterin. Österreichische Institutionen müssen nicht mit der AQ Austria arbeiten, aber die Agentur kann weit über österreichische Grenzen hinaus ihre Dienste anbieten. Somit ist das eher

ein Marktelement, und zwar ein starkes Marktelement mit Vor- und Nachteilen. Der Qualitätssicherungsrat der »Pädagog/inn/enbildung Neu« hingegen hat ganz gezielt bestimmte Institutionen im Blick, nämlich Universitäten und Pädagogische Hochschulen, die jetzt und in Hinkunft für die Lehrer/innenbildung zuständig sind und die immer stärker kooperieren werden. Innerhalb dieser Institutionen werden ganz bestimmte Ausbildungslehrgänge auf ihre Qualität hin überprüft. Rein systemisch passt die AQ Austria da nicht wirklich. So viel zur Kritik, warum man die AQ Austria nicht betraut hat.

Hinsichtlich der Kritik bezüglich der Programmakkreditierung, also dass man hier auch Curricula auf ihre Qualität hin überprüft: Das erregt natürlich die Universitäten sehr, weil sie nicht nur ganz generell auf ihre Autonomie pochen, sondern weil innerhalb dieser Autonomie die Curricula noch einmal einen besonderen Status an Autonomie genießen; diese liegen nämlich in der Zuständigkeit der Senate. Ich weiß als Rektor, wie heikel hier das interne Zusammenspiel sein kann. Also weise ich diese Kritik, dass hier auf Curricula abgezielt wird, mit dem Argument zurück, dass wir hier etwas ganz Neues versuchen. Es handelt sich nicht um Curricula, wie sie üblicherweise in Fächern erlassen werden, um Curricula, die in den Fächern eigentlich von den Gesetzen des Faches bestimmt werden sollten. Ich war selbst in sehr vielen Curriculum-Kommissionen und weiß, dass es viele andere Einflussgrößen gibt. Aber prinzipiell und generell dominieren die Gesetzmäßigkeiten eines Faches, seine Aufbauprinzipien, seine Wissensbestände, seine methodischen Vorgaben; sie bestimmen generell und grundsätzlich und meistens auch praktisch das Aussehen eines Fachcurriculums. Bei pädagogischen Curricula ist das anders. Hier fließen eine Fülle von Fächern ein, und nicht nur das; es ist nicht einmal die Gesetzmäßigkeit des Faches oder der Fächer das dominierende Prinzip. Das ist hier das Bildungsziel, das Lernziel von Schulen. Das ist etwas ganz anderes. Weil es anders ist, interdisziplinär, und weil es vor allem eine ganz andere politische Dimension in diese Fragestellungen bringt, schien es stimmig, hier eine Ausnahme zu machen, hier den Universitäten auch eine kleine Einbuße in ihrer Autonomie zuzumuten und zu sagen, hier wollen wir eine Qualitätskontrolle. Wobei ich ganz offen sage: Ich habe mich in dieser Debatte immer als Anwalt der Universitäten verstanden und die Qualitätskontrolle besonders auf die Pädagogischen Hochschulen hin gerichtet gesehen. Einfach deswegen, weil in den Pädagogischen Hochschulen aus der Genese dieser Institution heraus die Wissenschaft eine wesentlich geringere Rolle spielt, wenn sie überhaupt eine Rolle spielt verglichen mit den Universitäten.

Es gibt an den Pädagogischen Hochschulen schlicht keine wissenschaftlichen Institute, weder Fachinstitute noch andere, die Forschung betreiben und mit dieser Forschung am aktuellen Puls der Erkenntnis und des Wissens stehen und dieses aktuelle Wissen dann unmittelbar in die Ausbildung hineinbringen, wie es idealerweise an Universitäten geschieht. Deswegen erscheint mir hier eine Qualitätskontrolle besonders wichtig. Nur mit ihr und mit diesem neuen Gesetz können wir garantieren, dass wir unsere Ziele erreichen können – damit können wir eine deutlich höhere Qualität in die Lehrer/innenbildung bringen. Das ist mein zentraler Fokus. Im Gegenzug musste ich aber eben das Erwähnte zumuten und ich bitte die Betroffenen dafür um Verständnis. Dieses Beispiel bzw. diese Erzählung zeigt Ihnen aber auch etwas von der politischen Brisanz und dem Spannungsfeld, in dem Qualitätssicherung immer steht. Dieses Spannungsfeld kann man mit mehreren Begriffen umreißen, die zueinander in Beziehungen stehen.

Da ist einmal der ganz zentrale Begriff der Autonomie, der seit dem Universitätsgesetz 2002 den Universitäten in einem hohen Maße zukommt. Ich war am Anfang eher ein Skeptiker dieser Autonomie und bin inzwischen wirklich ihr Befürworter geworden, weil ich einfach auch gesehen habe, wie sehr die Autonomie die Institutionen entbindet von Fesseln, die unangemessen sind, wie sie diese Institutionen befreit und damit zu einer sehr positiven Entwicklung führt. Das ist klar an vielen quantitativen Fakten festzumachen, die zeigen, wie stark sich die österreichischen Universitäten seit dem Universitätsgesetz 2002 verbessert haben. Das ist unübersehbar. Autonomie entfaltet hier eine segensreiche Wirkung. Autonomie allerdings bedingt andere Begriffe, bedingt andere Größen, die man immer mitdenken muss.

Autonomie z. B. bedingt Verantwortlichkeit. Wenn ich in diese Autonomie, in diese Selbstbestimmung entlassen werde, ist diese Selbstbestimmung immer eine relative. »Autónomos« (aus dem Griechischen) besteht aus dem Pronomen »autós« (»selbst«) und dem Verb »némein« (»zuteilen«), also man teilt sich selber die Dinge, die Rechte, die Möglichkeiten zu. Das kann man nie vollständig tun. An den Universitäten in Österreich teilt man sich z. B. vor allem das Geld nicht selber zu, sondern das kommt immer noch vom Staat.

Und damit ist die Autonomie schon einmal stark eingeschränkt, und das kann auch gar nicht anders sein, denn die Gesellschaft, die Steuerzahlerin oder der Steuerzahler, die dieses Geld geben, haben ein Recht darauf, sicher zu sein, dass dieses Geld gut und effizient verwendet wird. Und da kommt die Verantwortlichkeit ins Spiel. Eine Verantwortlichkeit, die mit Autonomie

unweigerlich verbunden ist. Man muss mit diesen Mitteln, die uns – also den Universitäten – von der Öffentlichkeit anvertraut werden, haushalten, und zwar sorgsam und bestmöglich.

Gleichzeitig kommt ein anderes Element ins Spiel, das sehr wichtig ist in diesem Spannungsfeld, nämlich Vertrauen. Wir wissen alle, wie wichtig Vertrauen ist und dass ohne Vertrauen gar nichts funktioniert. Vertrauen ist auf vielen Ebenen ein Schlüsselbegriff des modernen Managements geworden. Schon der Hausverstand sagt uns, dass es ohne Vertrauen gar nicht geht.

Der Komplementärbegriff zu Vertrauen wäre Kontrolle, und da sind wir jetzt ganz eng bei der Qualitätssicherung. Ganz ohne Kontrolle geht es eben auch nicht, wobei diese Kontrolle nicht das einzige Element von Qualitätssicherung ist. Das wäre verkürzend. Sie muss in einem gewissen Ausmaß gegeben sein – auch darauf hat der öffentliche Geldgeber ein Recht, hat die Gesellschaft ein Recht, nicht nur weil sie die Bildung finanziert, sondern vor allem auch, weil sie richtigerweise die Bildung als eine ihrer zentralen Aufgaben sieht. Bildung ist jedenfalls eine gesellschaftliche, eine öffentliche, staatliche Aufgabe. Das muss immer wieder betont werden, weil wir heute einer Fülle von Bildungsanbieter/innen gegenüberstehen, die uns durchwegs willkommen sind (z. B. Privatuniversitäten, private Schulen). Gleichwohl muss Bildung insgesamt als eine gesellschaftliche Aufgabe begriffen werden, und deswegen muss sie auch einer gewissen Kontrolle unterliegen.

Eine zweite ganz wichtige Aufgabe der Qualitätssicherung ist die Rückmeldung, die Diskussion, der Dialog mit der Bildungseinrichtung. Das ist das Treffendste, glaube ich. Sie tritt mit einer Bildungseinrichtung in einen Dialog, und in diesem Dialog werden Stärken und Schwächen der Bildungseinrichtung herausgearbeitet und Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Das ist ihre wichtigste und vornehmste Funktion ganz im platonischen Sinn. Ein Dialog, der kein Hin und Her, sondern ein »Sich-höher-Schrauben« bis hin zu einer möglichen Erkenntnis und einem Zustand ist, der dann auch Umsetzung erlaubt. Das ist die vornehmste und schönste Aufgabe von Qualitätssicherung. Ob es immer in diesem platonischen Sinne einer »Mäeutik« gelingt, dass man sozusagen das, was in den Institutionen angelegt ist, nur hervorholen muss – wie eine Hebamme –, ist die Frage. Manchmal muss man der Institution wohl auch sagen, hier gehört noch etwas dazu oder hier gehört etwas weg, hier kannst du etwas ersparen, um dich zu profilieren etc. Das also ist eine sehr komplexe Aufgabe, meines Erachtens eine stimmige Konstruktion, die der modernen Zeit einfach Rechnung trägt, der dynamischen Entwicklung des

Bildungswesens und des Hochschulwesens insbesondere. Eine Konstruktion, die das freie Spiel der Kräfte in einer Form regelt und lenkt, die zuträglich ist, die die Freiheit nicht erstickt, die sie aber auch nicht zur Willkür und zum Wildwuchs missraten lässt. Dann nämlich könnten diejenigen, die in diese Bildungsinstitutionen gehen, nicht mehr sicher sein, ob sie Qualität vorfinden, und diejenigen, die aus diesen Bildungsinstitutionen kommende Absolventinnen und Absolventen übernehmen, anstellen, bezahlen, ob sie die Qualität haben, die sie zu Recht erwarten dürfen.

Es gibt also eine Fülle von Aufgaben für Qualitätssicherung. Es gibt einen zentralen Sitz im Leben moderner Bildungspolitik, moderner Bildungsangebote, den Qualitätssicherung einnimmt. Es ist eine spannende, eine anspruchsvolle, eine komplexe Aufgabe mit vielen Kontroversen, mit viel Konfliktpotenzial, aber auch mit ganz tollen Chancen, zu einem gelingenden, besser werdenden Bildungssystem beizutragen, und das wollen wir alle. Das ist unsere wichtigste Aufgabe, und in diese sehe ich mich gestellt, genauso wie diejenigen, die in der Qualitätssicherung tätig sind, und natürlich diejenigen, die in den Institutionen arbeiten. Auch hier gilt wieder mein Motto, das ich an den Anfang meiner Arbeit gestellt habe und das scheinbar trivial oder inhaltsarm ist, aber wenn man es genauer überlegt – sehr prägnant, sehr inhaltsreich: »Viribus unitis«, gemeinsam – mit vereinten Kräften – können wir diese Herausforderung durchaus annehmen und auch bewältigen, und dazu lade ich Sie alle ein.

Vielen Dank!

# Anforderungen und Erwartungen an die Qualitätssicherung aus Sicht der Hochschulen

von Prof. Dr. **Holger Burckhart**

## Begrüßung

Ich danke Ihnen sehr herzlich für die Einladung, heute bei der ersten Jahrestagung der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria die HRK zu vertreten, zumal die erst kürzlich neu gegründete österreichische Agentur auch vom deutschen Akkreditierungsrat für Deutschland zugelassen wurde. Ich will die Gelegenheit nutzen, einige Überlegungen zur Rolle der Hochschulen und zu ihrer Qualitätskultur mit Ihnen zu teilen.

Als der Bologna-Prozess vor 14 Jahren begann, richtete sich das Hauptaugenmerk der Beteiligten auf die vorgeschlagenen strukturellen Änderungen, insbesondere auf die Einführung gestufter Studienstrukturen, die für fast alle kontinentaleuropäischen Hochschulsysteme, auch für Österreich und Deutschland, eine tief greifende Neuerung darstellten. Zwar benannte die Bologna-Erklärung auch das Ziel vertiefter Zusammenarbeit in der hochschulischen Qualitätssicherung, aber welche zentrale Rolle diesem Thema bei der Entwicklung des Europäischen Hochschulraums zukommen würde, war vermutlich anfangs nur wenigen klar.

Rasch stellte sich indes heraus, dass die grundstürzenden Veränderungen, die die Reform mit sich brachte, noch komplexer waren als gedacht und wechselseitiges Vertrauen voraussetzten, um die Akzeptanz gegenüber der Reform zu erhöhen. Das Ganze wiederum konnte nur auf der Grundlage gesicherter Qualität gedeihen. Es entwickelten sich von Beginn des Bologna-Prozesses an mehrere Handlungs- und Diskussionsstränge, die auf die Verständigung über Inhalte und Verfahren zielten und weit über die bloße Bachelor/Master-Struktur hinausgingen. Dazu zählen etwa die *Dublin Descriptors*, die als Grundlage des Qualifikationsrahmens für die europäischen



Hochschulabschlüsse dienen. Dazu gehören auch die verschiedenen europäischen Initiativen zur Definition von Lernergebnissen und Kompetenzen für die Studierenden, beispielsweise das von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern betriebene »Tuning«-Projekt (*Tuning Education Structures in Europe*).

Und dazu zählen auch die *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG), zu Deutsch »Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum«, die auf einen Beschluss der Bologna-Minister-Konferenz in Berlin im Jahre 2003 zurückgehen, deren Vorgeschichte aber in die Vor-Bologna-Zeit zurückreicht.

Dies zeigt bereits, dass es bei der Qualitätssicherung nicht um diese oder jene Hochschule gehen kann, sondern letztlich um den europäischen Hochschulraum.

## 1 Historie

Seit den 1990er-Jahren hatte sich in Europa ein bunter Strauß von Verfahren zur Qualitätssicherung in Lehre und Studium entwickelt, von sehr staatsnahen Kontrollverfahren bis hin zur Selbstevaluation von Hochschulen. Mitte der 1990er-Jahre startete die Europäische Kommission ein Pilotprojekt, um zu erkunden, ob man sich europaweit auf bestimmte Grundlagen und Prinzipien der hochschulischen Qualitätssicherung einigen könnte. Das Ergebnis war die Ratsempfehlung von 1998 zur »Europäischen Zusammenarbeit in der Qualitätssicherung im Hochschulbereich«, die im Kern bereits viele der Elemente enthielt, wie z. B. Selbstbericht oder Peer Evaluation, die heute unverzichtbarer Bestandteil der europäischen Verfahren sind.

Auf diese Grundlage konnten die Ministerinnen und Minister der Bologna-Unterzeichnerstaaten bauen, als sie 2003, bei ihrer Konferenz in Berlin, die Entwicklung von Leitlinien zur Qualitätssicherung forderten, die überall in Europa anwendbar sein sollten. Ziel war es, eine Basis für wechselseitiges Vertrauen zu schaffen und zugleich die Vielfalt im Europäischen Hochschulraum zu erhalten. Das Ergebnis waren die gemeinsam von den sogenannten E4 (EUA, EURASHE, ENQA und ESU) entwickelten ESG, mit den bekannten Kapiteln zur internen und externen Qualitätssicherung sowie für externe Qualitätssicherungsagenturen.

## 2 Die Hochschulen

Seither haben sich die Hochschulen in den meisten europäischen Ländern intensiv mit Fragen der institutionellen Qualitätskultur befasst. Ich will die Umstände, den Prozess, die *Main Players* und die Gütekriterien für die hochschulische Qualitätssicherung aus Sicht der Hochschulen kurz beschreiben, indem ich sie in einen spezifisch österreichischen Kontext stelle. Zu diesem Zweck will ich Ihre Gedanken in Richtung Jahresende bzw. Jahresbeginn lenken, denn zum Jahresende wendet sich immer ein Großteil der Welt nach Wien, weil dort das Neujahrskonzert ansteht, eingebettet in das Neujahrsspringen als Teil der Vier-Schanzen-Skispringertournee.

Zunächst zum Konzert: Die Wiener Philharmoniker – Welch eine Harmonie, Welch eine Vielfalt, Welch eine Virtuosität, die stets nach einer klangvollen Einheit strebt, die es versteht, auch eine noch so mäßige Komposition in Eleganz, Anmut und Würde zu transferieren und für uns zu zelebrieren.

Genau dieses Geschick beschreibt auch uns als Hochschulen: Egal, ob es sich um noch so mäßige Vorlagen, etwa Hochschulgesetze, handelt oder auch um dürftige Finanzausstattungen bei gleichzeitig steigenden Studierendenzahlen, ungenügende Raum- und Infrastrukturausstattung – wir Hochschulen sind es, die aus diesen dürftigen Bedingungen Optimales machen. Wir erzielen Spitzenleistungen in Forschung und Lehre, entwickeln effiziente Formen des Campusmanagements, gestalten die Hochschulen als soziale Lebensräume der Chancengleichheit und Gerechtigkeit, kurzum: Wir schaffen unter widrigen Umständen Harmonie, mit und in Anmut und Würde.

Jede einzelne Hochschule leistet hierbei, wie jedes Orchestermitglied, ihr Bestes und trägt zum Gelingen des Ganzen bei – egal ob in Deutschland, Österreich, der Schweiz oder weltweit. Wir schaffen im Europäischen Hochschulraum die Rahmenbedingungen für die Bildung junger Menschen und wir übernehmen Verantwortung für den Fortbestand unseres wertvollsten Besitzes – des Wissens – und dessen Anwendung und Weiterentwicklung. Dass dies jede Hochschule auf ihre je eigene Weise tun soll und darf, ist der Appell, den die Hochschulen seit Jahren an die zuständigen Regierungen richten. Österreich ist hier beispielhaft 2002 mit dem »Hochschulautonomiegesetz« vorangegangen.

Entscheidend ist dann allerdings die Frage der Qualität – wie wird diese gesichert, wie wird sie vergleichbar gemacht? Um auf die Wiener

Philharmoniker zurückzukommen: Diese verwenden im Grundsatz hierfür die nämlichen Instrumente wie wir Hochschulen, sprich: Berufungspolitik und Wettbewerb. So findet die Auswahl eines neuen Orchestermitglieds unter strengsten Auflagen statt, durch »blinde« Anhörung durch Jurorinnen und Juroren und mehrfaches Vorspielen, an den Hochschulen auch »Vor-singen« genannt. Auf diese Weise entscheidet die öffentliche wie die fachliche Rezension über die Qualität des Ganzen.

Bezogen auf die Hochschulen wären die entsprechenden Parameter die Beurteilung durch die Peergroup, die studentische Nachfrage, Erfolge in Forschung und Entwicklung usw.

Was nun das andere österreichische Neujahrseignis angeht, die Vierechanzen-Tournee, so sehe ich diese als Wettbewerb der Individualkünstler: Hier kommt das Profil des Einzelnen unmittelbar in Korrespondenz zu den Herausforderungen (als da wären: die Schanze, die Wetterverhältnisse etc.) zur Geltung. Übertragen auf die Hochschulwelt geht es hier also um das individuelle Profil einer Hochschule in Relation zu ihren Konkurrenten, aber auch in Relation zu der Region, in die sie eingebunden ist.

Beides zu verbinden – die Harmonie des Ganzen zu einem übersimulanten Großen bei gleichzeitiger Bewahrung individueller Profile im Kontext des Selbstverständnisses und der regionalen, nationalen und internationalen Ansprüche –, dies ist der Leistungsanspruch, den die Gesellschaft und die Politik von außen und die Hochschulen an sich selbst von innen stellen. Dies alles subsumiert unter dem übergreifenden Selbstverständnis guter Lehre, international bedeutsamer Forschung und optimaler Unterstützung durch das Campusmanagement.

### 3 Qualitätssicherung

Sollten Sie so weit mit mir gehen, in meiner Betrachtung der post-humboldtianischen Hochschulwelt, dann ist es die vorrangige Aufgabe der externen Qualitätssicherung, eben dieses Gesamtprofil auf Anspruch und Wirklichkeit hin zu prüfen und die Hochschule bei der Weiterentwicklung ihres Selbstverständnisses zu unterstützen. Qualitätssicherung im Sinne von Akkreditierung wäre falsch verstanden, wenn man sie unter »Kontrolletti-Mentalität« betrachtet, nein, es ist vielmehr Qualitätsentwicklung pur – wenn man es gut macht.

Die Qualitätssicherung ist hierbei weder nur Punktrichter, analog zu jenen bei der Vier-Schanzen-Tournee, noch ist sie nur Publikum oder Rezensent, wie in Bezug auf die Wiener Philharmoniker. Vielmehr verbindet sie beides und wird so selbst zu einem integralen Bestandteil des Prozesses von Qualitätsentwicklung. Das bedeutet aber, dass die Akkreditierung nicht bei extern definierten Leistungsparametern ansetzen, sondern vielmehr das Selbstverständnis der Hochschule im europäischen Kontext zum Ausgang nehmen sollte. Dies impliziert die Steuerung durch eine Peergroup, die Begutachtung des Anspruchs auf Validität und der beanspruchten Umsetzungsoptionen auf Realisierbarkeit sowie die Bereitstellung von Hilfe zur Selbsthilfe. Wenn diese Grundsätze eingehalten werden, wird die Qualitätssicherung sicher deutlich positiver wahrgenommen, als dies zurzeit in Deutschland in Bezug auf die Akkreditierung, insbesondere seitens der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, der Fall ist.

Dass bei diesen immer noch erhebliche Vorbehalte gegen die Umsetzung der Reformen in den vergangenen Jahre bestehen, erstaunlicherweise oft in Kombination mit Zustimmung zu vielen Reformzielen, geht aus einer Studie hervor, die die HRK vor einiger Zeit beim Zentrum für Hochschulforschung der Universität Kassel in Auftrag gegeben hat. Dieser Studie zufolge identifizieren sich Lehrende an deutschen Hochschulen mit den inhaltlichen Zielen der Bologna-Reform, sehen aber Nachbesserungsbedarf bei der tatsächlichen Umsetzung. Sie halten insbesondere die Verbesserung der »Qualität der Lehre« und die Erhöhung der »internationalen Mobilität« im Bachelor-Studium mehrheitlich für richtig. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Lehrenden ist jedoch mit den Veränderungen von Lehre und Studium unzufrieden. Insgesamt gibt es teilweise erhebliche Unterschiede zwischen den Hochschultypen, Fachrichtungen und Personalgruppen: Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen sind deutlich zufriedener mit der Studienstrukturreform als ihre Kolleginnen und Kollegen an Universitäten.

Das greift auch auf etwas zurück, das Herr Minister Töchterle sagte: Wir können nicht »grosso modo« Qualitätssicherung betreiben, sondern Qualitätssicherung muss adaptiert werden auf die Situation der Hochschule selbst, auf den Hochschultyp, auf die Region, auf die regionale Verantwortung. Das heißt, ein Qualitätssicherungsinstrument muss flexibel sein, aber es muss zugleich europäischen Standards entsprechen. Das ist unser übergeordnetes Ziel und das müssen wir zusammenbringen.

Summa summarum ist das Glas jedenfalls halb voll und nicht halb leer, denn die Studie hat gezeigt: Je stärker die Reformziele als »sinnvoll« angesehen und positive Erfahrungen mit der Umsetzung an der eigenen Hochschule gemacht werden, desto höher fällt die Zufriedenheit mit den Reformen aus. Das passende Stichwort scheint mir hier die »Qualitätskultur« zu sein.

Dies hat die *European University Association* (EUA) schon vor elf Jahren erkannt, als sie ihr von der EU gefördertes *Quality Culture Project* startete. Der EUA ging es dabei um die Bedeutung der inneren Qualitätssicherung und -verbesserung für die Entwicklung starker und autonomer Hochschulen. Sie versuchte, entsprechende Diskussionen und Orientierungen in ihren Mitgliedshochschulen zu ermutigen und diese im Rahmen des *Quality Culture Projects*, an dessen zweiter Phase auch die HRK beteiligt war, zu verfolgen. Zum Abschluss des auf Fragebogen und Interviews basierenden Projekts zog die EUA interessante Schlussfolgerungen, von denen ich einige mit Ihnen teilen möchte:

- Man sollte sich, so die EUA, vor einem zu funktionalistischen Begriff von Qualitätskultur hüten, also dem schlichten Einhalten von einmal etablierten Regeln interner Qualitätssicherung. Dies gelte auch und gerade für die ESG: Sie würden immer wieder wegen ihrer zu großen Offenheit und mangelnden Spezifität kritisiert, aber sie sollten eben gerade keine abzuarbeitende Checkliste darstellen, sondern als Anregung zur hochschulinternen Reflektion dienen.
- Auch müsse jede Strategie zur Qualitätssteigerung die vorhandenen Wertesysteme und Glaubensgrundsätze miteinbeziehen, sonst werde sie an der institutionellen Realität scheitern: Sie müsse auf der institutionellen Identität aufbauen und dürfe nicht versuchen, diese ändern zu wollen.
- Eine interne Qualitätskultur, wie sie im Teil I der ESG skizziert wird, sei also weniger ein Werkzeugkoffer mit festgelegten Verfahren als ein Mittel zur Selbstreflektion der bestehenden Strategien, Grundsätze und Praktiken.
- Formale Qualitätssicherungsverfahren, so die EUA, ähnelten sich mittlerweile stark innerhalb des Europäischen Hochschulraums, etwa die studentischen Lehrevaluationen oder Weiterbildungsmaßnahmen für Lehrkräfte, aber in Wirklichkeit könnten sie auf sehr unterschiedliche Weise gestaltet werden und ihre Effektivität sei stark kontextabhängig. Bei jedem Instrument sollte sehr klar definiert werden, welchen Zweck es erfüllen solle und ob es tatsächlich erforderlich sei. Als »Daumenregel« empfiehlt der

EUA-Report, dass für jede neue Qualitätssicherungsmaßnahme mindestens eine bereits bestehende abgeschafft werden sollte.

- Schließlich spielten die oft unausgesprochenen Grundsätze und Annahmen eine große Rolle, die der Einrichtung von Qualitätssicherungsverfahren zugrunde liegen. Ein so allgegenwärtiger und universal akzeptierter Grundsatz wie der der »kontinuierlichen Qualitätsverbesserung« beispielsweise könne, im Kontext der vorherrschenden Output-Logik im Hochschuldiskurs, nicht als motivierendes Ideal, sondern als entmutigende Drohung wahrgenommen werden: »Egal, wie viel ich leiste, es ist nie genug.«

Besonders wichtig in diesem Zusammenhang sei auch der Begriff des Konflikts. In vielen Hochschulen dominiere die Vorstellung, dass eine gut funktionierende Qualitätskultur auf reibungsfreier Harmonie beruhe. Daher würden Interessengegensätze häufig bereits im Vorfeld von Verhandlungen durch Kompromisse geglättet. Die kreative Kraft, die Konflikten innewohnen kann, werde auf diese Weise nicht genutzt und wertvolle Gelegenheiten, die Qualitätskultur tatsächlich inhaltlich weiterzuentwickeln, würden durch diese Ver-teufelung von Konflikten verpasst.

Zusammenfassend gesagt: Das richtige Zusammenspiel von formalen und manifesten Qualitätssicherungsverfahren einerseits und von latenten und informellen Werten und Annahmen andererseits bildet nach Auffassung der EUA und der HRK das Zentrum des Bemühens um eine tatsächliche Qualitätskultur.

## 4 Das Akkreditierungswesen

Ich teile diese Analysen der EUA, denn sie rücken die Verhältnisse in eine Perspektive: Von zentraler Bedeutung bei der Diskussion um Qualität ist die Eigenverantwortung der Hochschule, nicht das Abhaken von staatlich generierten Checklisten. Die mit »Bologna« intendierten Reformen können nur gelingen, wenn die Hochschulen sie sich zu eigen machen. Bologna will keine »Klein-staaterei«, sondern einen europäischen Hochschulraum autonomer und individualisiert profilierter Hochschulen unterschiedlicher Provenienz mit mobilen Studierenden und Lehrenden, der Vergleichbarkeit von Leistungen und dem begründeten Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Hochschulen und des Hochschulsystems insgesamt.

Deshalb ist die HRK der Ansicht, dass in Deutschland die Zeit reif ist für ein neues Paradigma in der hochschulischen Qualitätssicherung – weg von der Programmakkreditierung, hin zu institutionellen Formen der Qualitätssicherung wie dem Audit. Die Programmakkreditierung war vor zehn Jahren vermutlich ein angemessener erster Schritt, um von einer rein ministeriellen Genehmigung von Studienangeboten zu einer wissenschaftlichen Überprüfung von Mindeststandards zu kommen. Allerdings hat dieses Verfahren zu einer enormen bürokratischen und finanziellen Belastung der Hochschulen geführt. Eine erste Maßnahme zur Vereinfachung war die Cluster-Akkreditierung, bei der ähnliche Studiengänge zusammen akkreditiert wurden. Eine wirkliche Weiterentwicklung stellte aber erst die Systemakkreditierung dar, die vor fünf Jahren erstmals angeboten wurde: Hier wurden nun nicht mehr einzelne Studienprogramme beurteilt, sondern das interne Qualitätssicherungssystem der Hochschule wurde insgesamt zertifiziert. Dies kommt dem Gedanken einer institutionellen Qualitätskultur zwar bereits bedeutend näher, aber aus Sicht der HRK geht auch dieser Schritt nicht weit genug. Deshalb hat die HRK im vergangenen Jahr unter dem Stichwort »Institutionelles Qualitätsaudit«, kurz: IQA, ein Modell zur Weiterentwicklung der Akkreditierung entwickelt, das ich Ihnen in groben Zügen vorstellen möchte:

Das IQA soll durch Initiierung und Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in den Hochschulen die Entwicklung der Qualität von Lehre und Studium fördern. Lehrende und Studierende erhalten dabei ausdrücklich Spielräume bei deren Gestaltung, sodass sie motiviert werden, sich um Qualitätsverbesserungen zu bemühen. Das IQA knüpft, ganz im Sinne der vorher genannten EUA-Empfehlung, an die selbst gesteckten Ziele, Strategien und Programme einer Hochschule an und fördert somit deren Autonomie und Profilierung. Es legt zudem die Maßstäbe der *European Standards and Guidelines* an und ist somit kompatibel mit europäischen und internationalen Verfahren und erleichtert die Mobilität der Studierenden.

Der Systemakkreditierung und dem IQA gemeinsam ist zum einen ihr Ziel: die stetige Verbesserung der Qualitätssicherung an Hochschulen. Zum anderen verbinden sie ihre Methoden, die im Wesentlichen in Selbstberichten und Peer Reviews bestehen. Häufig wird von Kritikerinnen und Kritikern unseres Vorschlags, die der Systemakkreditierung den Vorzug geben, aber übersehen, dass das IQA zwei wesentliche Unterschiede zur Systemakkreditierung aufweist:

Erstens ist es kein staatliches Prüfverfahren und induziert keine unmittelbaren verwaltungsrechtlich relevanten Genehmigungsakte. Insofern ist es, im Gegensatz zur Akkreditierung, staatsfern. Das IQA kann weitestgehend frei von staatlichen Genehmigungen wirken und so eine Überregulierung durch staatliche Vorgaben verhindern.

Zweitens geht es um externe Evaluation und Beratung, die der Hochschule helfen sollen, nicht nur Mindeststandards einzuhalten, was nicht zwangsläufig einer Qualitätssteigerung dient, sondern auch, ihre hausinterne Qualitätskultur weiterzuentwickeln. Anders als die Systemakkreditierung ist das IQA kein von außen gesteuerter Prozess, sondern unterstützt vielmehr den Prozess eigenverantwortlicher und selbstgesteuerter Qualitätssicherung. Aus verwaltungsrechtlicher Sicht ist von Bedeutung, dass es keine unmittelbare Verbindung vom erfolgreich bestrittenen IQA mit der Genehmigung von Studiengängen gibt. Allerdings zeigt ein erfolgreiches IQA die Fähigkeit der Hochschule, durch ihr Qualitätssicherungssystem gewährleisten zu können, dass ihre Studiengänge den strukturellen und inhaltlich-fachlichen Standards entsprechen. Das IQA ist damit auch ein Instrument für Transparenz. Die Überprüfung der Studienstrukturen durch das Ministerium kann somit entfallen. Dieses Verfahren schafft Vertrauen in die Hochschulen und wird es dem Staat erlauben, der erfolgreich auditierten Hochschule per Zielvereinbarungen auch ohne Akkreditierung das Recht zur Genehmigung, Veränderung und Einstellung von Studiengängen zu erteilen.

Gegenüber der Systemakkreditierung verändern sich bei einem IQA auch die Rollen der beteiligten Akteurinnen und Akteure. Die Auditorinnen und Auditoren, die über unterschiedliche Erfahrungshintergründe verfügen sollten, werden vom neu zu bildenden »Qualitätsrat« auf ihre Aufgaben vorbereitet. Dieser setzt sich aus ausgewiesenen Expertinnen und Experten des Qualitätsmanagements aus Hochschulen und Wissenschaft zusammen. Ihm obliegen die Koordination und das Monitoring des gesamten Systems. Die Hinwendung zum IQA bedeutet nicht, dass externe Akkreditierung ohne das Zutun von Akkreditierungsagenturen geschehen soll. Sie können die Hochschulen bei der Qualitätsentwicklung und dem Auditierungsprozess beraten und begleiten und bei der Qualitätsverbesserung einzelner Studiengänge unterstützen.

Natürlich ist das IQA mit Aufwänden für Hochschulen verbunden. Es stellt sich gerade für kleinere Hochschulen die Frage – vor dem Hintergrund der momentanen hochschulpolitischen Entwicklung –, ob und wie



der Aufwand eines Audits gerechtfertigt werden kann. Doch ist zum einen zu bedenken, dass Qualitätskultur, mit dem Ziel der steten Verbesserung von Studium und Lehre, eine Anforderung an und eine Motivation für alle sein muss. Zum anderen könnte ein auf Entwicklung ausgerichtetes IQA gerade für kleinere Hochschulen und solche, die noch nicht über ein ausgereiftes Qualitätsmanagement verfügen, von Vorteil sein. Anders als ein Akkreditierungsverfahren birgt es nicht die Gefahr des »Scheiterns« in sich, sondern legt die Optimierungspotenziale offen.

Zusammenfassend gesagt denken wir, dass das IQA eine logische Weiterentwicklung der in Deutschland während des vergangenen Jahrzehnts gesammelten Erfahrungen mit der Qualitätssicherung darstellt.

## 5 Wünsche

Ich vermute, dass Ihnen diese Darstellung des HRK-Modells vertraut erscheinen wird, denn Sie kombinieren in Österreich ja bereits Akkreditierung und Audit. Im Grundsatz verfolgt Ihr Audit ganz ähnliche Ziele wie der HRK-Vorschlag: Es soll belegen, dass eine Hochschule ein funktionierendes internes Qualitätsmanagement besitzt, und es soll zugleich die Hochschule bei der Weiterentwicklung dieses Managements unterstützen. Auch die vier Standards, die Sie Ihrem Audit als Bewertungsmaßstab zugrunde legen und die stark von den *European Standards and Guidelines* inspiriert sind, finde ich sehr überzeugend. Ich bin mir sicher, dass diese österreichische Variante der Qualitätssicherung im europäischen Konzert reüssieren wird, wenn sie es denn versteht, sich als Partnerin der Hochschulen zu platzieren und zugleich das Vertrauen, welches der Staat in sie setzt, einzulösen. Mit Herrn Dr. Hopbach haben Sie ja einen mit allen Wassern des bundesdeutschen Bildungsföderalismus gewaschenen Experten, von seinen umfangreichen ENQA-Erfahrungen ganz zu schweigen!

Ich denke, Sie sind auf dem richtigen Wege, und wir werden von Deutschland aus interessiert Ihre weiteren Erfahrungen verfolgen. *Accreditiones gerant alii, tu, felix Austria, aude!* In diesem Sinne wünsche ich der *Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria* alles Gute und ich freue mich, dass ich heute dabei sein darf!

# Demands on and Expectations of Quality Assurance from the Students' Perspective

von **Asnate Kazoka**

Since the 1990s the role of students in the quality assurance of higher education has become recognised across Europe as being both necessary and desirable (Cockburn 2006). The involvement of students has been in various forms and at various levels. This abstract briefly discusses students' awareness of quality education, their current involvement in quality assurance processes as well as main barriers for effective involvement and students' expectations towards the quality of education and quality assurance of education.

## Students' awareness of quality education

There are major differences of students' awareness concerning quality provision and assurance across European countries. In 2012 the European Students' Union launched a survey for mapping students' awareness of quality assurance. The survey aimed at identifying students' genuine perception of what higher education quality is from a pan-European perspective. The survey covered students of 240 bachelor level study programmes at 60 public universities in eight European countries.

Concerning awareness of quality assurance mechanisms the report shows that the majority of students regularly has the chance to participate in student evaluations. However, only half of the respondents have access to the results of these evaluation processes. Out of them a large majority reports to have witnessed follow-up activities on these results. More than half of the respondents think that evaluations have an effect on quality in higher education.

The relation between the knowledge about quality mechanisms and the support of certain concepts of quality assurance is rather weak. Pointing

out the fact that strong supporters of the »quality as selectivity«-view have a better knowledge about quality mechanisms, while strong supporters of other quality dimensions either show no special pattern or have less knowledge concerning quality mechanisms.

## Involvement in quality assurance

The current role of students in quality assurance can be assessed on four different levels: involvement at an institutional level, involvement in external processes, involvement in policy making and involvement at the European level.

At institutional level students could have three principal roles: providing information (by responding to surveys on a regular basis, focus groups etc.); participating in the preparation of self-assessment reports (as members of the self-evaluation group, writing the report, providing feedback to the report etc.); and as members of the bodies responsible for internal quality assurance processes (either with or without voting rights).

At external level there are two main roles: providing information (in consultation during external reviews), and as members of external review panels of higher education institutions and/or programmes, where students can have an observer role in expert teams, have full member status while sometimes holding the positions of chair and secretary within the teams (Dearlove 2006) and a recognised role at the decision-making level (essentially in audits or accreditation of programmes). In some countries students have organized themselves in pools of quality assurance experts.

Additionally, outside quality assurance processes themselves, there are other kinds of student involvement in quality assurance policy discussions: being consulted by policy makers (as governments), or as student representatives not directly involved in any process but providing information on the issues at stake, or having a particular role of dissemination.

At European level, ESU has had a leading role for introducing student involvement in quality assurance, for example when it comes to the involvement of students concerning evaluation of quality assurance agencies and at European level policy making activities. ENQA encourages the involvement of students in the external quality assurance of its member agencies.

Furthermore other self-initiatives by students' unions aim to enhance the quality of higher education institutions (HEIs) despite the fact that they are not part of institutional quality assurance systems, for example »Teaching Quality Awards«.

## Barriers for effective involvement

Although there are many examples for successful and coherent student participation in quality assurance, there are still barriers for full and effective student participation. A holistic approach to student participation is still lacking.

In many countries students are not involved at all levels of quality assurance mentioned above. In addition, students still face certain barriers even if they are considered as one of the key factors that promote quality culture (Sursock 2011).

According to ESU surveys, from a students' point of view there are two main problems concerning students' participation in quality assurance. First, they address a lack of information about quality assurance among the student body. Second, they criticise the absence of consequences, which results in the perception that quality assurance processes are useless. Representatives of national student unions emphasize that quality assurance processes are not transparent enough. Another demotivating factor for students can be the slow pace of quality assurance mechanisms either at institutional or national level, where any given cohort of students often doesn't see its consequences. Another issue raised is that the quality assurance technical terminology is not student friendly and could result in a gap between those involved and the rest of the student body.

There are several challenges concerning student involvement in quality assurance agencies. Some agencies stated that they have difficulties to find students who are willing to be involved. However, in most cases such agencies do not invest enough energy in recruitment and training. Some agencies said that they are not satisfied with the service of students. This might be due to lack of communication of what was actually expected from the students (Wiberg 2006).

National student representatives stated that even if student involvement is in place formally, it does not necessarily mean that there actually is

active and genuine student involvement. In addition, students are often not fully recognized as equal partners within quality assurance processes, especially if students are given the role as consumers in education. To conclude, there are large differences in the level and quality of student involvement among the countries of the European Higher Education Area.

## Expectations for quality education and quality assurance of education

Students have big expectations from quality assurance, such as improving the quality of education. For students quality is an essential experience and/or process that takes place within the process of how their expectations are met in higher education. Adopting quality assurance and quality culture is a gradual process and important key steps in this process are, for example the ownership of these processes, and how these processes incorporate the main principles of trust, partnership and ownership. Students should be treated as equal partners and their participation is a prerequisite. Higher education institutions should consider and understand the students' role and students' circumstances more effectively concerning students' participation in quality assurance. Obstacles such as excessive study workload, unequal status as partners and lack of necessary knowledge and tools are key-areas for optimising students' participation in quality assurance in higher education. Especially the higher education institutions should take all that obstacles students have to face concerning quality assurance into account and be supportive for students' involvement in quality assurance.

Students' core expectations for quality in higher education centre on the teaching content and learning process while conditional expectations are related to the environment and conditions that are believed to be necessary in order to realise these core expectations, i.e. services, facilities and system structures for studying, as well as the academic environment and culture.

Students need to be encouraged and supported to be active, to become responsible partners and to be proactive. If students provide feedback, they need to be made aware of the changes they have initiated. The consequences resulting from the different forms of students' involvement should be transparent and respected. Students' motivation for participating in quality

assurance and development activities can be enhanced only by making quality assurance activities and procedures more visible and understandable.

## Summary

There is no single way of promoting and encouraging students' engagement in quality assurance. Quality assurance mechanisms are very complex and it is important to bear the barriers for students' involvement in mind. Students' participation in quality assurance has increased since the beginning of the Bologna process, especially since the adoption of the *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) in 2005. However, there is still considerable room for improvement because of the fact that formal student involvement within the structures does not always mean genuine, effective and active students' participation. One of the most important tasks for the future is to develop a student-centred concept for quality and to fit, as much as possible, the processes to its purpose.

### Literature references

- European Students' Union (2012): *Quest for Quality for Students. Going Back to Basics*. Brussels.
- European Students' Union (2013): *Quest for Quality for Students. Student Quality Concept. Volume III*. Brussels.
- European Students' Union (2013): *Quest for Quality for Students. Survey on Students' Perspectives. Volume II, Part I*. Brussels.
- <http://www.esu-online.org> (31.10.2013).

# Unterschiedliche Anforderungen an die Qualitätssicherung aus Sicht einer Agentur

von Mag. Dr. **Achim Hopbach**

Mit diesem Beitrag werden die unterschiedlichen Anforderungen an die Qualitätssicherung aus der Perspektive einer Qualitätssicherungsagentur beleuchtet. Im Fokus steht dabei die Frage, welche Bedeutung die Vielseitigkeit oder sogar Widersprüchlichkeit der Anforderungen für Qualitätssicherungsagenturen hat und wie diese damit umgehen. Im Zusammenhang mit der Erörterung unterschiedlicher Zweckbestimmungen soll auch der Bedeutungswandel der Qualitätssicherung – und damit ein Thema, das in der hochschulpolitischen Diskussion kaum Beachtung findet, mit Blick auf die Herausforderungen der Zukunft aber von zentraler Bedeutung ist – diskutiert werden.

## Anforderungen an die Qualitätssicherung aus der Perspektive der AQ Austria

### **Die nationale Ebene**

Wählt man als Ausgangspunkt der Betrachtung unterschiedlicher Anforderungen an die Qualitätssicherung zunächst den nationalen Kontext, so gilt der erste Blick der gesetzlichen Grundlage.

Im Juli 2011 beschloss der Nationalrat der Republik Österreich eine Neuordnung der externen Qualitätssicherung und Akkreditierung in Österreich. Teil dieser Neuordnung ist die Zusammenführung der drei bisherigen Qualitätssicherungseinrichtungen Österreichs in die neue sektorenübergreifende, unabhängige Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) durch das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz 2011. Ziel ist die

Schaffung eines gemeinsamen Referenzrahmens, der zur Stärkung des gegenseitigen Vertrauens und der gegenseitigen Anerkennung zwischen den drei Hochschulsektoren beiträgt. Mit der Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen der externen Qualitätssicherung soll auch ein Beitrag zur Verbesserung der Durchlässigkeit in allen Aktivitätsbereichen der Hochschulen geleistet werden. Gemäß gesetzlichem Auftrag ist die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria für sämtliche hochschulische postsekundäre Bildungseinrichtungen (öffentliche Universitäten, Fachhochschulen, Privatuniversitäten, mit Ausnahme der Pädagogischen Hochschulen) in Österreich zuständig und besitzt ein gesetzlich geregeltes breites Spektrum an Aufgaben im Bereich der externen Qualitätssicherung:

1. Entwicklung und Durchführung externer Qualitätssicherungsverfahren, jedenfalls Audit- und Akkreditierungsverfahren, nach nationalen und internationalen Standards;
2. Akkreditierung von hochschulischen Bildungseinrichtungen und Studien (d. h. Fachhochschulen und deren Studienprogrammen sowie Privatuniversitäten und deren Studien);
3. Berichte an den Nationalrat im Wege der zuständigen Bundesministerin oder des zuständigen Bundesministers;
4. Veröffentlichung der Ergebnisberichte der Qualitätssicherungsverfahren;
5. kontinuierliche begleitende Aufsicht akkreditierter hochschulischer Bildungseinrichtungen und Studien hinsichtlich der Akkreditierungsvoraussetzungen;
6. Aufgaben gemäß den Bestimmungen des Fachhochschul-Studiengesetzes (FHStG) und des Privatuniversitätengesetzes (PUG);
7. Zertifizierung von Bildungseinrichtungen nach Audit (d. h. öffentliche Universitäten und Fachhochschul-Erhalter);
8. Durchführung von Studien und Systemanalysen, Evaluierungen und Projekten;
9. Information und Beratung zu Fragen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung;
10. internationale Zusammenarbeit im Bereich der Qualitätssicherung.

Die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria ist somit durch ein Aufgabenspektrum gekennzeichnet, das die staatliche Akkreditierung von Hochschulen und deren Programmen (Privatuniversitäten, Fachhochschulen), die Zertifizierung hochschulinterner Qualitätsmanagement-Systeme



(öffentliche Universitäten, Fachhochschulen), Beratungsleistungen sowie Studien- und Systemanalysen umfasst.

In den Erläuterungen zum Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG)<sup>1</sup> ist eine Anforderung sehr pointiert formuliert: Erstmals sollen durch das neue Gesetz gemeinsame und sektorenübergreifende Standards und Kriterien für Qualitätssicherungsverfahren in Österreich eingeführt werden. Bemerkenswert ist eine weitere, darüber hinausgehende Zielvorstellung: Erstmals können auf der Grundlage des Gesetzes gemeinsame (Mindest-)Standards für hochschulische Angebote entwickelt werden. Ein Zweck der externen Qualitätssicherung in Österreich ist somit in der Vereinheitlichung akademischer Standards zu sehen.

### Die europäische Ebene

Im Jahr 14 des Bologna-Prozesses ist die Ebene des Europäischen Hochschulraums notwendigerweise in die Betrachtung der Anforderungen an die externe Qualitätssicherung miteinzubeziehen. Im Jahr 2005 wurden auf der Bologna-MinisterInnenkonferenz in Bergen die *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) verabschiedet, die Prinzipien für die Qualitätssicherung, insbesondere für die Ausgestaltung der Verfahren bzw. Systeme enthalten:

- Verantwortung: Die Hauptverantwortung für die Qualität und die Qualitätssicherung liegt aufseiten der Hochschulen. Als Grundlage aller Qualitätssicherungsverfahren dient die interne Qualitätssicherung.
- Entwicklungsorientierung: Alle Qualitätssicherungsverfahren sollen (zumindest auch) entwicklungsorientiert sein.
- InteressenträgerInnen: InteressenträgerInnen sind an der Qualitätssicherung zu beteiligen.
- Unabhängigkeit: Qualitätssicherungsagenturen müssen unabhängig von Hochschulen, Ministerien oder anderen InteressenträgerInnen agieren und entscheiden können.

---

1 Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG), BGBl. I Nr. 74/2011.

In dieser Reihe der Prinzipien ist nicht zuletzt die Beteiligung von InteressenträgerInnen bedeutsam. Wann immer eine Qualitätssicherungsagentur als eine zentrale Akteurin in der Qualitätssicherung mit Anforderungen durch InteressenträgerInnen konfrontiert ist, handelt es sich in der Regel nicht um externe AkteurInnen. Vielmehr ist die Beteiligung der InteressenträgerInnen in Agenturen und Verfahren der Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum so ausgeprägt, dass es sich in Wahrheit nicht um externe Beziehungen handelt. Diese enge Verschränkung ist ein Kennzeichen des europäischen Hochschulraumes, das ihn im Vergleich zu anderen Regionen der Welt auszeichnet. Denn es ist als großer Fortschritt zu bezeichnen, dass die InteressenträgerInnen in der Qualitätssicherung in Europa so eng beteiligt sind. Stakeholderinvolvement ist ein Kennzeichen der Qualitätssicherung in Europa, das im Augenblick auch ein Exportschlager in andere Regionen der Welt ist. Zusammenfassend scheint die Ausgangslage für die AQ Austria recht klar zu sein. Es gibt einen klar beschriebenen gesetzlichen Auftrag und europäische Prinzipien, die zu beachten sind.

### **Diversifizierung des Zwecks der externen Qualitätssicherung**

Dennoch lohnt es, die Frage nach dem Zweck der Qualitätssicherungsverfahren und damit nach der Aufgabe der Qualitätssicherungsagenturen differenzierter zu behandeln. Was ist die Aufgabe einer Qualitätssicherungsagentur? Welche Anforderungen, die an eine Agentur gestellt werden, sind legitim? Welcher Zweck der Qualitätssicherung ist richtig?

In der Regel werden diese Fragen mit Blick auf die klassische Zweiteilung gestellt: Sichern wir Mindeststandards oder sind wir für die Entwicklung der Qualität in Hochschulen zuständig? Seit über 15 Jahren haben sich Agenturen daran gewöhnt, sich zwischen diesen beiden Polen der Zweckbestimmungen zu bewegen und sie zumeist in unterschiedlicher Form beide zu berücksichtigen: ein wenig Kontrolldimension, ein wenig Entwicklungsdimension. Heute wird vielfach der Entwicklungsdimension eine größere Bedeutung beigemessen. Ein genauerer Blick zeigt jedoch, dass die Frage nach der Aufgabenstellung einer Qualitätssicherungsagentur gar nicht banal ist und die Realität vielschichtiger aussieht als vermutet oder als die »traditionelle« doppelte Zweckbestimmung erwarten lässt.

Vor drei Jahren hat der ehemalige Präsident des International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE), David Woodhouse, eine Liste von Zweckbestimmungen für Agenturen zusammengestellt,

die 20 unterschiedliche Zwecke umfasst. Das vermeintlich mehr oder weniger klare Profil einer Qualitätssicherungsagentur, Sicherung und Entwicklung von Qualität, ist in Wahrheit offensichtlich nicht ganz so klar.

Eine Qualitätssicherungsagentur besitzt heute offensichtlich ein breites Portfolio an Zweckbestimmungen.

Sucht man Gründe für diese Vielfalt, ist ein Blick in die unmittelbare Vergangenheit, insbesondere auf die Entwicklungen in der externen Qualitätssicherung während der letzten 10 bis 15 Jahre interessant. Zu den zwei »klassischen« Zweckbestimmungen der externen Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Rechenschaft, kamen in unterschiedlicher Kombination neue Zweckbestimmungen wie Systemsteuerung, Politikevaluation, Information u. Ä. hinzu.

Die Achtzigerjahre sind durch eine starke Hochschulexpansion gekennzeichnet, die in vielen Hochschulsystemen u. a. wegen nicht proportional wachsender finanzieller Ausstattung der Hochschulen zu manifesten Qualitätsproblemen in Lehre und Studium führten. In dieselbe Zeit fällt, zum Teil als Reaktion auf die Qualitätsprobleme, der Beginn der Deregulierung der Hochschulsysteme im Sinne der Prinzipien des New Public Management. Dies stellt eine wichtige Rahmenbedingung für die Einrichtung von Qualitätssicherungsagenturen dar. Diese »Wurzel« der externen Qualitätssicherung wird in ihrer Bedeutung vielfach unterschätzt oder sogar übersehen. Externe Qualitätssicherung war von Beginn an auch ein Steuerungsinstrument auf der Ebene der Hochschulsysteme; Sicherung und Entwicklung von Qualität waren nur selten die einzigen Motive für die Gründung von Qualitätssicherungsagenturen.

Heute können wir daher von einer multiplen Funktion der externen Qualitätssicherung ausgehen:

### **Systemsteuerung**

Im westlichen Teil Europas wurde in den Achtzigerjahren und bis Mitte der Neunzigerjahre in den Qualitätssicherungsverfahren eher die Entwicklungsdimension betont. Vor allem Pilotprojekte der EU in der Erprobung der Evaluation von Studiengängen stehen für diesen Entwicklungsstrang. In den östlichen Ländern Europas stand hauptsächlich seit dem Systemwechsel Ende der Achtzigerjahre die Kontrolldimension im Zentrum der Motive. Vor allem in Zeiten des Übergangs und der Entstehung privater Hochschulen spielte die externe Qualitätssicherung eine zentrale Rolle bei der Etablierung oder Reform

der Hochschulsysteme. Zutreffenderweise ist häufig vom Siegeszug des Akkreditierungsansatzes nach Westen die Rede, der in den Neunzigerjahren seinen Ausgang in den osteuropäischen Ländern nahm. Bereits zu jener Zeit gingen die AkteurInnen in den Hochschulsystemen typischerweise von einer sehr engen Verschränkung der beiden Zweckbestimmungen Entwicklung und Kontrolle aus. Elemente der Systemsteuerung kamen in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Ausprägungen hinzu. Zu nennen ist nicht zuletzt die Mittelallokation, die vielfach auf Ergebnisse der externen Qualitätssicherung gestützt wird, oder auch die Durchsetzung politischer Reformen. Gerade der letzte Aspekt wird vielfach unterschätzt. Ein gutes Beispiel hierfür ist sicherlich Deutschland und die 1999 eingeführte Programmakkreditierung, die ohne Zweifel einen wesentlichen Beitrag zur Durchsetzung der »Bologna-Reformen«, vor allem der Einführung des gestuften Studiensystems, beigetragen hat, auch wenn dies eher ein politischer Prozess war oder hätte sein sollen. Angesichts der Diskussion über die Wirksamkeit der externen Qualitätssicherung scheint dies auf den ersten Blick erfreulich zu sein, denn hier ist zweifelsohne eine erhebliche Wirkung der externen Qualitätssicherung zu verzeichnen. Die Frage ist aber, ob die Durchsetzung hochschulpolitischer Reformbemühungen, die nicht in erster Linie einen Bezug zu Fragen der Qualität haben, zum Aufgabenportfolio einer Qualitätssicherungsagentur gehören sollte. Man kann dies zumindest bezweifeln, denn die Umsetzung eines solchen Reformprozesses sollte viel stärker in den Händen der Hochschulen liegen und nicht nur als Anforderung von außen an die Hochschulen herangetragen oder ihnen gar aufgezwungen werden. Die Durchsetzung politischer Reformen ist so in den letzten Jahren zu einer wichtigen und problematischen Funktion der Qualitätssicherungsagenturen geworden, die ihre Kernaufgabe, Sicherung und Entwicklung von Qualität, manchmal in den Hintergrund treten lässt, vor allem in der öffentlichen Wahrnehmung der Agenturen.

### **Politikevaluation**

Der Steuerungsfunktion auf Systemebene folgt heute vielfach die Funktion der Politikevaluation auf dem Fuße. Mit der externen Qualitätssicherung, im Wesentlichen mit den Akkreditierungsansätzen, versuchen politische EntscheidungsträgerInnen zunehmend zu überprüfen, ob ihre eigenen Reformmaßnahmen auch greifen. Typische Beispiele hierfür sind die Themen soziale Inklusion oder Mobilität der Studierenden. Nicht im engsten Sinne oder

auch nicht im klassischen Sinne sind dies Aspekte von Qualität in Lehre und Studium, aber es können ohne Zweifel wichtige Ziele der Hochschulpolitik sein. Durch Aufnahme solcher Ziele in die Liste der Kriterien, Standards und Begutachtungsgegenstände in Qualitätssicherungsverfahren bekommt die externe Qualitätssicherung die zusätzliche Funktion der Politikevaluation.

### **Transparenz**

Eine weitere Funktion ist die Transparenzfunktion. Ohne Zweifel haben Qualitätssicherungsverfahren schon immer Informationen über Qualität von Hochschulen, über Qualität in Lehre und Studium geliefert. Zunehmend kommt allerdings in den letzten Jahren die Funktion hinzu, nicht nur Informationen über die Qualität von Hochschulen und/oder Studiengängen zu präsentieren, sondern ebenso Informationen über Hochschulen und/oder Studiengänge an sich zu liefern, nicht zuletzt um die Institutionen oder Studiengänge besser vergleichen zu können. Die Anforderungen an den Informationsgehalt von Qualitätssicherungsberichten sind in den letzten Jahren immer weiter gewachsen und haben sich ausdifferenziert. Bezeichnend für diese Entwicklung ist die Diskussion über das Verhältnis von externer Qualitätssicherung und Rankings. Vielfach werden beide Instrumente als Alternative angesehen, was sogar Eingang in das Kommuniké der Bologna-MinisterInnenkonferenz von Leuven/Louvain-La-Neuve gefunden hat. Zweifelsohne sind Rankings und Qualitätssicherung völlig unterschiedliche Dinge. Art und Komplexität der Informationen, die beide Instrumente liefern, unterscheiden sich grundlegend. Während Rankings Informationen zu Fragen der Performanz in der Vergangenheit liefern, werden in Verfahren der externen Qualitätssicherung eher Informationen zur Qualität in einer holistischen Betrachtungsweise generiert, die auf Potenziale der Zukunft hinweisen. Außerdem fußen Rankings in der Regel auf indikatorbasierten quantitativen Daten, die gleichermaßen auf viele Hochschulen angewendet werden, während im Zentrum von Qualitätssicherungsverfahren das qualitative Urteil von ExpertInnen steht. Während die LeserIn die Kernbotschaft von *league tables* in wenigen Augenblicken erfassen kann, ist die Lektüre von Gutachten zur Qualitätssicherung zeitaufwändiger, und man kann nicht unbedingt Studiengänge oder Hochschulen auf deren Grundlage miteinander vergleichen.

## **Ausdifferenzierung der externen Qualitätssicherung**

Hinsichtlich der Funktionen vollzieht sich die Ausdifferenzierung im Dreieck von Steuerung vs. Entwicklung vs. Kontrolle. Hinsichtlich des Gegenstandes verläuft die Ausdifferenzierung entlang der Linien Systemebene vs. institutioneller bzw. Programm-Ebene vs. Ebene des Individuums.

# Drei zentrale Herausforderungen an die externe Qualitätssicherung

## **1. Herausforderung**

Zunächst eine Herausforderung, die aus dem Hochschulsystem selber hervorkommt. Im Wesentlichen besteht Einigkeit darüber, dass Wettbewerb und Diversifizierung zwei der wichtigsten TreiberInnen der Hochschulentwicklung in unseren Tagen sind. Wenn Wettbewerb ein so wichtiger Treiber ist, dann hat das ganz erhebliche Auswirkungen auf die Bedeutung der Qualitätssicherung. Die Qualität wird dann ein zentraler Erfolgsfaktor der Hochschule als Institution. Das Streben nach Qualität in Lehre, Studium und Forschung entspringt nicht mehr nur der intrinsischen Motivation der Lehrenden und Forschenden als Individuen, sondern ist auch eine zentrale Aufgabe der Hochschule als Institution. Die rückt die Qualitätssicherung in eine andere Rolle. Hochschulinterne Qualitätssicherung ist heute viel stärker als ein zentraler hochschulinterner Steuerungsmechanismus zu verstehen. Qualitätsentwicklung und »traditionelles« Hochschulmanagement sind heute viel enger zusammengerückt, als das vor 15 Jahren der Fall war.

Der Prozess der Diversifizierung betont den Charakter der Qualität als ein relatives Konzept. Denn was bedeuten die oben genannten Qualitätsindikatoren für »die« Qualität einer Institution? Wenn es stimmt, dass die Profile der Hochschulen vielfältiger werden, dann muss sich dies notwendigerweise auch auf die Qualitätsindikatoren auswirken. Im Übrigen dürfte es selbstverständlich sein, dass eine Hochschule, die sich als Forschungsuniversität von Weltrang versteht, materiell und auf Level bezogen, andere Qualitätsstandards als für sich relevant einstuft als z. B. eine Hochschule mit einem starken regionalen Bezug und einem ausgewiesenen Profil im Bereich Lebenslanges Lernen.

Als Konsequenz dieser veränderten Bedeutung der Qualität ändert sich auch die Rolle der Qualitätssicherung. Zum einen gilt: Wenn in einem

wettbewerblich ausgerichteten Hochschulsystem die Gleichung »Steigerung von Qualität ist gleich Steigerung des Erfolgs« stimmt, rücken Verfahren der Qualitätsentwicklung und -sicherung notwendigerweise näher in das Zentrum des strategischen und operativen Hochschulmanagements. Statt sektoraler, additiver Qualitätssicherung, die in den unterschiedlichen hochschulinternen Prozessen zumeist isoliert von anderen Steuerungsaufgaben betrieben wird, wird Qualitätsentwicklung zunehmend als verbindendes und leitendes Prinzip der gesamten Hochschulsteuerung verstanden und verankert. Sowohl Entscheidungen über das akademische Profil in Forschung und Lehre als auch über sonstige Dienstleistungen (z. B. im Bereich Technologietransfer), sowohl Personalentscheidungen (Personalgewinnung und Personalentwicklung) als auch Entscheidungen über die hochschulinterne Ressourcenallokation müssen auf ihre Passgenauigkeit zum Gesamtkonzept, auf ihre qualitätssteigernde Wirkung hin ausgerichtet werden. Es geht um einen Paradigmenwechsel hin zu einem in erster Linie selbst gesteuerten und dynamischen Prozess der Qualitätsentwicklung, der sich an den selbst gesetzten Zielen der Hochschulen orientiert. Die Diversifizierung erfordert darüber hinaus, dass Qualitätssicherungsverfahren unterschiedlichen Profilen und Qualitätskriterien Rechnung tragen müssen. Sie müssen daher flexibel sein. Dies steht im latenten Widerspruch zu den Anforderungen der übrigen InteressenträgerInnen, die tendenziell ein größeres Interesse an standardisierter Qualitätssicherung haben, nicht zuletzt um transparente Informationen zu Vergleichszwecken zu erhalten. Hierfür eine Balance zu finden, ist eine der größten Herausforderungen der Qualitätssicherung in der Zukunft.

## **2. Herausforderung**

Je mehr die Hochschulsysteme dereguliert werden, desto stärkere Bedeutung bekommt die Steuerungsfunktion der Qualitätssicherung. Das führt dazu, dass immer mehr kennzahlenbezogene Ansätze und immer stärker standardisierte hochschulübergreifende Ansätze der Qualitätssicherung entwickelt werden, die die konkreten internen Entwicklungen einzelner Hochschulen weniger berücksichtigen können. Das findet natürlich nicht die Zustimmung aufseiten der Hochschulen, die einen ganz anderen Ansatz fordern – auch das ist eine weitere zentrale Herausforderung.

### 3. Herausforderung

Die nächste Herausforderung kommt von den externen InteressenträgerInnen. Die Informationsfunktion wurde schon angesprochen. Auch hier gilt: Je stärker die Bedeutung der Informationsfunktion für die Qualitätssicherung ist, desto stärker müssen die Verfahren notwendigerweise standardisiert werden. Das bedingt, dass gerade der entgegengesetzte Weg eingeschlagen werden muss als der, den die Hochschulen bevorzugen würden.

## Bedeutungswandel/-zuwachs der Qualitätssicherung

Teils zusätzlich zu der Ausdifferenzierung der Zweckbestimmungen, teils durch sie verursacht, ist ein Bedeutungszuwachs der externen Qualitätssicherung zu verzeichnen, der vielfach unterschätzt wird. Die Bedeutung der Ergebnisse externer Qualitätssicherung ist für sämtliche beteiligten Parteien eine viel größere als vor 15 oder 20 Jahren. Ergebnisse der externen Qualitätssicherung bilden heute die Grundlage für Mittelallokation und für die Profilbildung für Hochschulen im Wettbewerb. Sie bilden auch die Grundlage für »Partnersuche«, sei es die Wahl des Studienortes durch künftige Studierende, sei es die Wahl von Kooperationspartnern durch Industrieunternehmen. Für alle diese Entscheidungen spielen Ergebnisse von Qualitätssicherung heute eine zentrale Rolle. Die *European University Association* (EUA) hat kürzlich in einer Umfrage das Ergebnis zutage gefördert, dass von den Reformprozessen und den Reforminstrumenten der letzten Jahre das am einflussreichsten und am tiefsten wirkende die Qualitätssicherung war und nicht etwa veränderte Finanzierungsmechanismen.

## Auswirkungen auf die Qualitätssicherungsverfahren

Fragt man nach den Auswirkungen der Ausdifferenzierung der Zweckbestimmungen auf die Ausgestaltung der Qualitätssicherungsverfahren, so überrascht die Feststellung, dass sich – trotz sich teilweise erheblich verändernder Rahmenbedingungen – die Verfahren der externen Qualitätssicherung im Kern seit dem Ende der Achtzigerjahre fast gar nicht verändert haben.



Self-Evaluation, Peer Review, Gutachten, Follow-up-Verfahren sind noch immer die wesentlichen Verfahrenselemente. Dies wirft die Frage auf, ob die Verfahren, so wie wir sie durchführen, wirklich geeignet sind, um alle diese Zweckbestimmungen zu erfüllen. Vor allem gilt dies hinsichtlich der Rolle der GutachterInnen. Ist »Peer Review« in allen Bereichen der externen Qualitätssicherung wirklich noch der geeignete oder erforderliche Ansatz? ExpertInnen mit Peer-Status sind erforderlich wegen ihres Spezialwissens über den zu begutachtenden Gegenstand. Brauchen wir Peers, um zu evaluieren, ob die Mobilität sich erhöht hat, ob die soziale Inklusion besser ist als vor 20 Jahren? Das ist sehr fraglich. Gibt es nicht andere Instrumente, vor allen Dingen im Bereich des Berichtswesens, welches sich in den letzten Jahren enorm entwickelt hat, die besser geeignet wären?

### **Wo steht die AQ Austria?**

Wie sind die Rolle und Aufgabenstellung der AQ Austria angesichts dieses Ausdifferenzierungsprozesses einzuschätzen? Interessanterweise stellt sich das Problem für die AQ Austria wegen ihres breiten Aufgabenspektrums möglicherweise etwas anders dar. Die AQ Austria führt Akkreditierungsverfahren und Auditverfahren durch, hat beratende und Aufsichtsfunktionen. Mit der Entscheidung, für die drei Hochschultypen öffentliche Universitäten, Privatuniversitäten und Fachhochschulen unterschiedliche Verfahren vorzusehen, verfolgt der Gesetzgeber offensichtlich unterschiedliche Zwecke. Ihr breites Portfolio könnte der Agentur somit die Möglichkeit eröffnen, die jeweiligen Verfahren auf die spezifischen Zwecke zu fokussieren. Sehr interessant ist in diesem Kontext die Ausgestaltung des Audits, das durchaus eine Melange von Zweckbestimmungen besitzt. Als »klassisches« Quality Audit ist es ein entwicklungsorientiertes Verfahren, das auf die Weiterentwicklung des internen Qualitätsmanagements abzielt. In Österreich mündet es jedoch in ein Zertifikat der Übereinstimmung des internen Qualitätsmanagements mit bestimmten Standards. Für die Ausgestaltung der Verfahren und der Auditstandards kreiert diese doppelte Zweckbestimmung zweifelsohne ein Spannungsverhältnis. Die Zukunft wird erweisen, inwieweit dieses Spannungsverhältnis aufgelöst wird oder ob es zumindest produktiv genutzt werden kann.

## Die Kernfrage der Zukunft

Die Kernfrage für die Zukunft der externen Qualitätssicherung lautet nicht: »Welcher Zweck ist richtig?«, sondern sie lautet: »Welcher Zweck erfordert welche Akteurin bzw. welchen Akteur und welches Verfahren?« Hier liegt die große Aufgabe für alle Beteiligten. Auch Selbstkritik soll nicht fehlen. Die Agenturen haben in den letzten zehn Jahren viele Ressourcen darauf verwendet, die Verfahren der externen Qualitätssicherung zu verbessern. Das ist grundsätzlich nichts Schlechtes, im Gegenteil. Die Hochschulen haben einen Anspruch darauf, dass die Agenturen so professionell wie irgend möglich arbeiten. Aber die Diskussion über die Zweckbestimmungen ist zu kurz gekommen. Sie wurde nicht zuletzt auch von politischen EntscheidungsträgerInnen dominiert und war etwas abgekoppelt von der Diskussion der ExpertInnen. Die zentrale Aufgabe in der Zukunft wird sein, die Frage nach dem Zweck des jeweiligen Verfahrens neu zu beantworten und die Ausgestaltung der Verfahren stärker an die Diskussion über Zweckbestimmungen zu koppeln.

# Internationale Akkreditierung als Marketinginstrument

von Prof. Dr. **Christoph Badelt**

## 1 Erfahrungshintergrund

Qualitätssicherung ist ein zentrales Anliegen einer autonomen Universität. Vor der Etablierung der Universitätsautonomie war dieses Anliegen nur indirekt ein Thema; es wurde gleichsam durch gesetzliche Regelungen als gelöst erklärt. Solange die wichtigsten Elemente der Lehre, wie Studienpläne, aber auch Betreuungsrelationen, einer direkten öffentlichen Kontrolle (teilweise sogar dem Gesetzgeber) unterliegen, ist die Frage nach der Qualität der Ausbildung nicht existent oder tabuisiert.

Mit der Autonomie rückt das Thema der Qualitätssicherung ins Zentrum des strategischen Handelns einer Universität. An einer Wirtschaftsuniversität wird das Thema darüber hinaus auch international relevant, weil es gerade bei Wirtschaftsuniversitäten eingeführte Akkreditierungssysteme gibt, die international etabliert sind und die vor allem Spitzeneinrichtungen nach außen kennzeichnen. In diesem Beitrag stehen daher Akkreditierungen im Mittelpunkt, die nicht Minimalqualitäten, sondern Spitzenqualitäten belegen.

Die sogenannte »Triple Crown« wird in den wirtschaftswissenschaftlichen Universitäten heute als ein Kürzel für internationale Spitzenqualität angesehen. Dazu zählt die Akkreditierung einer Institution durch EQUIS, AMBA und AACSB (EQUIS 2013, AMBA 2013, AACSB 2013)<sup>1</sup>. Dies ist auch der

---

**1** EQUIS steht für European Quality Improvement System und wird von der European Foundation for Management Development (EFMD) für besondere Qualität von Wirtschaftsuniversitäten vergeben. Um eine Akkreditierung aufrechtzuerhalten, muss sich eine Universität einer umfangreichen Prüfung durch die Akkreditierungsagentur EFMD unterziehen. Eine weitere Akkreditierungsinstitution ist die renommierte britische AMBA (Association of MBAs). Sie akkreditiert in erster Linie die britischen MBA-Programme, aber auch einige ausgewählte Programme anderer Wirtschaftsuniversitäten weltweit, die den hohen Qualitätsanforderungen der AMBA entsprechen.

Erfahrungshintergrund der Wirtschaftsuniversität, die seit einigen Jahren sowohl EQUIS- als auch AMBA-akkreditiert ist und die gerade dabei ist, die AACSB-Akkreditierung zu erlangen. In der Folge wird daher die Perspektive auf das hier gestellte Thema vor allem durch die Erfahrungen mit den internationalen Systemen der Bewertung wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildungsqualität geprägt.

## 2 Theoretische Zugänge

Akkreditierung dient im Sinne der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie als eine Art »Signal«. Dahinter steht eine einfache Überlegung: Die zunehmende Komplexität der Universitätslandschaft bringt es mit sich, dass eine Vielfalt von Institutionen entsteht, deren Qualität nur mit hohem Aufwand überprüfbar ist. Damit geht eine gewisse Inflationierung bestehender akademischer Grade einher, weil es immer wieder vorkommt, dass etabliert scheinende akademische Grade auch von Institutionen verliehen werden, deren wissenschaftliches und didaktisches Niveau problematisch ist.

In der internationalen Dimension wird diese Unübersichtlichkeit noch größer. Aus ökonomischer Perspektive kann daher Akkreditierung als Instrument der Reduktion von Informationskosten verstanden werden. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Erfüllung von Qualitätsstandards von Spitzeneinrichtungen. Sowohl potenzielle wissenschaftliche Partnerinnen und Partner oder potenzielle Studierende einer Universität können sich darauf verlassen, dass eine akkreditierte Universität bestimmte Qualitätsstandards erfüllt. Der Aufwand (die Kosten) einer umfangreichen Recherche werden eingespart, sie müssen nicht mehr auf sich genommen werden.

Akkreditierung spielt aber auch im Marketing eine Rolle. In der Marketingwissenschaft wird Marketing als ein Prozess verstanden, »durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen« (Kotler et al. 2007, S. 11). Ein solches Selbstverständnis

---

Eine AACSB-Akkreditierung (Association to Advance Collegiate Schools of Business) wird an jene Business Schools verliehen, die sich insbesondere durch ihre außerordentliche Verpflichtung zu Qualität und ständiger Verbesserung des Angebots auszeichnen sowie ein strenges und umfassendes Gutachter/innenverfahren durchlaufen.

von Marketing macht klar, dass »Akkreditierungs-siegel« mehr sind als reine Werbemaßnahmen; sie sind auch mehr als ein reines Logo. Vielmehr ist eine Akkreditierung ein Siegel der Qualität inmitten eines zunehmend unüberschaubaren Marktes.

Dabei ist zu beachten, dass sich Universitäten an verschiedenen Märkten orientieren müssen. Dazu zählen potenzielle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Forschungspartnerinnen und Forschungspartner und viele andere. Akkreditierungsinstrumente werden daher zunehmend auch in den Dienst des Benchmarkings gestellt. Denn in einem Akkreditierungsverfahren werden typischerweise von vielen Universitäten vergleichbare Daten verlangt. Daher kann eine Akkreditierung auch im Rahmen einer umfassenden Marketingstrategie einer Universität eingesetzt werden, wenngleich der Wert der Akkreditierung über das Marketing bei Weitem hinausgeht.

### 3 Auswirkungen von Akkreditierungen auf verschiedene Stakeholdergruppen

Wie oben bereits angedeutet, sehen sich Universitäten einer Vielfalt von Stakeholdern gegenüber und man kann dies auch als Präsenz von Universitäten auf verschiedenen »Märkten« sehen. Demgemäß vielfältig ist auch die Rolle, die Akkreditierungen für Universitäten spielen.

Eine erste Stakeholdergruppe spricht die Rolle der Akkreditierung bei der Rekrutierung von Studierenden an. Auch wenn es in Österreich durch den größtenteils offenen Hochschulzugang nicht immer offenkundig ist, stehen Universitäten in einem Wettbewerb um die besten Studierenden. Deutlich wird dies in Österreich vor allem auf der Master- und PhD-Ebene, wenn diese Programme international orientiert sind. Es ist auch empirisch erwiesen, dass sich Studierende, die sich um einen Studienplatz bemühen, vor allem in Ländern, die ihnen nicht sehr gut vertraut sind, zunächst am Kriterium der Akkreditierung orientieren. Die Existenz einer internationalen Akkreditierung wird als erstes Wahlkriterium verwendet; innerhalb der Menge der akkreditierten Universitäten trifft eine potenzielle Studentin oder ein potenzieller Student dann ihre oder seine endgültige Wahl.

Besonders ausgeprägt ist dieser Mechanismus im Bereich der Weiterbildung in den Wirtschaftswissenschaften, also in der Executive Education, etwa bei den MBA-Programmen. Hier besteht ein wichtiger Zusammenhang

mit dem Hochschulfinanzierungssystem. Je stärker der Anteil der Eigenfinanzierung von Studierenden an den Kosten eines Studiums ist (im Grenzfall bei Weiterbildungsinstitutionen die volle Kostendeckung), desto wichtiger wird die Rolle der Akkreditierung im Suchprozess für die potenziellen Studierenden.

Die zweite Stakeholdergruppe, die bei Akkreditierungen zu beachten ist, ist die »Community« einschlägiger Universitäten. Manchmal entsteht durch eine Akkreditierung ein Effekt, den man fast als »Mitgliedschaft in einem Club« interpretieren könnte. So ist es bei der Anbahnung von internationalen Kooperationen (Austauschprogrammen, strategischen Partnerschaften, Joint Study Programmen) von entscheidender Bedeutung, ob eine potenzielle Bewerberin oder ein potenzieller Bewerber für eine solche Kooperation »Mitglied des Clubs« der akkreditierten Universitäten ist. Relevant wird das Thema aber auch bei der Rekrutierung von wissenschaftlichem Personal; gerade dann, wenn sich jemand für eine Professur an einer für sie oder ihn unbekanntem Universität bewirbt, ist es von großer Bedeutung zu wissen, ob diese Person von einer akkreditierten Institution kommt oder nicht.

Einer der wichtigsten Märkte, in denen sich Universitäten bewegen, ist der Arbeitsmarkt für Absolventinnen und Absolventen. Auf den ersten Blick scheint die Akkreditierung dort keine große Rolle zu spielen. Doch der Eindruck täuscht. Internationale Gütesiegel (wie z. B. die EQUIS-Akkreditierung) tragen wesentlich zur allgemeinen Imagebildung der Universität in der Wirtschaft und bei Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern bei. Besondere Relevanz hat dies auch bei Programmakkreditierungen, wo es auch für die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber von hoher Bedeutung sein kann, ob z. B. ein MBA-Degree bei einer akkreditierten Institution erworben worden ist. Große Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die international agieren, haben es sich zur Praxis gemacht, primär von einer kleinen Menge ausgewählter Universitäten Personal zu rekrutieren. Es wäre undenkbar, in einen solchen Kreis von primären Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern Universitäten aufzunehmen, die nicht international akkreditiert sind.

Schließlich sollten die Wirkungen einer Akkreditierung nach innen nicht unterschätzt werden. Die Signalwirkung, die mit einer Akkreditierung verbunden ist, geht nicht nur nach außen, sie wirkt auch nach innen: Eine Universität, die eine Akkreditierung anstrebt bzw. über eine verfügt, zeigt auch im Innenverhältnis ihre Ambitionen, auch international zur Spitzenklasse zu gehören. Dies fördert die Kohärenz der in einer Universität vertretenen Werte; ganz abgesehen davon, dass der Prozess, der zu einer Akkreditierung

führt, auch innerhalb der Universität wesentliche Spuren der Selbstdefinition hinterlässt.

Dazu kommen die Auswirkungen eines Akkreditierungsprozesses auf die Alltagsarbeit in der Qualitätssicherung. Es liegt nahe, dass sich Qualitätssicherungsprozesse innerhalb einer Universität an den Kriterien von Akkreditierungsinstitutionen orientieren, wenn die Universität in solchen Prozessen engagiert ist. Dadurch entsteht mittelbar ein nicht zu unterschätzender Effekt der internationalen Akkreditierung auf die Veränderungsprozesse in der Universität an sich. Dies wird manchmal hochschulintern kritisch gesehen, wenn die Gefahr gesehen wird, die Universität liefere sich einer externen Institution aus. Andererseits sind diese von den Akkreditierungsinstitutionen verwendeten Kriterien keineswegs willkürlich, sondern spiegeln eben den Stand der internationalen Qualitätssicherungsdiskussion wider. Insofern ist ein solcher Einfluss auch durchaus konstruktiv.

Andererseits kommt es immer wieder vor, dass Akkreditierungen auch als externe Rechtfertigung für interne Veränderungsprozesse verwendet werden, insbesondere dann, wenn gegen solche Veränderungsprozesse innerhalb einer Universität ein signifikanter Widerstand besteht. Ein solcher »Umweg« in Organisationsentwicklungsprozessen einer Universität ist in der Regel nicht besonders wünschenswert, kommt aber vor und sollte von seiner praktischen Relevanz her nicht unterschätzt werden.

Mit diesem kurzen Blick auf die internen Wirkungen der Akkreditierung ist insgesamt ein viel breiteres Thema angeschnitten. Akkreditierung dient nicht nur als Zeichenbildung nach außen, sondern ist mit einem umfassenden sozialen Prozess innerhalb der betroffenen Universität verbunden. Wer sich in einer Universität auf einen internationalen Akkreditierungsprozess einlässt, dem sollte dies bewusst sein. Ein solcher sozialer Prozess kann für die Universität sehr konstruktive Wirkungen haben, er muss aber bewusst geplant und reflektiert werden.

## Literaturnachweis

AACSB (2013): AACSB Accreditation; [www.aacsb.edu/accreditation/overview.asp](http://www.aacsb.edu/accreditation/overview.asp), Zugriff am 12.9.2013.

AMBA (2013): Association of MBAs; [www.mbaworld.com](http://www.mbaworld.com), Zugriff am 12.9.2013.

EQUIS (2013): EQUIS – EFMD Quality Improvement System; [www.efmd.org/index.php/accreditation-main/equis](http://www.efmd.org/index.php/accreditation-main/equis), Zugriff am 12.9.2013.

Kotler, P.; Keller, K. L.; Bliemel, F. (2007): Marketing Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. München: Pearson Studium.



# Qualitätssicherung an Hochschulen aus Sicht der Arbeiterkammer

von Mag.<sup>a</sup> **Martha Eckl**

»Transparenz« ist ein viel zitierter Begriff in Debatten um die Qualitätssicherung. In diesem Sinne möchte ich eingangs kurz die Arbeiterkammer (AK) und ihre Aufgaben skizzieren.

## Stichwort Transparenz – Wen vertritt die AK?

Die AK vertritt österreichweit die Interessen von über 3,4 Millionen Arbeitnehmer/innen. Als gesetzliche Interessenvertretung ist sie u. a. auch für Bildung, Weiterbildung und Qualifizierung der AK-Mitglieder zuständig. Die Palette der Service- und Rechtsschutzleistungen reicht vom Arbeitsrecht bis hin zum Verbraucher/innenschutz. Die AK ist Bestandteil der Sozialpartnerschaft, einer spezifisch österreichischen Variante des Interessenausgleichs. Die AK und der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) vertreten als Teil der Berufspraxis die Arbeitnehmer/innen gegenüber Wirtschaft, Regierung und anderen Interessenvertretungen.

## Warum sind Hochschulen und deren Qualitätssicherung für die AK von Bedeutung?

Generell ist in den letzten Jahrzehnten ein steigendes Interesse von Arbeitnehmer/innen an Universitäten und Fachhochschulen zu konstatieren. Drei Aspekte sind diesbezüglich hervorzuheben:

### **Studierendenperspektive**

Im Zusammenhang mit den Bildungs- und Arbeitsmarktchancen der Kinder bzw. den eigenen Chancen zur Höherqualifizierung ist die »beste« (Aus-)

Bildung stets ein zentrales Anliegen. Allerdings ist es heutzutage nicht leicht, sich im »Dschungel« der wachsenden Zahl an Studienangeboten von unterschiedlichen öffentlichen und privaten Anbieter/innen zurechtzufinden. Zudem ist die Qualitätssicherung im Hochschulwesen als »Verbraucher/innen-Schutz« von Relevanz, vor allem bei Angeboten, die viel Geld kosten, wie z. B. diversen Weiterbildungs-Lehrgängen.

### **Absolvent/inn/enperspektive**

Die meisten Hochschulabsolvent/inn/en sind später unselbstständig erwerbstätig und somit AK-Mitglieder. Die berufliche Relevanz von Studieninhalten und -abschlüssen ist daher für die AK ein wesentlicher Aspekt.

### **Beschäftigtenperspektive**

Bei der Qualitätssicherung spielen auch die Beschäftigten auf allen Ebenen der einzelnen Hochschulen und deren Arbeitsbedingungen eine zentrale Rolle. Anzumerken ist, dass seit dem Universitätsgesetz 2002 auch ein wachsender Teil des Personals an Universitäten AK-zugehörig ist.

Darüber hinaus ist natürlich ein gewichtiges interessenpolitisches Argument, dass die öffentlichen Hochschulen zum Großteil aus Steuermitteln, d. h. von den Steuerleistungen der Arbeitnehmer/innen finanziert werden.

Mittlerweile gibt es sehr vielfältige Anforderungen an die Hochschulen, z. B. stärkere Öffnung gegenüber der »Außenwelt«, Vorbereitung der Studierenden auf den Arbeitsmarkt, reflexiver Praxisbezug, Innovationen für Wirtschaft und Gesellschaft etc. Hinzu kommt eine verstärkte Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit. Die Gründe dafür sind breit gestreut und reichen von der Knappheit der öffentlichen Ressourcen über die Ausdifferenzierung des Sektors bis hin zu medial aufgeheizten Berichten über Rankings, Plagiate etc.

Daher überrascht es nicht, dass das Thema Qualitätssicherung als »schillernder« Begriff aus der Wirtschaft verstärkt auch in den Hochschulbereich Eingang gefunden und in den letzten Jahren zweifelsohne eine Konjunktur erlebt hat.

## Zur Frage der Beteiligung der AK bei der externen Qualitätssicherung

Für eine positive Weiterentwicklung von Institutionen sind sowohl eine interne als auch eine externe Qualitätssicherung und deren Zusammenwirken relevant. Ein Vorteil der externen Qualitätssicherung unter Einbeziehung von Akteur/inn/en außerhalb der Hochschulen ist gewiss, dass eine Diskussion und Zusammenschau aus unterschiedlichen Blickwinkeln erfolgen kann und »blinde Flecken« vermieden werden.

Nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher hochschulischer Traditionen in Österreich war die Mitwirkung der AK als Arbeitnehmer/inneninteressenvertretung viele Jahre verschiedenartig gestaltet. Im Unterschied zu den Universitäten, bei denen es kaum eine Einbeziehung der Arbeitnehmer/innen-seite gab, war die AK im Fachhochschulsektor durch die Mitgliedschaft im Fachhochschulrat von Beginn an eingebunden.

Aus AK-Perspektive ging und geht es bei der externen Qualitätssicherung jedenfalls nicht darum, Institutionen »an den Pranger« zu stellen, sondern vielmehr um das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven (z. B. Verbesserung von Studienplänen, Qualifikationen) unter Beachtung verschiedener Qualitätsdimensionen (etwa auch Geschlechtergerechtigkeit, Chancengleichheit). Konkrete Punkte dabei sind u. a. die Berücksichtigung der Interessen von berufstätigen Studierenden bei der Studienorganisation, die Gestaltung von Praktika oder die Arbeitsmarktperspektiven von Absolvent/inn/en. Letztere sind keineswegs nur durch das Einbeziehen von Personalverantwortlichen einzelner Firmen abzudecken, da diese zumeist nur den jeweiligen Betrieb mit entsprechendem Spezialbedarf an Personal im Blickfeld haben, nicht jedoch beispielsweise eine breite Einsetzbarkeit.

Ein diffiziler Punkt sei in diesem Zusammenhang noch kurz angesprochen: Wenngleich die Mitglieder von Qualitätssicherungsorganen per Gesetz »weisungsfrei« agieren, wird Außenstehenden von einzelnen Hochschulvertreter/inne/n mitunter mangelnde »Unabhängigkeit« unterstellt. Abgesehen davon, dass Entscheidungen gemeinsam getroffen werden und auch im Hochschulsektor niemand völlig unabhängig ist, liegt meines Erachtens viel eher die Gefahr in der Abschottung von der »Außenwelt« und im Etablieren von selbstreferentiellen Systemen, in denen immer nur ein Experte/eine Expertin einem/einer anderen etwas erklärt.

Davon unabhängig noch ein nicht unwesentlicher Hinweis: Die durchaus begrüßenswerte verstärkte Debatte um die Qualitätssicherung darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass in puncto Qualität hochschulischer Lehre und Forschung der Dreh- und Angelpunkt die Frage der vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen und deren Steuerung ist. Der Hochschulforscher Peer Pasternak hat es zugespitzt folgendermaßen formuliert: »Qualität ist das Methadon der Hochschulreform. Wenn der eigentliche Stoff, den Hochschulen benötigen, um gute Visionen zu haben, wenn also das Geld fehlt, dann wird gern ersatzweise auf Qualitätsorientierung ausgewichen. Darauf können sich, jedenfalls im Prinzip, alle einigen.« (Pasternak 2004, S. 52)

Aus AK-Sicht ist jedenfalls klar: Qualität ist auch eine Frage der angemessenen Ressourcenausstattung. Eine bestmögliche Qualität von Forschung, Lehre und Studium kann nur auf partizipatorischem Wege erzielt werden. Wichtig dabei sind eine gesamtgesellschaftliche Perspektive und das Einbeziehen der hochschulischen »Außenwelt«, denn der größte Feind aller Innovationen ist bekanntlich der »Tunnelblick«!

## Literaturnachweis

Pasternak, P. (2004): Qualität – Steuerungsinstrument in der Hochschulpolitik? In: BdWi/fzs (Hg.): Studiengebühren, Elitekonzeption & Agenda 2010. Marburg: BdWi-Verlag, S. 52–54.

# Mitmischen erwünscht –

## Von der Notwendigkeit einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive auf hochschulische Qualitätssicherung

von Mag.<sup>a</sup> **Janine Wulz**

Der folgende Beitrag befasst sich mit der Notwendigkeit stärkerer Partizipation von Interessenträger/inne/n in Qualitätssicherungsprozessen und kommt zu dem Schluss, dass wir eine gesamtgesellschaftliche Perspektive auf Qualitätssicherung an Hochschulen entwickeln müssen. Dazu müssen Hochschulen als in wechselseitiger Verantwortung und Abhängigkeit stehender Teil der Gesellschaft betrachtet werden. Die Stärkung der hochschulischen Interessengruppen unter der Einbeziehung weiterer gesellschaftlicher Interessengruppen könnte sich zu einer Stärke des österreichischen Hochschulraumes entwickeln.

## Die Gesellschaft als Interessenträgerin der Hochschulbildung

Wird in Österreich von Interessenträger/inne/n an hochschulischer Bildung gesprochen, sind zumeist Lehrende, Studierende und Sozialpartner/innen – wie die Wirtschafts- und Arbeiterkammer – gemeint. Sie stehen symbolisch für zwei zu differenzierende Interessengruppen.

In erster Linie stellen die Angehörigen der Hochschulen selbst die direktesten Interessenträger/innen hochschulischer Entwicklung dar. Neben Lehrenden und Angestellten der Hochschule sind vor allem Studierende, als größte Interessengruppe. Studierende stehen im Fokus des gesellschaftlichen Bildungsauftrags der Hochschulen und müssen demnach im Mittelpunkt der Überlegungen der Qualitätssicherung von Lehr- und Lernprozessen der Bildungsinstitutionen stehen.

Darüber hinausgehend ist die Gesellschaft Interessenträgerin an hochschulischer Bildung, die Hochschulen zur Weiterentwicklung der Gesellschaft selbst, durch Lehre und Forschung und der allgemeinen höheren Bildung von Menschen, institutionalisiert und finanziert.

Da Angehörige einer Hochschule auch Teil der Gesellschaft sind, sind diese Interessengruppen als miteinander verschränkt zu betrachten. Das betrifft das gesellschaftliche Engagement vieler Hochschulangehöriger und besonders Studierender, also auch die Tatsache, dass viele in Interessenvertretungen tätige Personen an einer Hochschule studiert haben und sich damit dieser nicht nur verbunden fühlen, sondern persönliche Erfahrung einfließen lassen können. Auch wenn die Interessen von hochschulinternen und gesellschaftlichen Interessengruppen unterschiedlich sein können, darf daher nicht übersehen werden, dass diese sich gegenseitig beeinflussen. Das Wechselspiel zwischen hochschulangehörigen und externen Interessengruppen birgt damit auch das Potenzial für einen fruchtbaren gesellschaftlichen Diskurs.

Dieses Bild hält den Bedingungen des neoliberalen Bildungsmarkts jedoch kaum Stand. Im Wettbewerb um Studierende und Rankings geht es immer mehr darum, als Hochschule den Ansprüchen, Erwartungen und Bedürfnissen einzelner Interessengruppen zu entsprechen. In der Konkurrenz um Profilierung der eigenen Hochschule steht das Relationship-Marketing mit Fördergeber/inne/n, Absolvent/inn/en und Kooperationspartner/inne/n im Fokus (vgl. Waßmann 2012, S. 40 f.) – nicht der kritische Austausch mit diesen oder anderen Organisationen.

## Qualitätssicherung am Bildungsmarkt

Qualitätssicherung bietet die Chance, den Austausch zwischen Interessengruppen an Hochschulen voranzutreiben und Studierende in die Weiterentwicklung von Bildungsinstitutionen stärker zu involvieren. Sie birgt aber auch die Gefahr, Teil eines Systems zu sein, das sich in Anlehnung an das Konzept von »New Public Management« an ökonomischer Verwertbarkeit orientiert und gleichzeitig demokratische Strukturen zurückdrängt (vgl. Schneijderberg; Risse Kuhn 2009, S. 63). In diesem System ist Qualitätssicherung Teil einer Veränderung gesellschaftlicher Prioritätensetzung von Bildung (vgl. Osterloh 2012, S. 212). Ziel dieser Veränderung ist die Kostensenkung durch Effizienzsteigerung, das ständige Erkennen von Verbesserungspotenzialen und

dadurch eine insgesamt Leistungssteigerung, die es ermöglicht, in einem, durch die Vergleichbarkeit der Institutionen erst möglichen, Wettbewerb der Hochschulen zu bestehen. Dabei sind die Indikatoren, anhand derer der Wettbewerb im Bildungssystem ausgetragen wird, selektiv und in fast allen Studien und Rankings rein quantitativ angelegt. Damit lassen sich Publikationszahlen und die Ausstattung der Hörsäle messen – nicht aber die Gestaltung des Lernprozesses oder die Lernumgebung der Studierenden.

Wenn also nur noch die Effizienz des Lernens im Fokus steht, nicht aber das Lernen und Lehren selbst, kann Qualitätssicherung vielleicht eine betriebswirtschaftlich-statistische Aussage treffen, aber kein allgemeines Bild der Qualität darstellen (vgl. Bakic 2006). Der Versuch, Bildung in messbaren Kategorien zu systematisieren, birgt zum einen das Problem, dass die Qualität von Bildung darüber definiert wird, ob sich Bildungsinstitutionen eben diesen Kategorien unterordnen. Das zweite Problem ist, dass das Messen von eben jenen Indikatoren in erster Linie über das Erreichen von Indikatoren und Messwerten selbst Auskunft gibt, jedoch nicht über Qualität und Inhalte von Lehrveranstaltungen oder die Ausgestaltung eines Studienplans (vgl. VSS 2012).

Die Conclusio daraus kann meines Erachtens nur sein, sich von der Idee der reinen Quantifizierbarkeit von Qualität zu verabschieden und stattdessen einen Begriff der Qualität anzuwenden, der die Inhalte von Forschung und Lehre sowie die involvierten Menschen und schließlich die sie umgebende Gesellschaft miteinbezieht. Qualitätssicherung, die mehr sein will als betriebswirtschaftliche Kennzahl und tatsächlich zur Weiterentwicklung der Hochschule beitragen möchte, basiert daher auf einer gemeinsamen Anstrengung aller Interessenträger/innen.

## Studierende als Interessenträger/innen von Qualitätssicherung

Qualitätssicherung birgt für Studierende die Gefahr zu Kund/inn/en sowie für Hochschulen jene, zu Dienstleister/inne/n für Bildungsprodukte degradiert zu werden. Gleichzeitig birgt sie aber auch die Chance, Entwicklungs- und Transformationsprozesse in den Mittelpunkt zu stellen und damit zum »Empowerment« Studierender beizutragen.

Im Sinne einer »Selbstermächtigung« von Studierenden bedeutet das, Studierende nicht »nur« als Gestalter/innen und Besitzer/innen ihres Lernprozesses zu betrachten, sondern Studierende auch in der Verantwortung »für alle Bedingungen ihres Lernens sowie die Standards des Wissenserwerbs und der Wissensüberprüfung« zu sehen. Diese Verantwortung kann von Studierenden übernommen werden, wenn sie über beides, eine gestalterische und eine »evaluative« Macht, verfügen und diese nutzen können (vgl. Harvey; Green 2000). Diese evaluative Macht bedeutet z. B. Evaluationsmethoden mitgestalten und nutzen zu können, die transparent und wirkmächtig sind, oder Lehrveranstaltungen und Lehrveranstaltungsleiter/innen frei wählen zu können und deren Inhalte mitzubestimmen. Das Konzept des »Empowerment« bedeutet, den Maßstab von Qualität bei der Entwicklung von kritischem Denken sowie dem Mitwirken und Gestalten von Lernprozessen anzusetzen – und nicht bei der Fähigkeit, sich in – aus angeblichen ökonomischen Zwängen ergebende – Schablonen hineinpressen zu lassen, stehen zu bleiben (vgl. Bakic 2006).

## Was bringt Qualitätssicherung Studierenden?

Studierende sind im Qualitätssicherungsprozess unerlässlich. Sie stellen nicht nur die größte Interessengruppe an der Hochschule dar, sie haben als direkt Involvierte eine Innensicht und damit die Perspektive der Lernenden, über die sonst niemand verfügt. Darüber hinaus sind viele der in Qualitätssicherungsprozesse involvierten Studierenden auch in der Studierendenvertretung aktiv und können damit umfangreiche Expertise bezüglich der internen Abläufe einer Hochschule einbringen (vgl. Wiberg 2006).

Durch die Definition von studentischer Mitbestimmung als Qualitätsmerkmal in den Standards der ENQA werden Studierende in ganz Europa darin unterstützt, als gleichberechtigter Teil der Hochschule demokratische Mitbestimmungsstrukturen einzufordern. Österreich wird allgemein im Bereich der studentischen Interessenvertretung durch die gesetzliche Verankerung der unabhängigen Österreichischen Hochschüler/innenschaft (vgl. HSG 1998) häufig als positives Beispiel herangezogen. Auch wenn die studentische Mitbestimmung in Österreich im Vergleich zu anderen Staaten gut abgesichert ist, so ist sie rückläufig. Besonders durch die UG Novelle 2002 ist die demokratische Mitbestimmung von Studierenden und anderen innerhochschulischen



Interessengruppen massiv zurückgedrängt worden (vgl. Pasqualoni 2010, S. 67 f.). Qualitätssicherung kann, trotz der Tendenz immer weniger demokratische Mitbestimmungsmöglichkeiten zu haben, für Studierende eine Stärkung ihrer Interessen bedeuten. Der Schluss daraus kann jedoch nicht sein, Demokratie durch Qualitätssicherung zu ersetzen. Im Gegenteil: Wenn österreichische Hochschulen Qualitätssicherung ernst nehmen wollen, bedeutet das, die Möglichkeiten studentischer Mitbestimmung stärker zu forcieren und die Strukturen der innerhochschulischen Demokratie dahingehend neu zu definieren.

## Social Dimension. Die blinden Flecken der Qualitätssicherung

Betrachten wir Qualitätssicherung als Instrument, das sicherstellt, dass unterschiedliche Interessengruppen in der Wahrnehmung ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung agieren, bedeutet dies, dass die Qualität von Hochschulen in ihrer Gesamtheit evaluiert und weiterentwickelt werden muss.

Ein ganzheitliches Bild von Hochschulen darf die Beziehung zwischen Hochschule und Gesellschaft nicht exkludieren, sondern muss diese als einen gewichtigen Teilbereich werten. Das setzt ein ganzheitliches Bild von hochschulischer Bildung im gesellschaftlichen Kontext voraus und bedeutet die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass diese für alle – z. B. unabhängig von ihrem sozio-ökonomischen oder ethnischen Hintergrund oder ihrem Geschlecht – zugänglich sein muss (vgl. VSS 2008).

Für die Evaluation der Qualität der Lehre an einer Hochschule bedeutet dies vor allem jene Ebene zu evaluieren, von der Studierende direkt betroffen sind: die direkte Beziehung zwischen Lehrenden und Studierenden. Dabei darf nicht übersehen werden, dass diese Qualität maßgeblich von gesellschaftlichen Faktoren bestimmt wird: Zeit und Möglichkeit zur direkten Betreuung, zur vertieften Auseinandersetzung und zur Weiterentwicklung werden von Anstellungsverhältnissen, finanziellen Möglichkeiten und sozialem Hintergrund maßgeblich beeinflusst. Diese Verknüpfung macht deutlich, dass Hochschulen eine Verantwortung für Studienerfolg, Studierbarkeit, soziale Dimension und Mobilität tragen und diese auch wahrnehmen müssen (vgl. Hiller 2012).

Vor allem die soziale Dimension als Teil der Qualität von hochschulischer Bildung ist bislang ein blinder Fleck der Qualitätssicherung und wird kaum als Teil von Qualitätsentwicklung gesehen oder umgesetzt.

Eine wichtige Rolle von Hochschulinternen und gesellschaftlichen Interessengruppen wäre, Instrumente zu entwickeln und einzufordern, die die Qualität von hochschulischer Bildung auch daran messen, wer Zugang zu ihr hat. Indikatoren dafür könnten die Studierbarkeit von Studien für Studierende, die im Erwerbsleben stehen oder Betreuungspflichten haben, die Möglichkeit mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen zu studieren, Maßnahmen der Frauenförderung sowie die soziale Absicherung von Studierenden und der Zugang für Studierende mit nicht traditionellen Bildungsbiografien sein.

## Die Rolle von Interessengruppen in der Qualitätssicherung

Qualitätssicherung kann die Partizipation von Interessengruppen bei der Gestaltung des Hochschulraumes stärken. Das impliziert aber auch, dass Qualitätssicherung als Instrument zur Weiterentwicklung der Beziehung zwischen Hochschulen und Gesellschaft wahrgenommen wird.

Das stellt nicht nur alle Beteiligten vor eine Herausforderung, es stellt auch einen Paradigmenwechsel dar. Studierende würden nicht länger als Kund/inn/en einer verschulten Bildungsproduktion betrachtet, in der sie in möglichst kurzer Zeit zu arbeitsmarktgerecht verpackten Häppchen verarbeitet werden, sondern als diejenigen gesehen, die selbst definieren, was sie brauchen, um selbstbestimmt lernen zu können.

Ein solcher Paradigmenwechsel bedeutet, Studierenden als kritisch denkende, reflektierende, kreative Menschen mit unterschiedlichsten Kompetenzen wertzuschätzen. Die Folge davon muss sein, dass die Gesellschaft auch Rahmenbedingungen dafür schafft, diese Selbstbestimmung, ohne von finanzieller Schlechterstellung, Geschlechterverhältnissen, Herkunft, Krankheiten oder Betreuungspflichten benachteiligt zu werden, auch zu leben.

Dabei ist hervorzuheben, dass unterschiedliche Interessengruppen verschiedene Rollen im Prozess der Qualitätssicherung haben. Hochschulinterne Interessengruppen müssen den Alltag von Lehre, Forschung und Erschließung der Künste an der Hochschule gestalten können und daher in demokratischen,

gleichberechtigten Strukturen auf Augenhöhe die Qualitätsentwicklung vorantreiben.

Hochschulexterne Interessengruppen, die Teile der Gesellschaft und Politik repräsentieren, müssen in die Weiterentwicklung des gesamten Hochschulraumes miteinbezogen werden, um gemeinsam mit den Interessengruppen an den Hochschulen selbst daran zu arbeiten, den sich ständig verändernden Ansprüchen der Gesellschaft an hochschulische Bildung gerecht zu werden.

## Conclusio und Ausblick

Qualitätssicherung kann ein Instrument sein, das mit dem Ziel, den Hochschulraum ganzheitlich weiterzuentwickeln, eine starke Partizipation von Interessengruppen fördert und ermöglicht. Das erfordert, Hochschulen als Teil der Gesellschaft zu betrachten, mit der sie in wechselseitiger Verantwortung und Abhängigkeit stehen. Diese Stärke kann nur durch eine gemeinsame Anstrengung hochschulischer und gesellschaftlicher Interessengruppen entwickelt werden.

Durch die konsequente Einbeziehung von Interessengruppen in die Weiterentwicklung sowie die Entscheidungsstrukturen der Hochschulen kann sich darüber hinaus auch die gesellschaftliche Sichtweise auf Hochschulen zum Positiven verändern.

Eine Gesellschaft, die sich der Notwendigkeit hoher Qualität von hochschulischer Bildung stärker bewusst ist, würde diese Qualität weiter verbessern wollen und dafür auch die nötigen finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellen.

### Literaturnachweis

Bakic, J. (2006): Qualitätsmanagement. In: Dzierzbicka, A.; Schirlbauer, A. (Hg.): Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Zertifizierung. 2. Auflage. Wien: Löcker, S. 218–227.

Harvey, L.; Green, D. (2000): Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. In: Helmke, A.; Hornstein, W.; Terhart, E. (Hg.): Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule. Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft. Weinheim: Beltz, S. 17–39.

Hiller, J. (2012): Studentische Perspektive auf die Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems. In: Banscheraus, U.; Himpele, K.; Keller, A. (Hg.): Gut – besser – exzellent? Qualität von Forschung und Lehre entwickeln. München: Bertelsmann.

HSG (1998): Bundesgesetz über die Vertretung der Studierenden (Hochschülerinnen- und Hochschülerschaftsgesetz – HSG 1998), BGBl. I Nr. 22/1999.

Kehm, B.; Lanzendorf, U. (2006): Germany. 16 Länder Approaches to Reform. In: Kehm, B.; Lanzendorf, U. (eds.): Reforming University Governance.

Changing Conditions for Research in Four European Countries. Kassel: Lemmens, pp. 135–186.

Pasqualoni, P. (2010): Kleine Geschichte der österreichischen Hochschulpolitik. In: Heissenberger, S.; Mark, V.; Schramm, S.; Sniesko, P.; Süß, R. S.: Uni brennt. Grundsätzliches – Kritisches – Atmosphärisches. Wien: Turia + Kant.

Schneijderberg, C.; Risse Kuhn, M. (2009): Training of students as experts for external quality assurance – the Swiss experience. In: Trends in quality assurance. A selection of papers from the 3<sup>rd</sup> European Quality Assurance Forum. Brüssel, pp. 62–66.

Verband der Schweizer Studierendenschaften (VSS) (2008): Perspektiven zur Hochschullandschaft Schweiz. Zürich: Theodor Schmid, S. 33–43.

Verband der Schweizer Studierendenschaften (VSS) (2012): Der VSS zur Ökonomisierung der Hochschulbildung. Eigenverlag.

Waßmann, S. (2012): Wenn ein Student dem Druck nicht mehr standhält: Leistungen und Versagen von Hochschulen in der psychosozialen Betreuung. Hamburg: Diplomica Verlag.

Wiberg, L. K. (2006): Chapter 2: The role of students in the external review of QA agencies: a comparative reflection with the external review of higher education institutions. In: Alaniska, H.; Codina, E. A.; Bohrer, J.; Dearlove, R.; Eriksson, S.; Helle, E.; Wiberg, L. K.: Student involvement in the processes of quality assurance agencies. ENQA Report.

# Anforderungen an Qualitätssicherung und Audit –

## Fünf Aspekte aus der Sicht des Betriebsrates

von Prof. MMag.<sup>a</sup> **Susanne Mann**

### 1 Funktion der Betriebsräte im Rahmen von Qualitätsmanagement und Audit

Betriebsräte gehören zu den Interessengruppen, deren systematische Beteiligung am Qualitätsmanagement in den Qualitätsstandards<sup>1</sup> gefordert ist, und dies mit gutem Grund. Auf Basis ihrer Erfahrungen und der speziellen Perspektive auf das universitäre Geschehen können Betriebsräte relevante Aussagen zur Qualitätsentwicklung machen, wobei spezifische Facetten zum Tragen kommen. Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Qualitätsentwicklung und ökonomischen sowie arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen seien hier ebenso erwähnt wie die Wahrnehmung von Personalentwicklung und Personalmanagement. Die Sichtweise der Betriebsräte ist im Rahmen der Audits zu berücksichtigen.

### 2 Anforderungen an die Qualitätskultur des Qualitätsmanagements

Qualität ist sowohl in der Kunst als auch in den Wissenschaften Gegenstand permanenter und intensiver Verhandlung. Was Qualität bedeutet, muss immer wieder neu definiert werden, bezogen auf den jeweiligen Kontext und die

---

**1** »Standard 4: Das Qualitätsmanagementsystem sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessengruppen vor.« (Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria 2012, S. 8).

Interessenlagen. Man kann nicht von Qualität an sich sprechen, vielmehr ist Qualität eine Konstruktion, die im sozialen Miteinander verhandelt wird (vgl. Lueger 2010, S. 50). Die Diskussion über die Frage nach der Qualität verläuft in Kunst und Wissenschaft höchst elaboriert, Kunst und Wissenschaft verfügen über eine Qualitätskultur mit hohen Standards. Dementsprechend muss die Qualitätskultur des Qualitätsmanagements anschlussfähig sein an die Standards der Qualitätskultur innerhalb der Communitys von Kunst und Wissenschaft. Diese Forderung betrifft sowohl die inhaltlichen Aspekte der Diskussion als auch die Intensität und Tiefe der Auseinandersetzung. Beide sind wesentliche Voraussetzungen, um bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kunst und Wissenschaft Akzeptanz gegenüber den und Vertrauen in die Maßnahmen der Qualitätssicherung zu gewinnen.

Gegenwärtig werden viele Qualitätsstandards von außen an die Universitäten herangetragen.<sup>2</sup> Für das Qualitätsmanagement besteht eine große Herausforderung darin, die externen Anforderungen mit den Vorstellungen von Qualität und deren Standards, die intern diskutiert werden, in Einklang zu bringen und sinnvolle Maßnahmen zu entwickeln. In Fällen, bei denen interne und externe Sichtweisen einander widersprechen, wird es notwendig sein, auch nach außen zu vermitteln. Gelingt dieser Spagat nicht, besteht die Gefahr, dass sich parallele Strukturen entwickeln, die widersprüchlich sein können und einander eher behindern.

### 3 Nachwuchsförderung und Auswahl der Handlungsfelder für das Audit

Die Förderung des künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchses gehört zu den gesetzlich verankerten Zielen der Universität (vgl. UG 2002) und wäre somit auch den Kernaufgaben (vgl. Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria 2012, S. 9) der Universität zuzuzählen. Die systematische Förderung des künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchses bedarf eigener Konzepte und Strategien und darf sich nicht auf die Studierenden

---

**2** Wer erhebt eigentlich mit Recht Ansprüche an die Qualitätsstandards der Universitäten: die Kunst? Die Wissenschaft? Die Politik? Die Wirtschaft? Die Verwaltung? Der Universitätsrat ...?

beschränken. Die Nachwuchsförderung sollte unbedingt in den Kanon der Handlungsfelder aufgenommen werden, die verpflichtend im Rahmen des Audits untersucht werden. In der bestehenden Richtlinie ist die Untersuchung des Handlungsfeldes Nachwuchsförderung derzeit nicht vorgesehen.

Neben den Handlungsfeldern, die verpflichtend im Rahmen des Audits zu untersuchen sind, werden wahlweise seitens der Universität Handlungsfelder benannt, die ebenfalls begutachtet werden. Bei der Auswahl der optionalen Handlungsfelder ist der Betriebsrat einzubinden, diese Verpflichtung wäre ebenfalls in der Richtlinie zu ergänzen.

## 4 Fehlentwicklungen durch Einseitigkeit beim Zugang des Qualitätsmanagements vermeiden

Einseitigkeit beim konzeptionellen Zugang des Qualitätsmanagements kann Fehlentwicklungen nach sich ziehen. Derzeit sieht die Richtlinie für Audits ausschließlich »messbare Qualitätsziele und -strategien als Parameter für den höchsten Standard des QM-Systems für alle Aufgabenbereiche« vor (Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria 2012, S. 17). Es stellt sich die kritische Frage, von welchen Vorannahmen bei der Entscheidung ausgegangen wurde, ausschließlich messbare Qualitätsziele und -strategien als Parameter für den höchsten Bewertungsstandard des Qualitätsmanagements zu setzen, und dies für alle Aufgabenbereiche. Es bedarf der kritischen Beobachtung und Analyse, um Fehlentwicklungen aufgrund einseitiger Vorgaben zu erkennen und gegenzusteuern: »Leider führt der hohe Legitimationsdruck auf die Universitätsleitung, nämlich Kontrolle zu bewahren, Steuerungskompetenz zu demonstrieren und sich an formalen Qualitätsstandards und Richtlinien [...] zu orientieren, zunehmend zu einer demonstrativen Abarbeitung einer richtigen Evaluierungsflut. Die Folge ist ein grassierender Evaluierungs- und Messeifer auf der Grundlage einfach handhabbarer standardisierter Instrumente, die nicht nur höchst unzuverlässige Ergebnisse liefern, sondern auch Qualität sehr eindimensional unter einem Mess- und Vergleichsgesichtspunkt betrachten und mitunter kontraproduktive Effekte produzieren. Da sich die Akteurinnen und Akteure jedoch diesen Rahmenbedingungen anpassen, ist man zwar zunehmend mit einer perfektionierten Außendarstellung konfrontiert, von der sich das Innenleben aber immer stärker entkoppelt.« (Lueger 2010, S. 55)

## 5 Fragebogen, Evaluierung & Co

Wie bereits unter Punkt 4 dargestellt, grassieren an den Universitäten Erhebungen mittels einfach handhabbarer Instrumente, wobei Fragebögen ein Lieblingskind des universitären Qualitätsmanagements zu sein scheinen. Dabei ist oftmals nicht geklärt, wer aus den Ergebnissen solcher Befragungen einen Nutzen ziehen soll: die Lehrenden, um ihre Lehrpraxis weiterzuentwickeln? Die Studienkommissionen, um die Curricula zu überarbeiten? Das Verwaltungspersonal, um die administrativen Rahmenbedingungen für die Lehre zu optimieren? Das Qualitätsmanagement, um die Prozesse besser zu verstehen und adäquate Unterstützungsmaßnahmen entwickeln zu können? Etc.

Erhebungen, bei denen nicht geklärt ist, wem die Ergebnisse nützen sollen, sind purer Aktivismus. Wenn solche Aktionen nicht in Qualitätskreisläufe sinnvoll eingebunden sind, wenn Validität und Reliabilität der gewählten Methoden nicht gesichert sind, dann ergibt sich daraus kein Nutzen für die Akteurinnen und Akteure.

Häufig werden auch Elemente von Kontrolle in Fragebögen integriert, insbesondere im Bereich der Lehre. Häufig handelt es sich dabei um Fragebögen, die von Studierenden ausgefüllt werden, zumeist unter ungeklärten Rahmenbedingungen. Die Aussagekraft der Ergebnisse ist zumeist zweifelhaft, da die Vergleichbarkeit der Ergebnisse (Standardisierung) und die Validität der Daten häufig nicht gegeben sind (vgl. Lueger 2010, S. 55). Dies ist kein Plädoyer gegen Evaluierung, sondern ein Plädoyer dafür, Programme zu entwickeln, die den Akteurinnen und Akteuren hilfreiche Informationen für die Weiterentwicklung ihrer Praxis liefern.

Für die Auditorinnen- und Auditoren-Teams wird eine zentrale Herausforderung darin bestehen, zwischen der Außendarstellung und der nachhaltigen Relevanz der Maßnahmen eines Qualitätsmanagementsystems kritisch zu differenzieren. Von der Genauigkeit dieser Beobachtungen und der erfolgreichen Vermittlung der Ergebnisse an die Verantwortlichen in den Universitäten hängen die Wirksamkeit und damit die Sinnhaftigkeit der Audits in hohem Maße ab.



## Literaturnachweis

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (2012): Richtlinien für Audits an öffentlichen Universitäten gem.§ 22 Abs 3 HS-QSG, 25. Juni 2012; <https://www.aq.ac.at/de/audit/dokumente-audit-verfahren/aq-austria-audit-richtlinien-2012-06.pdf>, Zugriff am 11.6.2013.

Lueger, M. (2010): Lehrevaluierung als Entwicklungsinstrument. Oder: Wider die Kontrollmanie im Qualitätsmanagement. In: UNILEX, 1-2/2010, S. 46-57.

UG (2002): Bundesgesetz über die Organisation von Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG), BGBl. I Nr. 120/2002, idGF.: § 1.

# Hochschulqualität aus Sicht der österreichischen Industrie

von Mag.<sup>a</sup> **Gu**drun Feucht, M.A.

## 1 Einleitung: Dem Innovationsstandort verpflichtet

Aus der Erkenntnis, dass Entscheidungen über die Wirtschaft vielfach außerhalb der Wirtschaft getroffen werden, hat die »Vereinigung der Österreichischen Industrie« (Industriellenvereinigung) – die Interessenvertretung der österreichischen Industrie mit freiwilliger Mitgliedschaft – der Zukunftspolitik, also den Themen Bildung, Innovation, Wissenschaft und Forschung, höchste Priorität eingeräumt, und dies mit beachtlichem Erfolg. Die Qualität der österreichischen Ingenieurleistung, Engagement und Qualifikation der Mitarbeiter/innen in den Unternehmen und die gute Bildungsqualität der Absolvent/inn/en waren wichtige Grundlagen, die den wirtschaftlichen Aufschwung Österreichs ermöglicht und gesichert haben. Doch die Erfolge von gestern reichen bei Weitem nicht für die Herausforderungen von morgen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gilt es, trotz einer notwendigen, ja unerlässlichen Sparpolitik in jene Bereiche zu investieren, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes von morgen bestimmen; und dies ist nicht nur eine ökonomische Dimension.

Daraus resultiert für die Industriellenvereinigung die Notwendigkeit eines verstärkten Engagements in Fragen der Bildungs- und Innovationspolitik auf nationaler sowie internationaler Ebene. Aufbauend auf beachtlichen Ergebnissen und Erfolgen der vergangenen Jahre, u. a. bei den Hochschulreformen in Österreich, gilt es, Strategien zu aktualisieren und auf deren Umsetzung zu drängen. Von einer international ausgerichteten Industrie ist mit Recht zu erwarten, dass sie ihre Forderungen und Anregungen auf der Grundlage internationaler Entwicklungen erarbeitet und mit den Erfahrungen und dem Bedarf, aber auch den Perspektiven der Unternehmen verbindet.

Aus Sicht der Industrie ist die Qualität der Hochschulen in Lehre und Forschung entscheidend für die Leistungsfähigkeit des Innovationsstandorts

Österreich. Der Wettbewerb um die besten Köpfe wird global und immer intensiver und daher gilt es, alle Potenziale und Talente auszuschöpfen, um den Innovationsstandort zu stärken. Dies erfordert, dass die Hochschulinstitutionen über die Kompetenz und die Einrichtungen verfügen, um verlässliche Standards der Qualitätssicherung im Interesse der Studierenden und deren Abnehmer/innen aus Wirtschaft und Industrie gewährleisten zu können.

Die Institutionen des tertiären Bildungssystems müssen daher in die Lage versetzt werden, ihre Bildungsfunktionen optimal erfüllen zu können sowie eine größere Anzahl von (hoch)qualifizierten Absolvent/inn/en hervorzubringen. Zudem muss die Qualitätsorientierung darauf ausgerichtet sein, mit Top-Wissenschaftler/inne/n in Spitzenpositionen der internationalen Wissenschaft und Forschung vorzudringen. Qualität in der Breite des Systems ist Voraussetzung für Exzellenz an der Spitze.

Wenn die erforderlichen Reformprozesse zu langsam vorangehen und/oder die gesetzlichen Rahmenbedingungen für ein Mehr an Exzellenz hinderlich sind, müssen alternative Wege beschritten werden. Dies war vor Jahren bei der Gründung des Fachhochschulsektors ebenso der Fall wie bei der von der Industriellenvereinigung massiv unterstützten, mittlerweile hervorragend positionierten Grundlagen- Forschungseinrichtung »IST Austria« (Institute for Science and Technology Austria).

## 2 Der Beitrag der Industrie zur Hochschulreform

### **Die Gründung der Fachhochschulen**

Der Auf- und Ausbau des Fachhochschulsektors in Österreich ist für Politik und Industrie eine bildungspolitische Erfolgsstory. Die Industriellenvereinigung war Initiatorin und Impulsgeberin der Gründung dieses neuen Sektors in Österreich und befasste sich bereits lange im Vorfeld der Gesetzeswerdung (Fachhochschul-Studiengesetz 1993) mit Alternativen zu öffentlichen Universitäten. Vor allem zeigten die IV-Analysen der Chancen bzw. Auswirkungen eines Beitritts Österreichs zu den Europäischen Gemeinschaften eine beachtliche Lücke an berufsbezogenen Hochschulstudien im tertiären Bildungsangebot Österreichs. Trotz anfänglich großer Widerstände seitens der Universitäten und der Wissenschaft, aber auch der größten Wirtschaftsorganisation konnte dieser Sektor erfolgreich auf- und ausgebaut werden.

Der Erfolg dieses Sektors ist mit den geringen Drop-out-Raten der Studierenden, der zielgerichteten Selektion der Studierenden durch Auswahlverfahren vor Aufnahme des Studiums, der praxisorientierten Ausbildung und der hohen Employability der Absolvent/inn/en durch den Arbeitsmarkt zu sehen. Seitens der Unternehmen herrscht eine hohe Zufriedenheit mit den Fachhochschul-Absolvent/inn/en. Geschätzt werden insbesondere Teamfähigkeit, das Vermögen, sich rasch in neue, fachliche Aufgabenstellungen einzuarbeiten, die Aktualität des Qualifikationsprofils sowie die Notwendigkeit von kurzen Einschulungsphasen.

Entscheidend für den Auf- und Ausbau dieses Sektors war auch die in dieser Form völlig neue Rolle des neu gegründeten Fachhochschulrates, der sich mit großem Erfolg und großer Verlässlichkeit der Bedarfsprüfung und der Zulassung von Fachhochschulstudien, der Qualitätsorientierung und Qualitätsprüfung sowie der Re-Akkreditierung von Fachhochschulstudien gewidmet hat.

### **Universitätsreformen**

Die Universitätsgesetze (Universitätsgesetz 1993 und insbesondere das Universitätsgesetz 2002) brachten eine grundlegende Neuordnung des Universitätssektors in Österreich mit sich. Österreich hat mit dem Universitätsgesetz eines der modernsten Hochschulgesetze Europas erhalten, was international hohe Anerkennung gefunden hat. Impulsgeberin auch für diese große Reform der österreichischen öffentlichen Universitäten war am Beginn eine hochrangige Arbeitsgruppe der Industriellenvereinigung, die die Qualität und Effizienz der Hochschulen und Universitäten aufgrund von neuen steigenden Anforderungen an die Absolvent/inn/en und die universitäre Leistungskraft zur Diskussion stellte und in zahlreichen Veranstaltungen mit Stakeholdern, u. a. mit der Österreichischen Universitätenkonferenz, konkrete Anregungen vorgelegt, diskutiert und Reformkonzepte entwickelt hat. Im Zentrum der Zielsetzung standen dabei die Erhöhung der Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit sowie der internationalen Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit der Universitäten und der damit verbundenen Forderungen nach einem effizienten und eigenverantwortlichen Management sowie einer Qualitätsverbesserung in Lehre und Forschung und schließlich eine Verbesserung der Chancen junger Akademiker/innen in der Wissenschaft.

Einer der Grundgedanken der Universitätsreform der Industriellenvereinigung war, dass im Rahmen der verstärkten Autonomie der österreichischen

Universitäten eine Unterstützung durch international erfahrene, in Hochschulfragen informierte und engagierte Manager/innen erfolgen sollte. Diese sollten ihre Erfahrungen der jeweiligen Universität in Form von Universitätsräten – vorerst wurden nur Universitätsbeiräte eingesetzt – zur Verfügung stellen, z. B. bei der strategischen Neuausrichtung aufgrund von Stärken- und Schwächeanalysen, bei der Prioritätensetzung auf Grundlage des vorhandenen Potenzials, der Finanzierung von Lehr- und Forschungsschwerpunkten und Abstimmung der Strategie auf die internationale Entwicklung. Der Industriellenvereinigung ging es insbesondere darum, Management Erfahrung im Sinne einer externen strategischen Beratung einzubringen.

### 3 Bildungsqualität aus Sicht der Industrie

#### **Qualitätsbegriff und Maßstäbe**

Die Begriffe, Definitionen sowie das Verständnis von und die Anforderungen an Qualität in der Hochschulbildung sind mannigfaltig und mögen sich aus der Sicht der verschiedenen Stakeholder voneinander unterscheiden. Die Qualität liegt im Auge des Betrachters bzw. der Betrachterin. Was den Qualitätsbegriff aus Sicht der Industrie betrifft, ist die Beschäftigungsbefähigung der Absolvent/inn/en von zentraler Bedeutung. Die Qualifizierung der Hochschulausbildung für eine spätere berufliche Tätigkeit sowie die Kompetenzorientierung der Ausbildung liegen im Zentrum der Beurteilung von Qualität der Hochschulbildung aus Sicht der künftigen Arbeitgeber/innen bzw. des Arbeitsmarkts. Entscheidend ist auch die Vermittlung von Fachwissen und überfachlichen Qualifikationen (Methoden, Sozial- und Selbstkompetenz). Als weitere Kriterien sind eine rasche Arbeitsmarktintegration der Absolvent/inn/en, geringe Drop-out-Raten sowie die Einhaltung der Regelstudiendauer (abhängig von beruflicher Tätigkeit) zu nennen.

Die Sicht der Industriellenvereinigung geht aber über die Anforderungen von Unternehmen und Wirtschaft, im Sinne einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung, weit hinaus und bezieht neben wirtschaftsnahen Studien auch andere Bereiche mit ein. Die Qualität wirtschaftsferner Studien etwa ist durch den Vergleich mit der Performance anerkannter internationaler Einrichtungen bzw. deren Leistungen und Absolvent/inn/en zu beurteilen. In Einrichtungen zu investieren, die über längere Zeit keine aner kennenswerten Ergebnisse liefern, ist auf die Dauer nicht zu vertreten.

## **Die Gründung der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)**

Noch vor der Bologna-Erklärung der Europäischen Bildungsminister/innen 1999 stellte sich anhand des unübersichtlichen Angebotes an MBA-Studiengängen in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Notwendigkeit, hierfür eine geeignete Form der Qualitätsprüfung zu entwickeln. Zu diesem Zweck gründeten die Spitzenverbände der Schweizerischen und Deutschen Wirtschaft mit der Österreichischen Industriellenvereinigung im Herbst 1994 die Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) als eine international ausgerichtete Stiftung mit dem Auftrag, eine internationalen Anforderungen genügende Qualitätssicherungsagentur zu betreiben, vor allem auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften. Intention der ersten Stunde war es, auf Basis eines stringenten Fragen- und Bewertungskataloges für die Qualitätssicherung in der Managementqualifizierung im tertiären und quartären Bildungsbereich zu sorgen.

Hinsichtlich ihrer Zielsetzung möchte die Qualitätssicherungsagentur insbesondere die Qualität im Hochschulbereich sichern und verbessern sowie einen Beitrag zur Transparenz des Studienangebots für den Arbeitsmarkt, die Studierenden, die Unternehmen und die Hochschulen selbst leisten. Im Zentrum der Aktivitäten stehen heute die Vergabe von Qualitätssiegeln an wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Bildungsprogramme und Bildungsanbieter im tertiären und quartären Sektor. Der besondere Fokus bei der Vergabe des FIBAA-Qualitätssiegels an akkreditierte Programme liegt auf Employability, Wirtschaftsnähe und Internationalität. Was im Vergleich zu fast allen anderen Qualitätssicherungseinrichtungen als wichtiger USP der FIBAA geschätzt wird. Dies spiegelt sich nicht nur in den Bewertungskriterien, sondern auch in der Zusammensetzung der Gremien sowie der Gutachter/innen-Teams wider.

## **Mitwirkung an der externen Qualitätssicherung: Österreichischer Fachhochschulrat**

Österreich war eines der ersten europäischen Länder, das für den Fachhochschul-Sektor ein Akkreditierungssystem eingerichtet hat. Die für die externe Qualitätssicherung von Fachhochschul-Studiengängen zuständige Behörde war der Fachhochschulrat. Dieser war als 16-köpfiges Expert/innen-Gremium konzipiert, in welchem neben Personen mit wissenschaftlicher Habilitation auch Personen mit berufspraktischer Qualifikation vertreten

waren. Auch die Industriellenvereinigung war mit Persönlichkeiten in diesem Gremium weichenstellend vertreten.

Der explizite Stellenwert der Qualitätssicherung ist Resultat der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, die das Fachhochschulstudien-Gesetz mit sich brachte: Es wurden privatrechtlich organisierte, aber überwiegend öffentlich finanzierte Bildungsanbieter/innen (Finanzierungskonzept der Studienplatzbewirtschaftung) mit einem hohen Ausmaß an Selbststeuerungskompetenzen geschaffen.

## 4 Perspektiven der Qualitätssicherung aus Sicht der Industrie

### **Das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz**

Die Industriellenvereinigung plädierte bereits lange im Vorfeld der Gesetzeswerdung für die Einrichtung einer gemeinsamen – alle Hochschulsektoren umfassenden – Qualitätssicherungsagentur und brachte ihre Positionen wiederholt und mit Nachdruck ein. Erklärtes Ziel war es, der starken Zersplitterung der Qualitätssicherung in den verschiedenen Sektoren entgegenzuwirken und die Entwicklung eines möglichst einheitlichen nationalen Systems der externen Qualitätssicherung für alle Hochschulen – allerdings unter Wahrung der institutionellen Autonomie der Hochschulen, den spezifischen Rahmenbedingungen der verschiedenen Hochschulsektoren und vor allem auch unter Einbindung der Erfahrungen der Abnehmer/innen, also der Unternehmen – zu gewährleisten.

Aus Sicht der Industriellenvereinigung ist das oberste Ziel der Qualitätssicherung die Gewährleistung einer möglichst hohen Qualität, um sowohl den Studierenden, aber auch den Unternehmen als Abnehmer/innen verlässliche Standards zu bieten und die Attraktivität des Hochschulstandortes Österreich international zu erhöhen. Damit soll ein transparentes Gesamtsystem mit vergleichbaren Standards für alle Beteiligten geschaffen und gleichzeitig die Exzellenz und Wettbewerbsfähigkeit der Bildungseinrichtungen verbessert werden.

### **Die weitere Entwicklung**

Aus Sicht der Industrie haben die Institutionen des tertiären Bildungssektors in den letzten Jahren beachtliche Anstrengung betreffend die Entwicklung

sowie Implementierung von internen Qualitätssicherungsmaßnahmen unternommen. Auch erfreuen sich die Instrumente externer Qualitätssicherung durch den Erwerb von international anerkannten Qualitätsgütesiegeln (z. B. Durchführung von Programm- und institutionellen Akkreditierungen durch internationale Qualitätssicherungsagenturen wie z. B. EQUIS und FIBAA) zunehmender Beliebtheit bei den österreichischen Bildungsanbieter/innen/n. Dies wird von den Vertreter/innen/n der Industrie sehr positiv aufgenommen.

Die Industriellenvereinigung sieht das Hochschul-Qualitätssicherungsrahmengesetz als eine wichtige gesetzliche Grundlage für die Vereinheitlichung der Qualitätssicherung aller Hochschulsektoren und begrüßt die Schaffung einer einheitlichen Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung. Im Sinne der Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems wären jedoch folgende Anpassungen des Hochschul-Qualitätssicherungsrahmengesetzes wünschenswert:

- Um die Qualitätssicherung bei der Lehrer/innen-Ausbildung zu forcieren, sollten auch die Pädagogischen Hochschulen langfristig unter das Regime des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes gestellt werden, da diese neben öffentlichen Universitäten, Privatuniversitäten und Fachhochschulen ebenfalls Teil des österreichischen Hochschulsystems sind.
- Um die Employability der Absolvent/inn/en zu gewährleisten, sollten verstärkt auch Vertreter/innen der Berufspraxis in die Qualitätssicherung eingebunden werden. Dies stellt eine zentrale Bedingung für eine umfassende Qualitätssicherung der Studiengänge im gesamten europäischen Hochschulraum und für die Akzeptanz der Ergebnisse der Ausbildung in der Wirtschaft dar.

Aus Sicht der Industrie muss hinsichtlich der Weiterentwicklungen der Qualitätssicherung im tertiären Bildungssystem stets das Gesamtziel stehen: die Gestaltung und weitere Entwicklung eines international wettbewerbsfähigen, anerkannten und starken österreichischen Hochschulsektors.



# Informationsfunktion von Qualitätssicherung

von Mag. Dr. **Wilhelm Brandstätter**, MBA

Die erste Jahrestagung der AQ Austria am 27. Juni 2013 war ganz auf die Anforderungen an die Qualitätssicherung und ihre Wirkungen ausgerichtet. Das Forum 3 hatte die Informationsfunktion von Qualitätssicherung im Fokus.

Ausgehend von der Fragestellung »Ergebnisse aus Qualitätssicherungsverfahren dienen unterschiedlichen Informationszwecken (z. B. über einzelne Studien, Hochschulen oder im Vergleich). Eignen sich die Ergebnisse für diese Zwecke?« sollte über Informationsfunktion reflektiert und diskutiert werden.

In einer ersten zugegebenermaßen sehr spontanen (und vermutlich auch von juristischen Idealvorstellungen geprägten) Reaktion vertrat ich die Ansicht, dass sich die Ergebnisse von Qualitätssicherungsverfahren für Informationszwecke wohl eignen müssten – denn andernfalls wäre die Sinnhaftigkeit von Qualitätssicherungsverfahren zu hinterfragen. Aufgrund der anderen Vorträge in diesem Forum sowie der dort geführten Diskussionen wurde mir bewusst, dass diese erste oberflächliche Schlussfolgerung keineswegs zwingend ist. Es zeigte sich vielmehr, dass die beabsichtigten Funktionen der Qualitätssicherung nicht bewusst wahrgenommen werden. Möglicherweise liegen auch zu hohe und/oder falsche Erwartungshaltungen an Qualitätssicherungsverfahren vor, die nicht intendiert sind. Zur näheren Befassung schien es hilfreich, sich dem Thema mit relativ simplen Fragestellungen zu nähern.

Folgende Fragestellungen scheinen besondere Relevanz zu haben:

- Welchen Zwecken sollen die Ergebnisse eines Qualitätssicherungsverfahrens dienen?
- Welche Informationen finden sich in den Ergebnissen bzw. lassen sich daraus ableiten?
- Welche (unterschiedlichen) Erwartungshaltungen werden an ableitbare Informationen aus Qualitätssicherungsverfahren gestellt?

- Für wen könnten Ergebnisse von Qualitätssicherungsverfahren von Interesse sein?
- Welche Informationsquellen/Dokumente sind vorhanden?
- Welche Informationen/Ergebnisse sind zu veröffentlichen?

## Welchen Zwecken sollen die Ergebnisse eines Qualitätssicherungsverfahrens dienen?

Diese Frage ist unter dem Aspekt der Rahmenbedingungen der Qualitätssicherungsverfahren zu betrachten. In erster Linie sind die nationalen Rechtsgrundlagen von Relevanz, im konkreten Fall somit das Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (vgl. HS-QSG 2011), das Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge (vgl. FHStG 1993) sowie das Bundesgesetz über Privatuniversitäten (vgl. PUB 2011). § 2 Abs 2 HS-QSG enthält zwar eine grundsätzlich sehr allgemeine, aber zugleich aussagekräftige nationale Definition von im HS-QSG geregelten Qualitätssicherungsverfahren. Demnach sind Qualitätssicherungsverfahren formelle, durch unabhängige und externe Gutachterinnen und Gutachter durchgeführte Verfahren, die die Übereinstimmung von Bildungseinrichtungen und Studien oder des Qualitätsmanagementverfahrens der Bildungseinrichtungen mit definierten Standards und Kriterien feststellen. Aus dieser Bestimmung lässt sich treffend der Zweck eines Qualitätssicherungsverfahrens ableiten: die Übereinstimmung mit Standards und Kriterien.

Weiters sind internationale Vorgaben zu beachten, daraus könnten weitere Zwecke ableitbar sein. Hier sind die *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) zu nennen. Weitere Zwecke bzw. die konkrete Ausgestaltung von allgemeinen Vorgaben könnten sich eventuell aus den Richtlinien der Agentur zur Ausgestaltung der Qualitätssicherungsverfahren ergeben. Neben den gesetzlich vorgesehenen und näher determinierten Qualitätssicherungsverfahren kann die AQ Austria aber auch andere Qualitätssicherungsverfahren durchführen (z. B. Evaluierung einzelner Studienprogramme oder Fachbereiche). In solchen Fällen wird sich der Zweck des Qualitätssicherungsverfahrens aus der Beauftragung durch die Bildungseinrichtung ergeben.

## Welche Informationen finden sich in den Ergebnissen bzw. lassen sich daraus ableiten?

Je nach Art des Qualitätssicherungsverfahrens gibt es unterschiedliche zu prüfende Kriterien, über die in den Ergebnissen Informationen ableitbar sein sollten. Bei Auditverfahren sollen die Ergebnisse Bezug auf die in § 22 Abs 2 HS-QSG festgelegten Prüfbereiche nehmen. Diese betreffen jedenfalls:

1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule;
2. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal;
3. Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem;
4. Informationssysteme und Beteiligung von Interessengruppen.

Bei Fachhochschulen sind zudem Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterbildung bei Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen gemäß § 9 FHStG sowie von Lehrgängen zur Weiterbildung, die in Kooperationsform im Sinne des § 3 Abs 2 Z 11 FHStG betrieben werden, zu untersuchen. Die konkrete Ausgestaltung der Prüfbereiche für Verfahren der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria erfolgt durch Richtlinien des Boards.

Bezüglich der Akkreditierungsverfahren für Fachhochschulen und Privatuniversitäten sollen die Ergebnisse neben den Akkreditierungsvoraussetzungen gemäß FHStG und PUG auf folgende Prüfbereiche Bezug nehmen:

### **Institutionelle Akkreditierung:**

1. Zielsetzung und Profilbildung;
2. Entwicklungsplanung;
3. Studien und Lehre;
4. Forschung und Entwicklung/Erschließung und Entwicklung der Künste;
5. Organisation der Hochschule und ihrer Leistungen;
6. Finanzierung und Ressourcen;
7. nationale und internationale Kooperationen;
8. Qualitätsmanagementsystem.

**Programmakkreditierung:**

1. Studiengang und Studiengangmanagement;
2. Personal;
3. Qualitätssicherung;
4. Finanzierung und Infrastruktur;
5. Forschung und Entwicklung;
6. nationale und internationale Kooperationen.

Neben Informationen zu diesen genannten Prüfbereichen könnten aber auch sonstige Informationen aus Ergebnissen ableitbar sein. Dies wird davon abhängen, welche konkreten Vereinbarungen zwischen der Agentur und der Bildungseinrichtung getroffen wurden.

## Welche (unterschiedlichen) Erwartungshaltungen werden an ableitbare Informationen aus Qualitätssicherungsverfahren gestellt?

In den vorigen Absätzen wurde überblicksweise dargelegt, welchen Zwecken die Ergebnisse eines Qualitätssicherungsverfahrens dienen sollen und welche Informationen sich daraus ableiten könnten. Allerdings stehen diesen festgelegten Zielsetzungen möglicherweise zu ambitionierte oder gar falsche Erwartungshaltungen mancher Personengruppen gegenüber. So gibt es gelegentlich Anfragen, wo sich meist Eltern oder Großeltern für ihre Kinder bzw. Enkelkinder bezüglich der Qualität eines Studiums oder einer Bildungseinrichtung erkundigen. Anlassfall ist öfters ein Ranking, wo ein Studium bzw. eine Bildungseinrichtung auf den vorderen oder hinteren Plätzen zu finden ist. Die Motivation der anfragenden Personen ist durchaus nachvollziehbar, sie wollen für ihre Kinder die »beste Ausbildung«. Dass sich diese Frage im Allgemeinen und im Besonderen aufgrund von Rankings nicht beantworten lässt, zeigt die Erfahrung. Möglicherweise wird jeder eine »beste Ausbildung« anders definieren und unterschiedliche Kriterien heranziehen. Generell kann die »beste Ausbildung« wohl auch nicht aus Qualitätssicherungsverfahren abgeleitet werden. Die Übereinstimmung mit gewissen Standards und Kriterien kann natürlich ein Indiz für eine gute Ausbildung sein. Einfacher lässt sich da schon die Frage beantworten, ob eine Ausbildung oder Bildungseinrichtung

anerkannt ist. Der positive Abschluss von Qualitätssicherungsverfahren ist vielfach Voraussetzung für eine staatliche Anerkennung. So stehen am Ende der Akkreditierungsverfahren für Fachhochschul-Studiengänge und für Studiengänge an Privatuniversitäten bei Erfüllung der Voraussetzungen die staatlichen Zulassungen.

## Für wen könnten Ergebnisse von Qualitätssicherungsverfahren von Interesse sein?

Es wäre zu kurz gegriffen, nur der Hochschuleinrichtung selbst ein Interesse an den Ergebnissen von Qualitätssicherungsverfahren zuzustehen. Es gibt mehrere Institutionen bzw. Personengruppen, die Interesse aufgrund von unterschiedlichen Motiven in diverser Ausprägung haben. Einige sollten erwähnt werden. Da ist natürlich zunächst einmal die unmittelbar beteiligte Einrichtung, die Hochschuleinrichtung. Besonderes Interesse wird vor allem in den Leitungsgremien vorhanden sein. Aber auch Studierende und Lehrende werden vermutlich etwas über die Ergebnisse (und die daraus ableitbaren Informationen) wissen wollen. Außerhalb der Hochschuleinrichtung sind etwa Studieninteressierte, deren Eltern oder sonstige Angehörige zu nennen, die eine Einschätzung über die Institution gewinnen wollen (mit all den möglicherweise falschen Erwartungshaltungen an Ergebnisse von Qualitätssicherungsverfahren). Auch diverse Interessenvertretungen sowie potenzielle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber könnten an Ergebnissen interessiert sein. Nicht zu vergessen sind andere Hochschulen mit ähnlichem Profil, die aus den Ergebnissen möglicherweise Rückschlüsse auf die eigene Institution ziehen wollen. Ein nicht unwesentliches Interesse werden auch Partnerinnen und Partner der Hochschulen/Financiers (z. B. der Bund oder Länder) haben, um zu sehen, ob die eingesetzten Mittel qualitätsvoll verwendet werden können.

## Welche Informationsquellen/Dokumente sind vorhanden?

Qualitätssicherungsverfahren sind sowohl in der Vorbereitung als auch in der konkreten Durchführung sehr arbeitsintensive Prozesse, die durch die Erstellung und den Austausch von teilweise sehr umfangreichen Dokumenten

geprägt sind. Die wesentlichen sollen kurz angeführt werden. Der sicher aufwändigste Teil ist die Erstellung des Selbstberichts (bei Audits) bzw. der Akkreditierungsunterlagen (bei Akkreditierungsverfahren). Diese Unterlagen sowie allfällige Nachreichungen sind Basis für die Gutachten der externen Expertinnen und Experten, die sich zumeist nach einem Besuch vor Ort zu speziellen Fragestellungen äußern. Die Bildungseinrichtung hat die Möglichkeit, auf diese Gutachten zu replizieren und eine fundierte Stellungnahme abzugeben. Der Umfang der Stellungnahmen ist in der Praxis sehr unterschiedlich. Je mehr Fragen in den Gutachten aufgeworfen werden, desto umfangreicher sind in der Regel die Stellungnahmen. Auf Grundlage all dieser Dokumente (und der bei der Begehung entstandenen Eindrücke) entsteht der Ergebnisbericht, der zu einer Einschätzung und somit Entscheidung der Qualitätssicherungsagentur führt. Diese Entscheidung ist auch zu begründen.

## Welche Informationen/Ergebnisse sind zu veröffentlichen?

Wie bereits dargelegt, gibt es einige Dokumente, die im Rahmen von Qualitätssicherungsverfahren erstellt und aus denen Schlussfolgerungen abgeleitet werden. Nicht alle sind der Öffentlichkeit zugänglich. Gemäß § 21 HS-QSG haben sowohl die Agentur als auch die Bildungseinrichtung die Ergebnisse zu veröffentlichen. Diese Veröffentlichung stellt einen wesentlichen Beitrag zur Transparenz dar. Unter dem Begriff »Ergebnisse« sind der Ergebnisbericht sowie die Entscheidung der QS-Agentur (einschließlich deren Begründung) zu verstehen. Allerdings gibt es auch hier Ausnahmen, nicht alle Informationen sind zu veröffentlichen. So sind etwa personenbezogene Daten, Finanzierungsquellen sowie Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse ausgenommen. Die zugänglichen Informationsquellen für interessierte Personengruppen sind somit jedenfalls der Ergebnisbericht, die Entscheidung sowie deren Begründung. Es sei darauf hingewiesen, dass einige Hochschuleinrichtungen im Sinne der Transparenz auch ihren Selbstbericht zur Einsicht freigeben. Diese Maßnahme ist nicht verpflichtend und erfolgt auf freiwilliger Basis.

## Schlussfolgerung

Nach all diesen Erwägungen komme ich nochmals auf die ursprüngliche Fragestellung zurück: »Ergebnisse aus Qualitätssicherungsverfahren dienen unterschiedlichen Informationszwecken (z. B. über einzelne Studien, Hochschulen oder im Vergleich). Eignen sich die Ergebnisse für diese Zwecke?« Auch nach einer intensiveren Auseinandersetzung bleibe ich bei der ursprünglichen Schlussfolgerung, wenn auch mit gewissen Zusätzen: Die Ergebnisse aus Qualitätssicherungsverfahren eignen sich für Informationszwecke, sofern die Rahmenbedingungen der Qualitätssicherungsverfahren bewusst sind und somit keine falschen Erwartungshaltungen an Qualitätssicherungsverfahren herangetragen werden. Selbstverständlich sollte auch ein anderer, wesentlicher Aspekt von externen Qualitätssicherungsverfahren bewusst sein: nämlich die Bildungseinrichtung bei ihrer Qualitätsentwicklung zu unterstützen.

### Literaturnachweis

FHStG (1993): Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge (Fachhochschul-Studiengesetz – FHStG), BGBl. Nr. 340/1993, idgF.

HS-QSG (2011): Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG), BGBl. I Nr. 74/2011, idgF.

PUG (2011): Bundesgesetz über Privatuniversitäten (Privatuniversitätengesetz – PUG), BGBl. I Nr. 74/2011.

# Informationsfunktion von Qualitätssicherung aus der Sicht eines Industrieunternehmens

von DI **Josef-Anton Moser**

Im Rahmen der Tagung gab es mehrere Break-out-Sessions, eine davon unter dem Titel »Informationsfunktion von Qualitätsmanagementsystemen«.

Der vorliegende Beitrag erläutert nicht nur die Funktion des Qualitätsmanagementsystems in einem führenden Industrieunternehmen Österreichs, sondern auch die Art und Weise, wie es in der Praxis gelebt wird; welche Herausforderungen sich immer wieder stellen und wie das System dahingehend stetig überarbeitet wird. Die prinzipiellen Funktionen, aber auch die Schwierigkeiten in der Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems sind dabei zwischen Industrieunternehmen und Organisationen wie Hochschulen durchaus vergleichbar und somit auch eine Praxiserfahrung, die für Hochschulen nützlich sein kann.

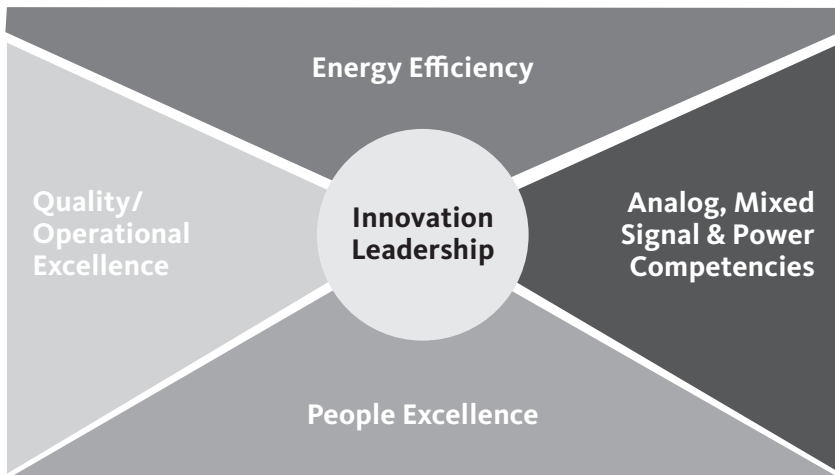
## Infineon Austria Technologies AG

Die Infineon Austria Technologies AG (IFAT), ist ein österreichischer Halbleiterproduzent, der seit über 40 Jahren mit technischer Kompetenz elektronische Bauelemente, Mikrochips und seit mehreren Jahren auch mikro-mechanische Bauelemente (MEMS) entwickelt und herstellt. Der Hauptsitz von Infineon Austria ist in Villach, Kärnten. Insgesamt beschäftigt IFAT über 3000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 55 Nationen. Überdies arbeiten weitere 1500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Zulieferfirmen direkt am Standort Villach. Mehr als 1000 Personen arbeiten in Forschung und Entwicklung. Der überwiegende Teil dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Akademikerinnen und Akademiker, meist naturwissenschaftlichen und technischen Disziplinen zuzuordnen. Der direkte Bezug zur Tagung wird



noch besser verständlich, wenn man miteinbezieht, dass Infineon Austria jährlich 20 Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert. Das entspricht im Geschäftsjahr 2012 in absoluten Zahlen einem Betrag von 240 Millionen Euro. Der hohe Forschungsaufwand stellt für uns ein strategisches Schlüsselziel dar, um im globalen Weltmarkt erfolgreich zu sein und zu bleiben. Infineon ist in seinen Schlüsselmärkten weltweit die Nummer 1 bei Chipkarten und Leistungshalbleitern sowie hinsichtlich des Automobilelektronikmarktes die Nummer 2. In der Unternehmensstrategie 2020 wurden die zukünftigen wesentlichen Erfolgsfaktoren festgelegt.

Abbildung 1: Strategie



Quelle: Eigene Darstellung.

Klar erkenntlich ist, dass »Quality & Operational Excellence« als strategischer Wettbewerbsvorteil definiert wurde, womit auch festgelegt ist, dass Qualitätsaspekte ein integraler Bestandteil unseres Unternehmens sind. Infineon Austria hat im Jahr 2012 den österreichischen Staatspreis für Unternehmensqualität erhalten, als Ergebnis eines ganzheitlichen Managementansatzes, der seit Jahren konsequent umgesetzt wird. Im Jahr 2013 wurde Infineon in Österreich mit dem Staatspreis für Innovation ausgezeichnet, um die innovativen Ansätze des Unternehmens im Bereich der Halbleiterfertigung für Produkte, die wesentlich zu erhöhter Energieeffizienz beitragen, zu würdigen. Auch die

Zusammenarbeit mit österreichischen und europäischen Universitäten und Forschungseinrichtungen wurde dabei als Erfolgsfaktor hervorgehoben.

## Das Qualitätsmanagementsystem von Infineon

Das Qualitätsmanagementsystem bei Infineon muss der Internationalität des Konzerns Rechnung tragen sowie geltende Qualitätsanforderungen als Vorreiter der Automobilbranche erfüllen.

Ausgehend von der Vision, dass alle Infineon Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager in ihren jeweiligen Aufgabengebieten qualitätsgeleitet agieren, haben wir die Werte und die Strategie unserer Qualitäts-»Policy« abgeleitet. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich bewusst, dass sie mit ihrem Tun Einfluss auf die Qualität haben. Übergeordnet haben wir uns als Organisation verpflichtet, den »Zero Defect«-Anspruch Schritt für Schritt umzusetzen, d. h., dass unsere Produkte sowie Dienstleistungen fehlerlos unsere Kundinnen und Kunden erreichen und begeistern. Um dies umzusetzen, werden Qualitätsmanagementmaßnahmen kontinuierlich weiterentwickelt und konsequent implementiert. Dabei spielt auch verantwortungsbewusstes Monitoring eine wichtige Rolle. Spezielle Ausbildungs- und Trainingsprogramme dienen dazu, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren, ihnen die richtigen Qualitätswerkzeuge mitzugeben und auch deren effizienten Einsatz zu begleiten. Abgerundet wird die Strategie durch ein »State of the Art«-Risikomanagement sowie durch systematisches »Best-Practice-Sharing« mit unseren Schwesterstandorten und -organisationen.

Mit der jährlichen ISO TS Zertifizierung, also der Überprüfung von den in der Automobilbranche geltenden strengen Richtlinien und Normen sowie mit mehr als 40 Kundenaudits oder -besuchen stellen wir sicher, dass mögliche Schwachstellen schnell erkannt und wirkungsvoll beseitigt werden. Die von Infineon Austria regulär durchgeführten Self-Assessments sind so aufgesetzt, dass wir Verbesserungspotenziale in den meisten Fällen intern finden und heben können. Die Intensität des Audit- und Assessmentwesens hat zur Folge, dass Qualität permanent auf der Tagesordnung steht, womit eindeutig auch die Informationsfunktion erfüllt ist.

Die Effizienz des Qualitätsmanagements und der damit verbundenen Systeme hängt sehr vom Commitment der Führung ab; eine Erkenntnis, die

in zahlreichen internationalen Untersuchungen immer wieder bestätigt wird. Bei Infineon haben wir deshalb eine »Quality-Leadership-Charter« entwickelt, die für alle Führungskräfte Leitbild und Auftrag darstellt. Das Motto »I invest in quality« stärkt die Leidenschaft, mit der Beiträge zur Qualitätssteigerung bei Infineon vorangetrieben werden. So geht unser Engagement über reine finanzielle Investitionen hinaus. Diese beiden Aspekte sind eine fundamentale Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation, die den Wissensaustausch und -aufbau zum Thema Qualität fördert. Bei Infineon Austria hat Qualität in allen Bereichen einen hohen Stellenwert. Es ist unser Selbstverständnis, unseren Kundinnen und Kunden nicht nur innovative, sondern auch qualitativ höchstwertige Produkte zu liefern. Die Anforderungen der Kundinnen und Kunden in Technologien und Produkte umzusetzen, die folgend auf höchstem Qualitätsniveau gefertigt werden, macht permanente und effiziente Kommunikation unabdingbar. Eines unserer Mottos dabei ist auch, dass das persönliche Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann wirklich gegeben ist, wenn die Sinnhaftigkeit von Abläufen und Entscheidungen verstanden wird und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich eingebunden fühlen. Beides bedingt – ohne Wenn und Aber – eine hervorragende Kommunikation.

Der ganzheitliche Managementansatz, den Infineon Austria mit der Anwendung des EFQM-Modells verfolgt, erweist sich als äußerst hilfreich in unserer komplexen Organisation, Barrieren und ineffiziente Abläufe zu erkennen, Verbesserungen einzuleiten und diese auch auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen.

## Die Qualitätsmanagementsysteme im tertiären Bildungsbereich aus Sicht eines QM-Verantwortlichen eines Industrieunternehmens

Ausgestattet mit diesen breiten Erfahrungen als Verantwortlicher für Qualitätsmanagement (QM)-Systeme bei Infineon Austria sowie als Vater zweier in Österreich studierender Kinder drängt sich in Bezug auf QM-Systeme im tertiären Bildungsbereich Österreichs und auf die Informationsfunktion im Speziellen die Frage der Wirksamkeit und Durchdringung auf.

Ich habe mir die QM-Homepages mehrerer österreichischer Universitäten angesehen. Klar erkenntlich dabei ist die strukturierte Darstellung

der Zielsetzung und der Aktivitäten der Qualitätsmanagementsysteme. Nach meiner Einschätzung ist das durchaus vergleichbar mit den in der Industrie geltenden Standards. Die wichtigste Frage, die sich mir aber immer wieder stellte, war:

»Ist da ein kleines Team engagierter Qualitätsverantwortlicher am Werk gewesen, die für Inhalt und Darstellung verantwortlich zeichnen, und das war es; oder werden die beschriebenen Abläufe und Methoden auch gelebt, d. h., sind sie in der Organisation und den einzelnen Gremien bekannt, gewünscht und unterstützt, was eindeutig die Akzeptanz und den erkannten Mehrwert des Qualitätsmanagementsystems beweisen würde?«

Diese Frage konnte ich naturgemäß aus den mir zur Verfügung stehenden Informationen nicht wirklich beantworten. Sie als notwendiges Kriterium zu thematisieren und Teilaspekte und Erfahrungen einzubringen, war nichtsdestotrotz eine wesentliche Intuition meines Tagungsbeitrages.

Dabei wurden folgende Fragen diskutiert:

- ob qualitätsrelevante Verfahren als additive Bürokratie gesehen werden,
- ob Audits als sinnvoll betrachtet werden und Lehren aus den Erkenntnissen gezogen und zeitnahe umgesetzt werden,
- ob Prozessdenken gefördert wird oder sich Einzelinteressen wie z. B. Fakultäts- oder Dekanatsdenken durchsetzen,
- ob Vergleichsstudien transparent kommuniziert werden und die externe Transparenz ausreichend ist.

Denn diese Fragen sind es, die in allen Organisationen immer wieder Hemmnisse für die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen darstellen, egal ob in Industrieunternehmen, Non-Profit-Organisationen, Einrichtungen des Gesundheitswesens oder des tertiären Bildungssystems.

Persönliche Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ihre akademische Ausbildung in den letzten Jahren abgeschlossen haben, Rückmeldungen unserer Personalabteilung, die auf breiter Basis mit Universitäten, Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen zusammenarbeitet, um die besten Köpfe für unser Unternehmen zu gewinnen, sowie das Feedback meiner Kinder, die hauptsächlich die flächendeckenden Evaluierungsbögen von Vorlesungen kennen, haben mich zur Schlussfolgerung kommen lassen, dass die Informationsfunktion der Qualitätssicherung im tertiären

Bildungssektor Österreichs ihre Wirkung noch nicht voll entwickelt hat. Das Wissen um Qualitätsmanagementsysteme an unseren Universitäten und Fachhochschulen bzw. was damit gemacht und erreicht werden soll, erscheint mir noch nicht wirklich breit gestreut und damit verbesserungswürdig.

Folgende Punkte bezogen auf konkrete Erwartungen eines innovativen Industrieunternehmens mit einer sehr hohen Beschäftigungsrate von akademisch Ausgebildeten an hochschulische Qualitätssicherungsverfahren sind besonders hervorzuheben:

- Das Qualitätsmanagementsystem schlägt sich in einer kontinuierlichen Verbesserung in allen Bereichen – in Lehre, Forschung und Verwertung – nieder.
- Termintreue und Inhalt in bzw. bei Forschungsk Kooperationen werden eingehalten. Das QM-System kann und muss da einen wesentlichen Beitrag leisten.
- Als Industrieunternehmen erwarten wir, dass unsere auf Universitäten und Hochschulen ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die neuesten Methoden kennen.
- Wir als Industrieunternehmen erwarten uns, dass ein funktionierendes und gelebtes QM-System die Hochschulen und Universitäten dabei unterstützt, sich in ihren Kernkompetenzen zu verbessern.

Mit dieser Karikatur, die ich auf der Homepage der Universität Graz gefunden habe und die Gedanken zu Effektivität und Effizienz von Studienqualität sehr treffend zeigt, komme ich zum Schluss meiner Ausführungen.

Abbildung 2: Karikatur Tiger. Idee nach Johannes Wildt, Fachtagung Studienqualität, Hannover März 2009



Quelle: [www.zeva.org/uploads/media/04.\\_Loccum\\_oktober\\_2012\\_Wildt.ppt](http://www.zeva.org/uploads/media/04._Loccum_oktober_2012_Wildt.ppt);  
PowerPoint-Bild auf S. 6, Zugriff am 31.10.2012.

# Informationen aus Qualitäts- sicherungsverfahren aus Studierendensicht

von **Beate Treml**, B.A.

## Einleitung

Wenn die Frage nach der Informationsfunktion der Ergebnisse aus Qualitätssicherungsverfahren für Studierende gestellt wird, ist zunächst einmal zu spezifizieren, über welche Studierende gesprochen wird.

So unterscheiden sich Anforderungen an Informationen für Studieninteressierte und Studienanfänger/innen stark von jenen der bereits Studierenden. Zudem muss innerhalb der Studierenden noch einmal zwischen Informationen unterschieden werden, die für »normale« Studierende relevant sind, und jenen, die für die Tätigkeit als Studierendenvertreter/in von Bedeutung sind.

Studierende zu unterschiedlichen Zeitpunkten ihres Studiums können einerseits Informationen zu einzelnen Studien – etwa für die Studienwahl bei Studieninteressierten oder den Vergleich unterschiedlicher Studienangebote seitens Studierendenvertreter/innen – benötigen. Andererseits kann eine Hochschule im Allgemeinen – etwa hinsichtlich inhaltlicher Schwerpunkte in Lehre und Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste oder des Qualitätsmanagementsystems – im Zentrum einer Fragestellung stehen.

Im Folgenden soll zunächst dargestellt werden, welche Anforderungen verschiedene Gruppen (zukünftiger) Studierender an Informationen zu Studien und Hochschulen stellen, und zwar hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer Form. Darauf aufbauend soll abgeleitet werden, inwieweit die Ergebnisse externer Qualitätssicherungsverfahren diesen Ansprüchen gerecht werden können, sollen oder müssen. Schlussendlich werden Vorschläge für die Form der Ergebnisberichte aus Qualitätssicherungsverfahren gemacht.

## Anforderungen an Informationen für Studieninteressierte und Studienanfänger/innen

### **Welche Informationen sollen zugänglich sein?**

Funktionierende Informationsangebote für Studieninteressierte und Studienanfänger/innen sind im Wesentlichen aus zwei Gründen essentiell: Zum einen können sie einen Teil dazu beitragen, den Zugang zur hochschulischen Bildung für Angehörige bildungsferner Schichten zu erleichtern (vgl. Lörz 2012, S. 321), zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass ein hoher Grad der Informiertheit über das Studium zu Studienbeginn einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Studierenden mit ihrem Studium hat (vgl. Blüthmann 2012, S. 295). Informationen für Studieninteressierte und Studienanfänger/innen zu Studienprogrammen müssen vor allem grundsätzliche Fragen klären. So gilt es, strukturelle Fragen zum Studium zu beantworten, etwa hinsichtlich Studienart, -dauer und Arbeitsaufwand in ECTS. Zusätzlich sollten Informationen zu Zulassungsvoraussetzungen und, bei Studien mit Zulassungsverfahren, zum Ablauf des Verfahrens geboten werden. Besonders relevant für die Studienwahl sind allerdings Informationen über die Inhalte und den Aufbau des Studiums, und damit einhergehend das Qualifikationsprofil, also die Frage der späteren möglichen Tätigkeitsfelder nach Abschluss des Studiums. Insbesondere Informationen zu inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und Wahlmöglichkeiten im Rahmen des Studiums können als Distinktionsmerkmal beim Vergleich verschiedener Studienangebote dienen und damit die Studienwahl erleichtern.

Darüber hinaus wird Information für sogenannte nicht-traditionelle Studierende immer wichtiger. So ist die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur bei per Definition berufs begleitenden bzw. -ermöglichenden Studien relevant, sondern sollte auch bei allen anderen Studienprogrammen berücksichtigt werden.

Informationen zur gesamten Hochschule, die für Studieninteressierte oder Studienanfänger/innen wichtig sein könnten, bewegen sich vor allem im Bereich der Kooperationen und Vernetzung und der infrastrukturellen Ausstattung der Hochschule. So können für die Studienwahl etwa Kooperationen (z. B. Beziehungen zu Institutionen im Ausland oder in die Wirtschaft) bedeutsam sein oder auch Infrastruktur (z. B. besondere Geräte, die auch in der Lehre genützt werden).



### **Wie müssen diese Informationen aussehen?**

Insbesondere dem Internet kommt als Informationsquelle zur Studienwahl besondere Bedeutung zu (vgl. Oechsle et al. 2009, S. 305 und Tabery 2012, S. 95). Besonders für Studieninteressierte und Studienanfänger/innen ist es dabei wichtig, Informationen niederschwellig und kompakt aufzubereiten. Das reicht von der einfachen Verfügbarkeit von Informationsmaterialien und Auffindbarkeit auf Websites bis hin zur Frage der einfach verständlichen Sprache und Länge der Texte.

## Anforderungen an Informationen für Studierende

### **Welche Informationen sollen zugänglich sein?**

Für Studierende während ihres Studiums werden darüber hinaus weitere Informationen relevant. Während des Studiums ist die Verfügbarkeit von Details zum Studienplan – Aufbau, Modularisierung, Modulbeschreibungen, inhaltliche Voraussetzungen, ECTS-Zuteilung etc. – wesentlich, etwa bei der selbstständigen Vorbereitung von Studienaufenthalten im Ausland und wenn nach dem Abschluss des Bachelors ein weiterführendes Studium an einer anderen Hochschule angestrebt wird. Die »Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum« (ESG) definieren im Standard 1.7 »*Information der Öffentlichkeit*« die regelmäßige Veröffentlichung solcher Informationen als Standard zur internen Qualitätssicherung an Hochschulen (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2006, S. 29).

Zudem sollten Studierende – idealerweise durch die Hochschule – über ihre Rechte und Pflichten, welche durch gesetzliche Rahmenbedingungen, Satzungen und Prüfungsordnungen definiert werden, in Kenntnis gesetzt werden. Insbesondere hinsichtlich der Prüfungsordnung finden sich auch diese Informationen als Teil des Inhalts eines Standards in den ESG, 1.3 »*Beurteilung der Studierenden*« (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2006, S. 26).

An allen Hochschultypen birgt der Prozess des Studienabschlusses – von der Bekanntgabe des Themas der Abschlussarbeit über deren Einreichung bis hin zur Abschlussprüfung – bürokratische Hürden. Insbesondere an diesem Punkt ist es wichtig, Informationen zu den Abläufen, Fristen und notwendigen Unterlagen einfach zugänglich und verfügbar zu machen.

Darüber hinaus sollte die Hochschule selbst ein ureigenes Interesse daran haben, infrastrukturelle und spezifische Angebote, z. B. im Bereich

zusätzlicher Wahlmöglichkeiten oder Unterstützungsangebote für Studierende in sozialen Notlagen, Studierende mit Betreuungspflichten oder Studierende mit Beeinträchtigungen/Behinderungen, bekannt zu machen. Auch hier sei auf die ESG verwiesen, die in der Leitlinie zu Standard 1.5 »Ausstattung und Betreuung der Studierenden« erläutern: »Ausstattung und Betreuung sollten den Studierenden leicht zugänglich und auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sein« (Hochschulrektorenkonferenz 2006, S. 28).

Gerade das Qualitätsmanagement in der Lehre ist unter den Studierenden weitgehend unbekannt, obwohl in Standard 1.1 »Konzept und Verfahren zur Qualitätssicherung« hinsichtlich interner Qualitätssicherung gefordert wird, dass »die Strategie, das Konzept und die Verfahren [...] einen formalen Status erhalten und der Öffentlichkeit zugänglich« sind (Hochschulrektorenkonferenz 2006, S. 24). So wissen zwar beispielsweise viele Studierende, dass Lehrveranstaltungsevaluationen durchgeführt werden, und nehmen auch mehr oder weniger regelmäßig an diesen teil. Allerdings fehlt der breiten Masse der Studierenden die Information darüber, wie die Hochschule mit den Ergebnissen umgeht und ob etwaige Konsequenzen daraus gezogen werden. Die Akzeptanz und Teilnahme an Evaluationsverfahren und damit auch der Nutzen für die Hochschule kann vor allem durch bessere Information darüber, wie die Ergebnisse weiter verwendet werden, erhöht werden.

### **Wie müssen diese Informationen aussehen?**

Auch für Studierende während des Studiums kann davon ausgegangen werden, dass das Internet als wichtigste Informationsquelle fungiert. Auch hier gilt, dass Informationen so klar und auf den Punkt gebracht sein sollten wie möglich. Zwar sind sie im Gegensatz zu Studieninteressierten und Studienanfänger/inne/n schon mit den Begrifflichkeiten der hochschulischen Sprache und den Anlaufstellen und Zuständigkeiten innerhalb der Institution vertraut, trotzdem kann etwa Amts- oder »Hochschuldeutsch« eine Hürde auf der Suche nach Information bedeuten.

## Anforderungen an Informationen für Studierendenvertreter/innen

### **Welche Informationen sollen zugänglich sein?**

Informationen, die Studierendenvertreter/innen für eine fundierte und verantwortungsvolle Ausübung ihrer Tätigkeit brauchen, definieren sich vor allem durch die Ebene der Studierendenvertretung. So werden in der Arbeit auf Studienprogramm- oder Studienrichtungsebene vor allem Informationen spezifisch zum einzelnen Studienprogramm benötigt. Dies betrifft Informationen, die ohnehin allen Studierenden zugänglich sein müssen, wie den Studienplan an sich, aber auch spezifischere Daten, beispielsweise die Ergebnisse von Absolvent/inn/enbefragungen, wenn es etwa um Überarbeitungen des Curriculums geht. Wenn die Mitarbeit der Studierenden bei der Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Studienprogramms, der Organisationseinheit oder in Personalverfahren gefragt ist, so sind die Ergebnisse von Evaluationen von Lehre und Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste relevante Informationen, die den Studierendenvertreter/innen jedenfalls zugänglich gemacht werden müssen. Gerade Dokumente, die Schwächen und Entwicklungspotenziale des Studienprogramms aufzeigen können, sind auch für Studierendenvertreter/innen von großer Bedeutung, um ihre Aufgaben kompetent erfüllen zu können, sei es nun im Rahmen von Entscheidungsprozessen hochschulischer Kollegialorgane, der direkten Vertretung einzelner Studierender bei Problemen oder in der Beratung von Studierenden und Studieninteressierten.

Auch quantitative Daten, etwa betreffend die Entwicklung der Studierenden- oder Absolvent/inn/enzahlen, der Studiendauer und Drop-outs, können für Argumentationen oder Entscheidungsfindungen in Prozessen der akademischen Selbstverwaltung notwendig sein.

Auf Ebene der gesamten Hochschule sollten Studierendenvertreter/innen oben genannte Informationen zu den einzelnen Studienprogrammen zugänglich sein. Ergänzend müssen hier auch Unterlagen zur Situation der gesamten Institution hinsichtlich strategischer Positionierung und Ausrichtung, Entwicklung des Qualitätsmanagements etc. verfügbar gemacht werden.

Ergänzend sei angemerkt, dass seitens der Österreichischen HochschülerInnenschaft auch Einsicht in die Finanzlage der Hochschule für Studierendenvertreter/innen auf Hochschulebene gefordert wird.

### **Wie müssen diese Informationen aussehen?**

Studierendenvertreter/innen sind im Allgemeinen mit der Sprache von Gesetztexten und den Begrifflichkeiten ihres Hochschulsektors vertrauter, als es durchschnittliche Studierende sind. Es ist also davon auszugehen, dass Unterlagen, die für Hochschulangehörige aus dem Kreis der Lehrenden oder administrativen Mitarbeiter/innen verfasst wurden, auch für Studierendenvertreter/innen verständlich und damit les- und verwendbar sind.

## Was heißt das für die Veröffentlichung der Ergebnisse aus Qualitätssicherungsverfahren?

Zweifellos wird nur ein Teil der hier angeführten – insbesondere für Studierendenvertreter/innen als relevant erachteten – Informationen im Rahmen von externen Qualitätssicherungsverfahren überhaupt erfasst, zumal ein Teil ohnehin von den Ansprüchen an die interne Qualitätssicherung einer Hochschule abgedeckt wird.

Umso wichtiger ist es, Informationen, die Teil eines Expert/inn/engutachtens oder Ergebnisberichts sind, einer breiten hochschulischen und externen Öffentlichkeit und damit sowohl Studierenden als auch deren Vertreter/inne/n und Studieninteressierten zugänglich zu machen.

Bei der Diskussion der Veröffentlichung von Verfahrensergebnissen stellt sich einerseits die Frage danach, was veröffentlicht wird, andererseits muss das »Wie« – Form, Stil, Aufbau, Länge – der Veröffentlichung bedacht werden.

### **Welche Informationen sollen veröffentlicht werden?**

Die rechtlichen Rahmenbedingungen der externen Qualitätssicherung regeln derzeit im § 21 des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) die Veröffentlichung der Ergebnisse relativ offen: »Die Ergebnisse der Audits und Akkreditierungsverfahren sind sowohl von der Agentur als auch von der antragstellenden Bildungseinrichtung zu veröffentlichen. Dies umfasst den Ergebnisbericht des Qualitätssicherungsverfahrens und die Entscheidung der Qualitätssicherungsagentur einschließlich der Begründung der Entscheidung. Ausgenommen von der Veröffentlichung sind jedenfalls personenbezogene Daten und jene Berichtsteile, die sich auf Finanzierungsquellen sowie Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse beziehen.«

Die ESG definieren im Standard 2.5 »Berichterstattung«, dass »Berichte so veröffentlicht bzw. abgefasst werden [sollen], dass sie für die vorgesehene Leserschaft klar verständlich und leicht zugänglich sind. In den Berichten genannte Entscheidungen, Erwähnungen und Empfehlungen müssen vom Leser leicht gefunden werden.« (Hochschulrektorenkonferenz 2006, S. 33)

Aus Sicht der Studierenden spricht dies ganz klar für eine Veröffentlichung des gesamten Gutachter/innenberichts einschließlich aller Empfehlungen und Auflagen, exklusive der per Gesetz ausgenommenen Teile gemäß § 21 HS-QSG, auch wenn dies bisher in Österreich nicht üblich war.

In Deutschland wurde bereits damit begonnen, dies umzusetzen, so heißt es in den »Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung« des deutschen Akkreditierungsrats in der Fassung vom 20. Februar 2013: »Die Akkreditierungsagentur veröffentlicht im Anschluss an das Verfahren die Entscheidung, das Gutachten und die Namen der Gutachterinnen und Gutachter.« (Akkreditierungsrat 2013, S. 5 und 24) Hinsichtlich der Programmakkreditierung wird des Weiteren ausgeführt: »Bei negativen Entscheidungen erfolgt statt der Veröffentlichung eine entsprechende Mitteilung an den Akkreditierungsrat.« (Akkreditierungsrat 2013, S. 5)

Es stellt sich auch für Österreich die Frage, wie mit Gutachten aus Verfahren umgegangen werden soll, die in einer negativen Entscheidung enden. Im Sinne weitestgehender Transparenz wäre es sehr zu begrüßen, wenn auch die Gutachten aus Verfahren, denen keine Zertifizierung oder Akkreditierung durch die AQ Austria folgt, veröffentlicht würden. Allerdings ist auch für die Österreichische HochschulInnenenschaft klar, dass dies der Qualität der Verfahren abträglich sein könnte. Gerade in Zeiten budgetärer Engpässe muss größtmögliches Vertrauen der Hochschulen in externe Qualitätssicherungsverfahren gegeben sein, damit diese wirklich ein nützliches Werkzeug zur Weiterentwicklung der Qualität der Institutionen sein können. Dass dieses Vertrauen nicht vor dem Hintergrund der Angst vor der Veröffentlichung eines negativen Gutachtens und dessen Konsequenzen hinsichtlich der zukünftigen Budgetverteilung durch die öffentliche Hand aufgebaut werden kann, ist evident.

Allerdings scheint es zumindest möglich, der hochschulinternen Öffentlichkeit, also den Mitgliedern hochschulischer Kollegialorgane aus allen Personengruppen, die Ergebnisse zugänglich zu machen, um das Hochschulmanagement auch im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung bei der Arbeit an Entwicklungspotenzialen bestmöglich unterstützen zu können. Um

diese Unterstützung zu gewährleisten, müssen alle im Rahmen eines externen Qualitätssicherungsverfahrens erstellten Dokumente der Hochschule, etwa der Akkreditierungsantrag oder der Selbstevaluationsbericht, den Mitgliedern der Kollegialorgane und Studierendenvertreter/innen der entsprechenden Ebene der Hochschule zugänglich sein.

### **Wie müssen diese Informationen aussehen?**

Für die konkrete Ausgestaltung der Ergebnisberichte schlagen wir aufgrund der sehr diversen potenziellen Leser/innen zwei Versionen des Berichts vor. So sollte für Studieninteressierte und die externe Öffentlichkeit eine Kurzzusammenfassung des Berichts verfügbar sein. Dieser sollte, neben allgemeinen Informationen zu Art, Dauer, ECTS-Umfang, Standort und dem zu verleihenden akademischen Grad des Studiums vor allem auf inhaltliche Schwerpunkte, besondere Alleinstellungsmerkmale (z. B. Kooperationen international und mit nicht-akademischen Organisationen) des Studienprogramms eingehen. Dabei sollten Schwächen des Studienprogramms oder der Hochschule, die etwa durch die Erteilung einer bedingten Akkreditierung sichtbar geworden sind, nicht ausgeklammert werden. Wichtig ist die Verwendung einer einfach verständlichen Sprache, die weitgehend auf Hochschul- und Qualitätsmanagementjargon verzichtet.

Für die hochschulinterne und besser informierte externe Öffentlichkeit sollte aber auch das Gutachten der Reviewer/innen – exklusive der vom HS-QSG ausgenommenen Informationen – verfügbar sein. Hier sind vor allem Struktur und Aufbau des Berichts wichtig. Dieser könnte sich nach den gesetzlich und durch die Verordnungen/Richtlinien der Qualitätssicherungsagentur vorgegebenen Prüfbereichen richten, um die Ergebnisse auch in ihren Rahmenbedingungen zu kontextualisieren. Zudem sollten Links zu erörterten Dokumenten (z. B. Verordnungen der AQ Austria) als Fußnoten oder im Anhang eingefügt werden, um sie interessierten Leser/innen schnell verfügbar zu machen. Hinsichtlich der Sprache der Berichte kann es hilfreich sein, Glossare einzufügen oder aber zu verlinken. Einerseits sollte dabei für die hochschulexterne Leser/innenschaft ein Glossar in die Sprache des Hochschulsektors einführen. Zudem mangelt es auch hochschulintern häufig an einem Verständnis für die Sprache des Qualitätsmanagements, insofern sollte auch hier ein Glossar geboten werden.

## Conclusio

Auch wenn die umfassende Veröffentlichung von Verfahrensergebnissen eine mögliche Gefahr für das Vertrauen der Hochschulen in externe Qualitätssicherungsverfahren und ihre Offenheit im Rahmen der Verfahren ist, so kann sie doch eine Chance für die österreichischen Hochschulen sein. Die Verantwortung, für die passende Form der Veröffentlichung zu sorgen, liegt in Österreich bei den Agenturen, während ein verantwortungsvoller Umgang mit diesen Ergebnissen Aufgabe der Politik ist.

Transparente Informationspolitik über Qualitätssicherungsverfahren auch außerhalb hochschulischer Entscheidungsstrukturen kann längerfristig die Position der Hochschulen stärken. Denn nur wenn Ergebnisse aus externen Qualitätssicherungsverfahren für eine breite hochschulinterne und -externe Öffentlichkeit verfügbar und verständlich sind, kann an den Hochschulen und in der Gesellschaft ein Bewusstsein für die bestehende Qualität hochschulischer Bildung und die Relevanz ihrer Sicherung und Weiterentwicklung geschaffen werden. Dies kann auch dazu beitragen, die gesellschaftliche Anerkennung der Leistung von Hochschulen und damit die Bereitschaft zur Finanzierung eben dieser zu erhöhen.

## Literaturnachweis

Akkreditierungsrat (2013): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung; [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR\\_Regeln\\_Studiengaenge\\_aktuell.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR_Regeln_Studiengaenge_aktuell.pdf), Zugriff am 31.10.2013.

Blüthmann, I. (2012): Individuelle und studienbezogene Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit von Bachelorstudierenden. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 15/2012. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 273–303.  
Hochschulrektorenkonferenz (2006); Alpehi, J.; Michalk, B. (Hg.): Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum. Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2006, Bonn.

HS-QSG (2011): Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG), BGBl. I Nr. 74/2011, in der Fassung vom 1.9.2013.

Lörz, M. (2012): Mechanismen sozialer Ungleichheit beim Übergang ins Studium: Prozesse der Status- und Kulturreproduktion. In: Becker R.; Solga, H. (Hg.): Soziologische Bildungsforschung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: Springer.

Oechsle, M.; Knauf, H.; Maschetzke, C.; Rosowski, E. (2009): Abitur und was dann? Berufsorientierung und Lebensplanung junger Frauen und Männer und der Einfluss von Schule und Eltern unter Mitarbeit von Nora Gläsel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Tabery, A. (2012): Studienmotivation und Vorstellungen vom Dolmetscherberuf unter StudienanfängerInnen am Zentrum für Translationswissenschaft. Masterarbeit. Universität Wien, Zentrum für Translationswissenschaft.



# Wirkung und Nebenwirkung der externen Qualitätssicherung – Ein Erfahrungsbericht

von Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. **Harald Kainz** und Prof. Dr. **Gerald Gaberscik**

## Präambel

Seit Jahrhunderten repräsentieren Universitäten das höchste Niveau der Wissenschaften (vgl. Rüegg 1993). Sie nehmen bei der Forschung in vielen Bereichen Spitzenstellungen ein und stellen bei der Lehre unangefochten die höchste Klasse dar. Ähnlich wie in den fertigenden Bereichen der Wirtschaft läuft, wenngleich mit einigem Zeitversatz, auch im Bildungs- und Forschungssektor die Entwicklung weg von der »handwerklichen Bearbeitung in kleinen Stückzahlen« hin zur »Produktion von umfangreichen Losgrößen«. So wurde z. B. aus dem handgefertigten Meisterstück das fabriksgefertigte Massenprodukt und aus den Lehrenden, mit ihrer überschaubaren Anzahl an persönlich vertrauten Studierenden, wurden die Massenuniversitäten, mit Hörsälen gefüllt mit Hundertschaften. Diese veränderten Randbedingungen führten in der Wirtschaft dazu, dass parallel zu neuen Fertigungsverfahren auch geeignete Methoden entwickelt wurden, um eine ausreichende Qualität des Endprodukts zu gewährleisten (vgl. Danzer 1995). Selbstverständlich bedeutet die Veränderung des Umfeldes auch für den Bildungsbereich und hier vor allem für die oberste Liga, die Universitäten, eine enorme Herausforderung. Es muss einerseits eine sehr viel höhere Zahl an Studierenden betreut werden und es ist andererseits auch der enormen Vergrößerung des Wissensstandes in allen Disziplinen Rechnung zu tragen. Dies wirkt sich naturgemäß in der universitätstypischen, forschungsgeleiteten Lehre und bei der Forschung selbst aus.

Bei Ersterer geht das leider oft auf Kosten des persönlichen Kontakts zwischen den Lehrenden und ihren Studierenden, bei Zweiterer führt es zur Notwendigkeit von Forschungsk Kooperationen (in Gruppen, oft

transdisziplinär und international etc.). Damit haben die Universitäten ihre »Fertigung« an die Veränderungen angepasst. Weitsichtige Universitätsleitungen haben es nicht dabei bewenden lassen, sondern sie haben auch geeignete Methoden entwickelt, mit denen sichergestellt wird, dass das erbrachte Niveau in Lehre und Forschung die Erwartungen und Ansprüche möglichst übertrifft, also gute Qualität der Leistungen vorliegt (vgl. Drucker 1986, S. 228). Die Methoden, die dies ermöglichen, sind im Grunde denen in der Wirtschaft sehr ähnlich, nur müssen sie an die spezifischen Rahmenbedingungen der Universitäten, wie gesetzliche Vorgaben und unerlässlicher, kreativer Freiraum für Forschung und Lehre, angepasst werden. Berücksichtigt man dies, so kann man ein universitätstaugliches Qualitätsmanagement (QM) etablieren, das nicht nur den Status quo absichert, sondern auch die kontinuierliche Weiterentwicklung fördert. Auf die an der TU Graz gewählte Ausformung eines derartigen Qualitätsmanagements soll hier nicht weiter eingegangen werden, da dies schon mehrfach publiziert wurde (vgl. Gaberscik 2007a, Gaberscik 2007b, Gaberscik 2008a, Gaberscik 2008b, Gaberscik 2008c, Gaberscik; Raggautz 2008). Nachfolgend liegt der Fokus auf den wichtigsten Aufgaben der externen Qualitätssicherung (QS) als Bestandteil des internen Qualitätsmanagements.

## Selbstverständnis und Zugang

Von signifikanter Bedeutung für die Wirkung der externen Qualitätssicherung hinein in die Universität ist die prinzipielle Art des Herangehens an den gesamten Themenkomplex. Wie versteht die Universität die externe Qualitätssicherung, wie definiert sie ihre eigene Rolle, welche Aufgaben werden der externen Qualitätssicherung zugewiesen, welche Erwartungen werden an die externe Qualitätssicherung gestellt?

Grundsätzlich sind hier zwei Wege denkbar. Beim ersten wird die externe Qualitätssicherung als Kontrolle, als Prüfung, angesehen, die ungeliebt von außen mehr oder weniger »oberlehrer/innenhaft« der zu prüfenden Universität Vorschriften machen will und oft auch machen kann. Ein derartiger Zugang wird durch diverse Akkreditierungsvorgänge, von denen der Fortbestand von Studien oder der gesamten Einrichtung abhängt, richtiggehend provoziert. In so gelagerten Fällen wird im Allgemeinen von den betroffenen Einrichtungen mit allen Mitteln versucht, die geforderten

Mindestkriterien wenigstens auf dem Papier zu erfüllen (vgl. Sohm 2013). Hat man das geschafft, dann hat man bis zum nächsten Durchgang in ein paar Jahren seine Ruhe.

Der logische Zugang einer autonomen und selbstbewussten Universität sieht jedoch anders aus. Sie versteht die externe Qualitätssicherung als Bestandteil des internen Qualitätsmanagements, die mithilft bei der Qualitätsentwicklung, die einen willkommenen Anlass darstellt, um die Ziele für das interne Qualitätsmanagement und selbstverständlich auch für die externe Qualitätssicherung zu reflektieren und gegebenenfalls zu adaptieren. Die externen Akteurinnen und Akteure werden nicht als Prüferinnen bzw. Prüfer oder Kontrolleurinnen und Kontrolleure gesehen, sondern als wohlgesonnene, kollegiale Wissensträger/innen, deren Erfahrung man für die eigene Universität erschließen kann, um noch besser zu werden. Das bedingt aber, dass die externen Akteurinnen und Akteure die erforderliche Reputation und das entsprechende Wissen aufweisen, also die Qualitätssicherungsagentur im Vorfeld die wichtige Aufgabe der Auswahl mit Bedacht und in enger Abstimmung mit der Universität durchführt. Grundvoraussetzung für nachhaltige Wirkungen aus der externen Qualitätssicherung ist jedenfalls aber, dass man seine Hausaufgaben sorgfältig gemacht hat, ein Qualitätsmanagement aufgebaut ist und auch das dokumentierte Qualitätsmanagement mit der gelebten Realität übereinstimmt.

## Wirkungen der externen Qualitätssicherung

Wie schon im obigen Absatz ausgeführt, sollten für die Einbeziehung der externen Qualitätssicherung ins interne Qualitätsmanagement die Ziele dieser Maßnahme klar abgesteckt werden. Ganz so frei ist die Universität dabei aber leider nicht, denn die gesetzlichen Vorgaben setzen hier meist enge Grenzen und führen in manchen Bereichen auch zu problematischen Widersprüchlichkeiten zwischen autonomer Qualitätsentwicklung und ministeriellen Prüfungswünschen (vgl. QSRG 2011). Jedenfalls wird aber im Allgemeinen eine kritische Reflexion der Ziele des internen Qualitätsmanagements angestoßen. Es wird hinterfragt, was mit den diversen eingesetzten QM-Werkzeugen erreicht werden soll und kann. Wo greift man vielleicht zu kurz, wo schießt man über das Ziel hinaus?

Es wird also durch die externe Qualitätssicherung sichergestellt, dass ein PDCA-Zyklus<sup>1</sup> auch über das gesamte interne Qualitätsmanagement an sich angestoßen oder besser gesagt aufrechterhalten wird.

Eine weitere, vielleicht die wichtigste Wirkung der externen Qualitätssicherung ist der Ausbau und die Stärkung der universitätsinternen Qualitätskultur (vgl. Riegler 2013). Denn in der Zeit der Vorbereitung und Durchführung, speziell jener Maßnahmen, in die externe Personen miteinbezogen sind, wird die Diskussion über Qualität, also die Übereinstimmung von realisierter und geforderter Beschaffenheit der Leistungen (vgl. Geiger; Kotte 2008, S. 68), besonders intensiv geführt. Es entwickelt sich dabei Schritt für Schritt ein die Universität überspannendes gemeinsames Grundverständnis, was gute Qualität in der Lehre, mit all den vielschichtigen Ansprüchen der unterschiedlichen Interessengruppen, bedeutet und wie sich exzellente Qualität in der Forschung, mit den oft divergierenden Fächerkulturen, ausdrückt. Werden die externen Peers als Expert/inn/en, von deren Erfahrung man profitieren kann, in der Universität anerkannt, dann kommt es normalerweise zu keiner Abwehrreaktion und das universitätsimmanente Streben, nicht nur gut zu sein, sondern besser zu werden, wird verstärkt, wenn man mit von außen eingebrachten Sichtweisen konfrontiert ist.

Von Bedeutung ist in dem Zusammenhang auch, wie die Universität ihr internes Qualitätsmanagement ausgerichtet hat. (Auch hier hilft es, wenn man bereit ist aus den Erfahrungen der Wirtschaft zu lernen und erfolgreiche Methoden, für das universitäre Umfeld entsprechend angepasst, einsetzt (vgl. Womack 1995).) Hat die Universität also Qualitätsmanagement auf allen Ebenen und in allen Bereichen als Führungsaufgabe etabliert und ein entsprechendes Bewusstsein geschaffen, dass Qualität nicht im Nachhinein »erprüft« werden kann, sondern geplant, geregelt und verbessert werden muss,<sup>2</sup> dann führt die externe Qualitätssicherung zu einer noch stärkeren Verankerung dieser erprobten Grundprinzipien (wahrscheinlich würde die externe Qualitätssicherung aber auch Methoden einer internen Qualitätssicherung, über ausgedehnte Prüfmechanismen und große QS-Abteilungen, die den Führungsebenen die Verantwortung für die Qualität abnehmen sollen, stützen – hier fehlt in unserem Haus jedoch die Erfahrung).

---

1 Deming-Zyklus oder richtig Shewhart-Zyklus: Plan – Do – Check – Act.

2 Vgl. »The Juran Trilogy« von Joseph M. Juran.

Jedenfalls ist auch leicht nachvollziehbar, dass Maßnahmen der externen Qualitätssicherung Auslöser sind, die dazu führen, dass die Dokumentation des internen Qualitätsmanagements kritisch gesichtet wird und gegebenenfalls Verbesserungen vorgenommen werden. Damit werden im Allgemeinen auch QM-Dokumentation und Realität abgeglichen und Unterschiede, die sich im Lauf der Zeit, begünstigt durch die komplexen Strukturen einer Universität, einschleichen können, ausgemerzt. Die von außen angetriggerte intensive Auseinandersetzung mit dem internen Qualitätsmanagement führt in manchen Fällen auch dazu, dass man bisher nicht erkannte Fehlstellen im System selbst entdeckt bzw. von den externen Peers darauf hingewiesen wird. Hier zeigt es sich, dass die Erfahrungen aus anderen Universitäten hilfreich sein können, aber kaum direkt übertragbar sind – zu unterschiedlich sind oft die länderspezifischen Randbedingungen, wie Universitätsgesetze, Kollektivverträge bzw. Beschäftigungsmodelle, Zugangsvoraussetzungen bzw. Zulassungsregelungen. Trotz aller Unterschiedlichkeit bietet die externe Qualitätssicherung, bei sorgfältiger Planung und solider Abwicklung, aber jedenfalls Impulse und Anregungen zum Ausbau und zur Festigung des internen Qualitätsmanagement-Systems, wenn man dafür offen ist und den externen Wissensträger/inne/n zuhört.

## Nebenwirkungen

Neben den bisher angeführten Wirkungen der externen Qualitätssicherung treten auch Effekte auf, die zum Teil unbeabsichtigt sind. Unter diesen Nebenwirkungen sind der Aufwand und die Kosten die unangenehmsten. Der interne Aufwand und damit die internen Kosten für die Vorbereitung und Abwicklung von Maßnahmen der externen Qualitätssicherung übersteigen, bei schlanker Ausgestaltung und effizienter Durchführung, die externen Kosten um das Fünf- bis Zehnfache. Selbst wenn man nur die externen Kosten summiert, ergeben sich z. B. für die in Deutschland oder auch Portugal durchgeführten Programmakkreditierungen vielstellige Millionenbeträge,<sup>3</sup> die auf

---

**3** Laut DAAD (<http://www.daad.lv/index.php/de/studieren-3/wahl-des-studienprogramms>, Zugriff am 27.3.2013) gibt es in Deutschland über 15.000 Studienprogramme, die durchschnittlichen externen Kosten für eine Akkreditierung liegen laut Deutschem Wissenschaftsrat (Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung, Drs.

diesem Wege den Universitäten für ihre Kernaufgaben Forschung und Lehre entzogen werden.

Aber es gibt auch positive Nebenwirkungen und auf diese soll im Folgenden eingegangen werden. Eine davon ist die Zertifizierung. Diese externe Bestätigung für ein funktionierendes internes Qualitätsmanagement macht, salopp formuliert, »gute Qualität leichter erkennbar«. Damit kommt die Universität ihrer, mit der Autonomie in ursächlichem Zusammenhang stehenden, Rechenschaftspflicht der Gesellschaft gegenüber nach. Die Öffentlichkeit, vertreten durch das zuständige Ministerium, trägt in unserem Land und in weiten Teilen Europas noch immer die Hauptlast der Aufwendungen für die tertiäre Bildung, auch wenn der Anteil zurückgeht und die eingesetzten Mittel aus Sicht der Universitäten und Bildungswissenschaftler/innen sowie kompetenter Volkswirtschaftler/innen zu gering sind (vgl. Wissenschaftsrat 2010 und Ritzen 2011). Darüber hinaus hat diese Zertifizierung auch eine Signalwirkung für die jungen studierwilligen Menschen und deren soziales Umfeld. Sie können darauf vertrauen, dass die Universität Verfahren hat, die gute Qualität in der Lehre sicherstellen und eine beständige Verbesserung bewirken. Das Vertrauen in die Universität wird auch bei Partner/inne/n in Wissenschaft und Wirtschaft durch die Zertifizierung gestärkt. Die Anbahnung von Kooperationen mit Partner/inne/n, die eine ähnlich gelagerte externe Qualitätssicherung kennen, wird ein wenig erleichtert.

Eine weitere Nebenwirkung soll nicht ungenannt bleiben, und zwar, dass auch die Peers, die in der externen Qualitätssicherung wirken, von dem gesamten Verfahren profitieren. Damit ist nicht die Unkostenabteilung gemeint, die ist eher ein symbolischer Akt. Es ist der Umstand, dass sie durch ihre Tätigkeit einen sehr tiefen Einblick in die Methodik und Herangehensweise der besuchten Universität bekommen, sodass sie für ihre Aufgaben in den Heimatuniversitäten neue Anregungen bekommen und meist einigen Nutzen ziehen können. Doch auch hier kommt es auf die Herangehensweise

---

2259-12 (S 33) Bremen 25 05 2012) bei rund 6.000 Euro; somit ergibt sich schon für einen Akkreditierungsdurchgang eine Summe von etwa 90 Millionen Euro an direkten Kosten, zu denen noch die internen hinzukommen.

Laut Aussage von Madalena Fonseca, A3ES-Secretary General, bei der Veranstaltung »Promoting quality culture in higher education institutions«, 8.–10. April, Lissabon, belaufen sich die externen Kosten für einen Akkreditierungsdurchgang in Portugal auf rund 20 Millionen Euro, zu denen auch die internen hinzukommen.

an, denn versteht man sich als »oberlehrer/innen/hafte/r Prüferin bzw. Prüfer«, wird man viel weniger gewinnen, als wenn man einen wohlwollenden kollegialen Zugang pflegt.

Zu diesen Nebenwirkungen, die nach außen strahlen, soll auch eine Nebenwirkung im Inneren angeführt werden. Ausgelöst durch die externe Qualitätssicherung und gespeist aus den dabei gewonnenen Erfahrungen wurden an der TU Graz »zehn Gebote« für ein erfolgreiches Quality Audit entwickelt. Diese zehn Gebote werden bei nachfolgenden internen und externen Audits helfen, die Vorbereitungen zielgerichtet und effizient vorzunehmen und die Durchführung nutzbringend zu gestalten.

## Zusammenfassung

Die externe Qualitätssicherung ist, trotz der nicht unproblematischen Spannungssituation zwischen autonomer Qualitätsentwicklung und ministeriellem Prüfungswunsch, eine das interne Qualitätsmanagement unterstützende Maßnahme, die bei richtigem Zugang zahlreiche positive Wirkungen entfalten kann. Von den Nebenwirkungen der externen Qualitätssicherung sind der interne und externe Aufwand, somit die Kosten, das Unangenehmste.

Jedenfalls wird durch die Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex die Qualitätskultur in der Institution gestärkt sowie mit einer Zertifizierung durch die externe Qualitätssicherung auch der Rechenschaftspflicht der Gesellschaft gegenüber nachgekommen, und dies ist ein wichtiger Auftrag an die öffentlichen Universitäten, der untrennbar mit der Autonomie verbunden ist.

### Literaturnachweis

Danzer, H. H. (1995): Qualitätsmanagement im Verdrängungswettbewerb. Wuppertal: TAW-Verlag.

Drucker, P. F. (1986): Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper Row.

Gaberscik, G. (2007a): Ein Qualitätsmanagementmodell für Forschung und Lehre – Stand der Umsetzung und weitere Ziele am Beispiel der TU Graz. In: QiW Qualität in der Wissenschaft, 4/2007. Bielefeld: Universitätsverlag Webler, S. 104–109.

- Gaberscik, G. (2007b): Am Markt für Studien und Forschung – Qualitätsmanagement an der Technischen Universität Graz. In: MQ Management und Qualität, 9/2007. RDV/TÜV Media, S. 11–13.
- Gaberscik, G. (2008a): Qualitätsmanagement und Universität – ein neues Begriffspaar (Teil 1). Uni-Modell. In: Quality Engineering, 1–2/2008. Leinfelden-Echterdingen: Konradin, S. 14–15.
- Gaberscik, G. (2008b): Qualitätsmanagement und Universität – ein Modell geeignet für Forschung und Lehre (Teil 2). Das QM-Modell der TU Graz. In: Quality Engineering, 3/2008. Leinfelden-Echterdingen: Konradin, S. 22–24.
- Gaberscik, G. (2008c): Anspruch versus Freiheit – vom Ringen um universitätstaugliche QM-Modelle. In: QZ, 4/2008. München: Carl Hanser, S. 38–44.
- Gaberscik, G.; Raggautz, A. (2008): Graz Quality Management Model for Universities – Theory and Practice: Four Years of Experience with Accountability. 3rd European Quality Assurance Forum, 20–22 November 2008, hosted by Corvinus University, Budapest.
- Geiger, W.; Kotte, W. (2008): Handbuch Qualität. 5. Auflage. Wiesbaden: Vieweg.
- QSRG (2011): Qualitätssicherungsrahmengesetz – QSRG, BGBl I Nr. 74/2011.
- Riegler, K. (2013): Zehn Jahre Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung an österreichischen Universitäten: fünf Thesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE, 8/2. Graz: Verein Forum Neue Medien in der Lehre Austria, S. 70–74.
- Ritzen, J. (2011): Eine Chance für die europäischen Universitäten. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Rüegg, W. (1993): Geschichte der Universität in Europa. München: C. H. Beck.
- Sohm, K. (2013): Qualität ist uns wichtig. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE, 8/2. Graz: Verein Forum Neue Medien in der Lehre Austria, S. 49–59.
- Wissenschaftsrat (2010): Universität Österreich 2025 – Die 11 Empfehlungen des Wissenschaftsrates; [http://www.wissenschaftsrat.ac.at/news/Broschuere\\_11\\_Empfehlungen.pdf](http://www.wissenschaftsrat.ac.at/news/Broschuere_11_Empfehlungen.pdf), Zugriff am 31.3.2013.
- Womack J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1995): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. München: Heyne.



# Ursache-Wirkungszusammenhänge der externen Qualitätssicherung

von ao. Univ.-Prof. Dr. **Kerstin Fink**

## Einleitung

Im Rahmen der 1. AQ Austria Jahrestagung am 27. Juni 2013 fokussierte das Forum 4 auf die Thematik der Wirkungen und Nebenwirkungen der externen Qualitätssicherung. Die Grundlage der Qualitätssicherung ist für den Fachhochschulsektor im Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG), dem Hochschulqualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) und in der FH-Akkreditierungsverordnung der AQ Austria grundsätzlich geregelt. Auf Europäischer Ebene gibt die ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) Richtlinien und Standards für die Qualitätssicherung heraus. In dem im Jahr 2009 erschienenen Bericht *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* werden die externen Qualitätssicherungsagenturen definiert als »Agencies should be formally recognised by competent public authorities in the European Higher Education Area as agencies with responsibilities for external quality assurance and should have an established legal basis. They should comply with any requirements of the legislative jurisdictions within which they operate.« (ENQA Report 2009, S. 24)

In diesem Artikel erfolgt die Betrachtungsweise des Themas in Analogie (vgl. Gentner 1999, S. 17–20) zur Medizin, indem die Wirkungen und Nebenwirkungen der externen Qualitätssicherung dargelegt werden. Unter Beachtung der richtigen Dosierung trägt die externe Qualitätssicherung zu einer Verbesserung einer Hochschule in jedem einzelnen Prozess bei und führt zu einer Stärkung der Identität und Wirksamkeit eben dieser. Es geht darum, die Balance zu schaffen, dass der positive Nutzen der externen Qualitätssicherung mögliche Risiken/Nebenwirkungen übersteigt und somit zum Erfolg beiträgt.

## Ursache-Wirkungskette

Als Bezugsrahmen wird in diesem Artikel die Ursache-Wirkungskette herangezogen. Diese Causa Effizienz (wirkende Ursache) kann folgendermaßen dargelegt werden: Sie ist der lateinische Begriff für die aristotelische Bewegungsursache (Wirkungsursache genannt). Sie ist eine äußere Quelle, nämlich die Quelle, worin sich Veränderungen ergeben (vgl. Elser 1992, S. 29 f.).

Abbildung 1 visualisiert diese Zusammenhänge. Im Rahmen der Ursache sollten beispielsweise folgende Fragen gestellt werden: Warum wird externe Qualitätssicherung betrieben? Wer/Welche Institution kann meine Hochschule am besten begleiten? Welche Erwartung hat eine Hochschule an die Ergebnisse der Externen Qualitätssicherung? Die Diskussion der Kausalität ist durch die zeitliche Komponente geprägt, die auf die Wirkung bzw. die Nebenwirkungen Einfluss nimmt. Dies bedeutet, dass der Prozess der Durchführung einer externen

Qualitätssicherung auch die Zeit als Erfolgskomponente mitberücksichtigen muss, zumal eine Vielzahl an Stakeholdern beteiligt ist. Diese ursächlichen Fragen führen zu Wirkungen bzw. Nebenwirkungen an einer Hochschule. Dabei ist zu beachten, dass es immer wieder Rückkoppelungsmechanismen geben muss, welche die jetzige Situation mit der Ausgangssituation reflektieren. Westerheijden beschreibt die vielfältigen Situationen der Qualitätssicherung wie folgt: »Quality has become a central theme in the ways that higher education operates: we have ›quality management‹ in thousands of higher education institutions, we have ›assessments‹, ›audits‹, and ›accreditations‹ as policy instruments in many states around the world.« (Westerheijden et al. 2007, S. 1)

Abbildung 1: Ursache-Wirkungsmechanismus



Quelle: Eigene Darstellung.

Mithilfe der externen Qualitätssicherung wird die Möglichkeit geboten, dass Hochschulen Informationen darüber bekommen, wie das interne Qualitätsmanagementsystem verbessert werden kann und somit auch Maßnahmen eingeleitet werden können, um die Prozesse zu optimieren und somit Forschung sowie Lehre wirkungsvoller zu machen. Die Ursachen für externe Qualitätssicherung können beispielhaft wie folgt dargestellt werden:

- Herstellung von Vergleichbarkeit im Hochschulraum
- Wettbewerb im Hochschulsektor
- Verbesserung des Prestiges der Hochschule
- Gesetzliche Vorgaben und Rahmenentwicklungen. Im Falle der Fachhochschulen in Österreich sind dies das Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG), das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) und die FH-Akkreditierungsverordnung der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria vom 14. Juni 2013. Länderspezifische Unterschiede

Die Wirkungen der externen Qualitätssicherung können beispielhaft benannt werden:

- Umsetzung einer Gesamtstrategie für das Qualitätsmanagement
- Klärung bzw. Präzisierung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Profilen
- Planbarkeit von Prozessen
- Fehlerprävention und somit eine Verbesserung der Abläufe
- Mehr Transparenz und Kommunikation
- Definition von Schnittstellen
- Verstärktes Bewusstsein über die wichtige Bedeutung von Qualitätsmanagement

Dennoch können gelegentlich auch Nebenwirkungen auftreten, die beispielhaft angeführt seien:

- Mehr Standardisierung vs. mehr Flexibilität
- Finanzieller Aufwand und hoher Aufwand für die Mitarbeiter/innen
- Steigerung der Bürokratie
- Weniger individuelle und kreative Lösungen
- Homogenisierung

## Das »Integrierte Hochschulqualitätsmanagementsystem« (IHQMS) der Fachhochschule Salzburg

Das »Integrierte Hochschulqualitätsmanagementsystem« (IHQMS; vgl. IHQMS-Handbuch der Fachhochschule Salzburg 2012) ist seit Jahren ein wesentlicher Bestandteil der Vision und auch des Leit- und Zielbildes der Fachhochschule Salzburg GmbH. Getragen wird es von sechs Grundsätzen:

- Stakeholderorientierung
- Prozessorientierung
- Kontinuierliche Verbesserung
- Selbststeuerung/Partizipation
- Hochschuladäquat
- Praktikabilität/Nutzenorientierung

Die zentrale Aufgabe der Stabsstelle Qualitätsmanagement besteht darin, Qualität formal zu definieren, für alle transparent und nachvollziehbar zu machen, wie diese erreicht werden kann, die einzelnen Schritte zu dokumentieren und bei der Umsetzung als unterstützende Kraft für das Fachhochschul-Kollegium, für die Studiengänge und die Hochschulleitung zur Seite zu stehen.

Die Durchführung der einzelnen Maßnahmen wird von den Stakeholdern getragen, zu denen neben den Studierenden bzw. Absolvent/innen und Mitarbeiter/innen auch die Gruppen der Interessent/innen und Bewerber/innen, der nationalen/internationalen Unternehmen und Institutionen, die der öffentlichen Interessengruppen und die der Eigentümer/innen zählen. All diese Gruppen sind als Gemeinschaft dafür zuständig, die gemeinsamen Werte hervorzuheben: S – A – L – Z, Sozialkompetenz, Avantgarde, Leistung und Zukunft gilt es durch ein effizientes Qualitätsmanagementsystem zu gewährleisten.

Dies gelingt durch die aktive Partizipation aller Stakeholder an den verschiedensten Leistungsprozessen der Fachhochschule Salzburg GmbH. Gegliedert werden diese in Kernprozesse der Lehre, Kernprozesse der Forschung und Entwicklung/Arts-based Research, Management- und Supportprozesse. Für eine optimale Durchführung dieser Prozesse stehen den unterschiedlichen Stakeholdern dabei verschiedenste Instrumente und Werkzeuge zur Verfügung. Diese reichen von Prozesshandbüchern über Akkreditierungsverfahren für Studiengänge, Ziel- und Leistungsvereinbarungen bis

hin zu Audits und anderen Methoden mehr, welche sich am PDCA-Zyklus orientieren.

Dieser Kernzyklus eines jeden Qualitätsmanagementsystems dient mit den Schritten »Plan – Do – Check – Act« der Gewährleistung einer stetigen Entwicklung.

Für die Fachhochschule Salzburg dient das IHQMS neben der Erfüllung der vorgegebenen gesetzlichen Pflichten dazu, in einem dynamischen kompetitiven Umfeld leistungsstark nachhaltige Erfolge für alle Stakeholder zu erzielen.

## Rückkoppelungsmechanismen

Ein wesentlicher Bereich der Qualitätssicherung ist die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der Gestaltung des Qualitätssicherungssystems einer Hochschule. Durch Partizipation wird ein einheitliches Verständnis von Qualität und den Qualitätsprozessen erzielt, da eine Identität mit dem System geschaffen wird. Ein Aspekt dabei ist, die Mitarbeiter/innen auch an den Ergebnissen der externen Qualitätssicherung teilhaben zu lassen und sie in mögliche Veränderungsprozesse miteinzubeziehen. Somit wird den Nebenwirkungen einer vorhandenen Einschränkung an Flexibilität und Kreativität entgegengewirkt und das Wissen sowie die Expertise der Mitarbeiter/innen kann zur Verbesserung der Abläufe genutzt werden. Als Resultat kann eine Nebenwirkung zu einem Vorteil und Nutzen für alle beteiligten Stakeholder werden. Die Herausforderung besteht darin, das Wechselspiel zwischen Ursache und Wirkungen bzw. Nebenwirkungen in Balance zu halten.

## Fazit

Die interne und externe Qualitätssicherung trägt zur Wertschöpfung einer Hochschule bei und sollte die Ressource Wissen aller Beteiligten in einem Wissensmanagementsystem integrieren. Durch Reflexion des eigenen Qualitätssicherungssystems gelangen Institutionen zu neuen Erkenntnissen und können Verbesserungen im Modell erreichen. Dazu ist es notwendig, das kreative Erfahrungswissen der Mitarbeiter/innen in den jeweiligen Know-how-Prozessen zu vernetzen (vgl. Fink 2000, S. 237 ff., Fink 2010).

## Literaturnachweis

- Elser, M. (1992): Enzyklopädie der Philosophie. Augsburg: Weltbild.
- ENQA Report (2009): European Association for Quality Assurance in Higher Education, 3rd edition. Helsinki.
- FH-Akkreditierungsverordnung der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) vom 14.6.2013; [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierung/dokumente-verfahren-fh/FH-Akkreditierungsverordnung\\_14.6.2013.pdf](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierung/dokumente-verfahren-fh/FH-Akkreditierungsverordnung_14.6.2013.pdf), Zugriff am 13.10.2013.
- FHStG (1993): Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge (Fachhochschul-Studiengesetz – FHStG), BGBl. Nr. 340/1993, in der Fassung vom 26.4.2012.
- Fink, K. (2000): Know-how-Management. München: Oldenbourg.
- Fink, K. (2010): Process Model for Knowledge Potential Measurement in SMEs. In: Jennex, M.; Smolnik, S. (eds.): Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy. Hershey: Information Science Reference.
- Gentner, D. (1999): Analogy. In: Wilson, R.; Keil, F. (eds.): The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences. Cambridge Massachusetts: Bradford.
- HS-QSG (2011): Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG), BGBl. I Nr. 74/2011, in der Fassung vom 28.10.2011.
- IHQMS-Handbuch der Fachhochschule Salzburg/Stabsstelle Qualitätsmanagement vom 5.7.2012.
- Westerheijden, D.; Stenaker, B.; Rosa, M. (eds.) (2007): Quality Assurance in Higher Education. Dordrecht: Douro Series. Higher Education Dynamics 20.

# Qualitätssicherung aus der Sicht der Privatuniversitäten

von Univ.-Prof. Dr. **Karl Wöber**

In der medialen Berichterstattung werden zum Thema österreichische Hochschulen traditionell die öffentlich-rechtlichen Universitäten und Fachhochschulen an oberster (vorderster) Stelle genannt. Kernthemen sind dabei wiederholt die mangelhafte Qualität in den Massenfächern sowie der regelmäßige Kampf um die extrem begehrten Studienplätze an den öffentlich-rechtlichen Universitäten. Der eingeschränkte Fokus der Medien zeigt hier deutlich, wie fatal gering der Bekanntheitsgrad der Privatuniversitäten in Österreich ist.

Richtet man die Aufmerksamkeit auf das internationale Betätigungsfeld von Privatuniversitäten, so wird erkennbar, dass sie vor allem in den USA und England eine wesentlich bedeutendere Rolle spielen und zudem einen wichtigen Beitrag zur Entlastung des Staates und des Solidarwesens leisten.

In Österreich gibt es derzeit elf Privatuniversitäten, die seit nunmehr 14 Jahren neben mehr als 150 Studiengängen ein vielfältiges akademisches Programm anbieten.<sup>1</sup> Die Finanzierung der Privatuniversitäten erfolgt dabei einerseits aus Zuwendungen, andererseits zur Gänze aus Studiengebühren – eine wichtige Unterscheidung, die später noch einmal aufgegriffen werden soll.

Im Studienjahr 2011/12 verzeichnete der Privatuniversitätssektor mit +12% die höchste Zuwachsrate innerhalb der drei Hochschulsektoren<sup>2</sup> (FH: +5,1%, Unis: +2,9%); auch im Studienjahr 2012/13 konnte ein starker Anstieg (+3,6%) registriert und der Marktanteil weiter ausgebaut werden. Insgesamt betrachtet absolvieren derzeit zwar nur 2% der Studierenden ein Studium an einer Privatuniversität (7,300), betrachtet man aber den Anteil der internationalen Studierenden, so ist dieser an den Privatuniversitäten mit 39% deutlich

---

**1** Vgl. [www.privatuniversitaeten.at](http://www.privatuniversitaeten.at), Zugriff am 7.10.2013.

**2** Vgl. [www.statistik.at](http://www.statistik.at), Zugriff am 7.10.2013.

höher als an den Fachhochschulen (14%) und öffentlich-rechtlichen Universitäten (23%). Dies zeigt in bemerkenswerter Weise, dass Privatuniversitäten einen wesentlichen Beitrag zum österreichischen Know-how-Export leisten.

Bei der Qualitätssicherung zeigen Privatuniversitäten in vielerlei Hinsicht ihr wegweisendes Profil: einerseits durch ihr hochwertiges serviceorientiertes Angebot – persönliche und individuelle Betreuung – und andererseits durch ihre Offenheit sowie die hervorragenden Rekrutierungsmöglichkeiten unter den besten Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Das HS-QSG sieht für Privatuniversitäten sowohl eine institutionelle wie auch eine Studiengangakkreditierung und -reakkreditierung vor. Die Ergebnisse dieser Evaluierungsverfahren können, im Unterschied zu den Bildungsanbietern des öffentlich-rechtlichen Sektors, existenzielle Auswirkungen haben. Die zuletzt durchgeführten Anpassungen, wonach Akkreditierungen auch mit Auflagen vergeben und einfache Änderungen von Studiengängen im Rahmen eines verkürzten Akkreditierungsverfahrens durchgeführt werden können, sind nennenswerte Verbesserungen, die weitere Qualitätssteigerungen mit sich bringen werden.

Die praktische Auswirkung dieser Gesetzgebung möchte ich am Beispiel der MODUL University Vienna<sup>3</sup> beschreiben. Die MODUL University Vienna hat seit ihrer Gründung im Jahr 2007 insgesamt drei externe Evaluierungsverfahren durch die AQ Austria erfolgreich durchlaufen. Da die AQ Austria<sup>4</sup> im Unterschied zu anderen international tätigen, fachspezifischen Akkreditierungs- und Zertifizierungsstellen außerhalb Österreichs nur einen geringen Bekanntheitsgrad hat, wurde von der Universitätsleitung zusätzlich ein externes Evaluierungsverfahren durch den Education Council des Welttourismusverbandes der Vereinten Nationen angestrebt. Diese sogenannte TedQual-Zertifizierung wurde im Jahr 2012 erfolgreich abgeschlossen. Somit hat die Universität innerhalb von sechs Jahren vier externe Evaluierungsprozesse erfolgreich bestritten und befindet sich nun bereits in den Vorbereitungen für die Reakkreditierung der Universität im Jahr 2014.

Vor dem Hintergrund, dass jeder dieser Evaluierungsprozesse für Vorbereitung, Evaluierung und Reflektion in der Regel einen Zeitrahmen von rund

---

**3** Vgl. [www.modul.ac.at](http://www.modul.ac.at), Zugriff am 7.10.2013.

**4** Vormals Österreichischer Akkreditierungsrat (ÖAR), AQA und FHR.



zwölf Monaten in Anspruch nimmt, zeigt sich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität nahezu permanent einem Evaluierungsverfahren ausgesetzt sind.

Das Qualitätsverständnis an Privatuniversitäten ergibt sich aber nicht nur aus den sehr strengen in Österreich gültigen Akkreditierungsbestimmungen. In ebenso hohem Ausmaß hat die Qualitätserwartung der Studierenden an die Forschung und Lehre Bedeutung für den Qualitätsanspruch vor allem jener Privatuniversitäten, deren Finanzierung überwiegend aus Studiengebühren erfolgt.

Konsequenterweise können sich Privatuniversitäten, die sich überwiegend aus Studiengebühren finanzieren, eine Vernachlässigung der Qualitätssicherung keinesfalls leisten. Die Auswirkungen sind mehr als evident. Von den 16 seit dem Jahr 2000 akkreditierten Privatuniversitäten mussten fünf den Hochschulsektor wieder verlassen, vorwiegend aus Gründen mangelnder Finanzmittel, die für die Erfüllung der hohen Anforderungen durch Studierende – und in weiterer Folge auch der Akkreditierungsbehörde – erforderlich sind. Die überwiegende Anzahl der Privatuniversitäten hat daher umfassende Qualitätssicherungssysteme etabliert, die oft weit über jene an öffentlich-rechtlichen Universitäten vorhandenen Systeme hinausgehen.

Damit stellt sich eine zentrale Frage in Bezug auf Qualitätssicherung im Hochschulwesen (vgl. Nowotny 2012): Wie viel Evaluierung verträgt das Wissenschaftssystem? Vor der Behandlung dieser Frage soll zunächst auf Erfahrungen der MODUL University Vienna im Zuge der zuvor erwähnten Evaluierungsverfahren eingegangen werden.

Grundsätzlich können zu allen vier externen Akkreditierungs- bzw. Zertifizierungsverfahren erfolgreiche Erfahrungen dokumentiert werden. Die positiven Erfahrungen der MODUL University Vienna basieren aber nicht nur auf den Endergebnissen der Evaluierungen, sondern vielmehr auf der konstruktiven Gesprächspolitik der Gutachterinnen und Gutachter mit allen am Prozess Beteiligten (ohne jemals einen akkreditierungsgefährdenden Charakter angenommen zu haben).

Grundsätzlich befinden sich Gutachterinnen und Gutachter in einer Schlüsselrolle, da sie die entsprechende Kompetenz und Qualitätskenntnis mitbringen müssen (vgl. Nowotny 2012, S. 13). Die Festlegung von Qualität beginnt folglich mit der Suche nach den besten Evaluatoreninnen und Evaluatoren. Dieser Handlungsschritt ist jedoch keine leichte Aufgabe, da die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in der

Akkreditierungsagentur naturgemäß nicht mit allen wissenschaftlichen Netzwerken gleich gut verbunden sind. Bei der Akquisition der besten Evaluatoredinnen und Evaluatoren verhält es sich daher oft ähnlich wie mit der Grundlagenforschung – sie ist dem kontinuierlichen Risiko ausgesetzt, keine zuverlässige Aussage über die endgültigen Ergebnisse liefern zu können.

Führt eine Evaluierung zu negativen Bewertungen, kommt es häufig zu Kontroversen über die herangezogenen Indikatoren und Messzahlen. Ein Diskurs entsteht sehr häufig, wenn Ziele und Prioritäten im Vorfeld nicht präzise genug definiert worden waren – eine grundsätzlich schwierige Aufgabe im Zuge des multidimensionalen Qualitätsanspruches an Universitäten (vgl. Nowotny 2012, S. 16).

Ich möchte dazu ein Beispiel geben: An der MODUL University Vienna verfolgen wir das Prinzip einer wertebasierten, persönlichkeitsfördernden Bildung. Dies hat verschiedene Auswirkungen auf das Qualitätsmanagement, u. a. auch in Form eines Tutorensystems. Dabei wird jede Studentin bzw. jeder Student einer konkreten Kontaktperson der Faculty während des gesamten Studiums zugeteilt und befindet sich somit in einem – in Österreich einzigartigen – Monitoringsystem non-curricularer Aktivitäten. Im Rahmen dieses Systems wird Studierenden, die neben ihrem Studium ein großes soziales Engagement sowie viel Eigeninitiative zur Weiterbildung zeigen, am Ende ihres Studiums eine besondere Auszeichnung verliehen. Dieses Programm mit der Bezeichnung »Förderung von nachhaltigen Stakeholderinitiativen« wird an der Universität »MODUL Cares« genannt und wurde 2012 mit dem Staatspreis für Nachhaltigkeit in der Kategorie »Strukturelle Verankerung« ausgezeichnet.<sup>5</sup> Inwieweit dieses Ziel eines persönlichkeitsbildenden Bildungsweges und die dafür entwickelten Instrumente auch von den Gutachterinnen und Gutachtern der kommenden Reakkreditierungen gewürdigt werden, bleibt jedoch ungewiss, da sich diese besonderen Aktivitäten der Universität durch keine der herrschenden Indikatoren und Messzahlen abbilden lassen.

Wie viel Evaluierung verträgt also das Wissenschaftssystem? Diese Frage wird häufig auch im Zusammenhang mit dem Trend zur Bewertung von Universitäten mittels Rankingverfahren (vgl. Liessmann 2006, S. 82 f.) und der Automatisierung der Messung wissenschaftlicher Leistung gestellt (vgl.

---

5 Vgl. [http://www.lebensministerium.at/umwelt/nachhaltigkeit/bildung\\_nachhaltige\\_entwicklung.html](http://www.lebensministerium.at/umwelt/nachhaltigkeit/bildung_nachhaltige_entwicklung.html), Zugriff am 7.10.2013.

Nowotny 2012, S. 24 f.). Der Vorteil einer objektivierten Grobsteuerung mittels Messzahlen liegt sicherlich in einer Entlastung der Gutachterinnen und Gutachter, birgt gleichzeitig aber auch die Gefahr, dass es zu einer Verselbständigung des Prozesses und in weiterer Folge zu einer potenziellen Vernachlässigung der Qualität kommt.

Die kontinuierliche interne und externe Evaluierung von Lehre, Forschung sowie die Erschließung der Künste ermöglicht gleichzeitig die bestmögliche Weiterentwicklung derselben. Privatuniversitäten bilden markt- und bedarfsorientiert in zukunftsweisenden Fachbereichen aus, allerdings nicht ohne den Studierenden auch einen weiten Bildungshorizont zu eröffnen.

Hinsichtlich der Anforderungen an Privatuniversitäten in Bezug auf Qualitätssicherung möchte ich abschließend auf zwei wettbewerbsverzerrende Entwicklungen in Österreich eingehen: 1) die unterschiedliche Behandlung der verschiedenen Hochschulsektoren in Österreich und 2) die zunehmende Tertiärisierung post-sekundärer Bildungsangebote aufgrund internationaler Kooperationen. Beide Entwicklungen haben aus der Sicht der Privatuniversitäten hohe Relevanz für die Frage der Anforderungen an die zukünftige Qualitätssicherung im Hochschulwesen in Österreich.

Zunächst zur Wettbewerbsverzerrung im österreichischen Hochschulsektor: Ein Spannungsfeld von zunehmender Problematik ergibt sich, wenn öffentlich-rechtliche Universitäten über die in § 91 UG geregelten Möglichkeiten hinausgehende kostenpflichtige Studienprogramme anbieten und damit in ein unmittelbares Konkurrenzverhältnis zu Privatuniversitäten treten. Ein markanter Unterschied ergibt sich aus der Tatsache, dass öffentlich-rechtliche Universitäten in diesem Bereich nicht denselben Qualitäts sicherungsanforderungen wie Privatuniversitäten unterliegen! Hier schwimmt oft die Grenze zwischen öffentlich-rechtlichem Bildungsauftrag, Bundesfinanzierung und privatwirtschaftlichem Engagement von bundesfinanzierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Universität.

Es gibt demnach kein Argument, warum über § 91 UG hinausgehende kostenpflichtige Studienangebote öffentlich-rechtlicher Universitäten nicht auch denselben strengen Evaluierungsrichtlinien wie Privatuniversitäten unterliegen sollen (z. B. keine Querfinanzierung aus Bundesmitteln, Lehre überwiegend von Stammpersonal abgedeckt, Akkreditierung der Curricula aufgrund derselben Anforderungen wie für Privatuniversitäten).

Hier stellt sich eine Grundsatzfrage – ob die Form der Evaluierung nicht eher durch die Höhe der Studiengebühr (bzw. dem Finanzierungsanteil der

Universität aus Studiengebühren) als durch die Eigentümerstruktur bestimmt werden sollte. Einige Privatuniversitäten finanzieren sich fast vollständig aus Zuwendungen der Eigentümerinnen und Eigentümer und bieten Studien zu äußerst geringen Studiengebühren. Die Qualitätssicherung hat dort eine dem öffentlich-rechtlichen Universitätssektor ähnliche Bedeutung und unterscheidet sich zum Teil sehr wesentlich von dem der tatsächlich privat finanzierten Privatuniversitäten.

Es ist durchaus wünschenswert, dass es unterschiedliche Evaluierungsrichtlinien in Österreich gibt. Die Anwendung der jeweiligen Richtlinien sollte sich aber nicht an der Eigentümerstruktur, sondern an den Kostenträgern für das Studium, orientieren.

Die zweite wettbewerbsverzerrende Entwicklung im österreichischen Hochschulwesen betrifft die Tertiärisierung post-sekundärer Bildungsangebote durch internationale Kooperationen.

Viele Privatuniversitäten stehen zunehmend im Wettbewerb mit österreichischen Bildungseinrichtungen im Bereich der post-sekundären Bildungsangebote, die in Kooperation mit ausländischen Universitäten kostenpflichtige Studienprogramme anbieten. Durch eine in Österreich gesetzlich nicht geregelte Anrechnungspolitik dieser Bildungseinrichtungen sehen wir dort eine bisher noch nie dagewesene Tertiärisierung post-sekundärer Bildungsangebote. Bedauerlicherweise gibt es in Österreich keine Institution, welche die Tätigkeit dieser Organisationen beobachtet und Programme unterbindet, die den österreichischen Qualitätsrichtlinien nicht genügen. Ein weiterer erschwerender Faktor ist dadurch gegeben, dass Kooperationen mit Bildungseinrichtungen in anderen EU-Ländern nicht dem österreichischen Akkreditierungsrecht unterliegen. Dies führt dazu, dass angesehenere ausländische Bildungseinrichtungen die hohen Qualitätsansprüche ihres eigenen Landes bei Kooperationen mit österreichischen Bildungsanbietern nicht anwenden.

Die in § 27 HS-QSG vorgesehene Registrierung von Studiengängen, die von ausländischen Bildungseinrichtungen in Österreich angeboten werden, ist grundsätzlich zu begrüßen, erfolgt jedoch nur auf Basis der Vorlage vollständiger Unterlagen – nicht jedoch auf Basis einer inhaltlichen Überprüfung, wie dies bei Privatuniversitäten vorgesehen ist! Der Hinweis, dass mit der Registrierung der Studien keine Feststellung der Gleichwertigkeit mit österreichischen Studien und entsprechenden akademischen Graden verbunden ist (§ 27 HS-QSG Abs 7), ist der Öffentlichkeit viel zu wenig bekannt und führt zu einer

Vielzahl von Missverständnissen und Enttäuschungen bei Absolventinnen und Absolventen dieser Bildungseinrichtungen. Dies insbesondere dann, wenn diese anschließend ein Studium an einer anderen österreichischen Universität absolvieren wollen. Häufig werden Absolventinnen und Absolventen dieser Bildungseinrichtungen bei Masterprogrammen von in Österreich akkreditierten Hochschulen aufgrund der geringen Vorbildung, insbesondere in den methodischen Gegenständen, nicht zugelassen. Dies zeigt einmal mehr, dass die Konsequenzen von Absatz 7 bei der Wahl des Studiums nicht berücksichtigt bzw. nicht richtig eingeschätzt werden.

Eine Forderung an die Qualitätssicherung der Zukunft ist daher neben der formalen auch eine inhaltliche Prüfung der nach § 27 HS-QSG registrierten Studien gemäß den für Privatuniversitäten oder Fachhochschulen vorgesehenen Bestimmungen.

Ferner sollte die Ombudsstelle für Studierende sowohl Studierende von nach österreichischem Recht akkreditierten Bildungseinrichtungen wie auch nach § 27 HS-QSG registrierten Bildungseinrichtungen einschließen. Bis es zu einer Umsetzung der erwähnten Vorschläge kommt, sollte mittels einer verstärkten Informationspolitik seitens der AQ Austria und des Wissenschaftsministeriums auf die Risiken von jenen Studienprogrammen hingewiesen werden, die in Österreich von nicht akkreditierten Bildungsanbieterinnen und Bildungsanbietern in Kooperation mit ausländischen Universitäten angeboten werden.

## **Literaturnachweis**

Liessmann, K. P. (2006): Theorie der Unbildung. Die Irrtümer der Wissensgesellschaft. Wien: Zsolnay.

Nowotny, H. (2012): Auf der Suche nach Exzellenz. Wie viel Evaluierung verträgt das Wissenschaftssystem? Göttinger Universitätsrede am 23.

November 2011. Göttingen: Wallstein.

# AutorInnenverzeichnis

## **Badelt, Christoph**

Professor Dr. Christoph Badelt ist Rektor der Wirtschaftsuniversität Wien. Nach der Promotion an der WU im Jahr 1976 führte seine akademische Karriere von einer Assistentenstelle am damaligen Institut für Volkswirtschaftstheorie und -politik über eine mehrjährige Tätigkeit als Gastprofessor an der University of Wisconsin in Madison sowie an der Universität Klagenfurt bis zur ordentlichen Professur für Wirtschafts- und Sozialpolitik an der WU. Von 1998 bis 2002 bekleidete Christoph Badelt das Amt des Vizerektors für Infrastruktur, seit 2002 fungiert er als Rektor der WU. Darüber hinaus war er von 2005 bis 2009 Präsident der österreichischen Universitätenkonferenz. Seine Forschungsinteressen liegen vor allem im Bereich der Sozialpolitik – von Freiwilligenarbeit bis zu Nonprofit Organisationen.

## **Brandstätter, Wilhelm**

Mag. Dr. Wilhelm Brandstätter, MBA, ist Abteilungsleiter im Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Wien, wo er zwischen 1991 und 1996 auch erste Berufserfahrungen als Assistent sammelte. Danach war er Referent in der Rechts- und Organisationsabteilung der Universität Wien. Von 1999 bis 2005 war Wilhelm Brandstätter Leiter der Geschäftsstelle des österreichischen Akkreditierungsrates sowie Sachbearbeiter für Studienrecht (bis 2001) und Fachhochschulwesen (ab 2002) im Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung. Seit 2006 leitet er die Abteilung für Fachhochschulen, Privatuniversitäten, Donau Universität Krems, Qualitätssicherung und Akkreditierung im Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung.

## **Burckhart, Holger**

Professor Dr. Holger Burckhart ist Rektor der Universität Siegen sowie Vizepräsident der Deutschen Hochschulrektorenkonferenz (HRK) für das Ressort Lehre, Studium, Lehrerbildung und Weiterbildung. Burckhart absolvierte das Lehramtsstudium für die Sekundarstufe I in den Fächern Deutsch und Sport

sowie das Lehramtsstudium für die Sekundarstufe II in den Fächern Deutsch und Philosophie. Er promovierte 1985 an der Universität Köln, 1997 folgte die Habilitation mit der Erteilung der *venia legendi* für Philosophie. Bis zu seinem Dienstantritt als Rektor an der Universität Siegen im Jahr 2009 fungierte er als Professor für Anthropologie und Ethik in den Rehabilitationswissenschaften an der Universität Köln. Darüber hinaus ist Professor Burckhart Mitglied des Akkreditierungsrats, Vorstandsmitglied des Hans Jonas-Zentrums Berlin/Köln sowie Policy Fellow des Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.

### **Eckl, Martha**

Mag.<sup>a</sup> Martha Eckl ist in der Arbeiterkammer für Hochschulpolitik zuständig. Eckl absolvierte das Diplomstudium Geschichte/Deutsche Philologie an der Universität Wien und war während ihrer Studienzeit in der Österreichischen HochschülerInnenschaft aktiv. Nachdem sie von 1987 bis 1988 im Kursreferat des Bundesförderungsinstituts Wien mitarbeitete, ist sie seit 1988 in der Arbeiterkammer Wien im Bereich Bildung tätig; zunächst als Referentin für Schulpolitik, seit 1992 als Zuständige für Hochschulpolitik. In den Jahren 2009 bis 2011 war sie Mitglied des Hochschulrates der Pädagogischen Hochschule Wien und von 2005 bis 2012 Mitglied des Fachhochschulrates. Eckl ist Mitglied in verschiedenen Arbeitsgruppen zu Hochschulthemen wie im Beirat zur Studie »Arbeitssituation von Universitäts- und FachhochschulabsolventInnen« des Wissenschaftsministeriums.

### **Feucht, Gudrun**

Mag.<sup>a</sup> Gudrun Feucht, M.A., ist in der Industriellenvereinigung im Bereich Bildung und Gesellschaft als Expertin für Hochschulpolitik tätig. Feucht absolvierte das Studium der Rechtswissenschaften in Wien sowie das MA-Studium European Studies in Dublin. Zwischen 2002 und 2009 war sie an der Wirtschaftsuniversität Wien in verschiedenen Positionen, darunter als Projektleiterin EQUIS-Reakkreditierung, tätig. Es folgte ein Abstecher als Parlamentarische Assistentin und Büroleiterin von Othmar Karas im Europäischen Parlament in Brüssel. Nach ihrer Zeit als Leiterin der Abteilung Qualitätsmanagement & Studienzentrum der FH Wien arbeitet sie seit Februar 2013 in oben genannter Position in der Industriellenvereinigung. Darüber hinaus ist Gudrun Feucht Board-Mitglied der AQ Austria.

### **Fink, Kerstin**

Universitätsprofessorin Dr. Kerstin Fink ist seit 1. Oktober 2011 Rektorin und Vorsitzende des Fachhochschulkollegiums an der Fachhochschule Salzburg. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes und der Universität Innsbruck. Von 1996 bis 2003 war sie Universitätsassistentin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Innsbruck und hat dort 1999 die Promotion abgeschlossen. Im Jahr 2003 hat sich Kerstin Fink im Fachbereich Wirtschaftsinformatik habilitiert und ist seit Oktober 2003 außerordentliche Universitätsprofessorin. Kerstin Fink leitete das Institut für Wirtschaftsinformatik, Produktionswirtschaft und Logistik und war Studienendekanin der Fakultät für Betriebswirtschaft an der Universität Innsbruck. Sie war jahrelang Mitglied des Österreichischen Fachhochschulrates und ist derzeit Mitglied des Vorstands der Österreichischen Fachhochschulkonferenz.

### **Gaberscik, Gerald**

Professor Dr. Gerald Gaberscik ist Leiter der Stabsstelle Qualitätswesen an der Technischen Universität Graz. Das Studium an der TU Graz, das durch einen Studienaufenthalt an der Miami University, Oxford, Ohio, USA (1976), angereichert war, endete mit der Graduierung zum Diplomingenieur für Maschinenbau und der folgenden Promotion zum Doktor der technischen Wissenschaften. Schon vor Aufnahme des Studiums erfolgte der Berufseinstieg (1974), beginnend mit der Tätigkeit als Elektroniker und Messtechniker am Institut für Verbrennungskraftmaschinen der TU Graz bis hin zum Leiter des Laboratoriums am selbigen Institut (ab 1993). Der Aufbau des Studiengangs Fahrzeugtechnik der FH Joanneum Graz, als dessen Leiter (1996-2006), bildete eine Zwischenstation hin zur derzeitigen Funktion.

### **Hanft, Anke**

Frau Professor Dr. Anke Hanft ist Präsidentin der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria). Hanft studierte Betriebswirtschaftslehre, Ökonomie und Wirtschaftspädagogik an der Hochschule für Wirtschaft in Bremen und an der Universität Oldenburg. An der Universität Hamburg promovierte sie 1991. 1995 folgte dort die Habilitation und die Verleihung der *venia legendi* für die Wirtschaftswissenschaften. Anke Hanft hält eine Professur für Weiterbildung an der Universität Oldenburg



inne. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Lebenslanges Lernen und Bildungsmanagement sowie Qualitätsmanagement und -entwicklung in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen. Sie leitet das An-Institut »Wolfgang Schulenberg Institut für Bildungsforschung« und ist Direktorin des Centers für Lebenslanges Lernen (C3L).

### **Hopbach, Achim**

Mag. Dr. Achim Hopbach ist seit Juli 2012 Geschäftsführer der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria). Nach den Studien der Geschichte, Politischen Wissenschaften und Rechtswissenschaften in Heidelberg war er an den Universitäten Tübingen und Heidelberg tätig. Von 2001 bis 2005 leitete Hopbach zunächst das Referat Studium und Lehre und anschließend das Projekt Qualitätssicherung in der Deutschen Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Ab 2005 hatte er die Geschäftsführung der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland inne, ehe er 2012 nach Wien in die AQ Austria wechselte. Hopbach ist Mitglied der Bologna Follow-Up Group sowie des Hong Kong Council for Accreditation of Academic and Vocational Qualifications. Seit 2009 bekleidet Hopbach zudem das Amt des Präsidenten der ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), der er davor als Mitglied des Vorstands und als Vizepräsident diente.

### **Kainz, Harald**

Universitätsprofessor Dipl.-Ing. Dr. Harald Kainz ist Rektor der Technischen Universität Graz. Kainz studierte Bauingenieurwesen und Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen an der TU Graz, wo er zwischen 1982 und 1990 auch als Studienassistent bzw. Universitätsassistent tätig war. Zwischen 1991 und 2000 arbeitete Harald Kainz als Projektingenieur und Geschäftsführer in Ingenieurbüros in München und Wien, ehe er im Jahr 2000 als Universitätsprofessor für Siedlungswasserwirtschaft und Landschaftswasserbau an die TU Graz zurückkehrte. 2007 erfolgte die Ernennung zum Vizerektor für Infrastruktur sowie 2011 die Ernennung zum Rektor. Harald Kainz ist Mitglied in mehreren nationalen und internationalen Vereinigungen, wie der International Water Association, dem Deutschen Expertenrat für Umwelttechnologie und Infrastruktur und der Österreichischen Hydrologischen Gesellschaft.

### **Kazoka, Asnate**

Asnate Kazoka is a member of the Steering Committee of the European Students' Union (ESU) Student Experts Pool on Quality Assurance. She studies information technology project management at the Riga Technical University. From the beginning of her studies, Asnate has been representing students in different positions e. g. as a member of the Student Parliament of Riga Technical University. Moreover, she served as a Senate member, Academic council member and Faculty council member. Asnate belongs to the Latvian national team of Bologna experts and to the board of the national quality assurance agency. Moreover, Asnate has been active in other youth organizations such as the national youth council and the national branch of AIESEC.

### **Mann, Susanne**

Frau Professor MMag.<sup>a</sup> Susanne Mann lehrt am Institut für Kunstwissenschaften, Kunstpädagogik und Kunstvermittlung der Universität für angewandte Kunst Wien. Mann studierte Malerei, Grafik und Glasmalerei, Kunstpädagogik/Lehramt sowie Erziehungswissenschaft und Psychologie. Zwischen 1975 und 1989 arbeitete sie als Kunstpädagogin im AHS-Bereich. Ab 1990 war sie laufend an verschiedenen Universitäten im Bereich Didaktik lehrend tätig. Seit 1994 hält sie eine Professur an der Universität für angewandte Kunst in der Abteilung Design/Architektur/Environment für Kunstpädagogik inne. Darüber hinaus ist sie seit 2004 Vorsitzende des Betriebsrates für das künstlerische und wissenschaftliche Personal an der Universität für angewandte Kunst Wien und Mitglied in der Universitätsgewerkschaft der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (GÖD).

### **Moser, Josef-Anton**

DI Josef-Anton Moser bekleidet die Position des Quality Director bei Infineon Austria Technologies in Villach. Nach dem Studium der Technischen Physik an der TU Graz begann seine berufliche Laufbahn als Prozessingenieur bei Siemens in der Halbleiter-Branche. Nach einem sechsjährigen Aufenthalt in Frankreich, wo er an einem Joint Venture Projekt zwischen IBM und Siemens mitarbeitete, wechselte er als Fertigungsleiter für Keramische Halbleiter zur Firma EPCOS. Seit 2007 ist Moser nun in oben genannter Position für das Qualitätsmanagement bei Infineon Austria Technologies zuständig. Er

verantwortet neben Technologie-Qualifikationen samt Zuverlässigkeitsuntersuchungen auch das Complaint Management, Deviation Management und Change Management.

### **Töchterle, Karlheinz**

Universitätsprofessor Dr. Karlheinz Töchterle ist Bundesminister für Wissenschaft und Forschung. Töchterle studierte Klassische Philologie und Germanistik an der Universität Innsbruck. Seine Promotion erfolgte im Jahr 1976 im Fach Klassische Philologie. 1986 folgte die Habilitation in dieser Disziplin. Sein beruflicher Werdegang begann 1976 als Universitätsassistent am Institut für Klassische Philologie der Universität Innsbruck, an welcher er nach Vertretungsprofessuren an den Universitäten München und Graz 1997 auf ein Ordinariat für Klassische Philologie berufen wurde. Töchterle hatte verschiedene Funktionen an der Universität Innsbruck inne, so fungierte er u. a. als Leiter des Instituts für Sprachen und Literaturen sowie als Studienleiter der Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät. Zwischen Oktober 2007 und April 2011 stand Töchterle der Universität Innsbruck als Rektor vor, ehe er seine momentane Position als Bundesminister antrat.

### **Treml, Beate**

Frau Beate Treml, B.A., ist seit Beginn ihres Studiums an der Universität Graz im Herbst 2004 in der HochschülerInnenschaft der Universität engagiert. Sie war als Studierendenvertreterin auf allen Ebenen der ÖH sowie in diversen Gremien der Universität tätig. Seit dem Abschluss ihres Bachelorstudiums der Volkswirtschaftslehre im Herbst 2010 studiert sie, ebenfalls an der Universität Graz, das Masterstudium Interdisziplinäre Geschlechterstudien. Von Juli 2011 bis September 2013 war sie als Sachbearbeiterin im Referat für Bildungspolitik der ÖH Bundesvertretung tätig, wo sie ab Juli 2012 ausschließlich für den Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung zuständig war. Seit Oktober 2011 ist Beate Treml Mitglied der Generalversammlung und des Kuratoriums der AQ Austria.

**Wöber, Karl**

Universitätsprofessor Dr. Karl Wöber ist Gründungsrektor der MODUL University Vienna und Vorsitzender der Österreichischen Privatuniversitätenkonferenz (ÖPUK). Nach dem Studium der Betriebswirtschaft wirkte Karl Wöber von 1988 bis 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Tourismus und Freizeitwirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Nach mehreren Forschungsaufenthalten in den USA erfolgte im Jahr 2000 die Habilitation und die Verleihung der *venia docendi* für das Fach Betriebswirtschaftslehre. Karl Wöber ist Fellow der International Academy of Studies for Tourism, dem führenden Netzwerk internationaler Tourismusforscher, und Mitglied mehrerer Herausgeberbeiräte wissenschaftlicher Zeitschriften im Tourismus.

**Wulz, Janine**

Mag.<sup>a</sup> Janine Wulz war zwischen 2011 und 2013 im Vorsitzteam der Österreichischen HochschülerInnenschaft tätig. Die Politikwissenschaftlerin und Pädagogin ist seit ihrer Jugend in der politischen Vertretung von Kindern, Jugendlichen und Studierenden aktiv. Sie fungierte u. a. als Vorsitzende des Jugendbeirates in Klagenfurt/Celovec, in der Grünalternativen Jugend und als Studierendenvertreterin. Wulz ist Mitglied zahlreicher nationaler und internationaler hochschulpolitischer Gremien wie der Hochschulkonferenz, der Bologna Follow-Up Group oder der European Students Union (ESU). Ihre Arbeitsschwerpunkte sind u. a. PädagogInnenbildung, Qualitätssicherung, Erinnerungspolitik und politische Bildung, Internationales, Frauenförderung sowie Asyl- und Migrationspolitik.

Im Mittelpunkt dieser Tagungspublikation stehen zwei Kernfragen: Erstens: Welche Interessengruppen stellen welche Anforderungen an die Qualitätssicherung? Diese Frage führt zur Diskussion über den Zweck, den unterschiedliche Interessengruppen mit der Qualitätssicherung verfolgen.

Die zweite wichtige Kernfrage betrifft die Wirkungen von Qualitätssicherung. Bewirken sie tatsächlich ein Mehr an Qualität oder dienen sie lediglich der Erfüllung von Berichtspflichten? Und damit eng zusammenhängend: Was sind die intendierten, was die nicht intendierten Effekte von Qualitätssicherung?

Die Sicht verschiedener politischer Entscheidungsträgerinnen und -träger, die Sicht der Studierenden und die Sicht der Qualitätssicherungsagentur über die Anforderungen und Wirkungen von Qualitätssicherung werden dargestellt. Ebenso beleuchten Beiträge von Repräsentantinnen und Repräsentanten der Hochschulsektoren die beiden Kernfragen. Die Beiträge zeigen, wo gemeinsame und wo unterschiedliche Interessen bestehen.

ISBN 978-3-7089-1119-9



[www.facultas.at/verlag](http://www.facultas.at/verlag)

