

# Auditverfahren in Österreich

Analyse und Synthese der Verfahrensregeln  
und -durchführung der Agenturen und  
der Ergebnisse der Auditverfahren an  
öffentlichen Universitäten und Erhalten  
von Fachhochschul-Studiengängen

# Auditverfahren in Österreich

Analyse und Synthese der Verfahrensregeln  
und -durchführung der Agenturen und  
der Ergebnisse der Auditverfahren an  
öffentlichen Universitäten und Erhalten  
von Fachhochschul-Studiengängen

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.

©2019 Facultas Verlags- und Buchhandels AG  
facultas, Wien

Alle Rechte vorbehalten

Die Textbeiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder der  
Herausgeber wieder.

Herausgeberin: AQ Austria – Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung  
Austria, Dr. Achim Hopbach, Franz-Klein-Gasse 5, 1190 Wien

AutorInnen: Frances Blüml, Manon Irmer, Dietlinde Kastelliz, Michael Meznik

Mitarbeit: Verena Bauer, Elisabeth Froschauer-Neuhauser

Redaktion und Satz: Barbara Mitterauer

Grafisches Konzept: d-licious Köck und Rastbichler Grafik Design OG

Druck: Facultas AG

Printed in Austria

ISBN 978-3-7089-1893-8

# Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
Kontext und Ziele der Analyse	12
Methodische Hinweise	13
I. Verfahrensregeln und -durchführung der Agenturen	17
I.1 Gegenstand und Ziele der Auditverfahren	17
I.2 Gutachter/innen und Gutachter/innenteams	17
I.3 Verfahrensablauf und -merkmale	20
I.3.1 Vorbereitung der Gutachter/innen	20
I.3.2 Selbstdokumentation der Hochschulen	20
I.3.3 Vor-Ort-Besuch(e)	22
I.3.4 Berichtserstellung: Gutachten und Stellungnahme(n) der Hochschulen	23
I.3.5 Follow-up-Maßnahmen	23
I.4 Von den gesetzlichen Prüfbereichen zu den Standards und Kriterien der Agenturen	24
I.4.1 Prüfbereiche aus dem Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz	24
I.4.2 Differenzierungsgrad der Standards und Kriterien der Agenturen	25
I.4.3 Berücksichtigung der Themen aus den Prüfbereichen	26
I.4.4 Charakterisierung der Standards und Kriterien der Agenturen	28
I.5 Von den Standards und Kriterien zur Zertifizierungsentscheidung	30
I.5.1 Beurteilung anhand von Beurteilungsskalen	30
I.5.2 Entscheidung durch die Gremien der Agenturen	31
I.5.3 Empfehlungen und Auflagen	32
I.6 Die Tätigkeit der Agenturen im Auditverfahren	33
I.6.1 Vor der Entscheidung	33
I.6.2 Entscheidungsfindung	34
I.6.3 Beschwerdemöglichkeit	35
I.7 Zusammenfassung	35

II. Qualitätsmanagementsysteme der Universitäten und Fachhochschulen	37
II.1 Zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme	37
Universitäten	37
II.1.1 Grundsätzliche Ausrichtung bestehender Qualitätsmanagementsysteme	37
II.1.2 Implementierungsstand der zertifizierten Qualitätsmanagementsysteme	38
II.1.3 Strategische und organisationale Verankerung der Qualitätsmanagementsysteme	39
II.1.4 Identifizierte Weiterentwicklungspotenziale für die Qualitätsmanagementsysteme	42
Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen	45
II.1.5 Merkmale bestehender Qualitätsmanagementsysteme	45
II.1.6 Implementierungsstand der zertifizierten Qualitätsmanagementsysteme	45
II.1.7 Strategische und organisationale Verankerung der Qualitätsmanagementsysteme	49
II.1.8 Identifizierte Weiterentwicklungspotenziale für die Qualitätsmanagementsysteme	50
II.2 Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements	51
Universitäten	52
II.2.1 Instrumente der Hochschulsteuerung im Qualitätsmanagement	52
II.2.2 Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre	54
II.2.3 Qualitätsmanagement im Bereich Forschung	59
II.2.4 Qualitätsmanagement im Bereich Personal	62
II.2.5 Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem	65
Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen	70
II.2.6 Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre	70
II.2.7 Qualitätsmanagement im Bereich angewandte Forschung und Entwicklung	82
II.2.8 Qualitätsmanagement im Bereich Personal	85
II.2.9 Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung	88
II.2.10 Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem	89

II.3 Fördern und Gestalten von Qualitätskultur(en)	94
II.3.1 Verständnis von Qualitätskultur(en)	94
II.3.2 Kommunikation und Information	95
II.3.3 Beteiligung von Interessensgruppen	97
II.3.4 Akzeptanz des Qualitätsmanagementsystems	99
II.4 Zusammenfassung	101
III. Quellenverzeichnis	103
III.1 Rechtsquellen	103
III.2 Richtlinien der Agenturen	104
III.3 Gutachten der Universitäten und Fachhochschulen	105
IV. Anhang	111
IV.1 Tabelle 1: Abgeschlossene Auditverfahren und durchführende Agenturen	111
IV.2 Tabelle 2: In der Analyse berücksichtigte Verfahrensbeschreibungen	114
IV.3 Tabelle 3: Von den Agenturen festgelegte Profile der Gutachter/innengruppen	115
IV.4 Tabelle 4: Standards bzw. Kriterien der Agenturen	117

# Vorwort

In den von ihr durchgeführten Qualitätssicherungsverfahren gewinnt die AQ Austria vielfältige Erkenntnisse über die begutachteten Hochschulen, ihre Qualitätsmanagementsysteme und Studiengänge. Die systematische Analyse dieser Erkenntnisse über das jeweilige Begutachtungsverfahren hinaus eröffnet die Chance, Hinweise auf aktuelle Entwicklungen im Hochschulwesen zu erhalten und Beispiele guter Praxis zu identifizieren. Die AQ Austria möchte insbesondere Hochschulen, aber auch anderen Akteuren im Hochschulsystem solche Ergebnisse systematischer Analysen zur Verfügung stellen.

Systematische Analysen der in Begutachtungsverfahren gewonnenen Erkenntnisse sind darüber hinaus für die AQ Austria ein unverzichtbares Instrument zur Gewinnung von Erkenntnissen über ihre eigenen Begutachtungsverfahren, die sie nutzt, um die eigenen Verfahren erforderlichenfalls zu verbessern. In unregelmäßigen Abständen veröffentlicht die AQ Austria Ergebnisse dieser systematischen Analysen.

Der vorliegende Bericht präsentiert Ergebnisse einer Analyse der zwischen 2013 und 2018 durchgeführten Auditverfahren. Zweck der Analyse war, einen Überblick über Ansätze und Praktiken der in Österreich tätigen Agenturen und einen Überblick über die bestehenden QM-Systeme zu geben.

Dr. Achim Hopbach  
Geschäftsführer der AQ Austria  
Wien, März 2019

# Einleitung

*„Ein Audit ist ein zyklisches Peer-Verfahren, das auf die Hochschule als Ganzes (bzw. einzelne Leistungsbereiche) ausgerichtet sein kann und das die Leistungsfähigkeit des institutionellen Qualitätsmanagementsystems in Kombination mit stichprobenartiger Begutachtung einzelner Kern- und Schlüsselprozesse beurteilt. Das Audit endet in einer Zertifizierung des institutionellen Qualitätsmanagementsystems.“<sup>1</sup>*

Das Audit ist demnach ein externes Verfahren der Qualitätssicherung, das gleichzeitig die Qualitätsentwicklung an Fachhochschulen und Universitäten anregen soll, und in einer Zertifizierung des institutionellen Qualitätsmanagementsystems der Hochschule mündet. Charakteristisch für das Audit ist, dass es die Leistungsfähigkeit des QM-Systems beurteilt und nicht die Qualität einer Hochschule und ihrer Leistungen begutachtet. Mit dem Inkrafttreten des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes<sup>2</sup> 2012 (HS-QSG) wurde verankert, dass die öffentlichen Universitäten erstmals ihr internes Qualitätsmanagementsystem einer externen Begutachtung unterziehen müssen, während die Fachhochschulen vom System der externen institutionellen Evaluierung auf das Audit übergehen.

Zentrale Punkte im Rahmen der Neuordnung der externen Qualitätssicherung in Bezug auf das Audit waren die Formulierung weitgehend gleichlautender Prüfbereiche für Universitäten und Fachhochschulen und die dabei erfolgte Orientierung an Zielen, Grundsätzen und Aufgaben einer Universität nach UG<sup>3</sup> sowie an der institutionellen Evaluierung der Fachhochschulen und nach FHStG<sup>4</sup> sowie die Wahlfreiheit der Qualitätssicherungsagentur. Die Wahlfreiheit in dem durch das HS-QSG gewährten Ausmaß ist im europäischen Hochschulraum nach wie vor eher die Ausnahme, während die das gesamte hochschulische Leistungsspektrum umfassenden Prüfbereiche

---

1 1222 der Beilagen XXIV. GP – Regierungsvorlage – Vorbl. u. Erläut. QSRG, S. 17. [https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I\\_01222/fname\\_222410.pdf](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I_01222/fname_222410.pdf), abgefragt am 29.10.2018.

2 Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG, BGBl. I Nr. 74/2011 idgF.

3 Universitätsgesetz 2002 – UG, BGBl. I Nr. 120/2002 idgF.

4 Fachhochschul-Studiengesetz – FHStG, BGBl. Nr. 340/1993 idgF.



## Kontext und Ziele

immer häufiger vorzufinden sind.

Sechs Jahre nach Inkrafttreten des HS-QSG und nachdem beinahe alle Universitäten und Fachhochschulen ein Audit durchgeführt haben (s. folgendes Kapitel „Kontext und Ziele der Analyse“), nimmt die AQ Austria dies zum Anlass, die Herangehensweisen der verschiedenen Agenturen sowie die Gutachten der durchgeführten Auditverfahren einer Analyse zu unterziehen. „Teil I“ des aus der Analyse entstandenen Berichts präsentiert einen Überblick über die wesentlichen Regeln der Verfahrensdurchführung jener fünf Agenturen, welche die meisten Auditverfahren in Österreich organisiert haben. „Teil II“ des Berichts umfasst die Ergebnisse aus der Analyse der Auditgutachten zu ausgewählten Aspekten/Themenbereichen der zertifizierten Qualitätsmanagementsysteme der Universitäten und Fachhochschulen.

Die Analyse beruht auf öffentlich zugänglichen Dokumenten, nämlich den Richtlinien der Agenturen sowie den Gutachten zu den Auditverfahren (s. Quellenverzeichnis, „Teil III“), sowie vereinzelt auf ergänzenden Beschreibungen zur Verfahrensdurchführung von Agenturen. Mit dem vorliegenden Bericht der AQ Austria liegt jedoch erstmals ein Gesamtüberblick über die Auditpraxis in Österreich vor. Er soll die Diskussion über das Audit in Österreich und die oben genannten zentralen Punkte fördern. Er richtet sich dementsprechend an die Leserinnen und Leser in den verschiedenen Hochschulsektoren und in Agenturen, an die politischen Entscheidungsträger/innen und an ein Publikum im Europäischen Hochschulraum, das Interesse an der Diskussion der Verfahrensregeln und der Ergebnisse des Audits hat.

## Kontext und Ziele der Analyse

In Österreich haben seit Inkrafttreten des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) 2012 die 21 öffentlichen Universitäten, die Donau-Universität Krems sowie die 21 Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen alle sieben Jahre ein Audit ihres Qualitätsmanagementsystems durchzuführen. Zum Zeitpunkt der vorliegenden Analyse (Stichtag 1. Juli 2018) haben 18 öffentliche Universitäten, die Donau-Universität Krems sowie alle Fachhochschulen mindestens ein Audit des Qualitätsmanagementsystems abgeschlossen, das durch

eine der in der Hochschul-Qualitätssicherungsagenturenverordnung 2015<sup>5</sup> genannten Agenturen oder eine der Vorgängerorganisationen der AQ Austria organisiert wurde (s. „Tabelle 1“ im Anhang, „Teil IV“).

Die Analyse der Verfahrensregeln und -durchführung („Teil I“) zielt darauf ab, einen Überblick über Ansätze und Praktiken der Agenturen zu geben, wobei auf einzelne Merkmale der Verfahren eingegangen wird.

Ziel der vorliegenden Analyse der Ergebnisse der Auditverfahren von Universitäten und Fachhochschulen („Teil II“) ist es, einen Überblick über die bestehenden QM-Systeme auf Basis der Aussagen der Gutachter/innen zu erlangen sowie Besonderheiten bzw. Auffälligkeiten aus deren Sicht herauszuarbeiten. Die Analyse wirft so „Schlaglichter“ auf die bestehenden QM-Systeme und darauf, wie die dazugehörigen Maßnahmen und Instrumente in den Audits Beachtung finden. Sie liefert folglich kein vollständiges Bild der QM-Praxis an den Hochschulen, sondern greift bestimmte, durch die Gutachter/innen thematisierte Aspekte der QM-Systeme heraus.

## Methodische Hinweise

Als Hauptquelle für die Analyse der **Verfahrensregeln** und der **Verfahrensdurchführung** („Teil I“) fungieren die Verfahrensbeschreibungen der Agenturen, die in Österreich Auditverfahren durchgeführt haben. Um die Umsetzungspraxis zu beleuchten, wurden in einem zusätzlichen Schritt die aus den Auditverfahren entstandenen veröffentlichten Gutachten herangezogen.

In die Analyse wurden die Verfahrensbeschreibungen jener Agenturen nicht einbezogen, die

- ausschließlich vor Inkrafttreten des HS-QSG Auditverfahren durchgeführt haben oder
- nur ein Auditverfahren in Österreich durchgeführt haben und von welchen keine auf das Audit nach dem HS-QSG zugeschnittenen Verfahrensbeschreibungen vorlagen oder
- das bzw. die Gutachten nicht veröffentlicht haben.

---

5 Verordnung des Bundesministers für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft zur Festlegung der Hochschul-Qualitätssicherungsagenturen (Hochschul-Qualitätssicherungsagenturenverordnung 2015), BGBl. II Nr. 47/2015.

## Methodische Hinweise

In diesen Teil der Analyse sind somit Verfahrensbeschreibungen und Gutachten folgender fünf Agenturen eingeflossen:

- Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria)
- Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalg)
- Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)
- Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen (OAQ) bzw. Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ)
- Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEVA)

Somit sind 34 Gutachten in die Analyse der Verfahrensdurchführung eingeflossen (s. auch [„Tabelle 1“](#) im Anhang, [„Teil IV“](#)).

Seit Inkrafttreten des HS-QSG am 1. März 2012 bis zum Stichtag der vorliegenden Analyse am 1. Juli 2018 überarbeiteten alle Agenturen ihre Verfahrensbeschreibungen, sodass unterschiedliche Versionen zum Einsatz kamen. In der Analyse wurden – soweit zugänglich – jene Verfahrensbeschreibungen berücksichtigt, nach denen Audits durchgeführt wurden und auf welche in den Gutachten Bezug genommen wurde. In den Fällen, in welchen dies nicht anhand des Gutachtens zu erkennen war, erfolgte eine Zuordnung anhand einer Gegenüberstellung des Verfahrenszeitraums und des Datums der jeweiligen Version der Verfahrensbeschreibung. Einen Überblick über die Verfahrensbeschreibungen, die in die Analyse Eingang gefunden haben, liefert [„Tabelle 2“](#) im Anhang, Teil IV.

Die Agenturen verwenden in ihren Verfahrensbeschreibungen unterschiedliche Begrifflichkeiten. Diese werden der Verständlichkeit halber in diesem Bericht vereinheitlicht. So werden zum Beispiel die „Vor-Ort-Besuche“, „Begehungen“, „Vor-Ort-Visiten“ oder „Begutachtungen vor Ort“ einheitlich als Vor-Ort-Besuche bezeichnet. Ebenso werden die von den Agenturen entwickelten „Standards“, „Kriterien“, „Eckpunkte“, „Handlungsfelder“, „Themenbereiche“ etc. einheitlich als Standards (diese sind tendenziell thematisch breiter angelegt) oder Kriterien (detailhaft und fokussierter) benannt.

In [„Teil I“](#) werden die Verfahrensregeln und Verfahrensdurchführung entlang der folgenden Themen analysiert:

In [„Kapitel I.1“](#) werden Gegenstand und Ziele der von den Agenturen entwickelten Auditverfahren betrachtet. Im darauffolgenden Kapitel richtet

sich der Blick auf die Zusammensetzung der Gutachter/innenteams bzw. auf die dazu gestellten Anforderungen. „[Kapitel I.3](#)“ fokussiert den Verfahrensablauf mit seinen unterschiedlichen Phasen. Wie die Agenturen die gesetzlich vorgegebenen Prüfbereiche in eigene Standards oder Kriterien übersetzt haben und wie deren Beurteilung durch die Gutachter/innen zu einer Zertifizierungsentscheidung führt, wird in den „[Kapiteln I.4](#)“ und „[I.5](#)“ untersucht. Schließlich bietet „[Kapitel I.6](#)“ einen Blick auf die Agenturen selbst, indem ihre Tätigkeit im Kontext der Verfahrensdurchführung thematisiert wird. Zuletzt folgt eine Zusammenfassung der Erkenntnisse.

Die Analyse der Auditgutachten zu den **Qualitätsmanagementsystemen der Fachhochschulen und Universitäten** („[Teil II](#)“) berücksichtigt alle ab Inkrafttreten des HS-QSG erstellten und veröffentlichten Gutachten der Agenturen, die in § 1 Z 1 und 2 Hochschul-Qualitätssicherungsagenturenverordnung<sup>6</sup> angeführt sind (s. auch „[Tabelle 1](#)“ im Anhang, Teil IV).

Die veröffentlichten Gutachten bilden die alleinige Quelle für die Analyse. Die Selbstevaluierungsberichte der Hochschulen, die von diesen nur in Einzelfällen veröffentlicht wurden, waren nicht Bestandteil der Analyse. Ebenso wurde keine weiterführende Recherche zu den Qualitätsmanagementsystemen der Hochschulen auf deren Webseiten geführt, wie dies bei der Bestandsaufnahme zur Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen<sup>7</sup> erfolgt ist.

Die Analyse der Gutachten arbeitet insbesondere häufig wiederkehrende Themen und die damit zusammenhängenden typischen Problemlagen, aber auch von den Gutachter/inne/n positiv beurteilte Zugänge heraus. Die letztlich gewählte Darstellung der Ergebnisse ergibt sich aus den im Zuge der Analyse identifizierten inhaltlichen (Unter-)kategorien. Der Informationsgehalt zum Aufbau der Qualitätsmanagementsysteme und darüber, aus welchen Gründen bestimmte Maßnahmen als gut oder weniger geeignet für die Hochschule beurteilt werden, ist in den Gutachten unterschiedlich hoch. Ebenso differiert der Detaillierungsgrad der Feststellungen und Beurteilungen stark. Die

---

6 Verordnung des Bundesministers für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft zur Festlegung der Hochschul-Qualitätssicherungsagenturen (Hochschul-Qualitätssicherungsagenturenverordnung 2015), BGBl. II Nr. 47/2015.

7 Vgl. Birke/Hopbach (2016): Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen – Eine Bestandsaufnahme. Bericht gemäß § 28 HS-QSG zum Stand 2015. Wien: Facultas.

## Methodische Hinweise

Analyseergebnisse und etwaige Schlussfolgerungen sind vor diesem Hintergrund sowie dem Fokus auf die Perspektive der Gutachter/innen zu verstehen.

Die Analyse der Auditgutachten gliedert sich in einen Teil zu den Qualitätsmanagementsystemen („[Kapitel II.1](#)“), die einen Rahmen für QM-Instrumente und Verfahren bilden, welche in ausgewählten Bereichen („[Kapitel II.2](#)“) dargestellt werden. Die Ergebnisse dazu werden jeweils für öffentliche Universitäten und Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen getrennt behandelt und dargestellt, wobei die Ergebnisse durchaus Parallelen im Qualitätsmanagement der beiden Sektoren aufweisen. Daran schließt sich das Thema Fördern und Gestalten von Qualitätskulturen („[Kapitel II.3](#)“), bei dem beide Sektoren gemeinsam behandelt werden.

# I. Verfahrensregeln und -durchführung der Agenturen

## I.1 Gegenstand und Ziele der Auditverfahren

Das Auditverfahren nach § 22 HS-QSG ist ein institutionelles Verfahren, das laut Gesetz die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems von öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen zum Ziel hat. Hierzu haben beinahe alle Agenturen Verfahrensbeschreibungen erstellt, in welchen ebendies als explizites Ziel bzw. als Bestandteil der Verfahren genannt wird.

Gleichwohl betonen alle Agenturen auch den Entwicklungscharakter ihrer Verfahren, welcher auf unterschiedliche Weise in die Verfahrensbeschreibungen einfließt. Von den Agenturen genannte Beispiele für Verfahrenselemente mit Entwicklungscharakter sind die Formulierung von Empfehlungen durch die Gutachter/innen, die Organisation von Workshops mit der Hochschule zur Umsetzung der Empfehlungen, die Durchführung von zwei (zeitlich auseinanderliegenden) Vor-Ort-Besuchen, was der Hochschule Raum für die Weiterentwicklung einzelner Aspekte ihres Qualitätsmanagementsystems aufgrund des Feedbacks aus dem ersten Vor-Ort-Besuch bietet, das Angebot von Beratungsleistungen bzw. – abseits der für die Zertifizierung zentralen Bereiche – Feedbackmöglichkeiten zu individuell von den Hochschulen gewählten Themen. Wenngleich alle Agenturen den Entwicklungsgedanken herausstellen, ist dieser im Gegensatz zur erstrebten Zertifizierung im Rahmen von Auditverfahren gesetzlich nicht verankert, womit das Ziel der Qualitätsentwicklung als weniger verbindlich eingeschätzt werden kann.

## I.2 Gutachter/innen und Gutachter/ innenteams

Entsprechend dem HS-QSG werden in allen Verfahren von den Agenturen bestellte Gutachter/innen eingesetzt. Die Größe des Gutachter/innenteams wird in fast allen Verfahrensbeschreibungen angegeben, wobei zumindest vier

## Gutachter/innen

Gutachter/innen vorgesehen sind und anhand der Gutachten erkennbar ist, dass in der Mehrzahl der Verfahren fünf Gutachter/innen im Einsatz waren.

„Tabelle 3“ im Anhang gibt einen Überblick über das Profil, das die Agenturen in ihren Verfahrensbeschreibungen für die Gutachter/innenteams definieren. Zu diesem Zweck beschreiben die Agenturen, welche Expertise bzw. Kompetenzen das Gutachter/innenteam aufweisen soll.

Es gibt insgesamt weitgehende Gemeinsamkeiten. Alle Agenturen beziehen Gutachter/innen mit Erfahrungen in der Hochschulleitung bzw. -steuerung ein, was mit Ausnahme eines Verfahrens immer umgesetzt wurde, ebenso mit Erfahrung in der Qualitätssicherung. Ebenfalls immer vorgesehen ist die Teilnahme eines studentischen Gutachters bzw. einer studentischen Gutachterin, wobei diese Person in den betrachteten Verfahren aus Hochschulen aus der Schweiz, Österreich oder Deutschland stammte.

Es zeigen sich jedoch auch Unterschiede:

- Zwei Agenturen beziehen in die Gutachter/innenteams gezielt Personen aus dem Bereich „Studien und Lehre“ ein, indem Hochschullehrer/innen oder eine Person mit Erfahrung in der Studienganggestaltung gemeinsam mit einer weiteren Person mit Erfahrung in der Qualitätssicherung von Studium und Lehre als Mitglieder des Teams vorgesehen sind.
- Vier von fünf Agenturen benennen auch eine/n Vertreter/in der Berufspraxis. Je nach Agentur kann diese Person zum Beispiel ein/e Qualitätsmanager/in aus dem Unternehmensbereich oder eine Person mit Erfahrung im Hochschulbereich sein.
- Die „internationale Dimension“ des Gutachter/innenteams wird unterschiedlich definiert. Eine Agentur setzt internationale Erfahrungen voraus, während andere Agenturen der Internationalität durch die Herkunft der Gutachter/innen Rechnung tragen. Generell wird in den Verfahrensbeschreibungen nicht definiert, ob bei Gutachter/inne/n aus dem Ausland bzw. Österreich die Staatsangehörigkeit oder die geografische Lage der Herkunftseinrichtung oder beides gemeint ist. Wird die Herkunft der Gutachter/innen anhand der geografischen Lage ihrer aktuellen Einrichtung definiert, zeigt sich, dass bei ca. einem Drittel der Verfahren keine Gutachter/innen aus Österreich beteiligt waren. Wenn Gutachter/innen aus Österreich Teil des Teams waren, handelte es sich in den meisten Fällen um eine bis zwei Personen. Bildet man den Grad der Internationalität der Gutachter/innenteams anhand der Anzahl der vertretenen Länder ab,

zeigt sich, dass im Großteil der Fälle Gutachter/innen aus zwei oder drei Ländern vertreten waren, in einem Fall stammten alle Gutachter/innen aus Deutschland, in vier Verfahren stammten die Gutachter/innen aus vier verschiedenen Ländern. Insgesamt waren die Herkunftsländer mehrheitlich Deutschland, Österreich und die Schweiz, aber vereinzelt auch die Niederlande (6 Personen), Dänemark, Luxemburg, England, Norwegen, Schweden, die USA oder Slowenien (jeweils eine Person).

- Die darüber hinaus eingebrachten Kriterien für die Auswahl der Gutachter/innen (Gender, Diversität, Teilnahme an einem früheren Audit, Sprachkenntnisse) werden nur von einzelnen Agenturen explizit in den Verfahrensbeschreibungen thematisiert, wobei in einem einzigen Verfahren ein rein männliches Team zum Einsatz kam.

Manche Agenturen bringen bereits in den Verfahrensbeschreibungen die Rolle eines bzw. einer Vorsitzenden oder eines Sprechers oder einer Sprecherin des Gutachter/innenteams ein. In einem Fall soll der/die Vorsitzende möglichst in einer Hochschulleitungsfunktion tätig sein; er oder sie moderiert die Arbeitssitzungen der Gutachter/innen und die Gespräche an der Hochschule. Anhand der Gutachten ist allerdings erkennbar, dass in allen Verfahren eine Person den Vorsitz bzw. die Rolle eines Sprechers/einer Sprecherin des Gutachter/innenteams übernommen hat.

Die Berücksichtigung der Spezifika und Gegebenheiten der Hochschule bei der Gutachter/innensuche erfolgt auf zwei Arten. Zum einen gehen einige Agenturen laut ihren Verfahrensbeschreibungen bei der Gutachter/innenauswahl auf das fachliche Profil oder die (Entwicklungs-)Ziele der Hochschule ein. Zum anderen wird die Hochschule an der Auswahl der Gutachter/innen beteiligt, insbesondere, um die Unbefangenheit der Gutachter/innen zu sichern.<sup>8</sup> Die Wahrung der Autonomie der Agentur in diesem Prozess wird von zwei Agenturen explizit festgehalten.

---

**8** Alle Agenturen verpflichten sich darüber hinaus zur Prüfung der Unabhängigkeit bzw. Unbefangenheit der Gutachter/innen. Dies kann auch dadurch gewährleistet werden, dass eine schriftliche Erklärung durch die Gutachter/innen verlangt wird.



### 1.3 Verfahrensablauf und -merkmale

Die von den Agenturen beschriebenen Verfahren orientieren sich an den ESG<sup>9</sup> und bestehen alle zunächst aus einer Vorbereitungsphase. In dieser Phase finden die Auftragsklärung, die Vorbereitung der Gutachter/innen und die Erstellung der Selbstdokumentation durch die Hochschule statt. Manche Agenturen führen Informationsveranstaltungen beispielsweise für Hochschulmitarbeiter/innen durch. Weitere Abschnitte im Verfahren umfassen die Begehung, das Verfassen von Gutachten sowie die Stellungnahme der Hochschule, die Zertifizierungsentscheidung und ggf. eine Nachbereitung. Im Folgenden werden ausgewählte, in diesen Phasen stattfindende Aktivitäten beschrieben.

#### 1.3.1 Vorbereitung der Gutachter/innen

Die Agenturen gehen in ihren Verfahrensbeschreibungen mehr oder weniger ausführlich auf die Phase der Vorbereitung der Gutachter/innen ein. Sie setzen hier unterschiedliche Instrumente ein, wie beispielsweise schriftliche Informationen zu ausgewählten Themen, Gutachter/innenseminare oder Vorbereitungssitzungen mit den Gutachter/inne/n, in einem Fall unter Teilnahme von Vertreter/inne/n der auditierten Hochschule.

#### 1.3.2 Selbstdokumentation der Hochschulen

Die Selbstdokumentation umfasst üblicherweise den Selbstevaluierungsbericht sowie die begleitenden Dokumente der Hochschule. Sie wird vor dem (ersten) Vor-Ort-Besuch von der Hochschule an die Agentur übermittelt. Einzelne Agenturen bieten im Vorfeld dazu Workshops an, die den Erstellungsprozess unterstützen sollen. Fast alle Agenturen sehen nach Abgabe des Entwurfs des Selbstevaluierungsberichts eine Feedbackmöglichkeit an die Hochschule vor. Bei manchen Agenturen wird in den Verfahrensbeschreibungen erwähnt, dass eine Einschätzung des Selbstevaluierungsberichts nicht

---

<sup>9</sup> Siehe ENQA, ESU, EUA, EURASHE (2015): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG).

nur durch die Agentur, sondern auch durch die Gutachter/innen stattfindet. Diese kann dazu führen, dass Unterlagen nachgefordert werden. In einem Fall erfolgt durch die Hochschule eine vertiefte Darstellung ausgewählter Aspekte zum Aufzeigen der Funktionalität des Qualitätsmanagementsystems.

Die meisten Agenturen sehen eine standardisierte Gliederung des Selbstevaluierungsberichts in ihren Verfahrensbeschreibungen vor, wobei deren Detaillierungsgrad und verpflichtender Charakter von Agentur zu Agentur variiert und in manchen Fällen eine maximale Seitenanzahl für den Bericht angegeben ist. Bei zwei Agenturen ist die Gliederung des Selbstevaluierungsberichts an den Zuschnitt der Standards bzw. Kriterien (s. „Tabelle 4“ im Anhang) und die Beurteilungsskala (vgl. Kapitel I.5.1) geknüpft: In der Beschreibung der Abschnitte des Selbstevaluierungsberichts, die thematisch den einzelnen Standards bzw. Kriterien entsprechen, werden Hinweise für die Beurteilung durch die Gutachter/innen festgehalten, wobei die Stufen der Bewertungsskala für jeden Standard bzw. jedes Kriterium beschrieben sind. So wird z.B. in einer Anleitung zur Gliederung des Selbstevaluierungsberichts dargelegt, in welchen Fällen die Anforderungen erfüllt sind. Dies stellt eine explizite Brücke zwischen dem Bericht und der Beurteilung durch die Gutachter/innen her. Manche Agenturen geben auch an, welche Materialien die Hochschule heranziehen kann.

Manche Agenturen formulieren für die empfohlene Gliederung des Selbstevaluierungsberichtes Leitfragen, die den Hochschulen eine thematische Orientierung bieten, jedoch grundsätzlich nicht einzeln beantwortet werden sollen. Die Leitfragen können für eine Hochschule einen unterstützenden Effekt haben. Gleichzeitig können sie die Inhalte des Selbstevaluierungsberichtes und deren Gewichtung beeinflussen. Je nachdem, wie ausgeprägt diese Leitfragen zum Tragen kommen, ergibt sich dadurch innerhalb der Standards bzw. Kriterien in einem gewissen Ausmaß eine Steuerungsmöglichkeit durch die Agenturen im Audit.

In Bezug auf den hochschulinternen Prozess zur Erstellung der Selbstdokumentation heben drei Agenturen die Bedeutung der Beteiligung aller Interessengruppen hervor. In einem Fall empfiehlt die Agentur die Bildung einer Arbeitsgruppe, die alle Interessengruppen einbezieht, sowie die Bestimmung eines/einer Verantwortlichen für die Erstellung der Dokumentation. In derselben Agentur fungiert die Einbindung der Studierenden in den Prozess der Selbstdokumentation als Kriterium, das von den Gutachter/inne/n zu beurteilen ist.

### 1.3.3 Vor-Ort-Besuch(e)

Die in den Verfahrensbeschreibungen definierte Anzahl der Vor-Ort-Besuche im Auditverfahren unterscheidet sich von Agentur zu Agentur. Zwei Agenturen sehen einen einzigen Vor-Ort-Besuch vor, während in einer weiteren Agentur immer zwei Vor-Ort-Besuche stattfinden. In den beiden übrigen Agenturen ist die Anzahl der Vor-Ort-Besuche nicht festgelegt: In einem Fall entscheidet sich die Hochschule zu Beginn des Verfahrens für eine Variante mit einem oder zwei Vor-Ort-Besuchen, im anderen Fall können die Gutachter/innen im Laufe des Verfahrens die Durchführung eines zweiten Vor-Ort-Besuchs empfehlen. Im Fall dieser beiden Agenturen wird der Abstand zwischen den beiden Vor-Ort-Besuchen als ein Zeitraum gesehen, in welchem die Hochschule ihr Qualitätsmanagementsystem weiterentwickeln kann. Aus der Analyse der Gutachten zeigt sich, dass es in diesen Fällen meistens zu einem einzigen Vor-Ort-Besuch kam.

Der zeitliche Abstand zwischen zwei Vor-Ort-Besuchen, der durch die Verfahrensbeschreibungen vorgesehen ist, variiert zwischen einigen Wochen und ca. einem Jahr. Tatsächlich waren es ein bis neun Monate. Die Vor-Ort-Besuche dauern in den meisten Fällen jeweils zwei bis drei Tage.

Als Gesprächspartner/innen der Gutachter/innen sind immer die Hochschulleitung, die für das Qualitätsmanagement Verantwortlichen sowie die Studierenden vorgesehen, zusätzlich werden andere Personenkreise wie die Autor/inn/en des Selbstevaluierungsberichtes, Mitarbeiter/innen der Verwaltung, Lehrende bzw. wissenschaftliches und künstlerisches Personal, Fakultäts- bzw. Fachbereichsleitungen und Gleichstellungsbeauftragte von einzelnen Agenturen in den Verfahrensbeschreibungen explizit genannt.

Zu Zielen, Gruppengrößen und Dauer der Gespräche liegen in den Verfahrensbeschreibungen selbst nur in wenigen Fällen Angaben vor, was im Übrigen auch auf die Beschreibung der Rollenaufteilung der Gutachter/innen im Team bzw. der Gutachter/innen mit den Agenturen zutrifft.

Die Vor-Ort-Besuche enden mit einem Abschlussgespräch zwischen Gutachter/inne/n und Hochschulvertreter/inne/n. Drei Agenturen legen in ihren Verfahrensbeschreibungen dar, dass die Hochschule im Abschlussgespräch ein inhaltliches Feedback erhält. Ob dieses Feedback sich auf den Erfüllungsgrad der Standards bzw. Kriterien bezieht, wird in den meisten Verfahrensbeschreibungen ebenso nicht festgehalten wie die Tiefe des Feedbacks. Zwei Agenturen betonen, dass es sich dabei nicht um eine abschließende

Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems handelt.

### 1.3.4 Berichtserstellung: Gutachten und Stellungnahme(n) der Hochschulen

Das Gutachten, das den Hochschulen meistens vier bis fünf Wochen nach dem (letzten) Vor-Ort-Besuch übermittelt wird, wird laut Verfahrensbeschreibungen bei fast allen Agenturen von den Gutachter/inne/n verfasst. Lediglich bei einer Agentur legt der/die Verfahrensbetreuer/in einen Gutachtensentwurf vor, der den Gutachter/inne/n zur „kritischen Prüfung“ übermittelt wird. Die Gutachten basieren meistens auf den Standards bzw. Kriterien der Agenturen und sind entsprechend gegliedert, um zu einer Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems zu kommen.

In ihrer bzw. ihren Stellungnahme(n) zum Gutachten kann die Hochschule mögliche faktische bzw. formale Fehler aufzeigen, ihre Perspektive einbringen und somit inhaltlich zu den Beurteilungen der Gutachter/innen Stellung nehmen. Das Gutachten wird danach überarbeitet, je nach Agentur zur Beseitigung von Faktenfehlern oder auch zur Justierung von Einschätzungen und ggf. Beurteilungen der Gutachter/innen. In einer Agentur erhält die Hochschule das Gutachten ohne Beschlussempfehlung der Gutachter/innen, da diese nach Vorlage der Stellungnahme der Hochschule noch angepasst werden kann. Beim Großteil der 34 betrachteten Verfahren lag eine Stellungnahme vor.

Das HS-QSG sieht eine Veröffentlichung der Ergebnisse des Audits vor. Alle in der Analyse berücksichtigten Agenturen haben dementsprechend für jedes Auditverfahren einen Bericht veröffentlicht, der jeweils das Gutachten und die Zertifizierungsentscheidung enthält. Auch die Stellungnahmen der Hochschulen sind für die meisten Verfahren veröffentlicht, wobei auf Grundlage der Gutachtenanalyse nicht immer festgestellt werden konnte, ob manche Hochschulen keine Stellungnahme abgegeben oder ihrer Veröffentlichung nicht zugestimmt haben.

### 1.3.5 Follow-up-Maßnahmen

Zwei Agenturen sehen bereits in ihren Verfahrensbeschreibungen Follow-up-Maßnahmen explizit vor, d.h. eine Begleitung der Hochschule nach der

Begutachtung bzw. nach der Zertifizierungsentscheidung. Je nach Agentur werden unterschiedliche Typen von Folgeaktivitäten vorgesehen, wobei in den Verfahrensbeschreibungen nur kurz darauf eingegangen wird, welche Inhalte behandelt werden und welche Rollenaufteilung zwischen Agentur und Hochschule vorgesehen ist. Es werden zum Beispiel Workshops mit der Hochschule, zum Teil unter Beteiligung eines Gutachters bzw. einer Gutachterin erwähnt, um zum Beispiel Ergebnisse des Audits zu diskutieren oder Empfehlungen der Gutachter/innen aufzugreifen. In einem Fall wird ein zweiter Vor-Ort-Besuch ebenfalls als eine Folgeaktivität betrachtet.

## 1.4 Von den gesetzlichen Prüfbereichen zu den Standards und Kriterien der Agenturen<sup>10</sup>

### 1.4.1 Prüfbereiche aus dem Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz

Der Gegenstand von Auditverfahren in Österreich wird in Form von Prüfbereichen durch das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) inhaltlich definiert:

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 Interessensgruppen;
5. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterbildung bei Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen [...] sowie

---

<sup>10</sup> Die Analyse erfolgt aufgrund der Standards und Kriterien sowie der jeweiligen Erläuterungen (s. Tabelle 4 im Anhang).

von Lehrgängen zur Weiterbildung, die in Kooperationsform [...] betrieben werden;

6. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung für das Lehramt an Schulen bzw. Berufstätigkeiten an elementarpädagogischen Bildungseinrichtungen insbesondere zur Prüfung der wissenschaftlichen und professionsorientierten Voraussetzungen für die Leistungserbringung.“<sup>11</sup>

Die Agenturen operationalisieren die Prüfbereiche sehr unterschiedlich. Sie geben mit den Standards oder Kriterien den Gutachter/inne/n eine Grundlage für ihre Begutachtung. Einige Agenturen legen mittels einer Korrespondenztabelle offen, welche ihrer Standards bzw. Kriterien welche Prüfbereiche des HS-QSG abdecken.

### 1.4.2 Differenzierungsgrad der Standards und Kriterien der Agenturen

„[Tabelle 4](#)“ im Anhang bietet eine Übersicht über die Standards bzw. Kriterien der Agenturen. Die Vorgehensweise der Agenturen bei der Übersetzung der gesetzlichen Prüfbereiche in eigene Standards oder Kriterien spiegelt unterschiedliche Zugänge wider. Auch wenn die Agenturen eine jeweils spezifische Terminologie verwenden, ist im Folgenden einheitlich von Standards (tendenziell thematisch breiter angelegt) bzw. Kriterien (detaillierter und fokussierter) die Rede.

Es kann festgehalten werden, dass sich die Anzahl und der Detaillierungsgrad der einzelnen Standards bzw. Kriterien stark unterscheiden. In der Analyse kristallisierten sich zwei Modelle heraus:

- Drei Agenturen haben sich für drei bis sieben breitgefächerte Standards entschieden, die sie mit Erläuterungen und zum Teil Leitfragen versehen. Innerhalb dieses Modells können Unterschiede festgestellt werden, was die Ausführlichkeit der Erläuterungen anbelangt.
- Zwei Agenturen haben hingegen stärker differenzierte Kriterien definiert, die in Blöcken thematisch gebündelt sind. Je nach Agentur kommen in diesem Modell 18 bzw. 44 Kriterien, die in 6 bzw. 4 Blöcken gebündelt

---

11 § 22 Abs 2 HS-QSG.

## Prüfbereiche, Standards, Kriterien

sind, zum Einsatz. Wenn die Anzahl der Kriterien an sich nicht aussagekräftig ist, geben die Größenordnungen doch Auskunft über ihren Differenzierungsgrad.

### 1.4.3 Berücksichtigung der Themen aus den Prüfbereichen

Interessant ist daneben, wie die Themen aus den Prüfbereichen in die Standards bzw. Kriterien Eingang finden. Die Analyse zeigt, dass die Agenturen die Themen aus den Prüfbereichen in unterschiedlicher Weise in ihre Standards und Kriterien einfließen lassen. Das hängt damit zusammen, dass die Agenturen den Zuschnitt der gesetzlichen Prüfbereiche nicht direkt übernehmen.

Im Folgenden wird anhand dreier ausgewählter Themen beispielhaft dargestellt, wie diese ihren Niederschlag in den Standards bzw. Kriterien der Agenturen finden. Zuerst liegt der Fokus auf „Qualitätsstrategie und Steuerungsinstrumenten der Hochschule“ (s. Prüfbereich 1), da strategische Elemente bei fast allen Agenturen eine prominente Stellung einnehmen. Darauf folgt der Bereich „Studien und Lehre“ (s. Prüfbereich 2), der eine Kernaufgabe jeder Hochschule darstellt und zudem typischerweise im Fokus der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung steht. Zuletzt wird beispielhaft ein Querschnittsthema, nämlich „gesellschaftliche Zielsetzungen“ (s. Prüfbereich 3), dargelegt. Die Analyse basiert auf den Standards sowie deren Erläuterungen und den Kriterien aus den Verfahrensbeschreibungen der Agenturen (s. [„Tabelle 4“](#) im Anhang).

#### **Qualitätsstrategie und Steuerungsinstrumente der Hochschule**

Alle Agenturen adressieren mit ihren Standards bzw. Kriterien hochschulstrategische Elemente, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen und in unterschiedlicher Weise. Das Vorhandensein von Zielen und Strategien in der Hochschule wird zum Beispiel als eine Voraussetzung für den Aufbau und die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems oder als der Rahmen verstanden, in welchem das Qualitätsmanagementsystem anzudocken hat.

Zur Übersetzung der „Qualitätsstrategie und Steuerungsinstrumente“ in – je nach Agentur – Standards oder Kriterien sind drei Wege erkennbar, wobei auch eine Kombination dieser Wege möglich ist.

Ein Zugang besteht darin, die Ziele und/oder Strategie der Hochschule

insgesamt als einen eigenen Standard zu gestalten.

In manchen Verfahrensbeschreibungen wiederum fließen die Ziele und/oder die Strategie der Hochschule in verschiedene Standards oder als differenzierte Kriterien in thematisch gebündelte Blöcke ein, die sich beispielsweise mit dem Qualitätsmanagement auseinandersetzen.

Drittens greifen einige Agenturen anstelle der allgemeinen Ziele und Strategie der Hochschule die im ersten Prüfbereich des HS-QSG genannte „Qualitätsstrategie“ oder eine Qualitätssicherungsstrategie auf, die dann je nach Agentur als eigener Standard oder als eigener Block einfließt.

### **Qualitätssicherung im Bereich Studien und Lehre**

Der Bereich „Studien und Lehre“ wird in den Standards bzw. Kriterien der Agenturen auf zwei unterschiedlichen Wegen adressiert:

Bei einem Zugang umfasst die Qualitätssicherung in Studien und Lehre einen thematisch gebündelten Block von Kriterien. Die einzelnen Kriterien dieses Blocks greifen einzelne Aspekte auf, wie zum Beispiel die periodische Evaluation der Lehre oder die periodische Überarbeitung von Studien und Lehrgängen.

Beim zweiten Zugang fließt die Qualitätssicherung in Studien und Lehre, oder auch einzelne Aspekte davon, in breit gefasste Standards ein. Dabei handelt es sich um Standards, die Ziele und Strategie der Hochschule oder das Qualitätsmanagementsystem insgesamt fokussieren.

### **Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen**

Das Querschnittsthema „gesellschaftliche Zielsetzungen“ ist im HS-QSG nicht näher definiert, wobei in dessen Erläuterungen darauf hingewiesen wird, dass der Prüfbereich vor den im UG bzw. im FHStG geregelten Zielen der Hochschulen zu sehen ist.<sup>12</sup> Bei der Behandlung des dritten Themas „gesellschaftliche Zielsetzungen“ im Rahmen der vorliegenden Analyse wurde nach Standards bzw. Kriterien gesucht, die gesellschaftliche Zielsetzungen – oder Aspekte davon – gezielt und explizit adressieren. Auch hier zeigt die Analyse unterschiedliche Zugänge auf:

Ebenso wie im Bereich „Studien und Lehre“ gibt es die Herangehens-

---

**12** 1222 der Beilagen XXIV. GP – Regierungsvorlage – Vorbl. u. Erläut. Qualitätssicherungsrahmengesetz, S. 19.



weise, dass ausgewählte Aspekte des Themas, wie z.B. die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses<sup>13</sup> oder die Gleichstellung von Mann und Frau, als einzelne Kriterien dargestellt werden. Anders als bei „Studien und Lehre“ wird den gesellschaftlichen Zielsetzungen jedoch in keinem Fall ein ganzer thematisch gebündelter Block gewidmet.

Bei einem zweiten Zugang sind die gesellschaftlichen Zielsetzungen Teil eines Standards, dabei typischerweise eines Standards zu den Zielen der Hochschule und/oder eines Standards, der sich mit dem Qualitätsmanagement insgesamt auseinandersetzt. Dabei werden „gesellschaftliche Zielsetzungen“ allgemein genannt, oder auch einzelne Aspekte davon, wie beispielsweise Wissens- und Technologietransfer.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass, anders als beim Bereich Studien und Lehre, die gesellschaftlichen Zielsetzungen und Maßnahmen der Hochschulen keinen Schwerpunkt in den Standards bzw. Kriterien der Agenturen darstellen und sie meistens einem anderen thematischen Schwerpunkt untergeordnet sind. Differenziert eine Agentur gesellschaftliche Zielsetzungen durch Beispiele, entstehen für Hochschulen und Gutachter/innen konkretere Anhaltspunkte. Das trifft insbesondere zu, wenn dieser Ansatz mit der Beurteilung einzelner Kriterien einhergeht. In den Standards, die keine Differenzierungen vornehmen, bleibt es hingegen den Hochschulen bzw. den Gutachter/inne/n überlassen, auf welche Aspekte der gesellschaftlichen Zielsetzungen sie eingehen.

### 1.4.4 Charakterisierung der Standards und Kriterien der Agenturen

Neben ihrem Differenzierungsgrad und der Art, wie die gesetzlich vorgegebenen Prüfbereiche inhaltlich in den Standards bzw. Kriterien berücksichtigt werden, gibt es einen weiteren Aspekt, der darauf Einfluss nehmen kann, welche Themen in die Begutachtung und folglich in die Zertifizierungsentcheidung einfließen. Er betrifft eine mögliche Normativität der Standards

---

**13** § 1 (1) UG 2002: „Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses geht mit der Erarbeitung von Fähigkeiten und Qualifikationen sowohl im Bereich der wissenschaftlichen und künstlerischen Inhalte als auch im Bereich der methodischen Fertigkeiten mit dem Ziel einher, zur Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen in einer sich wandelnden humanen und geschlechtergerechten Gesellschaft beizutragen.“

bzw. Kriterien und deren Verhältnis zu den für Fachhochschulen in Österreich geltenden Akkreditierungskriterien des HS-QSG.

In der Analyse wurden drei mögliche Faktoren identifiziert, die den Grad der Normativität der Standards bzw. Kriterien beeinflussen können.

- Normativität kann entstehen, wenn eine Agentur einen (Teil-)Prüfbereich des HS-QSG genauer beschreibt, etwa die „gesellschaftlichen Zielsetzungen“ durch einzelne Beispiele wie „Wissens- und Technologietransfer“, „Gleichstellung von Mann und Frau“, „Diversity“ oder „Nachwuchsförderung“. Hier tritt eine Wertung von Themen auf, insbesondere wenn es sich um keine abschließende Aufzählung handelt, die dazu führen kann, dass nur auf diese Aspekte fokussiert wird und andere Aspekte in den Hintergrund treten oder gar nicht berücksichtigt werden. Das trifft besonders bei den stark differenzierenden Zugängen (s.o.) zu.
- Ebenso ausschlaggebend ist, ob mit einem einzelnen Kriterium eine bestimmte Anforderung an das Qualitätsmanagementsystem gestellt wird. Wenn in einem Kriterium mit Bezug zu den gesellschaftlichen Zielsetzungen erwartet wird, dass „die Hochschule den wissenschaftlichen Nachwuchs fördert“, ist dies normierender, als wenn die Anforderung wäre, dass die „Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ durch das Qualitätsmanagementsystem erfasst wird.
- Drittens gibt es (wenn auch selten) Fälle in den Standards bzw. Kriterien, in denen durch die Formulierung vorgegeben ist, wie eine Hochschule bestimmte Anforderungen zu erfüllen hat. Beispielsweise wird in einem Fall erwartet, dass Ziele und Strategien entsprechend dem Gegenstromprinzip entwickelt werden oder dass das Lehrpersonal international ist.

Daneben konnten im Rahmen der Analyse der Verfahrensbeschreibungen vereinzelt auch Kriterien identifiziert werden, die sich in der im österreichischen FH-Sektor vorgesehenen Programmakkreditierung zumindest zum Teil wiederfinden.<sup>14</sup> Es handelt sich unter anderem um Kriterien, die die Ausgestaltung von Studiengängen (z.B. die Definition und Ausrichtung der Qualifikationsziele oder den Einsatz von ECTS-Punkten), die Zusammensetzung bzw. Qualifikation des wissenschaftlichen Personals und die Positionierung der

---

**14** Zum Zusammenspiel der Auditverfahren mit der Akkreditierung siehe AQ Austria (2017), S. 18f.

## Zertifizierungsentscheidung

Hochschule am Markt betreffen. Daneben konnten Elemente aus Auditverfahren gefunden werden, die als solche nicht als Kriterium der Programmakkreditierung fungieren, die aber vom Gedanken her eher einer Programmakkreditierung als einem institutionellen Auditverfahren entsprechen. Diese Kriterien betreffen unter anderem die Ausgestaltung der Qualifikationsziele und Fragen der Unterstützung und Beratung von Studierenden.

### 1.5 Von den Standards und Kriterien zur Zertifizierungsentscheidung

Der Weg von der Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch Gutachter/innen zur Zertifizierungsentscheidung besteht aus zwei Schritten. Der erste Schritt setzt sich mit der Frage auseinander, wie die Gutachter/innen ihre Beurteilungen anhand der Standards bzw. Kriterien zum Ausdruck bringen, d.h. hauptsächlich welche Bewertungsskala zum Einsatz kommt. Der zweite Schritt fokussiert die Frage, wie die Beurteilungen anhand der Bewertungsskala durch die Gutachter/innen zu einer Zertifizierungsentscheidung durch das zuständige Gremium führen.

#### 1.5.1 Beurteilung anhand von Beurteilungsskalen

Die Gutachter/innen treffen zunächst Entscheidungen in Bezug auf die Beurteilung der Standards bzw. Kriterien der Agenturen. Diese haben dazu in ihren Verfahrensbeschreibungen drei- oder vierstufige Bewertungsskalen definiert, die jeweils für all ihre Standards oder Kriterien gelten.

- AQ Austria: erfüllt – teilweise erfüllt – nicht erfüllt
- evalag: sehr gut entwickelt – gut entwickelt – entwicklungsfähig – entwicklungsbedürftig
- FIBAA: exzellent – übertroffen – erfüllt – nicht erfüllt
- OAQ/AAQ: erfüllt – teilweise erfüllt – nicht erfüllt
- ZEvA: Anforderung gut erfüllt – Anforderung erfüllt – Verbesserungsmöglichkeiten – Anforderung nicht erfüllt

Unterschiede bestehen auch hinsichtlich dessen, wie differenziert letztlich die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule ausfällt. In

den Fällen, in denen die Agenturen offener und breitere Standards definiert haben, kommen durch Anwendung der jeweiligen Beurteilungsskalen bis zu sieben Beurteilungen zustande. Dies kontrastiert mit dem Falle einer Agentur, die 44 Kriterien definiert hat, die die Gutachter/innen einzeln beurteilen.

Unterschiedlich gehandhabt wird auch, ob die Agenturen erläutern, wodurch bzw. wie ein Standard erfüllt wird, oder ob sie offenlassen, wie eine bestimmte Beurteilung erreicht wird. Manche Agenturen definieren für jeden einzelnen Standard oder jedes einzelne Kriterium, in welchen Fällen genau für diesen Standard oder dieses Kriterium beispielsweise die Beurteilung „sehr gut entwickelt“ oder „gut entwickelt“ erfolgt. Andere Agenturen hingegen beschreiben die Bewertungsstufen allgemeingültig für alle Standards oder lassen ganz offen, welche genauen Erfordernisse für das Erreichen einer bestimmten Beurteilung erforderlich sind.

Die Analyse der durchgeführten Verfahren anhand der Gutachten hat ergeben, dass in keinem Fall eine Beurteilung auf der untersten Stufe (also „nicht erfüllt“ oder „entwicklungsbedürftig“) erfolgt ist. Dies ist prinzipiell ein positives Signal für den Entwicklungsstand der Qualitätsmanagementsysteme der öffentlichen Universitäten oder Fachhochschulen. Mit Blick auf die in den Gutachten dargestellten Auditergebnisse sind für das Nicht-Auftreten einer negativen Beurteilung jedoch auch (s. auch Kapitel II.1.2) andere Interpretationen möglich. So wäre es denkbar, dass Gutachter/innen eher positive Beurteilungen aussprechen, da dies aus ihrer Sicht besser mit dem Grundgedanken des Audits als ein Verfahren der externen Qualitätssicherung, das gleichzeitig die Zertifizierung und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems vereint, in Einklang zu bringen ist. Auch ein möglicher Zusammenhang mit dem Selbstverständnis der Gutachter/innen als Critical Friends könnte Einfluss auf die Beurteilung haben.

### 1.5.2 Entscheidung durch die Gremien der Agenturen

Das HS-QSG sieht drei Ausprägungen der Zertifizierungsentscheidung vor: Zertifizierung ohne Auflagen / Zertifizierung mit Auflage(n) / Nicht-Zertifizierung. Der Prozess der Entscheidungsfindung ist je nach Agentur unterschiedlich.

Eine Agentur hat ein Modell gewählt, in welchem sich die Zertifizierungsentscheidung automatisch aus den Beurteilungen zu den Standards ergibt, da in der Verfahrensbeschreibung festgelegt ist, dass jede Beurteilungskonstellation mit einer bestimmten Zertifizierungsentscheidung in

## Zertifizierungsentscheidung

Verbindung gebracht wird. So führt bei dieser Agentur die Beurteilung eines Standards auf der untersten Stufe der Skala („nicht erfüllt“) automatisch zu einer Nicht-Zertifizierung, während die Beurteilung aller Standards auf der obersten Stufe der Skala eine Zertifizierung ohne Auflagen mit sich bringt. Die Beurteilung auf einer Zwischenstufe („teilweise erfüllt“) hat als Konsequenz die obligatorische Formulierung von (einer) Auflage(n) und resultiert somit in einer Zertifizierung mit Auflage(n). Das zuständige Gremium entscheidet, ob es der Beurteilung und damit inhärenten Ausprägung der Zertifizierungsentscheidung durch die Gutachter/innen folgt.

Bei anderen Agenturen sind in den Verfahrensbeschreibungen keine vergleichbar eindeutigen Regelungen enthalten. Vereinzelt ist festgelegt, dass manche Beurteilungen eindeutig zu einer bestimmten Zertifizierungsentscheidung führen, wobei damit jedoch, anders als beim obigen Beispiel, nicht alle Beurteilungskonstellationen gedeckt sind. Die aus der Begutachtung resultierende Ausprägung der Zertifizierungsentscheidung hängt davon ab, ob die Gutachter/innen für die Erteilung von Auflagen optieren und ob das zuständige Entscheidungsgremium sich dem anschließt.

Aus den Gutachten wird ersichtlich, dass bislang alle durchgeführten Verfahren zu einer Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems geführt haben, wobei es in 16 Fällen zu einer Auflagenerteilung kam.

### 1.5.3 Empfehlungen und Auflagen

Die meisten Agenturen sehen die Formulierung von Empfehlungen als Ergebnis von Auditverfahren explizit vor und betrachten diese als einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsentwicklung. Im HS-QSG sind Empfehlungen hingegen nicht notwendigerweise vorgesehen. Anders verhält es sich mit den Auflagen, die das Gesetz als ein mögliches Ergebnis des Audits vorsieht und deren Erfüllung nach zwei Jahren zu prüfen ist. Daher ist der Verbindlichkeitsgrad von Auflagen und Empfehlungen unterschiedlich.

Aus der Analyse der Gutachten zeigt sich, dass in Bezug auf die Auflagenerteilung bei Zertifizierungsentscheidungen ein differenziertes Bild besteht. In zwei Agenturen kommt es häufig zur Auflagenerteilung (neun von zehn Verfahren bzw. fünf von sechs Verfahren), bei anderen Agenturen kommt es deutlich seltener dazu (zwei von elf Verfahren bzw. keines von drei oder vier Verfahren), wobei auch die Anzahl der erteilten Auflagen mitunter stark variiert.

Wie in Kapitel I.5.2 bereits erläutert, führen in der Beurteilungsskala gleichnamige Stufen nicht unbedingt zu gleichen Konsequenzen: Während bei einer Agentur jede Beurteilung eines Standards auf einer mittleren Stufe („teilweise erfüllt“) aufgrund des verpflichtenden Charakters zu mindestens einer Auflage führte, wurden in einer anderen Agentur bei der gleichlautenden Beurteilungsstufe in weniger als der Hälfte der Fälle Auflagen erteilt.

## 1.6 Die Tätigkeit der Agenturen im Auditverfahren

### 1.6.1 Vor der Entscheidung

Alle in Österreich durchgeführten Audits sind, wie das HS-QSG sowie die ESG<sup>15</sup> es erfordern, gutachter/innenzentriert. Im folgenden Abschnitt wird untersucht, wie das Zusammenspiel zwischen den Agenturen und den Gutachter/innen gestaltet ist und inwieweit die Agenturen – abseits der reinen Verfahrensorganisation – einen inhaltlichen Beitrag leisten.

Auf der Ebene der Interaktion der Agenturen und der Gutachter/innen konnten in manchen Verfahrensbeschreibungen einzelne Verfahrensmerkmale identifiziert werden, bei denen ein inhaltlicher Beitrag zum Auditverfahren nicht nur durch die Gutachter/innen erfolgt, sondern auch vonseiten der Agentur. Dafür seien folgende Beispiele genannt:

- In einer Agentur erstellt der/die Verfahrensbetreuer/in auf der Basis der vorliegenden Erkenntnisse aus der Selbstdokumentation und der Ergebnisse der Vor-Ort-Besuche den ersten Entwurf des Gutachtens, der den Gutachter/innen zur „kritischen Prüfung“ übermittelt wird.
- In Bezug auf die Überprüfung der Aufлагenerfüllung beziehen nicht alle Agenturen Gutachter/innen ein. In zwei Fällen erfolgt dies nur bei Bedarf, in einem Fall übernimmt die Agentur jedenfalls die Überprüfung.

Auf der Ebene der Zusammenarbeit mit den Hochschulen stellt sich die Frage, inwieweit die Agenturen abseits ihrer Standards bzw. Kriterien die Inhalte des

---

15 Siehe ENQA, ESU, EUA, EURASHE (2015).

Audits beeinflussen. Auch hier können Beispiele dafür gefunden werden. So stellen einige Agenturen den Hochschulen differenzierte Frageleitfäden zur Erstellung der Selbstdokumentation zur Verfügung (siehe auch Kapitel I.3.2).

### I.6.2 Entscheidungsfindung

Auf der Basis der Beurteilungen der Gutachter/innen werden in allen Agenturen die Zertifizierungsentscheidungen durch unabhängige Gremien getroffen, die je nach Agentur aus acht bis 24 Mitgliedern bestehen. Die meisten Agenturen veröffentlichen die Namen und zum Teil auch die Herkunftseinrichtung der Mitglieder der entscheidenden Gremien. Hier zeigt sich, dass die Hochschulvertreter/innen die größte Gruppe in den Gremien darstellen und immer mindestens ein (meistens zwei) Studierende sowie Expert/inn/en aus der Berufspraxis vertreten sind. Entsprechend der Empfehlung der ESG<sup>16</sup> werden in allen Gremien Personen eingebunden, die nicht aus dem Herkunftsland der Agentur stammen, wobei der Internationalisierungsgrad fallweise unterschiedlich ausfällt. In einer Agentur sind auch Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung der Agentur zum Teil beratend als Mitglieder des Gremiums vorgesehen und es kann dort bei Bedarf ein/e Gutachter/in in die Sitzung für die Zertifizierungsentscheidung eingeladen werden.

Das jeweilige Gremium trifft die Zertifizierungsentscheidung auf der Grundlage des Gutachtens und ggf. der Stellungnahme der Hochschule. In manchen Verfahrensbeschreibungen wird explizit erwähnt, dass auch die Selbstdokumentation der Hochschule herangezogen wird.

Anhand der Analyse der Gutachten ist erkennbar, dass – soweit ersichtlich – die Gremien immer entsprechend der Zertifizierungsempfehlung aus dem Gutachten entschieden haben und somit die Einschätzungen und Beurteilungen der Gutachter/innen insgesamt bestätigt haben. In den Verfahren einer Agentur ist der Fall aufgetreten, dass von den Gutachter/inne/n vorgeschlagene Auflagen nicht oder in einer abgewandelten Form beschlossen wurden.

---

**16** Siehe ENQA, ESU, EUA, EURASHE (2015).

## 1.6.3 Beschwerdemöglichkeit

Im Einklang mit den ESG<sup>17</sup> sind in allen Agenturen Beschwerdemöglichkeiten vorgesehen, die sie meistens in ihren Verfahrensbeschreibungen darlegen. Die vorgesehenen Fristen zum Einbringen einer Beschwerde sind allerdings unterschiedlich. Beschwerde gegen die Zertifizierungsentscheidung kann zum Beispiel in einem Fall innerhalb von drei Monaten nach Abschluss des Verfahrens eingebracht werden, während zwei andere Agenturen eine Frist von rd. 30 Tagen nach der Zertifizierungsentscheidung festgelegt haben. Für Beschwerden gegen den Verfahrensablauf sind zum Teil spezifische Fristen vorgesehen.

## 1.7 Zusammenfassung

Bis Juli 2018 haben in Österreich zehn Agenturen Auditverfahren nach dem HS-QSG durchgeführt. Die Verfahrensbeschreibungen der Agenturen dienen als Grundlage für die Durchführung des Audits. Diese weisen weitgehende Gemeinsamkeiten in den Verfahrenselementen auf, insbesondere was die Bildung der Gutachter/innenteams und den Verfahrensablauf anbelangt, der den ESG folgt. In der Umsetzung war erkennbar, dass in jedem Verfahren im Gutachter/innenteam ein studentisches Mitglied vertreten war und der Selbst-evaluierungsbericht der Hochschule sowie die Gespräche während des Vor-Ort-Besuchs die Basis für die Meinungsfindung der Gutachter/innen bei der Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule bildeten. Abweichungen im Ablauf gibt es bei der Ausprägung einzelner Verfahrensschritte, so beispielsweise bei der Anzahl der Vor-Ort-Besuche und der Durchführung von Follow-up-Maßnahmen.

Die größten Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Standards oder Kriterien, die die Agenturen zur Operationalisierung der im HS-QSG normierten Prüfbereiche entwickelt haben. Diese betreffen sowohl den inhaltlichen Zuschnitt als auch deren Offenheits- und Detaillierungsgrad. Dabei halten sich eher breit und offen angelegte Standards und fokussierte und detaillierte Kriterien in etwa die Waage. Die Agenturen haben nicht unbedingt

---

17 Siehe ENQA, ESU, EUA, EURASHE (2015).



## Zusammenfassung

die einzelnen Begriffe der Prüfbereiche des § 22 HS-QSG in ihren Standards und Kriterien übernommen.

Damit zusammenhängend gehen die Agenturen bei der Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems durchaus heterogen vor. Dies zeigt sich einerseits auf der Ebene der Standards bzw. Kriterien, deren Beurteilung wiederum zu einer mehr oder weniger segmentierten Bewertung des Qualitätsmanagementsystems führt. Andererseits werden Unterschiede darin sichtbar, wie die Gesamtheit der Beurteilungen zu einer Zertifizierungsentscheidung führt. Hier gibt es gleichermaßen Regeln, wonach bestimmte Beurteilungen der Standards jedenfalls eine bestimmte Zertifizierungsentscheidung nach sich ziehen, wie auch keine Festlegungen dazu.

Wo die Verfahrensregeln einer Agentur gleichermaßen für öffentliche Universitäten und Fachhochschulen gelten,<sup>18</sup> sind keine Unterschiede im Verfahrensablauf und in der Umsetzung der Prüfbereiche, mit Ausnahme der im HS-QSG vorgesehenen Unterschiede, erkennbar. Dies entspricht dem Ziel des HS-QSG, ein sektorenübergreifendes Verfahren zu schaffen.

Wie die Analyse der Verfahrensdurchführung zeigt, lässt diese Heterogenität einen Vergleich zwischen den Verfahren der Agenturen nur bedingt zu. Dies hat letztlich auch Auswirkungen auf den Vergleich der Ergebnisse der Begutachtungen, wie aus dem folgenden Teil II des vorliegenden Berichts erkennbar wird.

---

**18** ZEvA beschreibt explizit die „Zertifizierung des Systems der internen Qualitätssicherung an Fachhochschulen in Österreich“; bei AAQ lässt sich allenfalls aus dem Anhang 4 mit dem „Musterprogramm der Vorbereitung der Vor-Ort-Visite“ anhand der verwendeten Terminologie ableiten, dass die primäre Zielgruppe Universitäten sind.

## II. Qualitätsmanagementsysteme der Universitäten und Fachhochschulen

### II.1 Zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme

In diesem Kapitel wird zunächst auf Ergebnisse der Analyse eingegangen, die sich auf Aussagen der Gutachter/innen zu den vorhandenen Qualitätsmanagementsystemen (QM-Systeme) an den Universitäten und Fachhochschulen beziehen. Das System bildet den Rahmen für einzelne Maßnahmen und Aspekte, die in den folgenden Kapiteln behandelt werden.

Das Universitätsgesetz 2002<sup>19</sup> und das Fachhochschul-Studiengesetz<sup>20</sup> sehen vor, dass die Universitäten bzw. die Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen zur Leistungs- und Qualitätssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufbauen.<sup>21</sup> Es werden darüber hinaus jedoch keine Vorgaben zur Ausgestaltung der QM-Systeme gemacht.

## Universitäten

### II.1.1 Grundsätzliche Ausrichtung bestehender Qualitätsmanagementsysteme

Die Universitäten haben für den Aufbau und die Umsetzung ihrer QM-Systeme ein Spektrum an Ansätzen gewählt. Dieses bewegt sich zum einen zwischen partizipativem (bzw. Bottom-up-) und Top-down-Zugang, zum anderen

---

**19** Universitätsgesetz 2002 – UG, BGBl. I Nr. 120/2002 idGF, Fachhochschul-Studiengesetz – FHStG, BGBl. Nr. 340/1993 idGF.

**20** Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge (Fachhochschul-Studiengesetz – FHStG), BGBl. 340/1993 idGF.

**21** §14 Abs 1 UG und § 2 Abs 3 FHStG.

zwischen Prozess- und Ergebnisorientierung.

Besonders häufig wird in den Gutachten die Prozessorientierung von QM-Systemen thematisiert. Diese zeigt sich zumeist in der Definition und Dokumentation von Prozessen auf unterschiedlichen Ebenen (Management-, Kern- und Supportprozesse, o.Ä.). Weiterhin werden vor allem Aussagen zu partizipativen Ansätzen, ihren Kennzeichen und Erfordernissen (z.B. erhöhter Ressourceneinsatz, Mindestmaß an Verbindlichkeit) getroffen.

Bei der Analyse der Gutachten zeigt sich, dass es keine verallgemeinerbaren Tendenzen für die Wahl eines bestimmten QM-Ansatzes gibt, auch nicht in Abhängigkeit von der Größe und Sparte der Universitäten. Zugleich sind an fast allen Universitäten Prozessorientierung und/oder Partizipation in unterschiedlich starker Ausprägung Kennzeichen des gewählten QM-Systems. Dabei schließen sich diese beiden nicht aus, vielmehr zeigt sich, dass ein für den jeweiligen Zweck gut austariertes Verhältnis von Partizipation und Prozessorientierung wesentlich ist. Prinzipiell wird stärker partizipativ geprägten QM-Systemen in den Gutachten eine stärkere Entwicklungsorientierung zugeschrieben, wohingegen Systemen mit stärkerer Top-down-Prägung ein höherer Grad an Formalisierung sowie eine stärkere Kontrollorientierung (z.B. durch die umfassende Erhebung von Daten und Kennzahlen) attestiert wird. Dabei gilt es, die daraus resultierenden Herausforderungen im Blick zu behalten.

### II.1.2 Implementierungsstand der zertifizierten Qualitätsmanagementsysteme

Zum Zeitpunkt der Begutachtung weisen die QM-Systeme der Universitäten Unterschiede im Stand der Realisierung ihres Konzepts auf. Dabei scheint der Zeitpunkt, zu dem das Audit innerhalb des ersten Auditzyklus (2012–2018) stattfand, keinen wesentlichen Einfluss auf den von den Gutachter/inne/n festgestellten Umsetzungsstand zu haben, da dieser auch in jüngeren Gutachten zum Teil stark variiert. Aus Zertifizierungen, die unter Auflagen erfolgten, lassen sich ebenfalls nur bedingt Rückschlüsse zum Stand der Implementierung des QM-Systems ziehen. Hierfür ist die Praxis bei der Vergabe von Auflagen durch die in Österreich tätigen Qualitätssicherungsagenturen zu unterschiedlich (s. dazu Kapitel I.5.3).

Auf Basis der Aussagen in den Gutachten lässt sich der Umsetzungsstand grob in folgende drei Stufen einteilen, die in unterschiedlicher

Häufigkeit auftreten:

- das QM-System ist voll implementiert und umfasst alle Kern- und Supportbereiche der Universität;
- das QM-System ist implementiert, die Umsetzung in den Kern- und Supportbereichen ist allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt. Die unterschiedliche Stärke in einzelnen Bereichen wird zumeist auf strategische Gründe, historische Gegebenheiten oder persönliches Engagement zurückgeführt;
- QM-Maßnahmen sind in unterschiedlicher Ausprägung in den einzelnen Kern- und Supportbereichen vorhanden. Die konzeptionelle Zusammenführung unter dem „Dach“ eines universitätsweiten QM-Systems bzw. die systematische Ableitung aus diesem ist schwach ausgeprägt. Dieser Befund geht zumeist mit einer fehlenden oder unzureichenden Zielsetzung für das QM-System und einer ebenso schwachen QM-Strategie der Universität einher.

Die Aussagen in den Gutachten zum letztgenannten Punkt lassen den Schluss zu, dass die Zertifizierung der QM-Systeme erfolgt, obwohl nicht immer ein konzeptionell fundiertes und in der Praxis voll funktionsfähiges QM-System implementiert ist, wie es das HS-QSG vorsieht.<sup>22</sup>

### II.1.3 Strategische und organisationale Verankerung der Qualitätsmanagementsysteme

Neben Aussagen zur grundsätzlichen Ausrichtung des gewählten QM-Systems sowie der Beurteilung des Umsetzungsstandes wird in den Gutachten insbesondere auf die strategische sowie organisationale Verankerung des Gesamtsystems in der Organisation eingegangen.

Die Gutachter/innen beurteilen das QM-System einer Universität als strategisch stark verankert, wenn es Teil der Gesamtstrategie der Universität (zumeist im Entwicklungsplan) ist und die Umsetzung an dieser ausgerichtet ist. Dies ist in der Mehrzahl der Universitäten der Fall. Ein Teil der Universitäten verfügt darüber hinaus über eine eigene Qualitätsstrategie bzw.

## Universitäten: Qualitätsmanagementsysteme

Qualitätsmanagementstrategie, die aus der Gesamtstrategie abgeleitet oder in diese integriert wurde.

Aus den Gutachten ergibt sich insgesamt für die strategische Verankerung Verbesserungspotenzial in zweierlei Hinsicht: zum einen, sofern noch nicht geschehen, bei der Verschränkung des Qualitätsmanagementsystems und seiner einzelnen Bereiche (z.B. Leistungs-, Aufgaben-, Themenbereiche) mit der Gesamtstrategie, zum anderen bei der Operationalisierung von Maßnahmen. Diese sollten für die unterschiedlichen, definierten (Leistungs-, Aufgaben-, Themen-)Bereiche des Qualitätsmanagements noch konsistenter aus den übergeordneten Strategien und Zielen der Universitäten abgeleitet werden.

Auf der organisationalen Ebene zeigt sich in den Gutachten, dass das QM-System an den Universitäten durchwegs auf mehreren Ebenen verankert ist:<sup>23</sup>

- Bei der Universitätsleitung auf gesamtuniversitärer Ebene: Diese trägt ihrem gesetzlichen Auftrag entsprechend die Gesamtverantwortung für die Qualität der Leistungen und für das QM-System. Die Verantwortung für die Umsetzung des Qualitätsmanagements innerhalb der Universität liegt entweder bei einer Person (Rektor/in oder Vizerektor/in) oder bei dem jeweiligen Rektoratsmitglied für die ihr/ihm zugeordneten Leistungs- und Aufgabenbereiche. Diese Verantwortlichkeiten sind in zentralen Dokumenten (Geschäftsordnung des Rektorats, Organisationsplan etc.) geregelt.
- Bei einer Organisationseinheit für Qualitätsmanagement: An allen Universitäten besteht zumindest eine zentral angesiedelte organisatorische Einheit, der Aufgabenfelder des Qualitätsmanagements zugeordnet sind. Wie die Universitäten diese Einheit angelegt und ausgestaltet haben, variiert stark, insbesondere hinsichtlich:
  - der gewählten Organisationsform wie Stabsstelle, Serviceeinrichtung o.Ä.;
  - des Grads der Anbindung an die Universitätsleitung, sowohl formal als auch in der praktischen Zusammenarbeit;
  - des definierten Zuständigkeitsbereichs, z.B. vor allem operativ tätig oder auch zuständig für konzeptionelle Weiterentwicklung

---

**23** Ein Überblick zur strukturellen Einbindung des Qualitätsmanagements an den österreichischen Universitäten findet sich auch in Birke/Hopbach 2016, S. 35–37 sowie S. 40f.

und Strategiearbeit, für das gesamte QM oder nur für Teilbereiche zuständig;

- dem wahrgenommenen Selbstverständnis der Einheit, z.B. als ausführendes Organ, als Drehscheibe, Serviceeinrichtung etc.
- Bei Verantwortlichen der Organisationseinheiten: Dezentral ist das QM-System meist über die mittlere Leitungsebene verankert (Leiter/innen von Departments, Fakultäten, Serviceeinrichtungen) sowie an zahlreichen Universitäten über eigens geschaffene Organisationsstrukturen. Dazu zählen z.B. QM-Verantwortliche und Prozesskoordinator/inn/en wie sie u.a. an der Universität Innsbruck und an der Technischen Universität Wien vorkommen.
- Durch übergreifende Organisationsstrukturen: Diese umfassen die gesetzlich vorgegebenen Gremien, insbesondere den Senat und die Curri- culakommissionen. Dazu zählen aber auch in unterschiedlichem Ausmaß eigens eingeführte Strukturen, wie QM-Steuerungsgruppen (z.B. Montan- universität Leoben, Universität Klagenfurt), Arbeitsgruppen (z.B. Univer- sität Salzburg, Universität für angewandte Kunst Wien), intern oder extern besetzte Quality oder Advisory Boards (z.B. Universität Graz, Universität für Bodenkultur Wien). Ihnen ist gemeinsam, dass sie zumeist mit Aufgaben der Weiterentwicklung und/oder der strategischen und inhaltlichen Grund- satsarbeit im QM befasst sind.

Eine funktionierende organisationale Verankerung zeigt sich für die Gut- achter/innen sowohl in Strukturen für das QM, die dem Zweck angemessen und nicht überbordend sind, als auch in klar geregelten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, die den Universitätsangehörigen bekannt sind.

Zusammenfassend zeigt sich, dass auf organisationaler Ebene die Basis für ein praxistaugliches QM in der Art der Verankerung auf allen Ebenen der Universität liegt. Darüber hinaus weisen die Gutachten auf eine besondere Bedeutung von Akteur/inn/en hin, die übergreifende organisationale Struk- turen für das QM bilden. Diese stellen eine Verbindung zwischen zentral und dezentral verorteten QM-Bestrebungen und Verantwortlichen dar und fun- gieren somit als Bindeglied über organisationale Ebenen hinweg. Sie sind dadurch eine Drehscheibe (neben anderen) für die Kommunikation und den Austausch zu QM (s. dazu auch Kap. II.3.2) und ermöglichen die Betei- ligung von Interessensgruppen an der Weiterentwicklung und Umsetzung des QM-Systems. Sie tragen letztlich dazu bei, Transparenz und auch Akzeptanz

## Universitäten: Qualitätsmanagementsysteme

für strategische und operative Entwicklungen und Entscheidungen im QM zu schaffen.

An den Universitäten, wo die Gutachter/innen solche Strukturen positiv hervorheben, wird die Rolle als Bindeglied meist von einer oder mehreren Akteursgruppen eingenommen, wie z.B. durch ein gesetzlich vorgegebenes Gremium (z.B. Senat, Curriculakommissionen), eigens für QM-Belange eingerichtete Gruppen (z.B. internes Quality Board, QM-Steuerungs- und Arbeitsgruppen), die Einheit für Qualitätsmanagement. Dabei zeigt sich, dass eine hohe inneruniversitäre Akzeptanz solcher „Instanzen“ vorhanden ist, die insbesondere resultiert aus:

- einer organisationalen An- und Einbindung, die zum definierten Zuständigkeitsbereich passt und eine gute Abstimmung mit der Universitätsleitung erlaubt;
- klar definierten und transparenten Zuständigkeiten im QM, die idealerweise strategische und operative Fragen umfassen;
- Klarheit darüber, dass und wie Arbeitsergebnisse in Veränderungen, Weiterentwicklungen etc. umgesetzt werden, z.B. durch gültige Entscheidungen der Universitätsleitung;
- einer auf Kooperation basierenden Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten;
- einem proaktiven, serviceorientierten und auf Beteiligung basierenden Selbstverständnis bei der Wahrnehmung der Aufgaben.

### II.1.4 Identifizierte Weiterentwicklungspotenziale für die Qualitätsmanagementsysteme

Dem Entwicklungsgedanken des Audits folgend, werden in den Gutachten Empfehlungen für die Weiterentwicklung und Verbesserung der QM-Systeme aufgezeigt. Weitere konkrete Anhaltspunkte ergeben sich auch aus explizit benannten Defiziten sowie definierten Auflagen. Zusammenfassend ergeben sich daraus die folgenden zentralen Anhaltspunkte für Weiterentwicklungen:

- Die Stärkung der strategischen Verankerung des Qualitätsmanagements: Diese kann zum einen durch die Verankerung des Qualitätsmanagements in der Gesamtstrategie und zum anderen durch die aus der Gesamtstrategie erfolgte konsistente Ableitung von Strategien und nachfolgend operationalisierbarer Ziele und Maßnahmen für das Qualitätsmanagement in den

unterschiedlichen Teilbereichen (Leistungs-, Aufgaben-, Themenbereiche, organisationale Bereiche wie Departments, Fakultäten etc.) der Universität erfolgen. Im Umkehrschluss ist an Universitäten, die ein eher schwach ausgeprägtes QM-System vorweisen, zumeist auch gesamtuniversitär eine lückenhafte strategische Ausrichtung erkennbar.

- Das Schließen von Qualitätskreisläufen auf unterschiedlichen Ebenen:<sup>24</sup>
  - Auf Ebene der Hochschulsteuerung sollten sichtbar gewordene Schwächen für unterschiedliche Phasen des Qualitätskreislaufs behoben werden. Zum einen betrifft dies die Definition von Zielen und deren Operationalisierung für einzelne Bereiche des Qualitätsmanagements. Zum anderen zählt dazu die systematische Verwendung von Daten und Ergebnissen aus Evaluationen und Analysen für strategische Entscheidungen.
  - Auf Ebene der Leistungs- und Supportbereiche zeigt sich, dass das Qualitätsmanagement in einzelnen oder mehreren Leistungsbereichen der Universität stärker ausgeprägt ist als in anderen. Diese unterschiedliche Ausprägung wird oft auf eine strategische Schwäche zurückgeführt, bei der angesetzt werden müsste, um geschlossene Qualitätskreisläufe zu implementieren.
  - Auf Ebene der verwendeten QM-Instrumente und -Verfahren ist sicherzustellen, dass Ergebnisse und Erkenntnisse aus QM-Maßnahmen systematisch verwendet werden, um daraus (sofern erforderlich) entsprechende Maßnahmen abzuleiten und somit diese Lücke im Qualitätskreislauf zu schließen.<sup>25</sup>
- Die regelmäßige kritische Reflexion des QM-Systems und seiner Maßnahmen: Als verbesserungswürdig wird das kritische Hinterfragen der eingesetzten QM-Maßnahmen und ihrer Zweckdienlichkeit sowie des QM-Systems als Ganzes angesehen. Nur in Einzelfällen haben Universitäten eine regelmäßige Meta-Evaluation ihres QM-Systems und seiner Bestandteile implementiert, wie die Universität für angewandte Kunst

---

**24** Beispiele für nicht-geschlossene Qualitätskreisläufe werden nachfolgend an jenen Stellen genauer ausgeführt, wo diese explizit von den Gutachter/inne/n festgestellt wurden.

**25** In diesem Zusammenhang steht z.B. die Evaluation von Lehrveranstaltungen im Fokus, s. dazu Kapitel II.2.2.



Wien<sup>26</sup> und die Universität für Musik und darstellende Kunst Graz<sup>27</sup>.

- Die Priorisierung und Fokussierung bei der Umsetzung von QM-Maßnahmen: Dabei soll der Fokus nach dem Grundsatz „weniger ist mehr“ stärker auf die vollständige Umsetzung (mit geschlossenen Qualitätskreisläufen) bzw. systematische Nutzung bereits bestehender QM-Maßnahmen gelegt werden anstatt auf die Entwicklung weiterer Maßnahmen. Das identifizierte Weiterentwicklungspotenzial weist je nach gewähltem QM-Ansatz unterschiedliche Tendenzen auf: Bei stark partizipativen Ansätzen empfehlen die Gutachter/innen eine Fokussierung auf Vorhandenes bzw. Wesentliches, insbesondere um die Komplexität (durch eine Vielzahl von Abstimmungsprozessen, Feedbackschleifen, großen Gestaltungsspielraum der/des Einzelne/n etc.) zu reduzieren. Bei prozessorientierten Ansätzen geht es insbesondere darum, ein schlankes und handhabbares System zu schaffen, das nicht nur auf der Prozesslandkarte existiert, sondern sich in der täglichen Anwendung bewährt.

Die identifizierten Anhaltspunkte berühren die QM-Systeme der einzelnen Universitäten in unterschiedlichem Ausmaß. Die Analyse der Gutachten zeigt, dass sich je nach festgestelltem Umsetzungsstand des QM-Systems (s. dazu Kap. II.1.2) der Umfang und die Art des Weiterentwicklungspotenzials unterscheiden: So wird sichtbar, dass Universitäten mit einem etablierten und stark ausgereiften QM-System eher auf Ebene einzelner QM-Maßnahmen ansetzen müssten, um noch offene Qualitätskreisläufe zu schließen, oder dass sie den Fokus des QM-Systems als Ganzes kritisch hinterfragen sollen. Dies ist letztlich auch Ausdruck dessen, dass QM-Systeme nicht statisch, sondern in kontinuierlicher Weiterentwicklung zu verstehen sind. Universitäten, die hingegen nur in Teilen über ein funktionierendes QM-System verfügen, sind eher angehalten, strategische Schwächen auf gesamtuniversitärer Ebene anzugehen und Qualitätskreisläufe auf mehreren Ebenen (Hochschulsteuerung, Leistungsbereiche, Maßnahmen und Instrumente) weiterzuentwickeln oder gar erst zu implementieren. Darüber hinaus wird das identifizierte Weiterentwicklungspotenzial von der grundsätzlichen Ausrichtung des QM-Systems, z.B. stärker partizipativ oder prozessorientiert (s. dazu Kap. II.1.1), und dessen

---

**26** Gutachten Universität für angewandte Kunst Wien, 2015, S. 20.

**27** Gutachten Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, 2018, S. 8.

jeweiligen Stärken und Schwächen bedingt.

# Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen

## II.1.5 Merkmale bestehender Qualitätsmanagementsysteme

Die im Fachhochschul-Sektor aufgebauten Qualitätsmanagementsysteme sind zumeist durch eine starke Prozessorientierung charakterisiert. Die Gutachter/innen nehmen daher die bestehenden Prozesslandschaften in den Blick und beurteilen dabei a) die Festlegung von Verantwortlichkeiten für Prozesse und einzelne Prozessschritte, b) die Verfahren zur Entwicklung von Prozessen, c) das Ineinandergreifen von Prozessen über verschiedene Ebenen und Bereiche hinweg und d) den Detaillierungs- und Differenzierungsgrad der Prozesse (hinsichtlich einer möglichen Überregulierung).

Aus der Analyse der Gutachten wird deutlich, dass sich die Qualitätsmanagementsysteme am System der Qualitätsregelkreise (PDCA-Zyklus) für die verschiedenen Leistungsbereiche und verschiedene Ebenen innerhalb dieser Bereiche orientieren. Das Thema Qualitätsregelkreise erhält von den Gutachter/innen/n viel Aufmerksamkeit. So prüfen und bewerten die Gutachter/innen durchgängig auch den Stand der Umsetzung der Qualitätsregelkreise: Beurteilt wird, inwieweit diese geschlossen sind und über verschiedene Ebenen (Lehrveranstaltung, Studiengang, Department/Fachbereich, gesamte Fachhochschule) ineinandergreifen, oder ob – grundsätzliche oder sich aus einer unvollständigen Umsetzung bestehender Regelungen ergebende – Lücken bestehen. In diesem Zusammenhang wird auch die Arbeitsweise jener Gremien thematisiert, bei denen Ergebnisse zusammenlaufen, bewertet und daraus Schritte zur Weiterentwicklung abgeleitet werden.

## II.1.6 Implementierungsstand der zertifizierten Qualitätsmanagementsysteme

Die begutachteten Qualitätsmanagementsysteme werden überwiegend positiv bewertet, es bestehen jedoch zum Teil erhebliche Unterschiede hinsichtlich

des Reifegrads. Auf Grundlage der Feststellungen und Bewertungen der Gutachter/innen lassen sich folgende Elemente sehr gut entwickelter Qualitätsmanagementsysteme identifizieren:

- **Transparenz und Operationalisierbarkeit der Ziele:** Die Ziele weisen einen Bezug zur längerfristigen Strategie der Hochschule auf, sind transparent und realistisch formuliert, messbar und überprüfbar sowie mit geeigneten Maßnahmen hinterlegt.
- **Regelung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten:** Prozesse sind personell mit den richtigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ausgestattet. In Anbetracht der ausgeprägten Prozessorientierung ist auch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Prozessen zentral. Von den Gutachter/inne/n positiv bewertet werden Modelle wie an der Fachhochschule Salzburg GmbH<sup>28</sup>, die den Prozessverantwortlichen über Lehrfreistellungen Freiräume schaffen, um die qualitätsorientierte Umsetzung, Reflexion und Optimierung der Prozesse zu gewährleisten.
- **Interne und externe Qualitätssicherungsverfahren:** Interne und externe Qualitätssicherungsverfahren werden regelmäßig durchgeführt, wobei ihr effektives Zusammenspiel durch eine geeignete zeitliche Koordination sichergestellt ist.
- **Überprüfung des Maßnahmen Erfolgs:** Zur Überprüfung der Zielerreichung sind Kennzahlen mit Bezug zu strategischen Zielen gewählt. Bei der Evaluierung der Kennzahlen soll auch eine Interpretation im Zusammenhang mit anderen Informationen erfolgen, eine Steuerung ausschließlich nach Zahlen ist nach Ansicht der Gutachter/innen zu vermeiden.
- **Vollständige Schließung des PDCA-Zyklus:** Die konsequente Ableitung von Maßnahmen aus der Überprüfung der Zielerreichung ist sichergestellt. Qualitätsregelkreise sollen auf mehreren Ebenen und in allen Aufgabebereichen eingerichtet sein, wobei ihr Ineinandergreifen über die Ebenen hinweg gewährleistet wird.
- **Information über Wirkungen des Qualitätsmanagementsystems:** Periodische Veröffentlichung allgemeiner Informationen zu Ergebnissen und Wirkung(en) des Qualitätsmanagementsystems (etwa in Form von Qualitäts- und Performanceberichten) sind vorgesehen.

---

**28** Gutachten Fachhochschule Salzburg GmbH, 2017, S. 14.

Im Rahmen der insgesamt positiven Bewertung der aufgebauten Qualitätsmanagementsysteme werden jedoch durch die Gutachter/innen auch Defizite und Weiterentwicklungspotenziale diagnostiziert, die mehrere Aspekte betreffen. Dabei bezieht sich ein allgemeiner Befund auf eine Lücke zwischen der Papierform und der gelebten Realität des Qualitätsmanagementsystems: In diesem Zusammenhang wird festgestellt, dass die praktische Umsetzung bereits ausgearbeiteter Prozesse und Instrumente noch nicht oder nur in Ansätzen vollzogen wird. Eine solche Differenz kann auch Folge eines ungleichen Entwicklungsstands des QM-Konzepts und der tatsächlichen Entwicklung der Fachhochschule sein – etwa wenn ein durch das Wachstum der Fachhochschule getriebener Übergang von einer informellen zu einer stärker formellen Organisation bevorsteht und das QM-Konzept diesen Übergang bereits vorweggenommen hat, während die Organisation selbst erst in das neue System hineinwachsen muss.

Mit Blick auf die gelebte Realität der Qualitätssicherung sind vor allem folgende konkrete Befunde zu nennen:

- Ungleichgewichte hinsichtlich des erreichten Umsetzungsstandes des Qualitätsmanagementsystems: Mehrfach wird in den Gutachten ein Rückstand einzelner Bereiche hinter dem sonst von der Fachhochschule erreichten Niveau der Qualitätssicherung festgestellt; auch durch unterschiedliche Fächerkulturen begründete Differenzen zwischen den Studiengängen werden konstatiert.
- Unvollständige Schließung von Qualitätsregelkreisen: Die Gutachter/innen stellen etwa fest, dass aus dem QM-Berichtswesen (z.B. Studiengangsberichte) keine Maßnahmen abgeleitet werden oder dass die Wirksamkeit von Maßnahmen nicht ausreichend nachverfolgt wird; andere Befunde beziehen sich darauf, dass der PDCA-Zyklus zwar in vielen Bereich erfolgreich angewandt wird, jedoch auf übergeordneter Ebene nicht vollständig geschlossen ist.

Mit Bezug auf die Ziele werden von den Gutachter/inne/n folgende Aspekte kritisch gesehen:

- Fehlen inhaltlicher Ziele: Unabhängig von bestimmten Verfahren und Instrumenten setzt die gutachterliche Kritik bereits auf Ebene der Ziele an. Konkret wird festgestellt, dass inhaltlich-konzeptionelle Ziele zu wenig greifbar sind und auch in Strategiedokumenten nur Fragen der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems auf technisch-prozeduraler

Ebene behandelt werden.

- Anzahl von Zielen: Ziele sollten in einem quantitativen Rahmen bleiben, der von der Organisation zu bewältigen ist. Zu viele Ziele können zu einer Überforderung der gesamten Organisation und der handelnden Personen führen.
- Mängel in Zusammenhang mit der Operationalisierung von Zielen: Die Messbarkeit des Grades der Zielerreichung ist Voraussetzung für deren Überprüfung und damit auch der Steuerung der Hochschule. Die Gutachter/innen bemängeln mehrfach die konkrete Operationalisierung der strategischen Ziele als unspezifisch oder zu selektiv für ausgewählte Ziele. Sie stellen in diesem Zusammenhang auch fest, dass Ziele der gesamten Hochschule nicht durchgängig auf einzelne Bereiche (Studiengänge, Fachbereiche) heruntergebrochen werden.

Auch die Frage nach dem Verhältnis des im Rahmen des QM betriebenen Aufwands zum erzielten Nutzen wird in den Gutachten thematisiert. Als problematisch und für die Effizienz eher hinderlich wird in manchen Fällen die Komplexität des etablierten Qualitätsmanagementsystems gesehen: Ein Zuviel an Prozessen und Messgrößen ist in der Praxis nur schwer handhabbar, bindet viele Ressourcen und kann sich – sofern der unmittelbar wahrgenommene Nutzen gering ist – auch grundsätzlich negativ auf die Akzeptanz des Qualitätsmanagementsystems seitens der Mitarbeiter/innen auswirken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Festlegung strategischer Ziele funktioniert insgesamt zufriedenstellend. Hier kommen in der Regel partizipative Verfahren zur Anwendung, die eine breite Stakeholder-Beteiligung sicherstellen. Eine Herausforderung stellt mitunter die sorgfältige Operationalisierung der Ziele und Erstellung eines mittelfristigen Umsetzungsplans (konkrete und überprüfbare Qualitätsindikatoren und Meilensteine) dar. Hier liegen noch Potenziale zur Erhöhung der Steuerungsfähigkeit der Qualitätsmanagementsysteme. Auch Fragen der Systemeffizienz sollen im Rahmen von Meta-Analysen der etablierten Analysen gestellt und gegebenenfalls Anpassungen bei Prozessen und Kennzahlen vorgenommen werden.

## II.1.7 Strategische und organisationale Verankerung der Qualitätsmanagementsysteme

Aus den Gutachten wird deutlich, dass Bezüge zu Fragen der Qualität und konkreten Zielen durchwegs in Grundsatzdokumenten (Mission, Strategie) der Fachhochschulen enthalten sind. Darüber hinaus werden Qualitätsfragen auch in einschlägigen programmatischen Dokumenten (Quality Statements, Qualitätsstrategien) behandelt. Bei der Entwicklung einschlägiger Strategien kommen zumeist partizipative Verfahren zum Einsatz.

Auch hinsichtlich der institutionellen Verankerung lassen sich gewisse Standardmodelle identifizieren, die der Mehrzahl der Fachhochschulen gemeinsam sind:<sup>29</sup> Es bestehen zumeist eigene Organisationseinheiten in Gestalt von Stabs- und Servicestellen und Abteilungen mit Zuständigkeit für Qualitätsfragen, die darüber hinaus fallweise auch explizit weitergehende Aufgaben im Bereich der Organisations- oder Studiengangsentwicklung übernehmen. Daneben finden sich auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation Qualitätsbeauftragte sowie thematische Qualitätszirkel.

Lobende Erwähnung finden etwa Gremien, die – wie zum Beispiel das „QI-Lenkungsgremium“ der Fachhochschule Wiener Neustadt für Wirtschaft und Technik GmbH<sup>30</sup> – unterschiedliche Gruppen (Gesamtleitungsebene, Leitungen der Filialstandorte und Studienadministration, Stabsstellenvertreter/innen sowie Vorsitzende von Arbeitsausschüssen) einbeziehen und zugleich als zentrales Steuerungsorgan und Schnittstelle für das QM sowie als Diskussionsforum fungieren. Aus Sicht der Gutachter/innen leistet diese Struktur einen Beitrag zum breiten Aufbau von QM-Kompetenz sowie zur Akzeptanz und kontinuierlichen Reflexion des gesamten Qualitätsmanagementsystems.

---

**29** Vgl. hierzu bereits die ausführliche Darstellung im Bericht gem. § 28 HS-QSG Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen – Eine Bestandsaufnahme (Birke/Hopbach 2016, S. 38f, 45ff).

**30** Gutachten Fachhochschule Wiener Neustadt für Wirtschaft und Technik GmbH, 2016, S. 11f.

## 11.1.8 Identifizierte Weiterentwicklungspotenziale für die Qualitätsmanagementsysteme

Ansatzpunkte für Verbesserungen ergeben sich aus Sicht der Gutachter/innen zum Großteil aus den weiter oben konstatierten Defiziten und Potenzialen für die Weiterentwicklung. Die folgenden Themen stehen dabei besonders hervor:

- Operationalisierung der Ziele: Grundsätzlich ist zu überprüfen, ob die bestehende Operationalisierung die Steuerung der Hochschule unterstützt; ein expliziteres Herunterbrechen der strategischen Ziele der Fachhochschule auf die unteren Ebenen (Studiengänge, Departments) kann einen Beitrag zur Vereinfachung der Steuerung der Studiengänge leisten.
- Meta-Analysen des Qualitätsmanagementsystems, die die Zweckmäßigkeit aller Prozesse und Instrumente überprüfen, sind regelmäßig durchzuführen. Dadurch soll geklärt werden, ob die zum Einsatz kommenden Prozesse und Instrumente tatsächlich geeignet sind, die Zielerreichung zu überprüfen. Insbesondere neu eingeführte Instrumente sollten hinsichtlich ihrer Funktionalität überprüft werden. Die stetige Weiterentwicklung der Prozessbeschreibungen sollte sichergestellt sein.
- Sinnvolle Verschlankeung: Zahlreiche Empfehlungen der Gutachter/innen zielen auf eine sinnvolle Verschlankeung der bestehenden Qualitätsmanagementsysteme. So sollen – im schlimmsten Fall – mögliche Qualitätsverluste aufgrund der Quantität der zum Einsatz kommenden Instrumente vermieden werden. In diesem Zusammenhang plädieren die Gutachter/innen dafür, dass die Prozesse generell überschaubar bleiben. Einer Tendenz zur Überkomplexität der Prozesse ist entgegenzuwirken. In diesem Zusammenhang erfolgt auch die Aufforderung, angesichts einer starken Prozessorientierung regelmäßig auch die inhaltlichen Aspekte des Qualitätsmanagementsystems kritisch zu reflektieren.
- Auswahl der Kennzahlen: Die Gutachter/innen empfehlen eine Prüfung, ob es Kennzahlen gibt, die zwar erhoben, in weiterer Folge jedoch nicht genutzt werden, etwa weil sie keinen Bezug zu den Zielen haben oder zu wenig Aussagekraft besitzen und daher auch entfallen können. Neben einer Reduktion der Kennzahlen wird auch ein überlegtes Vorgehen bei der Aggregation der Daten, das sich am Informationsbedürfnis der jeweiligen Ebene orientieren soll, angeregt.

- Schließung von Regelkreisen: Das Einfließen der Ergebnisse und Bewertungen des Qualitätsmanagementsystems auf allen Ebenen der Hochschule ist sicherzustellen, Lücken zwischen der Gesamthochschulebene und den einzelnen Studiengängen sind zu schließen.
- Eindeutige Festschreibung und Trennung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten: Die in einzelnen Fällen anzutreffende Ausübung mehrerer, sachlich zu trennender Funktionen durch eine Person ist insbesondere vor dem Hintergrund des Wachstums einer Fachhochschule zu hinterfragen.
- Partizipation und Einbindung von Stakeholdern: Mehrfach empfehlen die Gutachter/innen die stärkere Einbindung von Studierenden in QM-relevante Gremien oder werben dafür, die Studierenden gezielt für die Übernahme von Verantwortung bei der Qualitätssteuerung zu gewinnen.
- Verbesserung der internen Dokumentation: Die Benutzerfreundlichkeit von QM-Handbüchern, Richtlinien und Prozessbeschreibungen soll durch entsprechende Überarbeitung der Dokumente erreicht werden.

## II.2 Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements

In Kapitel II.2 liegt der Fokus auf den Analyseergebnissen zu den QM-Instrumenten und Verfahren in den unterschiedlichen Leistungs- und Aufgabenbereichen der Universitäten und Fachhochschul-Einrichtungen. Dabei wird nur auf jene eingegangen, die im Zuge der Analyse besonders herausragen, indem sie von den Gutachter/inne/n als besonderes gut, wesentlich oder kritisch eingeschätzt werden und/oder über alle Gutachten hinweg unter dieser Prämisse besonders häufig vorkamen. Aufgrund dessen weicht die inhaltliche Struktur der Kapitel zu den Universitäten und jener zu den Fachhochschulen in diesem Berichtsteil voneinander ab: So zeigt sich bei der Analyse der Gutachten der Universitäten die aus Sicht der Gutachter/innen hohe Relevanz von Instrumenten der Hochschulsteuerung im Zusammenhang mit dem QM (s. Kapitel II.2.1); bei den Fachhochschulen kristallisiert sich das QM im Bereich Internationalisierung (s. Kapitel II.2.8) unter den oben genannten Prämissen heraus. Dies bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass diese Themen im jeweils anderen Hochschulsektor nicht Gegenstand der Gutachten sind, es liegt nur kein besonderes Augenmerk auf ihnen.



# Universitäten

## II.2.1 Instrumente der Hochschulsteuerung im Qualitätsmanagement

Auf Ebene der Hochschulsteuerung ist anhand der Gutachten erkennbar, dass die gesetzlich vorgegebenen Instrumente<sup>31</sup>, der Entwicklungsplan, die Leistungsvereinbarung mit dem Ministerium sowie die jährliche Wissensbilanz, als äußerer Rahmen und gleichzeitig als übergeordneter Qualitätskreislauf des internen QM-Systems fungieren. Die Gutachter/innen bewerten das Zusammenspiel zwischen diesen Steuerungsinstrumenten im Sinne eines Qualitätskreislaufs in aller Regel als sehr gut und zielführend für die Hochschulsteuerung. Ausschlaggebend für die interne Steuerung ist sodann die Übersetzung der universitätsweiten Ziele und Strategien in jene für die einzelnen Aufgabenbereiche bzw. Organisationseinheiten. Hierfür nutzen die Universitäten in unterschiedlicher Breite und Tiefe Zielvereinbarungen (ZV) mit den Leiter/innen von Organisationseinheiten, wie Fakultäten, Departments, Serviceeinrichtungen etc.

Zielvereinbarungen stellen für die Universitätsleitung einen wesentlichen Hebel für (strategische) Schwerpunktsetzungen innerhalb der gesamten Bandbreite universitärer Aufgaben (Studium und Lehre, Forschung, gesellschaftlich relevante Zielsetzungen etc.) dar. Sie sind laut Gutachter/innen dann zweckdienlich, wenn die Ziele für einzelne Einheiten/Personen konsistent aus der universitären Gesamtstrategie abgeleitet werden bzw. (bottom-up) in diese integriert wurden. Daher fallen bestehende strategische Schwächen auf gesamtuniversitärer Ebene oder in einzelnen Aufgabenbereichen bei der Umsetzung der ZVs besonders ins Gewicht und erschweren die Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Zielen und Strategien. In der Praxis werden die ZVs von den Leiter/innen der Organisationseinheiten als zielführend und positiv wahrgenommen, wenn sie Möglichkeiten zur Mitgestaltung eröffnen und nicht als bloße Vorgaben der Universitätsleitung

---

**31** Für einen Überblick über die gesetzlich vorgesehenen Grundsatzdokumente und Berichte s. Birke/Hopbach 2016, S. 33f.

gehandhabt werden.

Ein Spannungsfeld der Hochschulsteuerung besteht nach Ansicht der Gutachter/innen zwischen der Erhebung und Nutzung steuerungsrelevanter Kennzahlen: Einerseits müssen für die gesetzlich geregelten Informations- und Berichtspflichten, insbesondere für die Wissensbilanz, viele Kennzahlen erhoben werden. Andererseits sind diese für die tatsächliche Steuerung der Hochschule nur teilweise relevant. Die Gutachter/innen sehen in diesem Punkt auch bei den Universitäten, die über ein sehr gut entwickeltes Monitoringsystem<sup>32</sup> verfügen, noch Spielraum für Weiterentwicklungen: Das Kennzahlensystem sollte so weiterentwickelt werden, dass eine Fokussierung auf wesentliche Kennzahlen und ausgewählte Indikatoren erfolgt. Zudem sollte stärker differenziert werden, welche Daten für die jeweiligen Steuerungsabsichten tatsächlich erforderlich sind.

Das Universitätsgesetz gibt einen Rahmen für die Hochschulsteuerung vor, und damit in gewisser Weise auch einen Rahmen für den Aufbau des QM-Systems (insbesondere auf Steuerungsebene). Von den Universitäten selbst wird dieser Rahmen bisweilen als sehr eng eingeschätzt, liefert laut Meinung der Gutachter/innen allerdings auch Orientierung für einen übergeordneten Qualitäts- und Steuerungskreislauf, den sie als praxistauglich einschätzen.

Die Herausforderungen für die Nutzung von Ergebnissen aus dem Qualitätsmanagement für die Hochschulsteuerung werden nach Analyse der Gutachten vor allem in folgenden Punkten gesehen: Die Instrumente der Hochschulsteuerung sind stark auf die Erfüllung der Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium ausgerichtet und fokussieren daher häufig auf die Überprüfung der Leistungserfüllung. Damit geht ein gewisser Überhang von quantitativen Bewertungsparametern einher. Dies kann zu einer verengten Perspektive auf Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung führen. Aus der bestehenden Kluft zwischen umfangreichen Informations- und Berichtspflichten an das Ministerium und tatsächlich intern steuerungsrelevanten Informationen und Daten resultiert für die Universitäten letztlich ein Mehraufwand, um allen Anforderungen gleichermaßen gerecht zu werden.

---

**32** Alle Universitäten verfügen über eingerichtete Monitoringsysteme, die sich laut Gutachten jedoch im Grad der Tauglichkeit für die jeweils definierten Zwecke und in der Anwenderfreundlichkeit stark unterscheiden.

### II.2.2 Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre

Universitäten verfügen im QM für Studium und Lehre über eine Bandbreite an Maßnahmen sowie über in unterschiedlichem Umfang dokumentierte und definierte Abläufe und Prozesse, z.B. für die Einrichtung, Weiterentwicklung und Auflassung von Studiengängen sowie studienorganisatorische Belange. Aus dieser Vielzahl von Maßnahmen heben sich Prüfungsevaluationen und Befragungen (Studienverlaufsanalysen, Absolvent/inn/enbefragungen etc.) durch die Erwähnung in mehreren Gutachten hervor, die, sofern vorhanden, in unterschiedlicher Ausprägung implementiert sind. Gleichwohl in den Gutachten eine Fülle von QM-Maßnahmen in der Lehre erwähnt wird, nehmen die Lehrveranstaltungsevaluation und die Weiterentwicklung von Curricula den größten Raum ein und werden in der Regel gesondert thematisiert.

#### **Lehrveranstaltungsevaluation**

Über alle Gutachten hinweg steht das Instrument der Lehrveranstaltungsevaluation<sup>33</sup> im Fokus und nimmt insbesondere aufgrund einer Vielzahl von Anregungen durch die Gutachter/innen eine prominente Stellung ein, weswegen sie in diesem Kapitel der Analyse ebenso mehr Raum erhält als andere Maßnahmen. Bei dieser wird klassischerweise auf Ebene einzelner Lehrveranstaltungen das Feedback von Studierenden durch einen Fragebogen eingeholt. In den Gutachten findet sich darüber hinaus eine Bandbreite von Methoden: Als Good Practice werden jene Ansätze herausgehoben, die verschiedene Formen (quantitativ und qualitativ, mündlich und schriftlich) des studentischen Feedbacks in Ergänzung zueinander oder als Alternativen vorsehen. Die Donau-Universität Krems setzt beispielsweise zusätzlich zur LV-Evaluation auf Feedbackgespräche von Lehrenden und Studierenden nach Beendigung eines Moduls. Diese können anhand von Leitfragen mündlich durchgeführt werden oder offen strukturiert und in einer ausgewählten Form dokumentiert sein. Neben dem Feedback der Studierenden evaluieren die Lehrenden selbst ihre Lehre und es gibt ergänzende Formen wie Lehrvisiten oder

---

**33** Zur Praxis der Lehrveranstaltungsevaluierungen an den Universitäten s. auch Birke/Hopbach 2016, S. 63ff.

Einzelcoachings.<sup>34</sup> Auch die Universität für angewandte Kunst Wien bietet Lehrenden die Möglichkeit aus mehreren (auch qualitativen) Feedbackverfahren auszuwählen.<sup>35</sup>

Ebenfalls positiv hervorgehoben wird das Schließen des Qualitätskreislaufs durch eine wohlüberlegte Ergebnisbereitstellung an die unterschiedlichen Interessensgruppen sowie definierte Konsequenzen als Maßnahmen zur Verbesserung (u.a. Montanuniversität Leoben<sup>36</sup>, Universität für Bodenkultur Wien<sup>37</sup>).

Trotz einer bereits seit Längerem bestehenden Erfahrungspraxis mit der Lehrveranstaltungsevaluierung identifizieren die Gutachter/innen für diese vielfältiges Verbesserungspotenzial. Dieses bezieht sich insbesondere auf:

- die Wahl des Instruments und der Durchführung: Insbesondere beim Einsatz von (mehr oder weniger) standardisierten Fragebögen ist zu hinterfragen, inwieweit das Instrument für den Zweck der Erhebung angemessen ist und ob die gewählte Durchführungsform der Befragung (online, paper-pencil) sowie der Zeitpunkt der Befragung dafür geeignet sind;
- die Verwendung der Ergebnisse: Besonders kritisch wird die fehlende Einsicht und/oder Kommunikation der Ergebnisse an Studierende gesehen, aber auch die fehlende Systematik bei der Verwendung von Ergebnissen für vorab definierte Zwecke;
- das fehlende Schließen des Qualitätskreislaufs, das zumeist aus einem Fehlen oder einem Mangel der Ergebnisverwendung und der Definition von Folgeaktivitäten resultiert.

Zusammenfassend liefern die Gutachten Anhaltspunkte dafür, dass das Instrument der Lehrveranstaltungsevaluation sowohl vonseiten der Universitäten als auch der Gutachter/innen überfrachtet wird. Dies zeigt sich zum einen darin, dass die Universitäten in Teilen versuchen, möglichst viele Zwecke abzudecken – die Grenzen werden sodann in Kritik der Universitätsangehörigen (insbesondere Studierende und Lehrende) sichtbar und kreisen um fehlende Akzeptanz, geringen Rücklauf und geringe Aussagekraft für den jeweiligen Zweck. Zum anderen entsteht der Eindruck, dass auch Gutachter/

---

**34** Gutachten Donau-Universität Krems, 2015, S. 16.

**35** Gutachten Universität für angewandte Kunst Wien, 2015, S. 14.

**36** Gutachten Montanuniversität Leoben, 2015, S. 13 und 19.

**37** Gutachten Universität für Bodenkultur Wien, 2015, S. 12.

innen das Instrument überladen, z.B. wenn sich eine Universität bewusst für einen differenzierten (methodischen) Zugang entschieden hat und die Gutachter/innen diesen für gut implementiert ansehen, dann aber Vorschläge machen, um darüberhinausgehende Zwecke zu erfüllen.

Durch diese Überfrachtung stößt das Instrument an seine Grenzen und genügt letztlich keinem der Ansprüche an die Verwendung. Darin liegt aus analytischer Perspektive eine der Ursachen für die immer wieder festgestellte fehlende Akzeptanz bei Studierenden und/oder Lehrenden. Letztlich spielt die Auslegung des wahrgenommenen methodischen Handlungsspielraums aufgrund der gesetzlichen Bestimmung, dass „die Beurteilung der Lehre durch die Studierenden“<sup>38</sup> im Zuge der Leistungsvereinbarungen mit dem Bundesministerium berücksichtigt wird, eine Rolle. Auch die Haltung der Universität zum Umgang mit individuellen Evaluationsergebnissen wirkt sich auf die Umsetzung der LV-Evaluation aus. Eine strikte Auslegung mit Verweis auf personensensible Daten (z.B. in Form einer Betriebsvereinbarung) steht zumeist einer internen Veröffentlichung für die Interessensgruppen sowie der Speicherung von Ergebnissen für einen Vergleich über einen bestimmten Zeitraum entgegen und erschwert damit wesentlich die Verwendung im Sinne der Qualitätsentwicklung. Zudem sollte sowohl der starke Fokus auf einzelne Lehrveranstaltungen (anstatt auf die Qualität der Studienprogramme) als auch auf die Bewertung durch Studierende hinterfragt werden. Für eine umfassendere Evaluation von Qualität in der Lehre sollten zusätzliche Perspektiven eingeholt werden, um didaktisch-methodische Aspekte stärker berücksichtigen zu können.

Insgesamt gesehen, ergeben sich die identifizierten Schwachstellen bei der LV-Evaluation aus der Überfrachtung des Instruments. Letztendlich legen die Analyseergebnisse eine Konzentration auf das Wesentliche nahe. Dazu gilt es im Rahmen einer ganzheitlichen Vorstellung zur Weiterentwicklung von Lehre und Lernen stärker zu differenzieren:

- für welchen Zweck studentisches Feedback eingeholt wird, z.B. als Feedback an Lehrende für die Weiterentwicklung ihres LV-Konzepts, als Teil der Beurteilung eines Studienprogramms oder zur bloßen Erfüllung der gesetzlichen Vorgabe<sup>39</sup>;

---

**38** § 14 (8) UG 2002.

**39** § 14 Abs 8 UG 2002.

- was der Gegenstand der Evaluation sein soll, z.B. LV, Modul, Studienprogramm;
- über welche Methoden bzw. welchen Methodenmix dem Zweck entprochen werden kann;
- wie die Durchführung auszugestalten ist, um dem Zweck zu entsprechen;
- in welcher Form und an wen Ergebnisse dokumentiert, bereitgestellt und kommuniziert werden, um den Zweck zu erfüllen.

Feedback von und an Studierende wird in den Auditgutachten in unterschiedlichen Kontexten angeführt. Dass die Studierenden-Orientierung als Haltung in der Lehre durchaus noch ausbaufähig ist, zeigt sich sowohl am Beispiel der LV-Evaluation (insbesondere der Ergebniskommunikation) und vereinzelt im Zusammenhang mit dem Thema Leistungsbeurteilungen. Dabei wird vor allem die fehlende Rückmeldung an Studierende zu ihren erbrachten Leistungen und Lernfortschritten thematisiert. Zusätzlich wird bei bestehenden Zulassungsverfahren und Kriterien in den Gutachten mehr Transparenz angemahnt.

Für die Weiterentwicklung von Curricula werden diese entweder anlassbezogen oder in bestimmten Abständen evaluiert. Auch hier unterscheiden sich die Zugänge der Universitäten bei der Art des methodischen Zugangs. Verbesserungspotenzial wird von den Gutachter/innen lediglich beim fehlenden Einbezug externer Peers und der tatsächlichen Verwendung von Evaluationsergebnissen durch die zuständigen Gremien geäußert. In der Regel wird die Weiterentwicklung von Studiengängen zwar als zentrales Instrument des Qualitätsmanagements angeführt, findet in den Gutachten jedoch oft nur kurz Erwähnung. Hier lässt sich als Ergebnis der Analyse schlussfolgern, dass die Gutachter/innen dem Senat und den Curricularkommissionen einen Vertrauensvorschuss bei der Übernahme ihrer gesetzlich definierten Aufgaben entgegenbringen und die Qualitätssicherung der Studiengänge dadurch bereits als gegeben ansehen.

Die Analyse der Gutachten zeigt darüber hinaus auf, dass die Universitäten im Bereich Studium und Lehre in besonderem Maße über etablierte Diskussionsforen<sup>40</sup> verfügen, in denen Weiterentwicklungsaspekte und Qualitätsfragen diskutiert werden. Eine zentrale Rolle spielen dabei die gesetzlich

---

**40** Zur Bedeutsamkeit solcher Foren für das QM s. auch Kapitel II.3.2.

vorgeschriebenen Gremien (Studienkommissionen, Curricularkommissionen, Senat, Rektorat), aber auch eigens etablierte Strukturen (z.B. Initiativgruppe, AG, Lehreversammlung), die sich mit der qualitativen Weiterentwicklung von Lehre und Lernen befassen.

Als aufschlussreich erweist sich ein Einzelbefund der Analyse: In einem Gutachten wird festgestellt, dass die externen Lehrenden einer Universität nicht in Maßnahmen der Qualitätssicherung eingebunden sind und das, obwohl sie einen signifikanten Anteil an der Lehre ausmachen. Bedeutsam wird dieser Befund, da in anderen Gutachten sowohl bei den dargestellten Modi der Lehrveranstaltungsevaluation (wessen Lehrveranstaltung wird wann und wie oft evaluiert) als auch bei anderen Maßnahmen der Qualitätsentwicklung in der Lehre (in Bezug auf Curricula, hochschuldidaktische Weiterqualifizierung etc.) nicht klar nachvollziehbar ist, inwieweit externe Lehrende und die von ihnen erbrachte Lehre im Qualitätsmanagement berücksichtigt werden. Gerade weil die Teilhabe externer Lehrender besondere Herausforderungen (zeitliche Verfügbarkeit, fehlende Einbindung in universitäre Gremienstrukturen etc.) beinhaltet, bedarf es wohlüberlegter Ansätze seitens der Universitäten, um auch diesen nicht unbeträchtlichen Bereich der Lehre im QM abzubilden. Dies tangiert auch das QM im Bereich Personal, insbesondere wenn es um die qualifizierte Auswahl externer Lehrender oder aber Möglichkeiten der Weiterqualifikation geht. Bezogen auf das Auditverfahren sollte kritisch hinterfragt werden, wie hoch der Anteil externer Lehrender ist und ob die Qualitätssicherung in diesem Bereich ausreichend berücksichtigt wird.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das QM im Leistungsbereich Lehre häufig besonders stark ausgeprägt ist und insbesondere eine Vielzahl von Maßnahmen umfasst, die sich je nach Universität unterscheiden. Aus diesem Maßnahmenbündel stechen aus den Gutachten die Lehrveranstaltungsevaluation sowie die Curriculaentwicklung heraus, womöglich auch, weil aufgrund der gesetzlichen Vorgaben sowohl von den Universitäten als auch von den Gutachter/inne/n eine stärkere Gewichtung auf diese gelegt wird. Es stellt sich die Frage, ob im Sinne eines umfassenderen Blicks auf die Qualitätsentwicklung in der Lehre eine Perspektivenverschiebung im Rahmen von Auditverfahren erforderlich ist, die der Vielzahl weiterer Maßnahmen und deren Beitrag zur Qualität in der Lehre, aber auch der Kritik an derzeit zentralen Instrumenten, insbesondere der Lehrveranstaltungsevaluation, gerecht wird. Dazu müsste das Gesamtkonzept zur Qualitätsentwicklung in der Lehre stärker in den Blick genommen werden als einzelne Instrumente.

## II.2.3 Qualitätsmanagement im Bereich Forschung

Für das Qualitätsmanagement der Forschung lassen die Gutachten darauf schließen, dass dieses stark mit der Qualität der Forscher/innen assoziiert wird. Dementsprechend liegt der Fokus im weitesten Sinne darauf, forschungsfördernde Bedingungen zu schaffen. Dies drückt sich in einem Schwerpunkt auf Angeboten des Forschungssupports aus, wie z.B. Serviceleistungen wie die Evaluierung von Förderanträgen, die Unterstützung bei Drittmittelprojektentwicklung, dem IPR-Management (Intellectual Property Rights, Rechte am geistigen Eigentum), der Gewährleistung von Anbahnungsfinanzierungen, aber auch durch definierte Prozessabläufe und Richtlinien. Es zeigt sich, dass die Akzeptanz dieser Unterstützungsmaßnahmen durch die Forscher/innen hoch ist, insbesondere dort, wo diese eine konkrete Arbeitserleichterung darstellen. Der Stellenwert ist ebenfalls hoch, wenn Maßnahmen der international gängigen Praxis entsprechen und damit Teil der Reputation in der jeweiligen Scientific Community sind. Exemplarisch steht hierfür die Stärke der Medizinischen Universität Wien im Bereich der Good Clinical und Good Scientific Practice.<sup>41</sup>

Auf Basis der Gutachten entsteht der Eindruck, dass das alleinige Bestehen eines entsprechenden Forschungsförderungs- und Forschungssupportangebots bereits ausreichend für das Qualitätsmanagement in der Forschung ist. So werden zwar entsprechende Maßnahmen aufgezählt und geschildert, qualitätssichernde Maßnahmen für das Angebot als solches, wie die Überprüfung der Zielerreichung, werden hingegen kaum angesprochen. Eine Ausnahme liefert das Beispiel aus dem Gutachten der Universität für industrielle und künstlerische Gestaltung Linz: Sie hat in Kooperation mit einem Institut der Universität Linz eine qualitative Analyse durchgeführt, um zu erheben, wie die Angebote des Forschungsservice zielgruppengerecht gestaltet werden können.<sup>42</sup>

Besondere Berücksichtigung findet im Rahmen des Forschungssupports die Erfassung, Dokumentation und Analyse von Forschungsdaten. Die Universitäten betreiben und verwenden die Forschungsleistungsdokumentation in unterschiedlicher Tiefe. Besonders positive Beispiele zeichnen sich nach

---

**41** Gutachten Medizinische Universität Wien, 2015, S. 18.

**42** Gutachten Universität für industrielle und künstlerische Gestaltung Linz, 2017, S. 30.



Meinung der Gutachter/innen zum einen durch eine ausgereifte Datenbank sowie einen anwenderfreundlichen Prozess zur Generierung der Forschungsdaten für die einzelnen Forscher/innen aus (z.B. Medizinische Universität Innsbruck, Universität für Bodenkultur Wien). Zum anderen verfügen sie zugleich über ein System der Bereitstellung von Forschungsleistungsdaten, das sich am jeweiligen Verwendungszweck und der Nutzer/innengruppe orientiert, z.B. von der individuellen Ansicht für Forscher/innen bis hin zu aggregierten Daten, die eine Vergleichbarkeit auf Ebene einzelner Organisationseinheiten ermöglichen. Die erhobenen Daten werden in der Regel für interne Steuerungszwecke, insbesondere für Zielvereinbarungen sowie die Leistungsvereinbarung mit dem Ministerium genutzt, und auch für die Evaluation von Forschung herangezogen. Die Gutachter/innen sehen lediglich vereinzelt noch Verbesserungspotenzial: So kann vereinzelt die Systematik bei der Erfassung und Auswertung von Forschungsdaten noch ausgebaut werden. Zudem weisen sie darauf hin, dass beim Operieren mit gleichen Kennzahlen und Indikatoren über größere fachliche oder organisatorische Einheiten, wie Fakultäten und Departments hinweg, nicht-intendierte Effekte und Unschärfen bedacht werden müssen. Konkret führte beispielsweise die Universität Klagenfurt ein Projekt zur forschungskulturbezogenen Klassifikation von Forschungsleistungen durch, mit dem durch die internen Diskussionen auch das Qualitätsbewusstsein gesteigert werden konnte.<sup>43</sup>

Für die Evaluation von Forschung und der Qualität der Forschung bestehen an den Universitäten unterschiedliche Konzepte. Im Fokus stehen dabei einzelne organisatorische Einheiten oder auch universitätsweite Forschungsschwerpunkte (z.B. Medizinische Universität Wien, Technische Universität Wien, Universität Graz), die durch externe Peers, Scientific Advisory Boards, aber auch interne Verantwortliche zu bestimmten Zeitpunkten oder über bestimmte Zeiträume hinweg evaluiert werden. Die Ergebnisse werden wiederum für Follow-up-Maßnahmen und interne Steuerungsentscheidungen herangezogen. Die Evaluation von Forschung kann integraler Bestandteil einer regelmäßigen institutionellen Evaluation von Fakultäten, Departments, Zentren u.a. sein (z.B. Universität Innsbruck<sup>44</sup>, Universität Wien<sup>45</sup>, Universität

---

**43** Vgl. Gutachten Universität Klagenfurt, 2015, S. 14.

**44** Gutachten Universität Innsbruck, S. 11f.

**45** Gutachten Universität Wien, 2015, S. 10.

für Bodenkultur Wien<sup>46</sup>).

Eine besondere Herausforderung stellt sich nach Meinung der Gutachter/innen für die Kunstuniversitäten. Sie weisen darauf hin, dass für die Forschung und/oder Entwicklung und Erschließung der Künste eine verstärkte Fokussierung auf strategische Ziele und Schwerpunkte notwendig ist, um geeignete QM-Maßnahmen ableiten zu können. Auch die Definition und Auswertung von Indikatoren für künstlerische Forschungsleistungen birgt mitunter noch Entwicklungspotenzial. Als Ursache für fehlende strategische Schwerpunktsetzungen wird einerseits die bewusst hochgehaltene Offenheit im Sinne der Kunst, andererseits die bisher noch unzureichende universitätsinterne Klärung des aus dem Universitätsgesetz<sup>47</sup> stammenden Terminus „Entwicklung und Erschließung der Kunst“ gesehen. Dadurch wird ein zielgerichtetes Qualitätsmanagement in diesem Bereich erschwert.

Abschließend kann festgehalten werden, dass im Qualitätsmanagement der Forschung auf ein überschaubares Maßnahmenbündel zurückgegriffen wird, was in einem gewissen Kontrast zu QM in der Lehre steht. Wesentlich sind die Forschungsleistungsdokumentation, Maßnahmen zur Evaluation der Forschung und Forschungssupportangebote. Zudem bestehen starke Verknüpfungen zu QM-Maßnahmen, die das Personal betreffen, insbesondere im Bereich Nachwuchsförderung und Berufungen (s. dazu Kap. II.2.4). Die implementierten Maßnahmen spiegeln zum einem die Gegebenheiten und Erfordernisse, in denen universitäre Forschung stattfindet, wider, insbesondere durch die Ausrichtung an der Erfüllung externer Leistungsindikatoren (u.a. für die Einwerbung von Drittmitteln, Rankings, externe Forschungsevaluation, Leistungsvereinbarungen). Zum anderen ergibt sich der Fokus auf Angebote zur Forschungsförderung und des Forschungssupports stimmig aus der eingangs genannten Zielsetzung der Universitäten, forschungsfördernde Bedingungen zu schaffen, sowie dem Verständnis, dass Qualität in der Forschung insbesondere durch die Qualität der Forscher/innen getragen wird.

---

**46** Gutachten Universität für Bodenkultur Wien, 2014, S. 16.

**47** § 3 Abs 2 UG 2002.

## II.2.4 Qualitätsmanagement im Bereich Personal

Im Bereich des wissenschaftlichen Personals sind aus Sicht der Gutachter/innen die an den Universitäten etablierten Berufungsverfahren das zentrale QM-Instrument. Für diese liegen in aller Regel klar definierte und in Richtlinien, Leitfäden oder Berufungshandbüchern dokumentierte Prozesse, Verfahren und Verantwortlichkeiten vor. Hierin sowie in der Einbindung der Interessensgruppen bei der Überarbeitung und Weiterentwicklung des Verfahrens zeigt sich der hohe strategische Stellenwert von Berufungen für die Universitäten.

Die Qualitätssicherung im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses erfolgt insbesondere über die Laufbahnstellen, für die eine Qualifizierungsvereinbarung abgeschlossen wird. Auch hier ist das Qualitätsmanagement zumeist auf einem hohen Niveau und erfolgt i.d.R. durch festgelegte Kriterien für die Erfüllung der Qualifizierungsvereinbarung, Entwicklungsgespräche zu definierten Zeitpunkten sowie eine abschließende Evaluation der Erfüllung. Bei der Ausschreibung der Stellen wird eine internationale Ausschreibung als Idealfall angesehen. Dass dies nicht der Fall ist, wurde in Auditgutachten, die vor der Novelle des Universitätsgesetzes im Jahr 2015 fertiggestellt wurden, gelegentlich beanstandet. Das Gesetz sieht nun eine internationale Ausschreibung vor.<sup>48</sup> Auch die von den Gutachter/innen im Einzelfall gesehene Gefahr einer intransparenten Auswahl, die durch persönliche Abhängigkeiten (von der/dem direkten Vorgesetzten) bedingt sein kann, sollte damit entschärft werden.

Darüber hinaus weisen Maßnahmen zum Qualitätsmanagement in der Nachwuchsförderung Schnittstellen zum Qualitätsmanagement in Studium und Lehre auf. Dies erfolgt vor allem durch qualitätssichernde Maßnahmen in den Doktoratsprogrammen, z.B. durch festgelegte Betreuungsstandards, Doktoratsvereinbarungen, u.Ä. Der Bezug zur Forschung wird besonders hervorgehoben, wenn die Förderung von Nachwuchswissenschaftler/innen explizit als ein strategischer Schwerpunkt festgelegt wurde und mit spezifisch ausgerichteten Forschungssupportangeboten unterstützt wird. Diese Maßnahmen stärken den wissenschaftlichen Nachwuchs. Zugleich kritisieren die Gutachter/innen, dass die Nachwuchsförderung teilweise vernachlässigt wird. Sie

---

**48** § 99 Abs 5 UG 2002.

empfehlen durchgängig Maßnahmen zu setzen, mit denen Potenziale frühzeitig, noch vor Beginn eines Doktorats, identifiziert und gefördert werden können, sowie die Doktoratsphase selbst besser zu begleiten und unterstützen. Zudem gibt es Einzelfälle, in denen die Gutachter/innen die Gefahr sehen, dass durch die Entfristung von Stellen oder die interne Besetzung von Stellen mit Qualifizierungsvereinbarung ein Flaschenhalseffekt entsteht, der den Universitäten kaum noch strategischen Entscheidungsspielraum in der Nachwuchsförderung erlaubt. Neben einer mangelnden strategischen Berücksichtigung der Nachwuchsförderung spielt hier auch die Haltung innerhalb der Universität eine Rolle, die ihre Nachwuchswissenschaftler/innen, z.B. aufgrund einer starken regionalen oder professionsbedingten Verankerung, zu wenig auf internationale Karrierewege vorbereitet.

Ein weiteres Instrument des Qualitätsmanagements für das wissenschaftliche Personal stellen die personenbezogenen Evaluationen dar. Die Ansätze in der Praxis (wer evaluiert wird, in welchem Abstand, durch wen) unterscheiden sich und befinden sich dort, wo sie Erwähnung finden, häufig im Konzeptions- bzw. Implementierungsstadium. Die Gutachter/innen halten die Evaluation von Einzelpersonen aufgrund möglicher Konsequenzen für sensibel und schlagen als mögliche Alternative vor, personenbezogene Evaluationen in einen größeren Kontext, z.B. eine institutionelle Evaluation oder Evaluationen von Forscher/innengruppen, einzubetten.

Auf Basis der Analyse bleibt weitgehend unklar, wie die aus einer gesetzlichen Vorgabe<sup>49</sup> resultierende Verpflichtung zur personenbezogenen Evaluierung umgesetzt wird. Es entsteht der Eindruck, dass die Universitäten sich derzeit im Konzeptionsstadium befinden und bisher, wenn überhaupt, nur einzelne Gruppen des wissenschaftlichen Personals, wie Professor/inn/en oder Personen mit Qualifizierungsvereinbarungen, evaluiert werden (sollen). Auch die Bedenken der Gutachter/innen weisen darauf hin, dass es noch einiger Überlegungen bedarf, wie die Universitäten ein für sie adäquates und wirkungsvolles QM-Instrumentarium entwickeln und implementieren können. Es gilt, Beispiele guter Praxis zu entwickeln.

Als Instrument, das unabhängig von der Stellenkategorie eingesetzt wird, ist das (zumeist jährliche) Mitarbeiter/innengespräch wesentlich und wird in der Regel positiv erwähnt. An den Universitäten, an denen

---

49 § 14 Abs 7 UG 2002.

## Universitäten: Personal

MA-Gespräche gängige Praxis sind, ist die Durchführung zentral von der Hochschulleitung vorgegeben. Das Gespräch dient unter anderem dazu, eine Verbindung zwischen universitätsweiten und bereichsspezifischen Zielen sowie vereinbarten Zielen zwischen direkter Vorgesetzter/direktem Vorgesetzten und einzelner Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter zu schaffen. Die Universitäten bieten für die Umsetzung Orientierung durch klare Vorgaben in Form von Handreichungen, Leitfäden etc. Positive Erwähnung findet die Umsetzung der MA-Gespräche z.B. im Gutachten der Technischen Universität Graz, der Universität Klagenfurt und der Universität für Bodenkultur.

Eine Kluft besteht nach Dafürhalten der Gutachter/innen in Teilen zwischen den klaren zentralen Vorgaben und der tatsächlichen Umsetzung in den dezentralen Organisationseinheiten der Universitäten. Um dies zu verbessern, müssen ihrer Meinung nach Mechanismen etabliert werden, mit denen sichergestellt wird, dass die Gespräche geführt werden, aber auch, dass die Gespräche ihren Zweck erfüllen.

Über die hier dargestellten zentralen Instrumente hinaus verfügen die meisten Universitäten über klar geregelte Rekrutierungsprozesse für alle Personalkategorien sowie über mehr oder weniger umfangreiche Personalentwicklungsangebote. Hervorzuheben ist, dass die Personalentwicklung als Organisationseinheit als besonders positives Beispiel für ein umfassendes, bereichsspezifisches QM genannt wird (z.B. Medizinische Universität Wien, Kunstuniversität Graz). Dies kann unter anderem darin begründet liegen, dass der Qualitätskreislauf dem klassischen Vorgehen bei Personalentwicklungsprozessen entspricht und somit im professionellen Denken der Akteurinnen und Akteure stärker verankert ist als in anderen Bereichen.

Abschließend wird deutlich, dass im Qualitätsmanagement für den Personalbereich insbesondere Maßnahmen im Zentrum stehen, die für die Universität eine hohe strategische Relevanz haben und für die Steuerung der Hochschule wesentlich sind. Zum einen werden diese durchwegs in den Gutachten aufgegriffen und zum anderen in aller Regel als gut umgesetzt bewertet. Dazu zählen insbesondere Berufungen, die vor allem mit Blick auf die Forschungsausrichtung und die Forschungsziele der Universitäten strategisch entscheidend sind. Die Gutachten deuten jedoch nicht darauf hin, dass die Lehre eine hohe Relevanz bei der Berufung neuer Professor/inn/en bzw. im Berufungsverfahren einnimmt. Dies sollte allerdings aus Perspektive der Qualitätsentwicklung in der Lehre nachdenklich stimmen und es gilt zu überdenken, ob nicht ein stärkeres Augenmerk auch seitens der Gutachter/innen

auf die didaktisch-methodische Qualifikation der Professor/inn/en angebracht ist. Ebenfalls bedeutsam sind die Maßnahmen zur Qualitätssicherung bei Laufbahnstellen mit Qualifizierungsvereinbarung – wenngleich oder gerade weil diese Stellen in quantitativer Hinsicht begrenzt sind. Während die Nachwuchsförderung in dieser Hinsicht zumeist positiv bewertet wird, liefert die Analyse Anhaltspunkte, dass an einigen Universitäten der Nachwuchsförderung insgesamt, beginnend mit dem Eintritt in ein Doktorat, idealerweise bereits davor, zu wenig Beachtung geschenkt wird. An dieser Stelle gilt es strategisch nachzuschärfen, um im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen zu können und die gesamtuniversitären Ziele zu erreichen. Gerade weil das österreichische Laufbahnmodell nur begrenzt Möglichkeiten für gezielte Nachwuchsförderung ermöglicht und die Rahmenbedingungen für Nachwuchsforscher/innen im internationalen Vergleich hierzulande als wenig attraktiv gelten, sollten Universitäten ihre Möglichkeiten in diesem Bereich gezielt und qualitätsgeleitet ausschöpfen.

### II.2.5 Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem<sup>50</sup>

Für die Einbindung der gesellschaftlichen Zielsetzungen (ein aus den Prüfberreichen des HS-QSG<sup>51</sup> stammender Terminus) in das QM-System kristallisieren sich aus den Auditgutachten zwei Themenfelder heraus, die von den Gutachter/inne/n aufgegriffen werden: Gleichstellung und Diversität sowie Wissens- und Technologietransfer. Allerdings werden diese nur in etwa der Hälfte der Gutachten behandelt. Aus diesen wird ersichtlich, dass die beiden Themenfelder im Vergleich zum QM in anderen Aufgabenbereichen eher am Rande und nicht immer als eigenes Themenfeld behandelt werden. Zugleich

---

**50** Im Rahmen der Auditanalyse wurde ein besonderes Augenmerk auf die Einbindung der gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM gelegt. Hintergrund ist die verstärkte hochschulpolitische Relevanz gesellschaftlicher Zielsetzungen der Hochschulen – ausgedrückt etwa im Rahmen der Nationalen Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung (BMBWF 2017a) und des Gesamtösterreichischen Universitätsentwicklungsplans 2019–2024 (BMBWF 2017b). Die Ergebnisse dieser themenspezifischen Auswertung wurden in einem Beitrag für das European Quality Assurance Forum 2018 (Blüml/Irmer/Kastelliz/Meznik 2018) präsentiert.

**51** § 2 Abs 2 Z 3 HS-QSG.

## Universitäten: gesellschaftliche Zielsetzungen

sind Umfang und Aussagekraft sehr unterschiedlich.

### Gleichstellung und Diversität

Folgende Anhaltspunkte finden sich in den Gutachten zur Einbindung von Gleichstellung und Diversität in das Qualitätsmanagementsystem der Hochschulen:

Die explizite Nennung in strategischen Zielen, handlungsleitenden Grundsätzen und hochschulweiten Bekenntnissen weist in einigen Gutachten auf die strategische Verankerung sowie die Relevanz des Themas für die jeweilige Universität hin. In diesem Zusammenhang werden beispielhaft Antidiskriminierung (Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz)<sup>52</sup>, Frauenförderung (Technische Universität Wien)<sup>53</sup> oder Gender- und Diversitygerechtigkeit (Universität für angewandte Kunst Wien)<sup>54</sup> als Zielsetzungen benannt.

Darüber hinaus bestehen Strukturen und interne Zuständigkeiten, insbesondere für Gleichstellung, Gleichbehandlung der Geschlechter und Frauenförderung, zum Teil auch für Diversität in einem weiteren Sinne: Dazu zählen Vizerektorate mit entsprechendem Arbeitsschwerpunkt, zuständige operative Organisationseinheiten sowie die Arbeitskreise für Gleichbehandlungsfragen. Eine Besonderheit, die von den Gutachter/inne/n positiv hervorgehoben wird, sind die an einigen Universitäten tätigen Forschungseinrichtungen zum Thema Gender. Das Profil der Einrichtungen ist vielgestaltig und zumeist so angelegt, dass sie Gender an der Schnittstelle zu Lehre und Forschung bearbeiten und somit dem thematischen Querschnittscharakter Rechnung tragen. So besteht z.B. an der Kunstuniversität Graz<sup>55</sup> ein etabliertes Zentrum für Genderforschung, das sich dieser im Kontext der Musik- und Theaterwissenschaften widmet, die Umsetzung des Frauenförderplans sowie Forschung und Lehre zu Genderthemen (auch institutionsübergreifend) vorantreibt. Das Zentrum spricht als Zielgruppe auch Studierende an. Auch die Universität Linz<sup>56</sup> verfügt über ein Institut zur Frauen- und Geschlechterforschung sowie ein Institut für Legal Gender Studies mit interdisziplinärer Forschungsausrichtung.

---

**52** Gutachten Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz, 2017, S. 8.

**53** Gutachten Technische Universität Wien, 2016, S. 18.

**54** Gutachten Universität für angewandte Kunst Wien, 2015, S. 9.

**55** Gutachten Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, 2018, S. 25.

**56** Gutachten Universität Linz, 2018, S. 24.

Auf Ebene der Maßnahmen des Qualitätsmanagements werden von den Gutachter/inne/n zumeist Maßnahmen im Personalbereich aufgezählt und beschrieben, insbesondere:

- Maßnahmen beim Recruiting, z.B. genderfaire Berufungspolitik als strategisches Ziel im Personalbereich (Medizinische Universität Innsbruck)<sup>57</sup>;
- Monitoringmaßnahmen, z.B. systematische Erhebung und Aufbereitung von Kennzahlen zur Gleichstellung (Technische Universität Wien)<sup>58</sup>, Analyse und Evaluation des Frauenförderplans alle drei Jahre (Universität für angewandte Kunst Wien)<sup>59</sup>, Gender-Pay-Gap-Analysen (Universität Wien)<sup>60</sup>;
- Sensibilisierungs- und Supportmaßnahmen, z.B. Leitfaden für Gender und Diversity in der Medizin als verbindliche Vorgabe für alle Mitarbeiter/innen (Medizinische Universität Wien)<sup>61</sup>, Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Technische Universität Wien)<sup>62</sup>.

Auffällig ist, dass die Gutachten kaum Anhaltspunkte für eine umfassende QM-Perspektive im Bereich Gleichstellung und Diversität erkennen lassen. Geschlossene Qualitätskreisläufe, die eine regelmäßige Evaluierung der Ziele, Strategien und Maßnahmen umfassen, sind nur teilweise und zumeist in Bezug auf Maßnahmen im Bereich Gender erkennbar. Auch Maßnahmen zur Analyse von strukturell bedingten Barrieren in den hochschulischen Abläufen und Prozessen werden mit Ausnahme von Berufungsverfahren und der Besetzung von Laufbahnstellen nicht thematisiert. Daher entsteht aufgrund der Ausführungen in den Gutachten der Eindruck, dass Gleichstellung und Diversität nur in Ansätzen in ein übergreifendes Qualitätsmanagementsystem eingebunden sind.

Zudem zeigt sich, dass kaum Bezüge zu weiteren Kern- und Querschnittsaufgaben der Universitäten aufgezeigt werden, sondern ausschließlich der Bereich Personal im Mittelpunkt steht. Insbesondere die Bedeutsamkeit für Forschung sowie Studium und Lehre (mit Ausnahme der eingangs erwähnten Forschungseinrichtungen zu Genderthemen) wird nicht ersichtlich. Der

---

**57** Gutachten Medizinische Universität Innsbruck, 2016, S. 15.

**58** Gutachten Technische Universität Wien, 2016, S. 19.

**59** Gutachten Universität für angewandte Kunst Wien, 2015, S. 16.

**60** Gutachten Universität Wien, 2016, S. 22.

**61** Gutachten Medizinische Universität Wien, 2015, S. 29.

**62** Gutachten Technische Universität Wien, 2016, S. 19.



## Universitäten: gesellschaftliche Zielsetzungen

thematische Schwerpunkt liegt auf der Gleichstellung der Geschlechter. Ein umfassenderes Konzept von Diversität, das weitere Diversitätsdimensionen wie ethnische Herkunft, soziale Herkunft, Alter, körperliche und seelische Beeinträchtigungen, sexuelle Orientierung einschließt, ist nur in Ansätzen erkennbar. Es finden sich in den Gutachten keine Hinweise auf Maßnahmen, die sich an weitere unterrepräsentierte Gruppen richten. Zugleich orten die Gutachter/innen Verbesserungspotenzial darin, die bestehende Gleichstellungspolitik zu einem umfassenden Diversity Management auszubauen, das auch die Bezüge zu Forschung und Studium und Lehre fokussiert.

### Wissens- und Technologietransfer

Das zweite in den Gutachten explizit benannte Themenfeld zur Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das QM-System umfasst den Wissens- und Technologietransfer. Der Schwerpunkt liegt dabei auf einer beschreibenden Darstellung der von den Universitäten verfolgten Transferaktivitäten. Diese umfassen zum einen nach außen gerichtete Transferaktivitäten:

- insbesondere Kooperationen und Vernetzungsaktivitäten mit Wirtschaftspartner/inne/n und wissenschaftlichen Einrichtungen (z.B. Donau-Universität Krems<sup>63</sup>, Montanuniversität Leoben<sup>64</sup>, Technische Universität Graz<sup>65</sup>, Technische Universität Wien<sup>66</sup>), Kooperationen mit Kunst- und Kultureinrichtungen (z.B. Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz<sup>67</sup>);
- Wissensvermittlungs- und Wissensverwertungsangebote zur Dissemination von Ergebnissen an regionale Unternehmen oder breitere, nicht-hochschulische Zielgruppen, wie z.B. Robotikwochen und Technikworkshops für Kinder (z.B. Technische Universität Wien<sup>68</sup>), Veranstaltungen und künstlerische Produktionen (z.B. Kunstuniversität Graz<sup>69</sup>).

Zum anderen zählt zu den Aktivitäten ein umfassendes internes Serviceange-

---

**63** Gutachten Universität für Weiterbildung Krems, 2015, S. 5.

**64** Gutachten Montanuniversität Leoben, 2015, S. 5.

**65** Gutachten Technische Universität Graz, 2018, S. 14.

**66** Gutachten Technische Universität Wien, 2016, S. 6.

**67** Gutachten Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz, 2017, S. 8.

**68** Gutachten Technische Universität Wien, 2016, S. 19.

**69** Gutachten Kunstuniversität Graz, S. 16 und 18.

bot für Forscher/innen, beginnend mit der Projektakquise bis hin zur Verwertung von Wissen und Technologien. Etabliert ist ein solches u.a. an der Medizinische Universität Wien<sup>70</sup>, der Universität Innsbruck<sup>71</sup> sowie an der Technischen Universität Graz<sup>72</sup>.

Die Analyse lässt den Schluss zu, dass die Universitäten ein umfassendes Bündel an Transferaktivitäten nutzen, zugleich zeigt sich nur vereinzelt, wie diese in das QM-System eingebunden sind. Beispiele für konkrete QM-Maßnahmen sind:

- qualitätssichernde Prozesse für alle Phasen des Wissens- und Technologietransfers durch den Stage-Gate-Prozess oder die Begleitung durch den Gründungsbeirat (Universität Innsbruck)<sup>73</sup>,
- Evaluationen der wissenschaftsunterstützenden Bereiche der Universität und gegebenenfalls erfolgte Anpassungen (Technische Universität Graz)<sup>74</sup>,
- zentrale Erfassung und Analyse quantitativer Daten des Wissens- und Technologietransfers sowie der Verwertung von Wissen (Universität Wien)<sup>75</sup>.

Die strategische Zielsetzung und Verankerung des Wissens- und Technologietransfers in der Gesamtstrategie der Universitäten findet in den Gutachten selten Erwähnung. Hier benennen die Gutachter/innen auch Verbesserungsmöglichkeiten wie den stärkeren Einbezug des Bereichs in die internen Zielvereinbarungen und die Entwicklung einer eigenen Strategie für Wissens- und Technologietransfer. In Bezug auf die strategische Ausrichtung bilden die Kunstuniversitäten sowie die Medizinischen Universitäten eine Ausnahme: Bei ihnen ist eine vergleichsweise starke strategische Verankerung vorhanden, da in deren Selbstverständnis die Außenwirksamkeit ihrer Aktivitäten explizit festgelegt ist, z.B. durch den Auftrag zur Patient/innenversorgung.

Gleichwohl einzelne qualitätssichernde Maßnahmen aus der Analyse ersichtlich sind, fehlt auch beim Wissens- und Technologietransfer eine umfassende, genuine Qualitätssicherungsperspektive in den Gutachten: Übergeordnete Ziele, die Verankerung in Strategien und die daraus abgeleiteten Maß-

---

**70** Gutachten Medizinische Universität Wien, 2015, S. 18.

**71** Gutachten Universität Innsbruck, 2014, S. 14.

**72** Gutachten Technische Universität Graz, 2018, S. 15.

**73** Gutachten Universität Innsbruck, 2014, S. 14.

**74** Gutachten Technische Universität Graz, 2018, S. 17.

**75** Gutachten Universität Wien, 2016, S. 19.

## Universitäten: gesellschaftliche Zielsetzungen

nahmen sowie deren Evaluierung und allfällige Weiterentwicklung werden nicht in den Blick genommen.

Letztlich zeigt die Analyse, dass die Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das QM-System eher randständig behandelt wird. Dies steht einerseits im Zusammenhang mit:

- dem nicht näher ausgeführten gesetzlichen Terminus der gesellschaftlichen Zielsetzungen im Gesetzestext des HS-QSG<sup>76</sup>;
- der unterschiedlichen Operationalisierung durch die Agenturen (s. dazu Kapitel I.4.3), die möglicherweise dazu führt, dass sowohl die Universitäten als auch die Gutachter/innen unterschiedliche Schwerpunkte setzen;
- der relativen Neuigkeit der Themen bzw. der gewonnenen Bedeutung und Aufmerksamkeit in den letzten Jahren, die dazu führt, dass ein umfassenderes Verständnis und entsprechende Konzepte für Diversität und Wissens- und Technologietransfer sowohl in den Qualitätssicherungsagenturen als auch an den Universitäten erst im Entstehen begriffen sind.

In den Auditverfahren muss bei der Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das QM-System letztendlich auch ein Spagat zwischen der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben sowie der hochschulpolitisch steigenden Relevanz gesellschaftlicher Zielsetzungen auf der einen Seite und der im Vergleich zu den Kernaufgaben Forschung und Lehre geringen Akzeptanz und Relevanz im universitären Alltag auf der anderen Seite bewältigt werden.

## Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen

### II.2.6 Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre

Zum Qualitätsmanagement für den Bereich Studium und Lehre lässt sich auf

---

**76** In den Erläuterungen zum HS-QSG wird darauf hingewiesen, dass der Prüfbereich „gesellschaftliche Zielsetzungen“ vor den im UG geregelten Zielen der Universitäten zu sehen ist (1222 der Beilagen XXIV. GP – Regierungsvorlage – Vorbl. u. Erläut. QSRG, S. 19). Diese gesetzlichen Regelungen lassen jedoch Interpretationsspielräume zu, die eine unterschiedliche Umsetzung durch die einzelnen Agenturen zur Folge haben.

Grund der Audit-Gutachten festhalten: Das QM ist hier relativ zu den anderen Bereichen Angewandte Forschung und Entwicklung, Personal und den Querschnittsthemen Internationalisierung, Gleichstellung und Diversität, Wissens- und Technologietransfer weiter entwickelt.

Entsprechend breit ist auch die Palette der von den Hochschulen eingesetzten Rückmeldungs- und Reflexionsinstrumente. Die Gutachten beschränken sich hier zumeist auf die Nennung der einzelnen Instrumente. Punktuell werden auch Einschätzungen hinsichtlich der Einbettung der gewonnenen Ergebnisse in Qualitätskreisläufe im Kontext der Weiterentwicklung bestehender Studienangebote abgegeben. Zu den genannten Instrumenten gehören:

- periodische Befragungen der Studierenden (Studienwahl, Studienumfeld, Zufriedenheit mit Serviceeinrichtungen, Studienabschluss, Abbruch), der Absolvent/inn/en (Einsatz erworbener Kompetenzen) und der Lehrenden (Lehrbedingungen), der Praktikums- und Arbeitgeber/innen (Passung der Kompetenzen der Studierenden und Absolvent/inn/en mit Anforderungen der Praxis) sowie der Mitarbeiter/innen (Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit);
- Evaluierungen von Lehrveranstaltungen;
- regelmäßige Feedback- und Reflexionsformate unter Einbeziehung von Studierendenvertreter/inne/n (Workshops, Qualitätszirkel);
- quantitative Datenanalysen: Studienverlauf (Drop-out-Analysen), Beschäftigungssituation der Absolvent/inn/en.

Die zentralen Säulen des QM in Studium und Lehre sind neben der Lehrveranstaltungsevaluation vor allem die institutionalisierten Prozesse zur Weiterentwicklung der Studienangebote.<sup>77</sup> Entsprechend breiten Raum nehmen diese beiden Themen auch in den Gutachten ein.

### Lehrveranstaltungsevaluation

Die Befunde und Einschätzungen der Gutachter/innen zum Thema LV-Evaluation decken sich weitgehend mit jenen für die öffentlichen Universitäten: Mehrheitlich kommen standardisierte Online-Erhebungsbögen zum Einsatz, die auch qualitative Elemente in Form von Freitextkommentaren

---

**77** Als Überblick zu diesen beiden Themenfeldern des QM der Fachhochschulen im Bereich Studium und Lehre vgl. bereits Birke/Hopbach 2016, S. 62ff, 66.

enthalten können. Häufig finden sich darüber hinaus zumeist informelle Formen eines im Semester erfolgenden, mündlichen Feedbacks an LV- und Studiengangsleiter/innen. Eine gewisse Bandbreite zeigt sich auch in Bezug auf den Zeitpunkt der abschließenden LV-Evaluation. Diese erfolgt üblicherweise nach Ende der Lehrveranstaltung, vereinzelt wird jedoch – zur Erhöhung des Rücklaufs – bereits vor Abschluss der Lehrveranstaltung und im Rahmen von LV-Terminen evaluiert. Die Evaluierungen sind in der Regel in Qualitätskreisläufe eingebettet, negative Evaluierungsergebnisse – etwa in Form einer (wiederholten) Zielwertverfehlung – lösen unterschiedliche Maßnahmen (z.B. Gespräche der Studiengangsleitung mit betroffenen Lehrenden, einschlägige Weiterbildungsangebote, Berücksichtigung in Mitarbeiter/innengesprächen) aus, die auf eine gezielte Verbesserung in den identifizierten Bereichen zielen. An der FHW der WKW<sup>78</sup> etwa haben Lehrende die Möglichkeit, direkt Kommentare oder Stellungnahmen zu den in komprimierter Form für alle Studierenden und Lehrenden zugänglichen Ergebnissen der LV-Evaluierung abzugeben. An vielen Hochschulen werden Evaluierungsergebnisse gesamter Studiengänge sowie die Ergebnisse der Anwendung weiterer Befragungsinstrumente (Befragung von Lehrenden, Studierenden, Absolvent/inn/en und Praktikumsunternehmen) gemeinsam mit den daraus abgeleiteten Maßnahmen in unterschiedlichen Berichtsdokumenten zusammengefasst, höherrangigen Gremien (z.B. FH-Kollegium) und der interessierten internen Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Gutachterliches Lob erhalten Modelle der LV-Evaluierung, die neben der klassischen Befragung der Studierenden ergänzend auch Instrumente wie direkte Gespräche in Kleingruppen, Reflexionsveranstaltungen nach den Prüfungen, (für hauptberufliche Lehrende) verpflichtende kollegiale Hospitation der LV in regelmäßigen Abständen und ergänzend zum studentischen Feedback auch Befragungen der Lehrenden nutzen. An der FH Gesundheitsberufe OÖ<sup>79</sup> wird ergänzend zur allgemeinen LV-Evaluierung auch der Kompetenzerwerb über eine schriftliche Selbsteinschätzung der Studierenden evaluiert. Zustimmung gibt es auch zum etwa an der FH Wiener Neustadt<sup>80</sup> und

---

**78** Gutachten FHW-Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH, 2014, S. 19.

**79** Gutachten FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH, 2017, S. 21.

**80** Gutachten FH Wiener Neustadt für Wirtschaft und Technik GmbH, 2016, S. 18.

der FH Gesundheitsberufe OÖ<sup>81</sup> angewandten Prinzip, den Studiengangsleitungen oder Lehrenden gewisse Freiheiten hinsichtlich der Auswahl der eingesetzten Tools zu gewähren. Positiv gesehen werden außerdem Hochschulen wie etwa die FH Burgenland<sup>82</sup>, denen es durch entsprechende Kommunikation gelingt, den Studierenden zu vermitteln, dass ihr Feedback einen hohen Stellenwert hat und auch praktische Wirkung bei Verbesserungen in der Lehre entfaltet.

Eine Herausforderung bleibt nach Ansicht der Gutachter/innen die Förderung der mitunter geringen Akzeptanz des Instruments der LV-Evaluierung, der seitens der Hochschulen etwa durch technische und inhaltliche Überarbeitung der Fragebögen entgegengewirkt wird. Niedrige Rücklaufquoten schwächen die Aussagekraft der Ergebnisse und dadurch die mit der Evaluierung der Lehre verbundenen Verbesserungs- und Steuerungspotenziale. Zur Überwindung der wiederholt konstatierten Evaluierungsmüdigkeit der Studierenden entwickelten die Gutachter/innen Empfehlungen, die auf unterschiedliche Aspekte zielen:

- **Format und Durchführungsmodalitäten:** Wo die Umstellung auf elektronische Evaluation zu einem Rückgang der Rücklaufquote geführt hat, kann die Rückkehr zu traditionellen Paper-Pencil-Formaten sowohl für Zwischen- als auch für Endevaluationen überlegt werden. Der Durchführungszeitraum sollte auf Ebene der Studiengänge mit den Studierenden abgestimmt werden.
- **Klärung der Zweckbestimmung:** Der mit der LV-Evaluierung verfolgte Zweck sollte möglichst klar festgelegt sein und in die inhaltliche Ausgestaltung der erhobenen Items einfließen. Grundsätzlich sollten nur für die Qualitätssicherung und -entwicklung notwendige Items erhoben werden.
- **Transparente Schließung des PDCA-Zyklus:** Als zentraler Erfolgsfaktor wird von den Gutachter/inne/n durchwegs die konsequente und transparente Schließung des PDCA-Zyklus ausgemacht: Ergebnisse der LV-Evaluierungen sind zeitnah gleichermaßen mit den Lehrenden und den Studierenden (in Gestalt der Jahrgangssprecher/innen) zu diskutieren. Zur tiefergehenden, die Ergebnisse unterschiedlicher Instrumente (z.B. mündliche/schriftliche Evaluation, Erhebungen zu Studienbedingungen) allgemein und

---

**81** Gutachten FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH, 2017, S. 22.

**82** Gutachten Fachhochschule Burgenland GmbH, 2014, S. 12.

zur Studierbarkeit des konkreten Angebots) berücksichtigenden Analyse sollten auf Studiengangsebene zumindest einmal im Semester aus der jeweiligen Studiengangsleitung, Studierenden- und Lehrendenvertreter/innen gebildete Qualitätszirkel oder einschlägige Fokusgruppen zusammentreffen. In weiterer Folge abgeleitete qualitätsfördernde Maßnahmen sind an die jeweilige Studierendenkohorte, deren Feedback aufgegriffen wurde, zu kommunizieren. Generell soll die Rückmeldung der Evaluationsergebnisse nicht ausschließlich auf negative Aspekte und deren Bearbeitung fokussieren, sondern gerade auch im Zuge der Evaluierung festgestellte gute Ergebnisse in Lehre und Weiterentwicklung von Studiengängen sichtbar machen.

- Generell gesehen ist das flächendeckend genutzte Instrument der LV-Evaluation insgesamt gut in Qualitätskreisläufe auf Studiengangsebene eingebettet. Das Vorhandensein stabiler Jahrgangskohorten begünstigt die Etablierung allgemein akzeptierter Formate der Diskussion und des Austausches zwischen Studierenden und Studiengangsleitungen. Diese zum Teil auch stärker anlassbezogen und informell funktionierenden Formate können den Prozess der LV-Evaluation nicht ersetzen, sie dürften jedoch wesentliche Anstöße für konkrete Verbesserungen liefern und gewisse Defizite der LV-Evaluation kompensieren.

Zusammenfassend ist für den Bereich der LV-Evaluation festzuhalten: Eine Evaluation der Lehre, die sich ausschließlich auf Online-Erhebungen stützt, greift selbst bei ausreichender Beteiligung der Studierenden tendenziell zu kurz. Ein vollständigeres Bild, aus dem wirkungsvolle Maßnahmen zur Förderung der Qualität ableitbar sind, ergibt sich erst aus der Verknüpfung der verschiedenen Feedbackinstrumente.

Freilich ist auch hierfür die ausreichende Beteiligung der Studierenden notwendig. Sie ist – wie die Befunde der Gutachter/innen zeigen – keineswegs selbstverständlich und am ehesten dort anzutreffen, wo Studierende das Gefühl haben, dass ihre Rückmeldungen tatsächliche Wirkung entfalten, aus dem Feedback kommende Anstöße zur Weiterentwicklung aufgegriffen werden und so perspektivisch auch einen Nutzen für die Studierenden haben werden. Folglich liegt in der intensiven Kommunikation der Wirksamkeit studentischer Rückmeldungen auch ein entscheidender Ansatzpunkt zur Förderung der Akzeptanz von Evaluierungs- und Feedbackmaßnahmen und damit auch zur Förderung der Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung an der

Qualitätsentwicklung durch die Studierenden (siehe auch Kapitel II.3.4). Die anderen in den Gutachten thematisierten Maßnahmen auf der Ebene der technischen Modalitäten der Durchführung von Evaluierungen (Zeitpunkte, Zeiträume, Formate) können zweifelsohne helfen, etwa die Rücklaufquoten vorübergehend zu erhöhen. Ohne grundsätzliches Vertrauen in die Wirksamkeit von Feedback wird ihr langfristiger Einfluss jedoch gering bleiben.

### **Institutionelle Prozesse zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Studienangeboten**

Die Einrichtung neuer Studiengänge an Fachhochschulen erfordert eine Akkreditierung durch die AQ Austria.<sup>83</sup> Die Erstakkreditierung von Studiengängen erfolgt unbefristet, sofern der jeweilige Erhalter des Studienangebots selbst bereits unbefristet als Institution akkreditiert ist. Einige Gutachten behandeln in diesem Zusammenhang knapp das Akkreditierungsverfahren der AQ Austria und streifen dabei auch die sich aus den Prüfbereichen und Prüfkriterien der Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung<sup>84</sup> ergebenden Verpflichtungen der Fachhochschulen (z.B. Zusammensetzung des für die Entwicklung eines neuen Studienangebots zu bildenden Entwicklungsteams, Vorab-Analyse des Bedarfs des Arbeitsmarktes und der Akzeptanz bei potenziellen Studierenden).

Über die unbefristet erteilte Erstakkreditierung hinaus besteht jedoch eine Verpflichtung zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Studienangebote im Rahmen des internen Qualitätsmanagementsystems der Fachhochschule.<sup>85</sup> Die Fachhochschulen haben entsprechend Verfahren zur internen Überarbeitung einzelner Studienprogramme entwickelt.<sup>86</sup> Diese Verfahren sind wichtige Pfeiler für die Entwicklung der Qualität im Bereich Studium und Lehre und erhalten auch im Rahmen der Auditverfahren entsprechend viel Aufmerksamkeit.

In den Gutachten wird bestätigt, dass die in regelmäßigen Abständen (Perioden zwischen drei und sieben Jahren) oder anlassbezogen (bei größeren

---

**83** § 23 Abs 3 HS-QSG.

**84** Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung, beschlossen vom Board der AQ Austria am 28. Mai 2015 (FH-AkkVO).

**85** § 17 Abs 3 FH-AkkVO.

**86** Vgl. allgemein zu den in diesem Bereich aufgebauten Prozessen und Verfahren Birke/Hopbach 2016, S. 6off.



Abweichungen von Zielen) zum Einsatz kommenden Verfahren und Prozesse in der Regel mehr oder weniger stark an das Verfahren der Erstakkreditierung durch die AQ Austria angelehnt sind und in der praktischen Umsetzung insgesamt gut funktionieren. Dabei werden neben den Ergebnissen interner Qualitätssicherungsinstrumente (Evaluierungen, Ergebnisse aus Qualitätszirkeln und Workshops der Studiengangsleitungen zur Reflexion von Inhalten und Fragen der Organisation) vor allem auch externe Feedback-Kanäle genutzt. Von den Gutachter/inne/n grundsätzlich positiv gesehen werden Verfahren, bei denen durch die systematische Einholung von Rückmeldungen von Absolvent/inn/en, Praktikumsgeber/inne/n und anderen Berufsfeldvertreter/inne/n auch externe Einschätzungen zur Aktualität und Praxistauglichkeit des bestehenden Studienangebots in die Weiterentwicklung einfließen. Lob erhält auch die Praxis etwa der FH Gesundheitsberufe OÖ<sup>87</sup>, aus den Ergebnissen der jährlichen Reflexion des Beitrags eines Studiengangs zu den strategischen Zielen der Hochschule verbindliche Schritte für die Weiterentwicklung des Studiengangs abzuleiten. Kritisch gesehen werden umgekehrt Verfahren, in denen externe Sichtweisen noch wenig oder nicht ausreichend repräsentiert sind.

Die Gutachter/innen identifizieren Entwicklungspotenziale folglich vor allem in den eben behandelten Bereichen:

- Einbeziehung und Gewichtung unterschiedlicher Formen externer Expertise: Diese kann aus Sicht mancher Gutachter/innen an einigen Hochschulen generell verstärkt werden. Auch eine ungenügende Balance verschiedener Gruppen von Expert/inn/en (Stakeholder, fachwissenschaftliche Expert/inn/en, Berufspraktiker/innen) wird als potenzieller Schwachpunkt ausgemacht. Hinsichtlich der Gewichtung der verschiedenen Gruppen zeigt sich kein eindeutiges Bild: Gutachter/innen, die diesen Aspekt thematisieren, regen häufig eine stärkere Repräsentation fachwissenschaftlicher Expertise an, für die beispielsweise auch auf Personen aus dem Netzwerk der internationalen Partnerhochschulen zurückgegriffen werden soll. In einzelnen Fällen wird jedoch auch angeregt, Wirtschaft und generell praxisorientierte Sichtweisen enger und regelmäßiger einzubinden. Hier kann etwa über Beiräte (Fach-, Firmen-, Alumni-Beiräte) ein regelmäßiger Austausch sichergestellt werden. Hinsichtlich des methodischen Vorgehens

---

87 Gutachten FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH, 2017, S. 15.

findet sich die Anregung, bei der Einholung des Feedbacks externer Stakeholder verstärkt strukturierte Erhebungen durchzuführen. Dadurch soll eine möglichst breite Beteiligung und Repräsentativität der Ergebnisse erreicht werden, die dann durch qualitatives Feedback zu ergänzen sind.

- Rückbezug auf institutionelle Ziele: Neben dem Feedback der Stakeholder-Gruppen sollten, sofern dies nicht erfolgt, auch die Ziele der gesamten Hochschule als Kriterium im Zuge der Weiterentwicklung einzelner Studiengänge verstärkt Berücksichtigung finden.

In einigen Gutachten wird auch der mit den Verfahren zur Weiterentwicklung verbundene Zeit- und Ressourcenaufwand thematisiert.<sup>88</sup> Von den Gutachter/innen positiv gesehen wird etwa das Modell der FH CAMPUS o2<sup>89</sup>, das durch die zeitgleiche Durchführung der Weiterentwicklungsverfahren für Bachelor- und Masterstudiengänge eine gewisse Bündelung von Ressourcen erlaubt.

Aus dem Anspruch der Aktualität und Praxisrelevanz der in den Studiengängen vermittelten Inhalte folgt die Notwendigkeit ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Hierfür gilt es, auch von außen kommende Anstöße nutzbar zu machen. Ob dabei das Schwergewicht auf Expert/inn/en aus der jeweiligen Fachdisziplin oder aus den relevanten Berufsfeldern gelegt werden soll, lässt sich nicht allgemein festlegen. Der Fokus hängt letztlich von den spezifischen Zielsetzungen der Weiterentwicklung (stärkere Passung mit Anforderungen des Berufsfelds und/oder Berücksichtigung aktueller Entwicklungen in den Kernfächern) des jeweiligen Studiengangs ab.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, die primär von fach- und berufsfeldspezifischen Impulsen getriebene Weiterentwicklung auch in Einklang mit den gesamtinstitutionellen Zielen der Fachhochschule zu bringen. Hier besteht ein schwer aufzulösendes Spannungsverhältnis, das aus Sicht mancher Gutachter/innengruppen auch durch das hochschulpolitische Umfeld bedingt ist: So kann die auch durch politische Initiativen geprägte Entwicklung des Studienangebots einer konsistenten (Weiter-)Entwicklung sowohl einzelner Studiengänge als auch des gesamten Studiengangsportfolios

---

**88** So werden neben den meist komplexen Prozessen an einzelnen Hochschulen auch umfangreiche Selbstberichte erstellt und Vor-Ort-Besuche von externen Expert/inn/engruppen organisiert.

**89** Gutachten CAMPUS o2 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, 2017, S. 36.

einer Hochschule tendenziell entgegenwirken.

### Weiterbildung

Angebote im Bereich der hochschulischen Weiterbildung (Lehrgänge zur Weiterbildung) unterliegen keiner externen Akkreditierungspflicht. Das FHStG bestimmt jedoch, dass diese Lehrgänge in angemessener Form in die hochschulinterne Qualitätssicherung und -entwicklung einzubinden sind.<sup>90</sup> Für die Phase der Entwicklung von Lehrgängen der Weiterbildung bietet sich in den Gutachten ein weitgehend einheitliches Bild: An vielen Fachhochschulen durchlaufen Lehrgänge interne Akkreditierungsverfahren, die wiederum stark am Verfahren der verpflichtenden Akkreditierung von Fachhochschul-Studiengängen durch die AQ Austria orientiert sind und auch das Element der externen Begutachtung durch Peers oder Beiräte enthalten können.

Weniger einheitlich sind hingegen die Befunde zur Einbindung bereits laufender Lehrgänge in das hochschulinterne Qualitätsmanagementsystem. Lob der Gutachter/innen erhalten Hochschulen, deren Weiterbildungsangebot vom internen Qualitätsmanagementsystem erfasst ist und die, wie etwa die Fachhochschule Wiener Neustadt für Wirtschaft und Technik GmbH<sup>91</sup>, bei der Gestaltung der Maßnahmen auf die Bedürfnisse und Vorerfahrungen berufserfahrener Studierender eingehen. An einigen Hochschulen sind die in Studium und Lehre eingesetzten Instrumente und Prozesse – zum Zeitpunkt der Durchführung des Audits – (noch) nicht vollständig für die Lehrgänge übernommen worden.

Entsprechend wird ein allgemeiner Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Integration des Bereichs der Weiterbildung in das Qualitätsmanagementsystem konstatiert. Konkret wird in diesem Zusammenhang etwa auch empfohlen, analog zu den jährlich für die einzelnen Studiengänge erstellten Berichten auch für den Bereich der Weiterbildung ein Berichtsformat einzuführen, das die Ergebnisse aus unterschiedlichen Rückmeldungs- und Informationsquellen zusammenführt und Grundlagen für Weiterentwicklungsmaßnahmen liefert. Weitere in den Gutachten aufgezeigte Weiterentwicklungspotenziale beziehen sich auf die Aufnahmeverfahren und Fragen der

---

**90** § 9 Abs 1 FHStG.

**91** Gutachten Fachhochschule Wiener Neustadt für Wirtschaft und Technik GmbH, 2016, S. 27.

Anrechnung: Die Ausgestaltung der Aufnahmeverfahren und klare Regelungen zur Anrechnung früher erworbener Kompetenzen stellen aus Sicht der Gutachter/innen einen Beitrag zur Qualitätssicherung dar. Angeregt wird darüber hinaus die Anpassung der Evaluierungsinstrumente an die spezifischen Studienbedingungen und Anforderungen der jeweiligen Zielgruppen eines Weiterbildungsangebots. Dabei sollen vor allem Fragen der Studierbarkeit und der allgemeinen Arbeitsbelastung in den häufig berufsbegleitend absolvierten Lehrgängen analysiert werden.

Insgesamt wird in den Gutachten deutlich, dass die Fachhochschulen hier vor einer doppelten Aufgabe stehen: In der Praxis wirksame Qualitätssicherung wird nicht allein durch die gesetzlich geforderte Integration der Angebote hochschulischer Weiterbildung in das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule erreicht, sondern benötigt auch gewisse Anpassungen in der Ausgestaltung der Instrumente, die der spezifischen Situation vieler Studierender im Bereich der Weiterbildung (etwa vorwiegende Zulassung beruflich qualifizierter Bewerber/innen und fortgesetzte Berufstätigkeit während des Studiums) Rechnung tragen.

### **Evaluierung der Berufspraktika**

Berufspraktika sind verpflichtender Bestandteil des Bachelor-Studiums an Fachhochschulen. Ihre Einbindung in das Qualitätsmanagementsystem wird folglich auch in vielen Gutachten thematisiert. Hierbei wird deutlich, dass durchgängig auf regelmäßige Befragungen oder Berichte der Studierenden und der Praktikumsanleitenden bei Arbeitgeber/inne/n zurückgegriffen wird. Einzelne Hochschulen haben eigene Formate entwickelt, in denen Absolvent/inn/en des Berufspraktikums ihre Erfahrungen nicht nur über Berichte, sondern bei einschlägigen Veranstaltungen an jüngere Kolleg/inn/en weitergeben. Die Befragungsinstrumente wurden jedoch mitunter noch nicht hochschulweit ausgerollt. Seitens der Gutachter/innen wird neben der vollständigen Umsetzung dieser Praxis angeregt, die Zeiträume zwischen den Erhebungen bei Arbeitgeber/inne/n zu überprüfen. So soll sichergestellt werden, dass geänderte Anforderungen der Arbeitsmärkte entsprechend zeitnah Berücksichtigung in den Studiengängen finden.

### Didaktik

Die Förderung der didaktischen Kompetenz der Lehrenden hat durchwegs einen hohen Stellenwert und ist eine zentrale Säule in den Weiterbildungsangeboten vieler Fachhochschulen. An vielen Standorten sind auch deshalb Didaktikkonzepte verabschiedet worden, die grundsätzliche Aussagen und Vorgaben zu Methoden und Konzepten der Lehre und des Lernens enthalten. Die in den Berichten genannten Strukturen und Maßnahmen werden in den Gutachten insgesamt positiv bewertet. Das darin zum Ausdruck kommende Engagement der Hochschulen für die Weiterentwicklung der Qualität der Lehre wird von den Gutachter/inne/n anerkannt. Die Palette der Angebote und Formate ist breit und umfasst die (bereits erfolgte oder zumindest geplante) Einrichtung eigener Didaktik-Zentren, die Schaffung der Position von Didaktik-Beauftragten, unterschiedliche Veranstaltungen (Workshops, Seminare) zur Beratung bei der didaktischen Weiterentwicklung von Lehrangeboten durch den Einsatz innovativer Methoden (Inverted Classroom, Game-based Learning), darüber hinaus individuelle Coaching-Angebote oder auch die an der Fachhochschule Technikum Wien<sup>92</sup> angebotenen mehrtägigen „Didaktik-Retreats“ für größere Gruppen von Lehrenden.

Die Angebote haben häufig nur freiwilligen Charakter und werden von den Lehrenden unterschiedlich angenommen. An manchen Fachhochschulen wie etwa der Fachhochschule Technikum Wien<sup>93</sup>, der FH Campus Wien<sup>94</sup> und der FH JOANNEUM<sup>95</sup> sind entsprechende Angebote unterschiedlichen Formats jedoch für neue hauptberufliche Lehrende oder zur Erlangung einer FH-Professur (FH CAMPUS o2<sup>96</sup>) verpflichtend. Sie reichen von eher kompakten, mehrstündigen Veranstaltungen über Einstiegsmodule bis hin zur Verpflichtung, mehrere Tage didaktischer Weiterbildung in den ersten drei Jahren der Tätigkeit zu absolvieren. Entwicklungspotenziale sehen die Gutachter/innen folglich in erster Linie bei der praktischen flächendeckenden Umsetzung bereits verabschiedeter Konzepte. Die abgegebenen Empfehlungen zielen einerseits auf die breitere Kommunikation des vorhandenen

---

**92** Gutachten Fachhochschule Technikum Wien, 2017, S. 19.

**93** Ebd.

**94** FH Campus Wien – Verein zur Förderung des Fachhochschul-, Entwicklungs- und Forschungszentrums im Süden Wiens, 2017, S. 12.

**95** Gutachten FH JOANNEUM Gesellschaft mbH, 2016, S. 21.

**96** Gutachten CAMPUS o2 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, 2017, S. 30.

Weiterbildungs- und Beratungsangebots, andererseits auf die Schaffung von positiven Anreizsystemen oder auch eine generell höhere Verbindlichkeit des Angebots.

Als Beispiel eines Anreizes zur Befassung mit Fragen der Didaktisierung von Lehrinhalten, die potenziell auch einem breiteren Kreis von Lehrenden zugute kommt, kann das System der „Teaching Quality Points“ an der FH Campus Wien<sup>97</sup> gesehen werden: Sonderleistungen wie zum Beispiel die Erarbeitung neuer Lehrsequenzen zu bestimmten Inhalten können hier mit einer Senkung der Lehrverpflichtung honoriert werden.

Die Fachhochschulen haben die Bedeutung der Entwicklung der didaktischen Kompetenzen der Lehrenden eindeutig erkannt und eine Vielzahl entsprechender Maßnahmen eingeführt. Die größte Herausforderung besteht künftig darin sicherzustellen, dass die Angebote auch tatsächlich eine möglichst große Zahl von Lehrenden – gerade auch in Didaktik-Fragen weniger sensible Personen – erreichen. Erfolgversprechend scheinen hier Ansätze, die – zumindest gegenüber neuem Lehrpersonal oder im Falle negativer Rückmeldungen aus den diversen Feedbackkanälen – auf verpflichtende Elemente setzen und diese auch mit freiwilligen, möglichst passgenau auf die Bedürfnisse der Lehrenden zugeschnittenen Angeboten kombinieren.

### **Nebenberuflich Lehrende**

Einige Gutachten behandeln auch Qualitätsmanagementmaßnahmen im Zusammenhang mit nebenberuflich Lehrenden. Hier wird festgestellt, dass der inhaltliche Austausch innerhalb dieser Lehrendengruppe (Lektor/inn/enkonferenzen), vor allem aber der Austausch und die Abstimmung mit hauptberuflich Lehrenden (Lehrendenkonferenzen, Abstimmung mit Fachbereichen vor Übernahme eines Lehrauftrags) und Studiengangsleitungen (Einführungsgespräche, Besprechungen zu Ergebnissen der LV-Evaluierung) durch eine Vielzahl von Gesprächsformaten grundsätzlich sichergestellt ist.

Seitens der Studierenden werden die nebenberuflich Lehrenden positiv gesehen, insbesondere bei der Gruppe der berufstätigen Studierenden unterstützen sie auch die generelle Akzeptanz des Studiums. Auch die Tatsache, dass vielfach ein großer und erweiterbarer Pool nebenberuflich Lehrender,

---

**97** Gutachten FH Campus Wien – Verein zur Förderung des Fachhochschul-, Entwicklungs- und Forschungszentrums im Süden Wiens, 2017, S. 12.

dem auch Absolvent/inn/en der Fachhochschulen angehören können, aufgebaut werden konnte, findet bei Gutachter/inne/n Anerkennung. Trotz solcher, prinzipiell positiver Befunde sehen manche Gutachter/innen im hohen Anteil nebenberuflicher Lehrpersonen auch eine potenzielle Herausforderung für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität. Sie regen deshalb an, das Ausmaß der Einbindung dieser Gruppe in die Lehre zu prüfen und gegebenenfalls Anpassungen beim Anteil der nebenberuflich Lehrenden vorzunehmen. Umgekehrt wird auch angeregt zu prüfen, ob angesichts der großen Zahl nebenberuflich Lehrender diese Gruppe – wie etwa an der FH CAMPUS 02<sup>98</sup> – nicht auch stärker in den FH-Gremien vertreten sein könnte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Der Mehrwert nebenberuflicher Lehrender mit engem Bezug zur beruflichen Praxis steht außer Frage. Die Fachhochschulen sind jedoch auch bei funktionierender Einbindung dieser Gruppe gefordert, mögliche Konsequenzen für Qualitätsfragen zu reflektieren. In diesem Zusammenhang kann auch eine Festlegung quantitativer Obergrenzen des Anteils nebenberuflicher Lehrender sinnvoll sein.

### II.2.7 Qualitätsmanagement im Bereich angewandte Forschung und Entwicklung

Die Gutachten behandeln durchgängig die Bereiche Forschungsstrategie/-steuerung, Forschungsförderung und Forschungsservice. Hierbei zeigt sich, dass vor allem in den beiden letztgenannten Teilbereichen Strukturen geschaffen und Maßnahmen entwickelt wurden und auch in der Praxis insgesamt gut funktionieren. Einrichtungen, die typische Aufgaben des Forschungssupports (Information über Finanzierungsmöglichkeiten, Unterstützung bei Projekt-einreichungen und Projektmanagement, Forschungsdokumentation) übernehmen, sind durchgängig vorhanden. Im Bereich der strategischen Steuerung von Forschung wird hingegen mehrfach Potenzial zur Weiterentwicklung identifiziert.

---

**98** Zum Zeitpunkt des Audits waren an der Hochschule drei der gesetzlich (§ 10 Abs. 2 FHStG) vorgeschriebenen sechs Vertreter/innen des Lehr- und Forschungspersonals im FH-Kollegium nebenberuflich tätige Personen (vgl. Gutachten CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, 2017, S. 29).

### Forschungsstrategie

Im Kontext des Themas Forschungsstrategie/-steuerung behandeln die Gutachten vor allem Fragen des Vorhandenseins einschlägiger Strategiedokumente und der von ihnen ausgehenden Steuerungswirkung auf die tatsächlichen Forschungsaktivitäten. Bezüglich der Forschungsstrategien bietet sich ein uneinheitliches Bild: Forschungsstrategien und damit einhergehende Schwerpunktsetzungen finden sich an fast allen Fachhochschulen. Sie liefern transparente Kriterien für die interne Auswahl von Projekten und entfalten dadurch eine steuernde Wirkung. Die interne Bewertung erbrachter Forschungsleistungen erfolgt über Kennzahlen und Punktesysteme. Verfahren zur internen Evaluierung einzelner Forschungsvorhaben wurden zum Teil entwickelt und implementiert. Das Qualitätsmanagementsystem der FH CAMPUS o2<sup>99</sup> sieht zum Beispiel eine Evaluation von Einzelprojekten vor, die eine umfassende Bewertung ermöglichen soll: Dabei werden neben der Ergebnisqualität auch gezielt strategische Aspekte (Beitrag zur Kompetenzerweiterung im Fachbereich, Außenwirksamkeit, Nutzen für den Erhalter, Unternehmen und mögliche Folgeprojekte) evaluiert.

Für die interne Abstimmung der Forschungsaktivitäten werden neben bestehenden Ausschüssen und Qualitätszirkeln auch Positionen mit inhaltlichen Koordinierungsaufgaben geschaffen. Sie sollen neben Aufgaben des Forschungssupports vor allem einen Austausch über die Grenzen der Studiengänge fördern und die Weiterentwicklung der Aktivitäten unter Berücksichtigung der strategischen Ziele sicherstellen.

In Einzelfällen merken die Gutachter/innen jedoch an, dass die tatsächlichen Aktivitäten nur wenig Bezug zu strategischen Zielsetzungen aufweisen. Hinzu kommt der allgemeine Befund, dass die intendierten Ziele – auch angesichts der vorhandenen personellen Ausstattung – sehr hoch gesteckt sind. Entsprechend formulieren die Gutachter/innen mehrfach Empfehlungen hinsichtlich einer Reflexion der strategischen Zielausrichtung. Vorrangiges Ziel ist hier aus Gutachter/innensicht eine Reduktion der Zahl der Schwerpunkte und dadurch eine stärkere Fokussierung auf bestimmte thematische Felder. Hierzu wird zugleich festgestellt, dass solche Überarbeitungsprozesse vielfach auch bereits eingeleitet wurden.

---

99 Gutachten CAMPUS o2 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, 2017, S. 44.



### Interne Maßnahmen zur Förderung der Forschungsaktivitäten

Als Anreiz verbreitet und von den Gutachter/inne/n positiv bewertet wird die Praxis der Gewährung von Lehrdeputatsreduktionen im Falle einer Forschungstätigkeit. Diese ist etwa an der IMC Fachhochschule Krems<sup>100</sup> (aufgrund der finanziellen Unterstützung des Landes) auch bereits in der Phase der Antragsstellung möglich. Vereinzelt – etwa an der FH des bfi Wien und der FH Campus Wien – besteht auch die Möglichkeit längerer Dienstfreistellungen für Publikationen oder die Arbeit an einer Promotion. Fördernd wirkt daneben auch die Bereitstellung von Mitteln für die Anschubfinanzierung, Forschungsreisen, Konferenzteilnahmen und die Publikation von Ergebnissen. Im Bereich der Drittmittelforschung loben die Gutachter/innen die etwa an der FH CAMPUS o2<sup>101</sup> etablierte Praxis, eingeworbene Drittmittel zur Gänze in den jeweiligen Forschungsbereichen zu belassen und die Querfinanzierung anderer Bereiche auszuschließen.

Weiterentwicklungspotenziale sehen die Gutachter/innen vor allem bei den bereits dargestellten Aspekten:

- Weiterentwicklung der Forschungsstrategie: Eine Fokussierung auf thematische Schwerpunkte soll angestrebt werden, um die Bündelung vorhandener Ressourcen und dadurch auch die Zielsetzungen in einzelnen Bereichen erreichen zu können; im Interesse einer stärkeren Steuerung und Ausrichtung der Forschung an übergeordneten Zielen wird – sofern noch nicht vorhanden – auch die Verankerung des Themas Forschung auf der Leitungsebene empfohlen.
- Schließung des Qualitätskreislaufs: Evaluierungen der Forschungsaktivitäten sollen verstärkt werden; das zum Teil bereits etablierte Berichtswesen ist stärker für Steuerungszwecke zu nutzen.
- Forschungsorientierung in der Personalauswahl: Insbesondere in den Einstellungsverfahren für wissenschaftliches Personal sollen sowohl die vorhandene Forschungsqualifikation als auch die von den Bewerber/inne/n bearbeiteten Forschungsthemen stärker Berücksichtigung finden.

Eine Hauptaufgabe im Bereich der Forschung bleibt somit die Formulierung realistischer Ziele und Strategien, die unter den jeweils gegebenen

---

**100** Gutachten IMC Fachhochschule Krems GmbH, 2017, S. 17.

**101** Gutachten CAMPUS o2 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, 2017, S. 46.

Bedingungen auch tatsächlich umsetzbar sind. Das kann auch der – hochschulintern gewiss nicht leicht zu erreichende – Verzicht bestimmter Bereiche zugunsten einer stärkeren Fokussierung auf ausgewählte Stärkefelder notwendig machen. Das Qualitätsmanagementsystem kann hierzu unter Nutzung interner Evaluierungsinstrumente zumindest indirekt beitragen, indem konkrete Forschungsvorhaben stets auch unter dem Gesichtspunkt ihrer Passung mit den Gesamtzielen der jeweiligen Fachhochschule bewertet werden.

## II.2.8 Qualitätsmanagement im Bereich Personal

Aus den Gutachten wird deutlich, dass die Gewinnung neuen Personals durchgängig klar geregelten, mehrstufigen Prozessen folgt. Für die Rekrutierung des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals werden unter Beteiligung von Vertreter/innen der internen Stakeholdergruppen Auswahlkommissionen gebildet. Von den Gutachter/innen positiv vermerkt wird in diesem Zusammenhang die etwa an der FH Kärnten<sup>102</sup>, der FH JOANNEUM<sup>103</sup> und der FH Vorarlberg<sup>104</sup> übliche Miteinbeziehung externer Gutachter/innen in den Einstellungsverfahren. Das Verfahren selbst sieht häufig ein Hearing und eine Probevorlesung der Bewerber/innen vor. An der FH Oberösterreich<sup>105</sup> ist im Falle der Besetzung höherrangiger Positionen auch eine Anhörung vor einem aus Vertreter/innen von Universitäten, Industriepartnern und Kommunen gebildeten „Pädagogischen Beirat“ vorgesehen. Eine kontinuierliche Evaluierung der Rekrutierungsprozesse (Bewerber/innenrücklauf, Such-Kanäle) wird etwa an der FH St. Pölten<sup>106</sup> praktiziert.

Für neue Mitarbeiter/innen werden häufig strukturierte Onboarding-Programme angeboten, die die Integration in die Organisation erleichtern sollen. Lob erhält in diesem Zusammenhang etwa die FH Salzburg<sup>107</sup> für ein umfassendes Buddy-Programm, das aus Sicht der Gutachter/innen die künftige Mitarbeiter/innenzufriedenheit und Identifikation mit der

- 
- 102** Gutachten Fachhochschule Kärnten – gemeinnützige Privatstiftung, 2016, S. 15.
  - 103** Gutachten FH JOANNEUM Gesellschaft mbH, 2016, S. 23.
  - 104** Gutachten Fachhochschule Vorarlberg GmbH, 2016, S. 15.
  - 105** Gutachten FH OÖ Studienbetriebs GmbH, 2014, S. 18.
  - 106** Gutachten Fachhochschule St. Pölten GmbH, 2017, S. 18.
  - 107** Gutachten Fachhochschule Salzburg GmbH, 2017, S. 33.

Hochschule fördert.

Die Gutachten betrachten auch den Bereich der Personalentwicklung und in einzelnen Fällen auch die hier eingesetzten Qualitätssicherungsinstrumente (Evaluierungen von Vortragenden, der Inhalte des Weiterbildungsangebots und ihrer praktischen Umsetzbarkeit). Hier zeigt sich auch, dass periodische Mitarbeiter/innengespräche quasi flächendeckend durchgeführt werden. Positiv sehen Gutachter/innen auch Maßnahmen (finanzielle Förderung, Freistellungen, Mentoring-Programme), die das in Lehre und Forschung beschäftigte Personal bei der wissenschaftlichen Höherqualifizierung unterstützen. Dies gilt insbesondere für jüngere Einrichtungen, die sich aus zuvor nicht-tertiären Bildungseinrichtungen entwickelt haben und wie etwa die FH Gesundheit Tirol<sup>108</sup> und die FH Gesundheitsberufe OÖ<sup>109</sup> besonders konsequent entsprechende Prozesse betreiben und ihren Mitarbeiter/inne/n entsprechend großzügige Freiräume für die eigene Weiterbildung einräumen.

Als besonders innovative und sinnvolle Maßnahme im Bereich der Personalentwicklung wird von den Gutachter/inne/n das an der FH CAMPUS o2<sup>110</sup> praktizierte Modell des „Praxis Refresher“ hervorgehoben: Hier soll durch die zeitlich befristete Übernahme einer Fach-/Führungsaufgabe in der Praxis in einem Unternehmen durch Mitglieder des Lehr-/Forschungspersonals der Praxisbezug auch nach langjähriger Tätigkeit erhalten oder noch weiter gestärkt werden.

Die Gutachter/innen sehen im Bereich Personal folgende Verbesserungsmöglichkeiten:

- Strategische Personalgewinnung und -entwicklung: Die Bedeutung der Bestellung wissenschaftlichen Personals für die Entwicklung der Hochschule und der Forschungsfelder soll in den Auswahlprozessen mitgedacht werden. Hierfür kann auch eine stärkere Einbindung der Leitungsebene in die Entwicklung der Ausschreibungsprofile und die Durchführung der Einstellungsverfahren notwendig sein. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass diese Verfahren faktisch zu stark von den einzelnen Studiengängen bestimmt werden und die strategische Perspektive zu wenig Berücksichtigung findet. Gerade an Einrichtungen, die Studiengänge in sich

---

**108** Gutachten FHG – Zentrum für Gesundheitsberufe Tirol GmbH, 2016, S. 6ff.

**109** Gutachten FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH, 2017, S. 30.

**110** Gutachten CAMPUS o2 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, 2017, S. 30.

akademisierenden Berufsfeldern anbieten und entsprechend beim wissenschaftlichen Qualifikationsniveau der Mitarbeiter/innen aufholen müssen, soll bei der Personalauswahl auf das Forschungspotenzial künftiger Mitarbeiter/innen geachtet werden. Mehrfach wird auch die weitere Stärkung des akademischen Profils der in der Lehre beschäftigten Personen empfohlen.

- Anreize zur Nutzung von Personalentwicklungsangeboten: Personalentwicklungsangebote werden nicht immer in ausreichendem Maße in Anspruch genommen. Hier sollte über eine stärkere Differenzierung des Angebots nach Karrierephasen (Neuberufene, erfahrene Lehrende) oder durch Angebote zu speziellen Themen die Attraktivität erhöht werden. Das gilt auch für den Bereich der didaktischen Weiterbildung (siehe auch Kapitel II.2.6).
- Entwicklung von Karrieremodellen: Für die Gruppe der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen sind transparente Karriere- und Gehaltsmodelle zu entwickeln, um auch die Attraktivität der Hochschulen als Arbeitgeberinnen zu steigern. In diesem Zusammenhang ist eine an der FH St. Pölten<sup>111</sup> etablierte Praxis von Interesse: Alle Positionen in Studium und Lehre, in der Forschung und der Verwaltung sind hier in „Laufbahnmodelle“ eingebettet, die jeweils definierte Qualifizierungsstufen festlegen und Mitarbeiter/innen/n auf diese Weise Möglichkeiten einer beruflichen Weiterentwicklung und Gehaltsentwicklung eröffnen.

Eine zentrale Herausforderung liegt – wie bereits im Bereich der Forschung – auf strategischer Ebene: Die Rekrutierung hauptberuflichen Lehr- und Forschungspersonals ist ein wichtiger Hebel zur (Weiter-)Entwicklung des Profils ganzer Lehr- und Forschungsbereiche. Entsprechende Aufmerksamkeit gilt es daher der langfristigen Personalplanung und damit zusammenhängend auch der Ausgestaltung von Stellenprofilen zu schenken. Zum strategischen Aufbau personeller Ressourcen gehört auch die Eröffnung langfristiger Perspektiven für die Angehörigen der Hochschule. Hierbei können neben passgenauen Maßnahmen der Personalentwicklung auch transparente Stufen der Entwicklung im Rahmen von Karrieremodellen zum Einsatz kommen.

---

<sup>111</sup> Gutachten Fachhochschule St. Pölten GmbH, 2017, S. 17.

## II.2.9 Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Im Kontext der Querschnittsaufgabe der Internationalisierung liegt das Hauptaugenmerk der Gutachter/innen auf dem Thema Förderung und Qualitätssicherung im Bereich der Mobilität (Incoming-/Outgoing-Mobilität) und – damit eng verbunden – auf den von den Fachhochschulen etablierten Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen. Angesichts des hohen Anteils von Studierenden, die ihr FH-Studium neben einer Berufstätigkeit absolvieren und entsprechend über begrenzte zeitliche Spielräume (etwa für ein Auslandssemester) verfügen, werden auch verschiedene Maßnahmen und Initiativen im Rahmen der „Internationalisation at Home“ in den Blick genommen.

Grundsätzlich findet sich bei der Qualitätssicherung im Bereich Mobilität ein Standardset von Instrumenten, das typischerweise Evaluierungen der „International Offices“ und Befragungen von Incoming-/Outgoing-Studierenden, Berichte über Auslandssemester der Studierenden und Rückmeldungen der Lehrenden im Anschluss an Lehrtätigkeiten an Partner-Hochschulen beinhaltet. Diese Instrumente sind durchwegs in Qualitätskreisläufe eingebettet – die aus Evaluierungen und Befragungen der Studierenden und Lehrenden gewonnenen Ergebnisse fließen in Informations- und Verbesserungsmaßnahmen insbesondere in Bezug auf Supportmaßnahmen für mobile Studierende und eine Weiterentwicklung des Partnernetzwerks ein. Im Bereich der „Internationalisation at Home“ erhalten Modelle Lob, die auf die Zielgruppe berufstätiger Studierender abgestimmte Angebote (international besetzte Summerschools unter Beteiligung von Lehrenden und Studierenden von ausländischen Partner-Hochschulen, Kurz-Mobilitäten in Form geblockter Lehrveranstaltungen an Partnerhochschulen) anbieten. Zur Internationalisierung der Lehre soll auch eine Erhöhung des Anteils englischsprachiger Lehrveranstaltungen beitragen. Um hier einen entsprechenden Kompetenzaufbau bei den Lehrenden zu fördern, setzen viele Hochschulen auf Staff Mobility, durch die entsprechende Erfahrung in der Anwendung des Englischen als Lehrsprache gesammelt werden soll. Auch Formen des Tandem Teaching, bei dem die Lehre gemeinsam mit Muttersprachler/inne/n

angeboten wird, kommen etwa an der FH Oberösterreich<sup>112</sup> zum Einsatz.

Ein wiederkehrendes Thema ist die Qualität der im Zuge der Internationalisierung aufgebauten Partnernetzwerke. Die Gutachter/innen empfehlen hier angesichts der großen Zahl der Kooperationen diese zu evaluieren, nachvollziehbare Bewertungssysteme aufzubauen und dadurch perspektivisch bei der Auswahl der ausländischen Einrichtungen und auch bei der längerfristigen Pflege des Netzwerkes ein stärker zielgerichtetes Vorgehen sicherzustellen. Positiv gesehen wird in diesem Zusammenhang etwa die Praxis der Fachhochschule Kärnten – gemeinnützige Privatstiftung<sup>113</sup>: Ein Neuabschluss oder eine Verlängerung einer internationalen Partnerschaft erfolgt hier grundsätzlich erst nach Bewertung der strategischen Entwicklungspotenziale, die sich wiederum auf die in der Internationalisierungsstrategie festgeschriebenen Kriterien stützt.

Wie bereits in den Bereichen Forschung und Personal erweist sich auch im Feld der Internationalisierung die Schärfung der strategischen Ausrichtung, insbesondere des Netzwerks hochschulischer Partnereinrichtungen, als zentrale Aufgabe. Hier kann das Qualitätsmanagement durch Entwicklung und Einsatz entsprechender Evaluierungsinstrumente zum Aufbau von Netzwerken beitragen, die für die Hochschule einen langfristigen Mehrwert im Sinne der strategischen Zielsetzungen haben.

### II.2.10 Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem<sup>114</sup>

Die Prüfbereiche des HS-QSG<sup>115</sup> sehen die Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das QM-System vor. Der Terminus wird nicht weiter bestimmt,

---

**112** Gutachten FH OÖ Studienbetriebs GmbH, 2014, S. 17.

**113** Gutachten Fachhochschule Kärnten – gemeinnützige Privatstiftung, 2016, S. 14.

**114** In der Auditanalyse wurde ein besonderes Augenmerk auf die Einbindung der gesellschaftlichen Zielsetzungen in das QM gelegt. Hintergrund ist die verstärkte hochschulpolitische Relevanz gesellschaftlicher Zielsetzungen der Hochschulen – ausgedrückt etwa im Rahmen der Nationalen Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung (BMBWF 2017a) und des Gesamtösterreichischen Universitätsentwicklungsplans 2019–2024 (BMBWF 2017b). Die Ergebnisse dieser themenspezifischen Auswertung wurden in einem Beitrag für das European Quality Assurance Forum 2018 (Blüml/Irmer/Kastelliz/Meznik 2018) präsentiert.

**115** § 2 Abs 2 Z 3 HS-QSG.

steht aber in Bezug zu den im FHStG geregelten Zielen<sup>116</sup> der Fachhochschulen. Bei der Analyse der Gutachten fällt auf, dass die Gutachten in der Regel eher wenige Aussagen zur Integration gesellschaftlicher Zielsetzungen in die QM-Systeme enthalten. Sofern überhaupt explizit formuliert, betreffen die Aussagen insbesondere die Themenfelder Gleichstellung und Diversität sowie Wissens- und Technologietransfer.<sup>117</sup>

### Gleichstellung und Diversität

In den Gutachten werden die Themen Gleichstellung und Diversität vor allem unter folgenden Aspekten behandelt:

- Verankerung von Gleichstellung und/oder Diversität in Strategiedokumenten, Leitbildern und Satzungen und die daraus abgeleitete Relevanz für die Hochschule: Auf dieser Ebene finden die Gutachter/innen überwiegend deutliche Bekenntnisse der Fachhochschulen zu diesen Themen. Vereinzelt kritische Befunde beziehen sich auf das Fehlen konkreter Ziele mit Bezug zu Chancengleichheit und Diversität oder die völlige Vernachlässigung dieser Fragen bei gleichzeitig ausschließlicher Betrachtung gesellschaftlicher Zielsetzungen unter dem Gesichtspunkt der beruflichen Befähigung der Studierenden;
- Einrichtung zuständiger Organisationseinheiten und Ansprechpartner/innen: Beauftragte für Gender und Diversität, einschlägige Arbeitsgruppen und Gremien;
- konkrete, meist im Bereich der Personalgewinnung und -entwicklung angesiedelte Maßnahmen: Dazu gehört die Einbindung von für Gender- und Diversitätsfragen zuständigen Personen in die verschiedenen Etappen der Personalgewinnung (Gestaltung der Ausschreibung, Auswahlgespräche und Überprüfung einschlägiger Kompetenzen). So durchlaufen etwa Bewerber/innen an der Fachhochschule des bfi Wien ein mehrstufiges Recruitingverfahren<sup>118</sup>, in dem sie einschlägige Kompetenzen darstellen und auch im

---

**116** § 3 Abs 2 FHStG.

**117** In den Richtlinien der Agenturen sind die gesellschaftlichen Zielsetzungen auch in Gestalt anderer Themen (z.B. wissenschaftliche Weiterbildung, bürgerschaftliches Engagement und gesellschaftliche Verantwortung in den Qualifikationszielen der Studiengänge) operationalisiert. Diese werden jedoch in den Gutachten in deutlich geringerem Ausmaß adressiert.

**118** Gutachten Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H., 2017, S. 19.

Rahmen von Lehrproben (in Anwesenheit eines Mitglieds der Steuerungsgruppe „Gender Mainstreaming und Diversity Management“) praktisch nachweisen müssen. Es finden sich auch Festlegungen wie etwa an der FH CAMPUS 02, wonach bei gleicher Eignung die Person des unterrepräsentierten Geschlechts aufzunehmen ist<sup>119</sup>, sowie Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter/innen zur Sensibilisierung in Gender- und Diversitätsfragen;

- Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Betreuungseinrichtungen, flexible Regelungen zu Arbeitszeit und -ort sowie Möglichkeiten der Freistellung, um familiären Betreuungspflichten nachkommen zu können;
- Maßnahmen zur Förderung des Frauenanteils in den Gremien der Fachhochschule.

Insgesamt sind mehrere Punkte auffällig:

- Gleichstellung und Diversität als Gleichstellung der Geschlechter: Der Blick der Gutachter/innen ist fast ausschließlich auf Aspekte der Gleichstellung der Geschlechter (bei den Mitarbeiter/inne/n) gerichtet. Andere Dimensionen von Diversität oder der Chancengleichheit der Studierenden und somit auch Maßnahmen, die im Sinne der sozialen Dimension hochschulischer Bildung zur Förderung der Beteiligung bislang unterrepräsentierter sozialer Gruppen beitragen, werden praktisch gar nicht in den Blick genommen. Einzige Ausnahme bilden hier die zumindest fallweise betrachteten Aufnahmeverfahren für FH-Studiengänge,<sup>120</sup> deren Ausgestaltung die Bildung von Bewerbungsgruppen aus Personen mit unterschiedlicher Vorbildung (berufliche qualifizierte Bewerber/innen ohne Hochschulreife) und die aliquote Aufteilung der Bewerber/innen auf die Zahl der Aufnahmeplätze vorsieht.
- Querschnittsthema Gleichstellung und Diversität ohne Verbindung zu den Kern- und Querschnittsaufgaben der Hochschulen: Die betrachteten Maßnahmen sind mehrheitlich im Bereich Personal angesiedelt. Kaum thematisiert wird, wie Fragen von Gleichstellung und Diversität auch im Bereich Studium und Lehre sowie der Forschung Berücksichtigung finden sollen. Fallweise finden allgemeinere Lehrinhalte knappe Erwähnung, die

---

**119** Gutachten CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, 2017, S. 50.

**120** § 11 Abs 1 FHStG.



## Fachhochschulen: gesellschaftliche Zielsetzungen

grundsätzlich die berufsspezifische gesellschaftliche Verantwortung künftiger Absolvent/inn/en behandeln. In einem Fall kritisieren die Gutachter/innen, dass die Studiengangsentwicklung ohne ausreichende Einbindung der für Gender- und Diversitätsfragen zuständigen Person erfolgt.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Gutachten durchwegs keine genuine Qualitätssicherungsperspektive auf die Themen Gleichstellung und Diversität enthalten. PDCA-Zyklen und damit zusammenhängende Evaluierungen einschlägiger Maßnahmen werden nicht thematisiert. Dadurch entsteht letztlich der Eindruck, dass diese Themen zwar grundsätzlich einen Platz im Bewusstsein und – in bestimmten Bereichen – der Praxis der Hochschulen gefunden haben, eine Einbindung in ein übergreifendes Qualitätsmanagement jedoch noch nicht erfolgt ist. Hierbei spielt gewiss eine Rolle, dass beiden Themen – Gleichstellung und noch stärker dem Thema der Diversität – weder aufseiten der Fachhochschulen noch aufseiten der Agenturen immer ein klares Verständnis der Begriffe zugrunde liegt. Hinzu kommt die gegenüber den Kernaufgaben möglicherweise geringere Bedeutung beider Themen innerhalb der Fachhochschulen und dadurch auch innerhalb ihrer Qualitätsmanagementsysteme.

Eine stärkere Berücksichtigung durch das QM wäre notwendig. Vor dem Hintergrund der von den Gutachter/inne/n mehrfach geäußerten allgemeinen Aufforderung, Qualitätsmanagementsysteme schlank zu halten, wäre jedoch zunächst eine Klärung des hochschulspezifischen Verständnisses und der konkret angestrebten Ziele erforderlich, um darauf aufbauend einen möglichst zielgenauen und wirksamen Einsatz von QM-Instrumenten zu ermöglichen.

### **Wissens- und Technologietransfer**

Im Bereich Wissens- und Technologietransfer tritt das spezifische Profil der Fachhochschulen als stark auf die berufliche Praxis und die regionale Wirtschaft ausgerichtete Bildungseinrichtungen deutlich hervor. Alle Fachhochschulen stehen hinsichtlich der Gestaltung der Lehre (Entwicklung von neuen Studienangeboten, Weiterbildungslehrgänge) und der Forschung in kontinuierlichem Austausch mit externen Stakeholdern (insbesondere Unternehmen und anderen außerhochschulischen Institutionen als Auftraggeber/inne/n), um so einen größtmöglichen Nutzen für die Unternehmen und die jeweilige Region insgesamt erreichen zu können. Entsprechend finden auch die jeweils verfolgten Zielsetzungen und die meist gegebene strategische Verankerung des

Wissens- und Technologietransfers in den Gutachten Aufmerksamkeit.

Zu den in den Gutachten identifizierten konkreten Transferaktivitäten gehören vor allem:

- Aktivitäten, die vom Bereich der angewandten Forschung ausgehen, wie z.B. Forschungsk Kooperationen mit Unternehmen (beginnend bei Abschlussarbeiten in Kooperation mit Unternehmen) oder Beteiligungen an Technologietransferzentren und anderen Plattformen zur umfassenden Verbreitung der eigenen Forschungsergebnisse.
- Support für Start-ups von Studierenden und Absolvent/inn/en: Viele Fachhochschulen wollen unternehmerische Aktivitäten fördern und haben entsprechend umfassende Supportangebote entwickelt, die mehrere Stufen von der Entwicklung einer ersten Idee und der kritischen Beurteilung ihrer Realisierungschancen bis hin zur konkreten Unterstützung mit Infrastruktur und Mentoring in der Gründungsphase abdecken.

Aber auch im Bereich der Lehre spielen Fragen des Wissenstransfers eine prägende Rolle: Über eine Vielzahl von Kanälen (informeller Austausch, systematische Erhebungen unter Absolvent/inn/en, Praktikums- und Arbeitgeber/inne/n, Branchenvertretungen) werden hier die konkreten Anforderungen bestimmter Berufsfelder an die künftigen Absolvent/inn/en beobachtet und auch Anregungen aus der Praxis in die (Weiter-)Entwicklung der Studienangebote aufgenommen. Gerade hier werden die spezifische Rolle und das Selbstverständnis der Fachhochschulen im österreichischen Hochschulsystem deutlich. „Gesellschaftliche Zielsetzungen“ und damit auch das Thema Wissens- und Technologietransfer werden hier in erster Linie auch im Sinne der Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent/inn/en und damit der Deckung des Bedarfs regionaler Arbeitsmärkte und Unternehmen verstanden.

Die in den Gutachten eingenommene Qualitätssicherungsperspektive richtet sich folglich stark auf die Frage der adäquaten Einbeziehung der Stakeholder (siehe auch Kapitel II.3.3) – Vertreter/innen der jeweiligen Berufsfelder sowie Praktiker/innen aus regionalen Unternehmen – in die Prozesse zur (Weiter-)Entwicklung der Studiengänge und zur Gestaltung auf ganz bestimmte Zielgruppen ausgerichteter Lehrgänge zur Weiterbildung. Hier sind effiziente Formen der Einbindung der Stakeholder (etwa in Gestalt der Verknüpfung qualitativer und quantitativer Erhebungen) gefragt, um den bei der Studienangebotsentwicklung ohnehin entstehenden Aufwand nicht unnötig zu erhöhen.

# II.3 Fördern und Gestalten von Qualitätskultur(en)

Qualitätskultur wird in den Gutachten als wesentlich für ein QM-System angesehen, das nicht nur auf dem Papier existiert, sondern auch in den Alltagsroutinen an den Hochschulen funktionsfähig und zweckgerichtet ist. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse, die sich auf Qualitätskultur(en) an den öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen und die damit verbundenen Aspekte beziehen, zusammengefasst und diskutiert. Da die Befunde der Gutachter/innen für beide Sektoren große Ähnlichkeiten aufweisen und vor allem auf Ebene der grundsätzlichen Empfehlungen eine hohe Übereinstimmung besteht, werden die öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen gemeinsam behandelt.

## II.3.1 Verständnis von Qualitätskultur(en)

In den Gutachten werden unterschiedliche Aspekte von Qualitätskultur(en) thematisiert. Aus diesen ergibt sich folgendes grundlegendes Begriffsverständnis: Die Qualität bzw. Exzellenz der Leistungen liegt im Selbstverständnis der Hochschulen primär in der Qualität der Mitarbeiter/innen, an den Universitäten insbesondere der Wissenschaftler/innen bzw. Künstler/innen, begründet. Qualitätskultur zeichnet sich sodann durch eine Grundhaltung aller Hochschulangehörigen aus, sich mit Qualitätsfragen zu befassen, Qualitätsmanagementprozesse zu verinnerlichen und in den eigenen Arbeitsroutinen umzusetzen. Als kennzeichnend für Qualitätskultur(en) werden in den Gutachten wiederholt folgende Merkmale angeführt:

- Verständnis als lernende Organisation, das sich u.a. in einer Lern- und Fehlerkultur, Bereitschaft zu Reflexion und Problemlösungsorientierung sowie dem Bekenntnis zur Qualitätsverbesserung und zur Weiterentwicklung des QM-Systems ausdrückt;
- klares Bekenntnis der Hochschulleitung zum Qualitätsmanagement sowie ein Führungsstil, der die hier aufgeführten Merkmale (wie Partizipation, Lern- und Fehlerkultur) fördert und Vertrauen schafft;
- gelebte Partizipation der Hochschulangehörigen, indem Beteiligung nicht nur formal vorgesehen ist, sondern aktiv gefördert und von den

- Interessensgruppen genutzt wird;
- Eigenverantwortung aller Beteiligten für die Qualität ihrer Leistungen;
- ausgeprägte Kommunikationskultur, verbunden mit etablierten informellen und formellen Formen des (hochschulweiten) Austauschs und Dialogs, insbesondere zu qualitätsrelevanten Fragen.

Aus den identifizierten Merkmalen von Qualitätskultur leiten sich in unterschiedlichem Ausmaß Stellschrauben ab, an denen die Hochschulen entsprechend der Einschätzung der Gutachter/innen ansetzen (können), um Qualitätskultur zu fördern bzw. zu gestalten. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den nachfolgend behandelten Bereichen (interne) Kommunikation und Transparenz sowie Beteiligung von Interessensgruppen. Sie sind zugleich Voraussetzung für und auch Folge von Qualitätskultur(en). Ihre Ausgestaltung trägt wesentlich zur Akzeptanz des QM-Systems sowie zur Förderung von Transparenz in QM-Prozessen, -Strukturen und -Entscheidungen bei.

Es zeigt sich außerdem, dass Gutachter/innen bei der Frage der Qualitätskultur dezentrale Qualitätskultur(en) (in einzelnen Organisationseinheiten, Leistungsbereichen etc.) anerkennen und berücksichtigen. Diese werden als Beispiele angeführt, wie Qualitätskultur oder auch die Umsetzung konkreter QM-Maßnahmen hochschulweit gefördert werden kann.

Die Einschätzung der Gutachter/innen zur Qualitätskultur an den Hochschulen steht, als Ergebnis der Analyse, in unmittelbarem Zusammenhang mit dem jeweils vorgefundenen Umsetzungsstand des QM-Systems: Ein voll entwickeltes und funktionierendes QM ist ohne Qualitätskultur nicht denkbar. Die oben genannten Charakteristika einer stark ausgeprägten Qualitätskultur beinhalten zugleich eine Wertung. Hochschulen mit einem stärker partizipativen Ansatz dürften daher den Anspruch an Qualitätskultur(en) eher erfüllen. Es verwundert daher nicht, wenn in Audits, in denen eine starke Top-down-Orientierung im QM konstatiert wird, zugleich die Qualitätskultur als ausbaufähig eingeschätzt wird.

### II.3.2 Kommunikation und Information

Kommunikation erweist sich in den Gutachten als zentrales Thema der Qualitätskultur, die insbesondere durch die Transparenz innerhalb des Qualitätsmanagementsystems gefördert wird und einen Beitrag zu dessen Akzeptanz leisten kann. Es zeigt sich, dass an den Hochschulen QM-relevante

Informationen, z.B. zum Aufbau des QM-Systems, zu Serviceangeboten für bestimmte Zielgruppen oder zu Prozessen in aller Regel vorhanden sind. Die Bereitstellung von Informationen erfolgt über offizielle Dokumente wie Satzungen, Geschäftsordnungen, aber auch Organisationshandbücher, Qualitäts-handbücher, Prozesslandkarten, Inter- und Intranet.<sup>121</sup>

Über dieses reine Verfügbarmachen von Informationen hinaus unterscheiden sich die Hochschulen in der Gestaltung der Kommunikation. Jene Universitäten und Fachhochschulen, denen insgesamt eine ausgeprägte Kommunikationskultur attestiert wird, verfolgen in der Regel einen proaktiven und zielgruppenorientierten Kommunikationsansatz. Sie verfügen zudem über etablierte Formen für den inhaltlichen Austausch zu Qualitätsfragen, die jenseits der reinen Optimierung von Prozessabläufen liegen. Hier liegen für die Gutachter/innen die zentralen Anhaltspunkte für Verbesserungen.

Als Schwachstelle in der Kommunikation mit einzelnen Interessensgruppen erweist sich die Kommunikation mit Studierenden. Diese gelingt in Bezug auf studienrelevante Informationen und QM-Fragen nicht immer in ausreichendem Maße. Hier mahnen die Gutachter/innen eine proaktivere Kommunikation sowie mehr Transparenz ein, was einzelne QM-Maßnahmen (z.B. aus Ergebnissen der LV-Evaluierung abgeleitete Maßnahmen) für Studierende leisten können.

Eine weitere Bruchstelle in der Kommunikation über mehrere organisationale Ebenen hinweg zeigt sich in den Gutachten der Universitäten: Zumeist funktioniert die Kommunikation zwischen Universitätsleitung und nachfolgender Leitungsebene laut Einschätzung der Gutachter/innen gut, in manchen Fällen bricht sie danach jedoch ab bzw. verschlechtert sich. Das zeigt sich exemplarisch dann, wenn in einzelnen Bereichen/Organisationseinheiten aus Sicht der Gutachter/innen gut etablierte QM-Routinen existieren, die jedoch auf gesamtuniversitärer Ebene keine Beachtung finden und somit für die Weiterentwicklung des QM-Systems nicht in Betracht gezogen werden.

Die Analyse der Gutachten macht deutlich, dass einzelne Universitäten und Fachhochschulen über organisationale Strukturen verfügen, denen eine Rolle als Kommunikationsdrehscheibe für QM innerhalb der Hochschule zugeschrieben wird. Diese Rolle ergibt sich aus der formal definierten

---

**121** Zur zunehmenden Professionalität dokumentierter Informationen an den Universitäten und Fachhochschulen vgl. Birke/Hopbach 2016, S. 67ff.

Zuständigkeit und/oder dem Selbstverständnis der Organisationseinheit und/oder den Rollenerwartungen der Hochschulangehörigen. Kennzeichnend für eine solche Drehscheibe ist, dass dort viele Fäden des QM-Systems und der Kommunikation im Rahmen des Systems zusammenlaufen. Diese Rolle kann u.a. die Hochschulleitung selbst innehaben, die interne Einrichtung, die mit QM beauftragt ist, aber auch andere Serviceeinheiten können einen wesentlichen Anteil daran haben, wie z.B. Abteilungen für Kommunikation.

Aus den Analyseergebnissen lässt sich ableiten, dass die Existenz einer solchen Kommunikationsdrehscheibe ein wesentlicher Faktor für eine gelingende Kommunikation zu QM-Themen über alle Ebenen hinweg ist. Daraus ergibt sich zugleich ein Gestaltungsspielraum für die Hochschulen bei der Weiterentwicklung ihrer Qualitätskultur: Durch entsprechende organisatorische Zuständigkeiten und Rollendefinitionen, die in diesem Sinne ausgestaltet werden, kann Qualitätskultur aktiv gefördert und gestaltet werden.

Ambivalent bewerten die Gutachter/innen die Bedeutsamkeit von informeller Kommunikation für die Qualitätskultur. Es ist klar erkennbar, dass diese gerade bei kleineren Hochschulen und/oder Hochschulen, die stark partizipativ orientiert sind, einen wichtigen Zweck erfüllt und zentral für die Atmosphäre in der Organisation ist. Die Praxis des informellen Austauschs wird von den Gutachter/innen häufig als sinnvolle Ergänzung zu formalisierten Kommunikationsformaten gesehen. Demnach ermöglichen gerade informelle Kommunikationswege eine unmittelbare Reaktion auf Probleme. Durch informelle Kommunikation gelingt in einzelnen Fällen die Schließung von formal unvollständigen Qualitätskreisläufen.

Den positiven Aspekten stehen Bedenken der Gutachter/innen entgegen: Eine starke Ausprägung des informellen Moments kann zu starken (persönlichen) Abhängigkeiten im QM-System führen. Sie kann auch zur Folge haben, dass Teile des QM-Systems an Verbindlichkeit einbüßen. Aus den Aussagen der Gutachter/innen zum Umgang mit informeller Kommunikation lässt sich schlussfolgern, dass jede Hochschule eine individuell zu bestimmende Balance zwischen formellen und informellen Kommunikationsformen anstreben sollte.

### II.3.3 Beteiligung von Interessensgruppen

Aus der Analyse der Gutachten wird ersichtlich, dass die Universitäten und Fachhochschulen unterschiedliche Formen der Beteiligung von

## Interessensgruppen

Interessensgruppen im Rahmen ihrer QM-Maßnahmen etabliert haben. Für die Hochschulangehörigen stellen die gesetzlich definierten Gremienstrukturen ein gewisses Maß an Beteiligung sicher. In den meisten Fällen ist jedoch eine systematische Einbindung von Hochschulangehörigen sichtbar, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgeht.

Insgesamt erfolgt die Einbindung interner Interessensgruppen über partizipative Verfahren z.B. bei der Strategieentwicklung der Hochschule und/oder einzelner Teilbereiche und durch die Beteiligung an diversen Feedbackprozessen, z.B. von Studierenden durch die LV-Evaluierung oder von Mitarbeiter/inne/n durch Befragungen. Zugleich zeigt sich, dass an den Hochschulen, an denen die Beteiligung von Interessensgruppen vonseiten der Gutachter/innen besonders positiv eingeschätzt wird, auch die Akzeptanz und die Identifikation mit dem QM deutlich höher zu sein scheint als an Hochschulen, wo dies nicht der Fall ist.

Unterschiede bestehen zwischen den Hochschulen beim Ausmaß, in dem sich interne Interessensvertreter/innen in das QM einbringen bzw. sich an der Qualitätsentwicklung beteiligen können. Besonders positiv werden Hochschulen hervorgehoben, die interne und externe Interessensgruppen systematisch in die QM-Prozesse und die Weiterentwicklung des QM-Systems einbinden, z.B. bei der Überarbeitung einzelner Instrumente wie Berufungsverfahren (Universitäten) oder der Weiterentwicklung bestehender Studienangebote (Fachhochschulen).

In den Gutachten wird bisweilen auch ein Automatismus unterstellt: Das Bestehen der gesetzlich vorgesehenen Gremien wird per se als Garant für die Beteiligung der internen Interessensgruppen angesehen, unabhängig davon, wie die Zusammenarbeit im Gremium und darüber hinaus funktioniert und inwieweit Raum für die Bearbeitung QM-relevanter Themen ist.

Für beide Hochschulsektoren wird ein Verbesserungspotenzial bei der Beteiligung Studierender identifiziert. Die an den Fachhochschulen bestehenden Jahrgangskohorten fördern zwar einen kontinuierlichen Austausch zwischen einzelnen Studierenden oder Studierendenvertretungen in Gestalt der Jahrgangsvertretungen und den für die einzelnen Studiengänge verantwortlichen Personen. Die Gutachter/innen sehen dennoch gerade bei der Einbindung der Studierenden in das Qualitätsmanagement an einigen Fachhochschulen noch Weiterentwicklungspotenzial. Sie empfehlen folglich eine stärkere Einbindung Studierender in Gremien und Organisationseinheiten mit Zuständigkeit für Qualitätsfragen. In diesem Zusammenhang findet sich

auch die konkrete Aufforderung, Studierende jedenfalls in den Aufbau und die Weiterentwicklung von sie unmittelbar betreffenden QM-Instrumenten und in Einstellungsverfahren für neues Lehrpersonal systematisch einzubeziehen.

Vereinzelt ist in den Gutachten auch die gering genutzte Möglichkeit zur Beteiligung der Studierenden Thema. Diese wird von den Gutachter/inne/n auch mit einem geringen Wissensstand über die bestehenden Möglichkeiten zur Mitwirkung erklärt. In den Gutachten wird aber auch dort Verbesserungsbedarf gesehen, wo zwar Informationen zu bestehenden Beteiligungsmöglichkeiten vorhanden sind, deren Nutzung durch die Studierenden jedoch nicht im Sinne einer Bringschuld der Hochschule aktiv gefördert wird. Hier wird von den Gutachter/inne/n vereinzelt auch die in der Wahrnehmung vieler Studierender geringe Attraktivität einer Mitarbeit im Rahmen der hochschulischen Selbstverwaltung und der Qualitätssicherung als Erklärung genannt. Entsprechend wird von den Gutachter/inne/n angeregt, nicht bloß Information über Möglichkeiten der Beteiligung bereitzustellen, sondern auch gezielt Anreize für das aktive Engagement der Studierenden zu schaffen.

Vertreter/innen externer Interessensgruppen werden insbesondere über (strategische) Beratungsgremien wie Scientific Advisory Boards, Qualitätsbeiräte etc. oder durch externe Peers bei Evaluationen oder im Rahmen der Prozesse zur Weiterentwicklung von Studiengängen einbezogen. Zudem werden zumeist über Befragungen auch die Erfahrungen und Einschätzungen von Absolvent/inn/en für die Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht, wenngleich die Gutachter/innen bei den Universitäten vereinzelt eine stärkere Einbeziehung dieser Gruppe fordern. An den Fachhochschulen wird infolge der starken Praxisorientierung darüber hinaus besonderes Augenmerk auf die Einbeziehung von Vertreter/inne/n der jeweiligen Berufsfelder und regionaler Unternehmen gelegt. Hier geht es im Kontext der Weiterentwicklung des Studienangebots insbesondere um die Frage der Gewichtung des spezifischen Wissens und der Perspektive der beruflichen Praxis einerseits, und der Wissenschaft andererseits. Von den Gutachter/inne/n kommt in diesem Zusammenhang mehrfach der Hinweis, identifizierte Schieflagen (Überrepräsentation der Vertreter/innen einer Seite) zu überwinden.

### II.3.4 Akzeptanz des Qualitätsmanagementsystems

Aus den Gutachten lassen sich Faktoren ableiten, die die interne Akzeptanz für QM-Maßnahmen und -Aktivitäten an den Hochschulen steigern (können).



## Akzeptanz

Diese finden zumeist schon an anderen Stellen des Berichts Erwähnung. Sie werden hier noch einmal zusammenfassend dargestellt, weil Akzeptanz des Qualitätsmanagementsystems seitens der Beteiligten und eine etablierte Qualitätskultur sich wechselseitig bedingen.

Hochschulen, an denen Qualitätsentwicklung und -sicherung auf breiter Basis von den Angehörigen der Hochschule akzeptiert werden, zeichnen sich auf Ebene der gesamten Hochschule durch folgende Faktoren aus:

- Commitment der Hochschulleitung zu Qualitätsentwicklung und -sicherung;
- etablierte, organisationale Verankerung des QM-Systems, die sich durch übergreifende Strukturen und Kommunikationswege auszeichnen;
- Beteiligungsstrukturen, die über gesetzliche Vorgaben hinausgehen und aktiv gefördert werden;
- proaktiver Kommunikationsansatz, angestoßen vonseiten der Hochschulleitung;
- Transparenz von Entscheidungen, Strukturen und Maßnahmen;
- Anerkennung und Berücksichtigung dezentraler Ansätze bzw. Besonderheiten im Qualitätsmanagement.

Darüber hinaus ist insbesondere der für die Angehörigen der Hochschule erkennbare Nutzen von QM allgemein bzw. einzelner Maßnahmen für die Akzeptanz wesentlich. Dieser Nutzen kann durch folgende Punkte gegeben sein:

- QM wird als Arbeitserleichterung wahrgenommen, z.B. durch klare Verantwortlichkeiten, Supportangebote; umgekehrt sollten überbordende Regelungen und überkomplexe Prozesse vermieden werden, da diese die Akzeptanz gefährden können;
- QM-Maßnahmen dienen der eigenen fachlichen Reputation in der Scientific Community (z.B. ISO-Zertifizierungen im technischen Bereich, fachspezifische Standards wie Good Clinical Practice);
- QM-Instrumente sind aus Anwenderperspektive „fit for purpose“, z.B. durch Wahl- bzw. Adaptionmöglichkeiten bestehender Instrumente (u.a. bei der LV-Evaluation, beim Forschungssupport); umgekehrt können starre Maßnahmen, deren Wirksamkeit aus Sicht der Beteiligten nicht nachvollziehbar ist, die Akzeptanz gefährden;
- an der (Weiter-)Entwicklung konkreter QM-Maßnahmen kann mitgewirkt

werden, z.B. durch die Beteiligung in Arbeitsgruppen, Qualitätszirkeln und Feedbackmöglichkeiten.

## II.4 Zusammenfassung

Die Gutachten bilden die Grundlage für die – formal betrachtet – einheitlichen Vorgaben folgende Zertifizierung gem. § 22 Abs 2 HS-QSG, weisen jedoch faktisch im Aufbau, den thematischen Schwerpunktsetzungen und der Art der Darstellung der Befunde (Detailtiefe) beträchtliche Differenzen auf. Diese Differenzen ergeben sich vor allem aus der unterschiedlichen Umsetzung der Prüfbereiche aus dem HS-QSG in den Richtlinien der Agenturen (vgl. Teil I) und den konkreten Gegebenheiten an der auditierten Hochschule, die sich auf die Art der Darstellung auswirken können: Die Nennung einer bestimmten, durch die Gutachter/innen positiv bewerteten Praxis an einer einzelnen Hochschule bedeutet nicht zwangsläufig, dass diese oder eine ähnliche Praxis nicht auch an anderen Hochschulen (erfolgreich) zum Einsatz kommt. Nichtsdestotrotz werden aus der Analyse der Gutachten allgemeine Tendenzen in Bezug auf bestimmte QM-Instrumente, Herausforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten in der QM-Praxis der Hochschulen, aber auch der Auditverfahren sichtbar.

Insgesamt ist festzuhalten, dass an den Hochschulen unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme aufgebaut wurden. Deren Umsetzungsstand variiert zum Teil erheblich. Eine zentrale Herausforderung besteht ohne Zweifel darin, die jeweils entwickelten QM-Konzepte konsequent hochschulweit umzusetzen und kontinuierlich an sich ändernde Gegebenheiten anzupassen, ohne dass es – Stichwort Effizienz – zu einer Überfrachtung des QM-Systems und damit einer Überforderung der Beteiligten kommt.

Mit Blick auf das QM in den einzelnen Bereichen: Wenig überraschend fokussieren die Gutachten auf den Bereich Studium und Lehre, da hier auch das Instrumentarium der Hochschulen in der Regel am stärksten ausgebaut ist. Insgesamt kann dies als Schwäche des Verfahrens verstanden werden, da eine stärkere Gewichtung einzelner Leistungsbereiche einer Hochschule im HS-QSG nicht vorgesehen ist.

Darüber hinaus unterscheiden sich die Befunde zum QM-System in den anderen Leistungsbereichen in Abhängigkeit vom Hochschulsektor.

In den Gutachten der Universitäten ist das QM in der Kernaufgabe

## Zusammenfassung

Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste ebenfalls zentral. Ein starkes Augenmerk liegt zugleich auf QM-Maßnahmen im Bereich Personal, die für die Forschung eine hohe Strategie- und Steuerungsrelevanz haben, d.h. insbesondere für Berufungsverfahren und Stellen mit Qualifizierungsvereinbarungen. Insgesamt werden Stärken im QM in unterschiedlichen Kern- und Querschnittsbereichen der Universitäten ausgewiesen, die u.a. auf unterschiedliche strategische Schwerpunktsetzungen und (profilbildende) historische Entwicklungen der Universitäten zurückzuführen sind.

Für die Fachhochschulen lässt sich feststellen, dass die Stärke des QM-Systems ganz klar im Bereich Studium und Lehre verortet ist und dabei insbesondere in der Weiterentwicklung des Studienangebots. In den Bereichen Angewandte Forschung und Entwicklung sowie Personal wird das QM-System ebenfalls überwiegend positiv gesehen. Potenzial besteht jedoch hinsichtlich einer stärkeren Steuerung und Ausrichtung des QM an strategischen Zielsetzungen.

Die Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in das QM-System der Hochschulen erhält in den Gutachten wenig Aufmerksamkeit. Die Befunde vermitteln den Eindruck, dass in den Qualitätssicherungsagenturen und den Hochschulen eine QM-Perspektive auf die einschlägigen Themenfelder – Gleichstellung und Diversität und Wissens- und Technologietransfer – noch wenig ausgeprägt ist.

Mit Blick auf das Thema Qualitätskultur: Um das Funktionieren des QM in der täglichen Praxis der Hochschulen sicherzustellen, ist Akzeptanz – eine positive Haltung aller Angehörigen gegenüber dem Thema QM und den damit verbundenen Aktivitäten – zentral. Die Analyse zeigt, an welchen Stell-schrauben Hochschulen ansetzen können, um die Akzeptanz von QM und damit die Qualitätskultur weiter zu fördern.

## III. Quellenverzeichnis

- AQ Austria (2017): „Evaluierung des Hochschul-Qualitätssicherungs-gesetzes (HS-QSG)“, <https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumen-te-analysen-berichte/Evaluierung-HS-QSG-16-05-2017.pdf?m=1495093743>, Abruf am 26.09.2018.
- Birke, Barbara/Hopbach, Achim (2016): „Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen – Eine Bestandsaufnahme. Bericht gemäß § 28 HS-QSG zum Stand 2015“, [https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumen-te-analysen-berichte/web\\_AQ-3Jahresbericht.pdf?m=1458205234](https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumen-te-analysen-berichte/web_AQ-3Jahresbericht.pdf?m=1458205234), Abruf am 19.12.2018.
- Blüml, Frances/Irmer, Manon/Kastelliz, Dietlinde/Mezник, Michael (2018): „Mapping new territories – HEIs’ societal objectives in external quality assurance“, <https://eua.eu/resources/publications/792:mapping-new-terri-tories--heis-societal-objectives-in-external-quality-assurance.html>, Abruf am 20.02.2019.
- BMBWF (2017a): „Nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung. Für einen integrativeren Zugang und eine breitere Teilhabe“, [https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/Nationale\\_Strategie/\\_BF\\_Strategien\\_kern\\_gesamt\\_2\\_Endversion.pdf](https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/Nationale_Strategie/_BF_Strategien_kern_gesamt_2_Endversion.pdf), Abruf am 20.02.2019.
- BMBWF (2017b): „Der Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2019–2024“, [https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/wissenschaft/publikationen/guep/2019-2024\\_GUEP\\_Langversion.pdf](https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/publikationen/guep/2019-2024_GUEP_Langversion.pdf), Abruf am 20.02.2019.
- ENQA, ESU, EUA, EURASHE (2015) “Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)”. Brussels, Belgium, [https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf), Abruf am 4.10.2018.

### III.1 Rechtsquellen

- Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung: Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung (FH-AkkVO) beschlossen in der 27. Sitzung des Boards der AQ Austria am 28. Mai 2015.
- Fachhochschul-Studiengesetz: Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge (Fachhochschul-Studiengesetz – FHStG), BGBl. Nr. 340/1993 idGF.
- Hochschul-Qualitätssicherungsagenturenverordnung: Verordnung des

## Richtlinien

Bundesministers für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft zur Festlegung der Hochschul-Qualitätssicherungsagenturen (Hochschul-Qualitätssicherungsagenturenverordnung 2015), BGBl. II Nr. 47/2015.

- Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz: 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.
- Qualitätssicherungsrahmengesetz – QSRG: Bundesgesetz, mit dem ein Gesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG) und ein Bundesgesetz über Privatuniversitäten (Privatuniversitätengesetz – PUG) erlassen werden sowie das Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG), das Bildungsdokumentationsgesetz, das Gesundheits- und Krankenpflegegesetz, das Hebammengesetz und das MTD-Gesetz geändert werden (Qualitätssicherungsrahmengesetz – QSRG), BGBl. Nr. 74/2011.
- Universitätsgesetz 2002: Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG), BGBl. I Nr. 120/2002 idgF.

### III.2 Richtlinien der Agenturen

- AAQ (2016): Quality Audit nach HS-QSG – Leitfaden, in der Fassung von November 2016, [http://aaq.ch/download/akkreditierung\\_alle%20quality\\_audit/Leitfaden-Quality-Audit-A-November-16\\_1.pdf](http://aaq.ch/download/akkreditierung_alle%20quality_audit/Leitfaden-Quality-Audit-A-November-16_1.pdf), Abruf am 11.07.2018.
- AQ Austria (2013): „Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems“ vom 14. Juni 2013.
- AQ Austria (2015): Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems, <https://www.aq.ac.at/de/audit/dokumente-audit-verfahren/Auditrichtlinie-2015.pdf?m=1446128951>, Abruf am 11.07.2018.
- evalag (2012a): Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen vom 16. Januar 2012.
- evalag (2012b): Audit-Handbuch für Qualitätsmanagement an Hochschulen vom 29. Mai 2012.
- evalag (2012c): Audit des Qualitätsmanagements an Hochschulen – Differenzierter Frageleitfaden für den Selbstbericht vom 16. Januar 2012.
- FIBAA (2015a): Anforderungs- und Bewertungskatalog Institutional Audit

Austria gem. § 22 HS-QSG, [http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/Institutionelle\\_Verfahren/Audit-Oesterreich/FIBAA\\_ABK\\_INST\\_Audit\\_Austria.pdf](http://www.fibaa.org/fileadmin/files/folder/Institutionelle_Verfahren/Audit-Oesterreich/FIBAA_ABK_INST_Audit_Austria.pdf), Abruf am 11.07.2018.

- FIBAA (2015b): Handreichung der FIBAA zum Institutional Audit Austria gem. § 22 HS-QSG von Oktober 2015, [http://www.fibaa.org/fileadmin/user\\_upload/25\\_Handreichung\\_Institutional\\_Audit\\_Austria.pdf](http://www.fibaa.org/fileadmin/user_upload/25_Handreichung_Institutional_Audit_Austria.pdf), Abruf am 4.10.2018.
- OAQ (2013): „Quality Audit nach HS-QSG – Leitfaden“, in der Fassung vom 24. Januar 2013.
- ZEvA (2013): „Zertifizierung des Systems der internen Qualitätssicherung an Fachhochschulen in Österreich“ vom 12.09.2013.
- ZEvA (2015): „Zertifizierung des Systems der internen Qualitätssicherung an Fachhochschulen in Österreich“ von November 2015.
- ZEvA (2016): „Zertifizierung des Systems der internen Qualitätssicherung an Fachhochschulen in Österreich“ von Mai 2016, [http://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Leitfaden/Leitfaden\\_Audit\\_Fachhochschulen\\_in\\_Oesterreich.pdf](http://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Leitfaden/Leitfaden_Audit_Fachhochschulen_in_Oesterreich.pdf), Abruf am 11.07.2018.

### III.3 Gutachten der Universitäten und Fachhochschulen

Die Gutachten folgender Hochschulen wurden in der Analyse berücksichtigt:

#### Öffentliche Universitäten – Bezeichnungen gem. § 6 UG

- Universität Wien, AAQ (2015): Quality Audit der Universität Wien, [http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb\\_-\\_quality\\_audit\\_nach\\_institutionen/universitaet\\_wien/2015-06-05\\_Bericht\\_QA\\_Universitaet-Wien.pdf](http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb_-_quality_audit_nach_institutionen/universitaet_wien/2015-06-05_Bericht_QA_Universitaet-Wien.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Universität Graz, FINEEC (2013): Audit of the University of Graz, [https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA\\_0613.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA_0613.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Universität Innsbruck, OAQ (2014): Quality Audit der Universität Innsbruck, [http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb\\_-\\_quality\\_audit\\_nach\\_institutionen/universitaet\\_innsbruck/20141002\\_Bericht\\_QA\\_Universitaet-Innsbruck.pdf](http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb_-_quality_audit_nach_institutionen/universitaet_innsbruck/20141002_Bericht_QA_Universitaet-Innsbruck.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Medizinische Universität Wien, AQ Austria (2015): Gutachten des Audits an

## Gutachten

- der Medizinischen Universität Wien, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-oeuni/Gutachten\\_Audit\\_MedUniWien.pdf?m=1446129771](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-oeuni/Gutachten_Audit_MedUniWien.pdf?m=1446129771), Abruf am 22.01.2019.
- Medizinische Universität Innsbruck, AQ Austria (2016): Gutachten des Audits an der Medizinischen Universität Innsbruck, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-oeuni/Finales\\_Gutachten\\_MUI.pdf?m=1475570001](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-oeuni/Finales_Gutachten_MUI.pdf?m=1475570001), Abruf am 22.01.2019.
  - Universität Salzburg, AQ Austria (2014): Gutachten Audit an der Paris Lodron Universität Salzburg, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Gutachten\\_Audit\\_Uni-Salzburg.pdf?m=1446130417](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Gutachten_Audit_Uni-Salzburg.pdf?m=1446130417), Abruf am 22.01.2019.
  - Technische Universität Wien, AAQ (2016): Quality Audit der Technischen Universität Wien, [http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb\\_-\\_quality\\_audit\\_nach\\_institutionen/technische\\_universitaet\\_wien/2016-03-04\\_Bericht-QA\\_TU-Wien.pdf](http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb_-_quality_audit_nach_institutionen/technische_universitaet_wien/2016-03-04_Bericht-QA_TU-Wien.pdf), Abruf am 22.01.2019.
  - Technische Universität Graz, AQ Austria (2018): Gutachten des Audits an der Technischen Universität Graz, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-oeuni/Gutachten\\_Audit-TU-Graz\\_20180227.pdf?m=1522156033](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-oeuni/Gutachten_Audit-TU-Graz_20180227.pdf?m=1522156033), Abruf am 22.01.2019.
  - Montanuniversität Leoben, AAQ (2015): Quality Audit der Montanuniversität Leoben, [http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb\\_-\\_quality\\_audit\\_nach\\_institutionen/montanuniversitaet\\_leoben/2015-06-05\\_Bericht\\_Leoben.pdf](http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb_-_quality_audit_nach_institutionen/montanuniversitaet_leoben/2015-06-05_Bericht_Leoben.pdf), Abruf am 22.01.2019.
  - Universität für Bodenkultur Wien, AQ Austria (2014): Gutachten Audit an der Universität für Bodenkultur, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Gutachten\\_Audit\\_Universitaet\\_fuer\\_Bodenkultur\\_Wien.pdf?m=1446131003](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Gutachten_Audit_Universitaet_fuer_Bodenkultur_Wien.pdf?m=1446131003), Abruf am 22.01.2019.
  - Universität Linz, AAQ (2018): Quality Audit der Johannes Kepler Universität Linz, [http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb\\_-\\_quality\\_audit\\_nach\\_institutionen/johannes\\_kepler\\_universitaet\\_linz/Bericht-Quality-Audit.pdf](http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb_-_quality_audit_nach_institutionen/johannes_kepler_universitaet_linz/Bericht-Quality-Audit.pdf), Abruf am 22.01.2019.
  - Universität Klagenfurt, evalag (2015): Audit des Qualitätsmanagements an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/klagenfurt\\_uni\\_audit\\_final\\_150714.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/klagenfurt_uni_audit_final_150714.pdf), Abruf am 22.01.2019.
  - Universität für angewandte Kunst Wien, evalag (2015): Audit des

Qualitätsmanagements an der Universität für angewandte Kunst Wien, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/wien\\_uni\\_angewkunst\\_audit\\_endbericht\\_evalag\\_1509.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/wien_uni_angewkunst_audit_endbericht_evalag_1509.pdf), Abruf am 22.01.2019.

- Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, AAQ (2018): Quality Audit der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, [http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb\\_-\\_quality\\_audit\\_nach\\_institutionen/universitaet\\_fuer\\_musik\\_und\\_darstellende\\_kunst\\_graz/Bericht-Quality-Audit.pdf](http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb_-_quality_audit_nach_institutionen/universitaet_fuer_musik_und_darstellende_kunst_graz/Bericht-Quality-Audit.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz, AQ Austria (2017): Gutachten Audit an der Kunstuniversität Linz – Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-oeuni/Gutachten\\_Audit-UfG\\_11\\_o8\\_2017\\_Endgueltige-Fassung\\_geschuetzt.pdf?m=1519637056](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-oeuni/Gutachten_Audit-UfG_11_o8_2017_Endgueltige-Fassung_geschuetzt.pdf?m=1519637056), Abruf am 22.01.2019.
- Universität für Weiterbildung Krems – Bezeichnung gem. DUK-Gesetz 2004, AQ Austria (2015): Gutachten des Audits an der Donau-Universität Krems, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Audit-DUK\\_Gutachten\\_20.04.2015.pdf?m=1446130485](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Audit-DUK_Gutachten_20.04.2015.pdf?m=1446130485), Abruf am 22.01.2019.

### **Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen – Erhalterbezeichnungen gemäß AQ Austria Datenbank <sup>122</sup>**

- Fachhochschule Burgenland GmbH, AQ Austria (2014): Gutachten Audit an der Fachhochschule Burgenland, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Gutachten\\_Audit\\_FHBurgenland.pdf?m=1446130426](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Gutachten_Audit_FHBurgenland.pdf?m=1446130426), Abruf am 22.01.2019.
- FH OÖ Studienbetriebs GmbH, evalag (2014): Audit des Qualitätsmanagements an der FH Oberösterreich, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/audit\\_oe\\_fhooe\\_bericht\\_140715.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/audit_oe_fhooe_bericht_140715.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- FHW-Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH, AQ Austria (2014): Gutachten Audit

---

**122** Stand: 30.10.2018.



## Gutachten

an der Fachhochschule Wien der Wirtschaftskammer Wien (FWW), [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Audit-FHW\\_Gutachten.pdf?m=1446130075](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-akkreditierte-hochschulen-studien/Audit-FHW_Gutachten.pdf?m=1446130075), Abruf am 22.01.2019.

- Fachhochschule Vorarlberg GmbH, evalag (2016): Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Vorarlberg, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/auditbericht\\_fhv\\_endversion\\_160926.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/auditbericht_fhv_endversion_160926.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Fachhochschule Technikum Wien, AHPGS (2017): Auditbericht FH Technikum Wien (FHTW), [https://ahpgs.de/wp-content/uploads/2011/10/Bericht\\_FHTW.pdf](https://ahpgs.de/wp-content/uploads/2011/10/Bericht_FHTW.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- IMC Fachhochschule Krems GmbH, evalag (2017): Audit des Qualitätsmanagements an der IMC Fachhochschule Krems, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/evalag\\_audit\\_fh\\_krems\\_auditbericht\\_171011final.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/evalag_audit_fh_krems_auditbericht_171011final.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Fachhochschule Wiener Neustadt GmbH, ZEvA (2016): Bericht zum Audit des Systems der internen Qualitätssicherung an der Fachhochschule Wiener Neustadt, [https://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Berichte\\_Internationale\\_Verfahren/Auditbericht\\_FH\\_Wiener\\_Neustadt\\_Final.pdf](https://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Berichte_Internationale_Verfahren/Auditbericht_FH_Wiener_Neustadt_Final.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Fachhochschule Kärnten – gemeinnützige Privatstiftung, evalag (2016): Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Kärnten, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/audit\\_fh\\_kaernten\\_auditbericht\\_160308.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/audit_fh_kaernten_auditbericht_160308.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- FH JOANNEUM Gesellschaft mbH, AQ Austria (2016): Gutachten des Audits an der FH JOANNEUM, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-fh/Gutachten\\_Audit\\_FH-JOANNEUM\\_final.pdf?m=1475857078](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-fh/Gutachten_Audit_FH-JOANNEUM_final.pdf?m=1475857078), Abruf am 22.01.2019.
- Fachhochschule Salzburg GmbH, FIBAA (2017): Institutional Audit Austria gemäß § 22 HS-QSG Fachhochschule Salzburg GmbH Gutachten, [http://www.fibaa.org/fileadmin/user\\_upload/FH\\_Salzburg\\_Bericht\\_zur\\_Ver%C3%B6ffentlichung.pdf](http://www.fibaa.org/fileadmin/user_upload/FH_Salzburg_Bericht_zur_Ver%C3%B6ffentlichung.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Fachhochschule St. Pölten GmbH, evalag (2017): Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule St. Pölten, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/evalag\\_audit\\_fh\\_stpoelten\\_auditbericht\\_171011\\_final.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/evalag_audit_fh_stpoelten_auditbericht_171011_final.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, FIBAA (2017):

Institutional Audit Austria gemäß § 22 HS-QSG CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft, [https://www.fibaa.org/fileadmin/user\\_upload/FIBAA\\_CAMPUS\\_02.pdf](https://www.fibaa.org/fileadmin/user_upload/FIBAA_CAMPUS_02.pdf), Abruf am 22.01.2019.

- Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H., evalag (2017): Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule des BFI Wien, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/evalag\\_audit\\_fh\\_bfiwien\\_auditbericht\\_171011\\_final.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/evalag_audit_fh_bfiwien_auditbericht_171011_final.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- MCI Management Center Innsbruck – Internationale Hochschule GmbH, FIBAA (2014): Institutional Audit Austria MCI Management Center Innsbruck Bericht, [http://www.fibaa.org/fileadmin/uploads/content\\_uploads/Institutional\\_Audit\\_Austria\\_MCI.pdf](http://www.fibaa.org/fileadmin/uploads/content_uploads/Institutional_Audit_Austria_MCI.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport / Sektion II / Gruppe Ausbildungswesen / Ausbildung A, ZEVA (2016): Ergebnisbericht über das Audit gem. § 22 HS-QSG am Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport, Wien, [https://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Berichte\\_Internationale\\_Verfahren/Auditbericht\\_BMLVS\\_final.pdf](https://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Berichte_Internationale_Verfahren/Auditbericht_BMLVS_final.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- FH Kufstein Tirol Bildungs GmbH, evalag (2016): Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Kufstein Tirol, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/auditbericht\\_fh\\_kufstein\\_endversion\\_160926.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/auditbericht_fh_kufstein_endversion_160926.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- FH Campus Wien – Verein zur Förderung des Fachhochschul-, Entwicklungs- und Forschungszentrums im Süden Wiens, evalag (2017): Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Campus Wien, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/evalag\\_audit\\_fh\\_campuswien\\_auditbericht\\_171011\\_final.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/evalag_audit_fh_campuswien_auditbericht_171011_final.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Lauder Business School, AQ Austria (2016): Gutachten Audit des internen Qualitätsmanagementsystems der Lauder Business School, [https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-fh/Audit\\_LBS\\_Gutachten-final\\_ergaenzt\\_24.08.2016\\_mit-RL.pdf?m=1475857942](https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/dokumente-entscheidungen-fh/Audit_LBS_Gutachten-final_ergaenzt_24.08.2016_mit-RL.pdf?m=1475857942), Abruf am 22.01.2019.
- FHG – Zentrum für Gesundheitsberufe Tirol GmbH, ZEVA (2016): Ergebnisbericht über das Audit gem. § 22 HS-QSG an der FHG – Zentrum für Gesundheitsberufe Tirol GmbH, [https://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Berichte\\_Internationale\\_Verfahren/Auditbericht\\_FHG\\_final.pdf](https://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Berichte_Internationale_Verfahren/Auditbericht_FHG_final.pdf), Abruf am 22.01.2019.
- Ferdinand Porsche FernFH GmbH, evalag (2016): Audit des Qualitätsma-

## Gutachten

nagements an der Ferdinand PORSCHE FernFH, [https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit\\_oesterreich/audit\\_fernfh\\_auditbericht\\_160308.pdf](https://www.evalag.de/fileadmin/dateien/pdf/projektberichte/audit_oesterreich/audit_fernfh_auditbericht_160308.pdf), Abruf am 22.01.2019.

- FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH, ZEvA (2017): Ergebnisbericht zum Audit des Systems der internen Qualitätssicherung an der FH Gesundheitsberufe Oberösterreich, [https://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Berichte\\_Internationale\\_Verfahren/Auditbericht\\_FH\\_Gesundheitsberufe\\_Oberoes-terreich\\_Linz\\_FINAL\\_zur\\_Veroeffentlichung.pdf](https://www.zeva.org/fileadmin/Downloads/Berichte_Internationale_Verfahren/Auditbericht_FH_Gesundheitsberufe_Oberoes-terreich_Linz_FINAL_zur_Veroeffentlichung.pdf), Abruf am 22.01.2019.

## IV. Anhang

### IV.1 Tabelle 1: Abgeschlossene Auditverfahren und durchführende Agenturen<sup>123</sup>

Agentur	Hochschule(n)	Anzahl der Verfahren
Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria)	Universität Salzburg, Universität für Bodenkultur Wien, Fachhochschule Burgenland GmbH, FHW-Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH, Universität für Weiterbildung Krems, Medizinische Universität Wien, Medizinische Universität Innsbruck, FH JOANNEUM Gesellschaft mbH, Lauder Business School, Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz, Technische Universität Graz	11 Verfahren durchgeführt und in die Analyse der Auditgutachten einbezogen 10 Verfahren in die Analyse der Verfahrensregeln und -durchführung einbezogen
Akkreditierungsagentur im Bereich Gesundheit und Soziales (AHPGS)	Fachhochschule Technikum Wien	1 Verfahren durchgeführt und in die Analyse der Auditgutachten einbezogen, 0 Verfahren in die Analyse der Verfahrensregeln und -durchführung einbezogen
European Association of Establishments for Veterinary Education (EAEVE)	Veterinärmedizinische Universität Wien	1 Verfahren durchgeführt, 0 Verfahren in die Analysen einbezogen

<sup>123</sup> Stand 1. Juli 2018; die Aufzählung der Agenturen erfolgt alphabetisch, die der Hochschulen ist chronologisch. Die Anzahl der Verfahren bezieht sich auf die in die Analyse der Verfahrensregeln und -durchführung bzw. in die Analyse der Auditgutachten einbezogenen Verfahren.

## Auditverfahren und Agenturen

<p>European Foundation for Management Development (EFMD) mit dem „European Quality Improvement System“ (EQUIS)</p>	<p>Wirtschaftsuniversität Wien</p>	<p>2 Verfahren durchgeführt, 0 Verfahren in die Analysen einbezogen</p>
<p>Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag)</p>	<p>FH OÖ Studienbetriebs GmbH, Universität Klagenfurt, Universität für angewandte Kunst Wien, Fachhochschule Kärnten – gemeinnützige Privatstiftung, Ferdinand Porsche FernFH GmbH, Fachhochschule Vorarlberg GmbH, FH Kufstein Tirol Bildungs GmbH, FH Campus Wien – Verein zur Förderung des Fachhochschul-, Entwicklungs- und Forschungszentrums im Süden Wiens, Fachhochschule St. Pölten GmbH, IMC Fachhochschule Krems GmbH, Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.</p>	<p>11 Verfahren durchgeführt und in beide Analysen einbezogen</p>
<p>Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC)</p>	<p>Universität Graz</p>	<p>1 Verfahren durchgeführt und in die Analyse der Auditgutachten einbezogen, 0 Verfahren in die Analyse der Verfahrensregeln und -durchführung einbezogen</p>
<p>Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)</p>	<p>MCI Management Center Innsbruck – Internationale Hochschule GmbH, Fachhochschule Salzburg GmbH, CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH</p>	<p>3 Verfahren durchgeführt und in beide Analysen einbezogen</p>
<p>Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen (OAQ) bzw. Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ)</p>	<p>Universität Innsbruck, Universität Wien, Montanuniversität Leoben, Technische Universität Wien, Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, Universität Linz</p>	<p>6 Verfahren durchgeführt und in beide Analysen einbezogen</p>

## Auditverfahren und Agenturen

Österreichische Qualitätssicherungsagentur (AQA)	Medizinische Universität Graz, Technische Universität Graz	2 Verfahren durchgeführt, 0 Verfahren in die Analysen einbezogen
Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA)	FHG – Zentrum für Gesundheitsberufe Tirol GmbH, Fachhochschule Wiener Neustadt GmbH, Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport/Sektion II/Gruppe Ausbildungswesen/Ausbildung A, FH Gesundheitsberufe OÖ GmbH	4 Verfahren durchgeführt und in beide Analysen einbezogen
Bezeichnungen der Agenturen nach den jeweiligen Webseiten, der öffentlichen Universitäten nach dem Universitätsgesetz, der Donau-Universität Krems nach dem DUK-Gesetz, der Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen nach den BIS-Daten der AQ Austria.		

## IV.2 Tabelle 2: In der Analyse berücksichtigte Verfahrensbeschreibungen

Agentur	Berücksichtigte Verfahrensbeschreibungen
Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria)	Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems vom 14. Juni 2013 Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems vom 27./28. Mai 2015
Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag)	Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen vom 16. Januar 2012 bzw. die den Gutachten beigefügten Versionen Audit-Handbuch für Qualitätsmanagement an Hochschulen vom 29. Mai 2012 Audit des Qualitätsmanagements an Hochschulen – Differenzierter Frageleitfaden für den Selbstbericht vom 16. Januar 2012
Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)	Handreichung der FIBAA zum Institutional Audit Austria gem. § 22 HS-QSG von Oktober 2015 Anforderungs- und Bewertungskatalog – Institutional Audit Austria gem. § 22 HS-QSG von Mai 2015
Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen (OAQ) bzw. Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ)	Quality Audit nach HS-QSG – Leitfaden in der Fassung vom 24. Januar 2013 Quality Audit nach HS-QSG – Leitfaden in der Fassung von November 2016
Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEVA)	„Zertifizierung des Systems der internen Qualitätssicherung an Fachhochschulen in Österreich“ vom 12.09.2013 „Zertifizierung des Systems der internen Qualitätssicherung an Fachhochschulen in Österreich“ von November 2015 „Zertifizierung des Systems der internen Qualitätssicherung an Fachhochschulen in Österreich“ von Mai 2016

### IV.3 Tabelle 3: Von den Agenturen festgelegte Profile der Gutachter/innengruppen<sup>124</sup>

evalag 2012	OAQ 2013 AAQ 2016	ZEvA 2013/2016	AQ Austria 2013/2015	FIBAA 2015
Erfahrung in Hochschulsteuerung und Leitung	Aktives Mitglied in Hochschulleitung	Drei Hochschul-lehrer/innen mit Expertise aus Leitungstätigkeiten und aus der Qualitätssteuerung von Studiengängen	Erfahrung in der Hochschulleitung und -organisation	Drei Mitglieder mit Erfahrung in Hochschulsteuerung und hochschulin-terner Quali-tätssicherung (ein Mitglied mit Erfahrung in Hochschulleitung, eines mit Erfahrung in Studienganggestaltung, eines mit Erfahrung in Qualitätssicherung von Studium und Lehre)
Kenntnisse des Qualitätsmanagements	Andere Mitglieder: Erfahrung in Hochschulsteuerung und hochschulin-terner Qualitätssicherung		Erfahrung im Hochschulqualitätsmanagement	
Vertreter/in Berufspraxis mit Arbeitserfahrung in Hochschulen	Ein Mitglied mit außerakademischer Perspektive (2016)	Vertreter/in der Berufspraxis	Ein/e Vertreter/in der Berufspraxis (in Abhängigkeit vom Profil der Hochschule)	Ein Mitglied aus der Berufspraxis (bspw. Qualitätsmanagement eines Unternehmens)

**124** Bei der evalag werden die in der Tabelle genannten Kompetenzen als eine nicht taxative Liste an Anforderungen formuliert, bei der FIBAA sind es Mindestanforderungen. Bei der OAQ/AAQ handelt es sich um Kompetenzen, die angestrebt werden, bei der ZEvA um Kompetenzen, die im Gutachter/innenteam in der Regel vorzufinden sind.



## Gutachter/innengruppen

evalag 2012	OAQ 2013 AAQ 2016	ZEvA 2013/2016	AQ Austria 2013/2015	FIBAA 2015
Internationale Erfahrungen	Kenntnisse der österreichischen Hochschullandschaft	Mind. ein/e Gutachter/in aus dem Ausland	Gruppe international zusammengesetzt (mit Kenntnissen des österreichischen Hochschulsystems)	Zwei bis drei Mitglieder aus Österreich
Studierendenperspektive	Ein/e Studierende/r	Vertreter/in der Studierenden	Ein/e Studierendenvertreter/in	Studentisches Mitglied mit Erfahrung in der Hochschulselbstverwaltung und Akkreditierung / Zertifizierung
Gender, Diversity usw.			Diversität und Geschlechterausgewogenheit der Gruppe	Erforderliche Unterlagen sollen auf Webseite verfügbar sein
	Ein Mitglied aus einem ggf. früheren Audit			
	Aktive Kompetenz in der Verfahrenssprache			

## IV.4 Tabelle 4: Standards bzw. Kriterien der Agenturen<sup>125</sup>

AQ Austria 2013/2015

**Standard 1: Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.**

Voraussetzung für den Aufbau und die Implementierung eines internen Qualitätsmanagementsystems ist, dass die Hochschule Strategien festgelegt und Ziele definiert hat. Aus diesen Strategien werden Maßnahmen abgeleitet, und es werden Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Hochschule festgelegt. Die Hochschule gestaltet die hochschulinternen Steuerungsprozesse autonom.

**Standard 2: Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.**

Das Qualitätsmanagementsystem umfasst Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, welche die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie der Weiterentwicklung der internen Organisations- und Steuerungsprozesse unterstützen. Zu den Aufgaben einer Hochschule gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG, § 3 UG, § 4 DUK-Gesetz sowie § 3 FHStG zählen die Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste sowie Querschnittsaufgaben in den Bereichen Organisation, Administration und Support, Personalwesen, Ressourcenmanagement und Internationalisierung.

**Standard 3: Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.**

<sup>125</sup> Entsprechend der Richtlinien der Agenturen, s. Quellenverzeichnis, Teil III.

Strategien, Organisation und Leistungen der Hochschule sind Gegenstand eines systematischen Monitorings. Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Zielen und Strategien und bei Steuerungsentscheidungen stützt sich die Hochschule auf Ergebnisse und Erkenntnisse des internen Monitorings, ihrer Informations- und Berichtssysteme und auf Maßnahmen der Qualitätssicherung. Ebenso fließen Ergebnisse aus internen und externen Evaluierungsmaßnahmen in die Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Qualitätsmanagementsystems ein.

**Standard 4: Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.**

Die Qualitätskultur der Hochschule wird von den Angehörigen der Hochschule getragen und durch eine aktive Kommunikationsstrategie unterstützt. Die Zusammensetzung der Interessensgruppen ist durch das Profil und die Ziele der Hochschule bestimmt und spiegelt die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule wider.

evalag 2012

**Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule**

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

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

**Erläuterungen zu Eckpunkt 1<sup>126</sup>**

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

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

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

Die systematische Entwicklung von Zielen und Strategien – unter Bezugnahme auf ein ggf. bestehendes Leitbild – erfolgt durch das Gegenstromprinzip und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit („fitness of purpose“) – als dem maßgeblichen Kriterium des Qualitätsurteils – zu hinterfragen. Zudem sind gleichzeitig auch inhaltliche Qualitätskriterien zur Bewertung der Ziele zu definieren, die als Entscheidungs- und Überprüfungsmaßstab dienen.

Die auf der Ebene der gesamten Hochschule formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten/Fachbereiche, Institute, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Hochschule, die Aufgaben und das Selbstverständnis interpretiert und operationalisiert. Auch hier findet das Gegenstromprinzip Anwendung, und es erfolgt eine Prüfung der Validität der formulierten einheitenbezogenen Ziele und eine Festlegung von Qualitätskriterien. Zudem ist sicherzustellen, dass ein systematischer Bezug zu den Zielen der

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

gesamten Hochschule und den Strategien besteht. Im Leistungsbereich Studium und Lehre bilden die Studiengangsziele die unterste Ebene der Zielformulierung.

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

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 1

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn (ihr Leitbild,) ihre strategischen und operativen Ziele sowie Qualitätskriterien zur Messung des Zielerreichungsgrads systematisch entwickelt wurden, aufeinander abgestimmt, kommuniziert und umgesetzt sind sowie regelmäßig und systematisch überprüft werden.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Hochschulmitglieder sich der strategischen und operativen Ziele bewusst sind und Instrumente und Verfahren vorhanden sind, um die Zielerreichung zu messen. In der Regel existiert auch ein niedergeschriebenes Leitbild und Dokumente, die sich mit den (strategischen

und operativen) Zielen auseinandersetzen. Die Dokumente sind aber noch nicht aufeinander abgestimmt. Es findet nur eine sporadische, aber noch keine systematische Überprüfung statt.

- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn die wesentlichen Dokumente zwar vorhanden und auch kommuniziert sind, die Anwendung und Wirkungsweise der Verfahren und Instrumente aber als eher zufällig angesehen werden muss.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn Prozesse angestoßen wurden, die sich mit der Erstellung von Leitbild und/oder Zielhierarchie beschäftigen und interne Diskussionen dazu stattfinden.

### **Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement**

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Leistungsbereiche der Hochschule und wird in Struktur, Reichweite und Umfang transparent in einem Konzept dokumentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung werden im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben.

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 2**

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

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

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

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

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

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

Das bisherige Verfahren der Programmakkreditierung lässt sich – im Rahmen der Systemakkreditierung – gut über eine prozessbezogene Herangehensweise abbilden. Die Hochschule kann beispielsweise in einem Prozesshandbuch festlegen, wie die formale und inhaltliche Entwicklung und Einrichtung eines Studiengangs zu erfolgen hat. Ein solches Prozesshandbuch kann auch Ideen und Verfahren der Entwicklung von Studiengangs-/ Ausbildungszielen und Curricula, Methoden der Prüfung der Eignung der Curricula, der wissenschaftlichen Qualität und der Relevanz der Curricula, Verfahren der Umfeldanalyse (Arbeitsmarkt etc.), der Koordination und Abstimmung mit den zu beteiligenden internen/externen Lehrenden und Lehrereinheiten bis hin zu organisatorischen und rechtlichen Vorgaben (z.B. Genehmigung der Prüfungsordnung) enthalten.

Aus den Studiengangsbeschreibungen muss sich ergeben, dass diese den festgelegten Anforderungen genügen, die im Rahmen von

Akkreditierungsverfahren nachzuweisen sind und dass die Prozesse in die Organisation integriert sind, d.h. keine Brüche zu anderen Prozessen entstehen.

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule kann hinsichtlich Eckpunkt 2

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Hochschule ein kohärentes und auf die Hochschulziele ausgerichtetes Qualitätsmanagementkonzept besitzt, das durch Abbildungen (Aufbau- und Ablauforganisation, ggf. Prozessbeschreibungen), zugehörige Satzungen (Verantwortlichkeiten) und Beschreibungen (z.B.



Prozesshandbücher) gut verständlich dokumentiert und kommuniziert wurde sowie umgesetzt wird und reibungslos funktioniert.

- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn viele Bestandteile eines Qualitätsmanagements existieren, die auch funktionieren: In der Regel wird das „Gesamtbild“ diskutiert, es ist aber noch unklar bzw. es sind noch Lücken im System zu schließen.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn Aktivitäten zur Qualitätssicherung vorhanden sind und es Überlegungen gibt, wie ein schlüssiges Konzept aussehen könnte. Möglicherweise gibt es sogar ein ausgearbeitetes Konzept, das aber nur auf dem Papier besteht. Die Entwicklung wird aber konsequent vorangetrieben.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn nur einzelne Aktivitäten zur Qualitätssicherung vorhanden sind und es lediglich erste Überlegungen gibt, wie die Entwicklung weitergehen könnte.

### **Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis**

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

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 3**

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

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

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

zu Verbesserungen führen.

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 3

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

Wirkungsweise aber noch eher zufällig ist. Es gibt erste Arbeitsgruppen, die sich mit spezifischen Problemen beschäftigen. Möglicherweise gibt es einzelne Pilotbereiche.

### **Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem**

Die Hochschule verfügt über ein Informationssystem, das die Erfassung und Auswertung von steuerungsrelevanten quantitativen und qualitativen Informationen ermöglicht. Steuerungsrelevant sind Daten und Informationen, die die Hochschule für die Entwicklung, Sicherung und das Management von Qualität in den Leistungsbereichen benötigt. Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den Mitarbeiter/inne/n und Entscheidungsträgern bereitgestellt; sie dienen damit dem Qualitätsmanagement im Sinne des Qualitätsregelkreises.

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 4**

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 4

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

### **Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse**

Alle Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherung von Qualität sind in den Zuständigkeitsbereichen der Leitungsorgane und in den Entscheidungsprozessen festgelegt. Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur Entwicklung, Sicherung, Bewertung und zum Management von Qualität

in der Hochschule im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent zugewiesen, dokumentiert, und sie werden wahrgenommen.

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 5**

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

Die Hochschule sollte in ihrem Konzept zum Qualitätsmanagement darlegen, wie Informationen über Organisationseinheiten oder Leistungsbereiche in das Qualitätsmanagement einbezogen werden. Dabei kommt dem Verhältnis zwischen der Einheit, die operativ für die Qualitätsbewertung und -sicherung zuständig ist, und der für das Qualitätsmanagement zuständigen Einheit – in der Regel die Hochschulleitung – ein zentraler Stellenwert zu: Hier ist die Frage der Verknüpfung von strategischen Zielen und ihrer Umsetzung in den Organisationseinheiten und Leistungsprozessen ebenso wichtig wie die Frage der Unabhängigkeit der Qualitätsbewertung.

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 5

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Leitungsorgane der Hochschule Qualitätsmanagement als wesentlichen Bestandteil ihrer Aufgaben begreifen und die damit einhergehende Verantwortung übernehmen. Die Entscheidungsprozesse sind für alle Mitglieder der Hochschule transparent zugewiesen und funktionieren. Sie sind dokumentiert und damit personenunabhängig.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn im Prinzip die Verantwortlichkeiten zugewiesen sind und von den meisten Funktionsträgern auch wahrgenommen werden. Die Entscheidungsprozesse sind den Mitgliedern der Hochschule im Wesentlichen bekannt und sind zumindest teilweise dokumentiert. Die bestehenden Defizite werden gesehen und sukzessive behoben.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn ein Grundkonsens darüber besteht, dass Qualitätsmanagement nicht in der alleinigen Verantwortung der operativ für Qualitätsbewertung und -sicherung zuständigen Einheit liegt, sondern alle Einheiten und Funktionsträger einbezieht. Die Verantwortlichkeiten sind aber nicht immer eindeutig geregelt und/oder kommuniziert. Viele

Entscheidungsprozesse funktionieren zwar, laufen aber unsystematisch ab. Mit der Dokumentation der Entscheidungsprozesse wurde erst begonnen.

- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn immer noch eine interne Diskussion darüber geführt wird, wer für Qualitätsmanagement zuständig ist. Ein Großteil der Funktionsträger die Verantwortung (insbesondere im Sinne der Personal- und Prozessverantwortung) nicht übernehmen will, Entscheidungsprozesse auch für die meisten Hochschulangehörigen intransparent sind und keine Dokumentationen von Entscheidungsprozessen existieren.

### **Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung**

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

#### **Erläuterungen zu Eckpunkt 6**

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 6

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

### **Eckpunkt 7: Qualitätskultur**

Die Qualitätskultur einer Hochschule beinhaltet das (funktionsfähige und systematische) Qualitätsmanagement und das (gemeinsame) Qualitätsverständnis der Hochschulmitglieder sowie der Hochschulleitung (als wesentlichen „Motor“). Das eindeutige und dauerhafte Bekenntnis der Hochschulleitung (und der Leitungen der Organisationseinheiten) zu Qualitätssicherung und -entwicklung sowie ihre aktive Rolle sind wesentlich für ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement und seine Weiterentwicklung.

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 7**

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

Für eine Qualitätskultur haben Kommunikation und ein für die Hochschule angemessener Führungsstil der Hochschulleitung (und der Fakultätsleitungen) einen zentralen Stellenwert. Das Qualitätsmanagement liegt einerseits zuallererst in der Verantwortung der Hochschulleitung

und anderer zentraler Funktionsträger und Gremien. Andererseits ist Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen nur zu erreichen, wenn sich zumindest der überwiegende Teil der Mitglieder der Hochschule mit den Zielen des Qualitätsmanagements identifiziert.

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

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

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

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

- „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Kommunikationskultur und das Verständnis über das Thema Qualität bei den Hochschulangehörigen einen sehr hohen Stellenwert hat. Dies lässt sich an folgenden Beobachtungen erkennen: Die Kommunikation und der Umgang der Hochschulangehörigen sind nicht auf Dienstwege und Gremien(sitzungen) beschränkt, sondern es lässt sich eine gegenseitige Achtung unabhängig von der



Hierarchiestufe wahrnehmen, eine Offenheit insbesondere der Funktionsträger für Anliegen der Hochschulmitglieder und eine Zugänglichkeit außerhalb formaler (Dienst-)Wege sowie eine aktive Haltung aller Hochschulangehörigen.

- „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Kommunikationskultur und das Verständnis über das Thema Qualität bei den Hochschulangehörigen als wichtig erachtet werden. Dies lässt sich an folgenden Beobachtungen erkennen: Die Kommunikation und der Umgang der Hochschulangehörigen sind nicht nur auf Dienstwege und Gremien(sitzungen) beschränkt, sondern es lässt sich eine Offenheit insbesondere der Funktionsträger für Anliegen der Hochschulmitglieder und eine Zugänglichkeit außerhalb formaler (Dienst-)Wege wahrnehmen.
- „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn zwar eine „Kommunikationskultur“ vorhanden ist, die Vorstellungen der Hochschulmitglieder zum Thema Qualität aber noch stark voneinander abweichen. Insgesamt ist spürbar, dass alle Hochschulmitglieder „das Beste wollen“, dass es aber „Reibungsverluste“ gibt.
- „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn es lediglich Initiativen gibt, über Verbesserungen zu reden.

### FIBAA 2015

## I. Qualitätsmanagement

1. Die Bildungseinrichtung definiert Ziele, die sich an international gültigen Maßstäben für Higher Education Institutions (HEI) orientieren, insbesondere: akademische Freiheit, Vielfalt der Methoden und Lehrmeinungen in Forschung und Lehre sowie Corporate Responsibility im Bezug auf die internen Prozesse und Effekte ihrer Qualitätssicherungsstrategie.
2. Die Bildungseinrichtung setzt diese Ziele im Rahmen der national maßgeblichen institutionellen und rechtlichen Vorgaben um. Sie verfügt über institutionelle Autonomie.

3. Sie verfügt als Institution sowohl für ihre Kernbereiche als auch die dazugehörigen Querschnittsaufgaben über eine realistische Strategie, aus der ihre auf das Profil bezogenen Entwicklungsziele und deren Umsetzung unter Berücksichtigung ihrer Ressourcen und ihres Umfeldes hervorgehen.
4. Die Bildungseinrichtung verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, das die Zielerfüllung in Lehre, Studium, Forschung und Entwicklung sowie Verwaltung überprüft, die Qualität sichert und kontinuierlich verbessert.
5. Das Qualitätsmanagementsystem ist integrativ, berücksichtigt die wechselseitigen Bezüge der einzelnen Leistungsbereiche und beinhaltet alle Stufen des Qualitätsregelkreises. Es hat nachweislich Steuerungswirkung.
6. Im Qualitätsmanagementsystem sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt. Es stellt die Beteiligung der Studierenden sicher.
7. Das Qualitätsmanagement orientiert sich an internationalen Qualitätsmanagement-Standards und -verfahren (z.B. ESG).

### **Qualitätsanforderungen erfüllt**

Die Bildungseinrichtung hat realistische Ziele im Bereich Weiterentwicklung und Qualitätsmanagement definiert, die sich an international gültigen Standards für HEI sowie nationalen Vorgaben orientieren. Alle wesentlichen Leistungsbereiche werden einer Evaluation unterzogen. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt, die notwendigen Daten werden erhoben, der Qualitätsregelkreis ist geschlossen. Zu allen Einzelpunkten werden ausreichend klare, dokumentierte und belastbare Aussagen getroffen, die aufeinander bezogen einen konsistenten Zusammenhang und Grundlage für die Weiterentwicklung bilden.

Fitness of Purpose ist gegeben. Das Qualitätsmanagement kennt und orientiert sich an internationalen Qualitätsmanagement-Standards.

### **Qualitätsanforderungen übertroffen**

Über die o. g. Anforderungen hinaus wird deutlich, dass das Commitment der Bildungseinrichtung auf anspruchsvollen Analysen und systematischen Überlegungen beruht, die nicht nur den Status Quo abbilden, sondern auf Weiterentwicklung angelegt sind. Die Strategien beinhalten eine aktive Rolle der Bildungseinrichtung bei der Gestaltung des für sie

relevanten Umfeldes. Auch Fitness of Purpose wird als dynamische Größe aufgefasst. Risiken in der zukünftigen Entwicklung werden in die Überlegungen einbezogen.

## II. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung

### II a) Governance, Organisation und Verwaltung

1. Die Governance ist klar geregelt, ebenso die Beteiligung der Stakeholder auf allen Ebenen (Institution, Programme sowie Forschung und Entwicklung) vorgesehen.
2. Die Bildungseinrichtung verfügt über eine formalisierte, klare und eindeutige Organisationsstruktur, aus der Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsabläufe des Managements hervorgehen.
3. Die Bildungseinrichtung verfügt über Entscheidungsprozesse bezüglich Mittelverwendung und Zuweisung von Ressourcen.
4. Die Beziehungen zwischen den Leistungsbereichen (Lehre, Forschung, Verwaltung) sind geregelt.
5. Die Freiheit von Lehre und Forschung ist gesichert.

### Qualitätsanforderungen erfüllt

Die genannten Bereiche unterliegen formalen Regelungen, die dokumentiert und allen Beteiligten zugänglich sind. Die Regelungen sind klar und eindeutig. Vor allem ist die institutionelle Autonomie gesichert und die internen Strukturen und Prozesse werden dem Charakter akademischer Einrichtungen hinsichtlich der Freiheit von Lehre und Forschung sowie der angemessenen Partizipation ihrer Mitglieder gerecht. Die Entscheidungsprozesse bezüglich Mittelverteilung/Zuweisung von Ressourcen sind adäquat geregelt. Die Beziehungen zwischen den Leistungsbereichen sind sinnvoll geregelt. Fitness for Purpose ist gegeben.

### Qualitätsanforderungen übertroffen

Darüber hinaus ist das interne Management Gegenstand systematischer Selbstoptimierung und orientiert sich an internationalen Standards.

## **II b) Wissenschaftliches Personal**

1. Die Rekrutierungswege für die einzelnen Positionen sind festgelegt und geeignet, formale Kompetenzen und Qualifikationen der Positionsinhaber werden aufeinander abgestimmt.
2. Die Bildungseinrichtung fördert den wissenschaftlichen Nachwuchs.
3. Das wissenschaftliche Personal entspricht quantitativ und qualitativ den Anforderungen aus Lehre und Forschung. Die Internationalität des Lehrkörpers ist profilbezogen gesichert.
4. Die Bildungseinrichtung verfügt über eine Strategie der Gewinnung ihres wissenschaftlichen Personals, ihre Rekrutierung ist qualifikationsorientiert und entspricht international üblichen Verfahren. Die Berufungsverfahren sind klar geregelt und dokumentiert.
5. Nebenberuflich tätiges Lehrpersonal wird aufgabenbezogen integriert und betreut. Quantität und Qualifikation entsprechen den zugewiesenen Aufgaben. Insbesondere werden Vertreter der Berufspraxis in die Lehre einbezogen.
6. Die Bildungseinrichtung betreibt Personalentwicklung für alle Gruppen ihrer Beschäftigten, um sie für die sich verändernden Aufgaben weiter zu qualifizieren und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse aktuell zu halten.

### **Qualitätsanforderungen erfüllt**

Die genannten Bereiche unterliegen formalen Regelungen, die dokumentiert und allen Beteiligten zugänglich sind. Die Regelungen sind klar und eindeutig. Die Strategie zur Personalgewinnung ist geeignet, qualifiziertes wissenschaftliches Personal zu gewinnen, internationale Standards werden dieser Strategie zugrunde gelegt. Die Qualifikation des wissenschaftlichen Personals und seine Arbeitsbedingungen entsprechen internationalen Anforderungen. Die Quantität und Qualität des Lehrpersonals entsprechen den Anforderungen und gewährleisten einen reibungslosen Studienverlauf. Praxistransfer ist durch den Einsatz von Praxisvertretern durchgängig gegeben. Personalentwicklung findet für alle Gruppen statt.

### **Qualitätsanforderungen übertroffen**

Das wissenschaftliche Personal wird gezielt und mit besonderen

Maßnahmen auch international rekrutiert. Eine intensive interne Weiterbildung vollzieht neue Entwicklungen nicht nur nach, sondern ermöglicht innovative Entwicklungen.

### II c) Lehre und Studium

1. Für die Studiengänge und ggf. Lehrgänge zur Weiterbildung sind klare und auf das Berufsfeld ausgerichtete Qualifikationsziele definiert und auf die Zielgruppen ausgerichtet.
2. Die Qualifikationsziele umfassen neben den fachspezifischen Inhalten auch die Bereiche Schlüsselqualifikationen, Persönlichkeitsbildung und bürgerschaftliches Engagement sowie gesellschaftliche Verantwortung.
3. Die Studiengänge und ggf. Lehrgänge zur Weiterbildung sind im Bildungsmarkt positioniert und sind ggf. inhaltlich international ausgerichtet.
4. Sie ermöglichen nationale und internationale Mobilität durch die Anwendung von internationalen Credit-Systemen und internationalen Qualifikationsrahmen.
5. Die Studiengänge und ggf. Lehrgänge zur Weiterbildung werden periodisch überarbeitet und neuen Entwicklungen angepasst, Stakeholder werden beteiligt.
6. Das Studium ist auch für Studierende aus dem Ausland offen und attraktiv.
7. Bei künstlerischen Studiengängen ist die Entwicklung und Erschließung der Künste in der Verknüpfung von Forschung und Lehre eine zentrale Aufgabe, wobei einer umfassenden Bildung der individuellen Persönlichkeit der Studierenden auf Grundlage außergewöhnlichen Begabungspotenzials zentrale Bedeutung zukommt.

### Qualitätsanforderungen erfüllt

Die Studiengänge orientieren sich an internationalen Qualifikationsstandards (insb. Europäischer Qualifikationsrahmen) zur Beschreibung und Differenzierung der Ausbildungslevel. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Studiengänge ist feststellbar. Inhalte und Methoden sind gut begründet und flexibel auf Entwicklungen in der Fachkultur und sich ändernden Anforderungen aus dem Berufsfeld ausgerichtet.

Internationalität und Persönlichkeitsbildung finden sich in den Studien wieder, Mobilität wird gezielt gefördert. Die Positionierung der Studiengänge im Bildungsmarkt ist strategisch und unterliegt einer regelmäßigen Überprüfung. Das Angebot ist zielgruppenspezifisch und hinsichtlich der Abschlussgrade differenziert. Fitness of und for Purpose ist gegeben.

### **Qualitätsanforderungen übertroffen**

Die Studiengänge ergänzen sich sinnvoll. Das Niveau der Prüfungsleistungen, Verbleibsuntersuchungen, Evaluierungen zum Studienerfolg, zu Studienzeiten, zu Incomings und Outgoings u.ä. zeigen in belastbarer Weise die überdurchschnittliche Qualität der Studiengänge.

### **II d) Forschung und Entwicklung; Erschließung der Künste oder angewandte Forschung**

1. Die Bildungseinrichtung verfügt über eine Forschungsstrategie, die die Schwerpunkte von Forschung, angewandter Forschung und Entwicklung und/oder die Entwicklung der Künste definiert. Mittel- sowie langfristige Ziele sind festgelegt. Die Bildungseinrichtung verfügt über Perspektiven für eine Profilbildung gemäß dem eigenen Leitbild und dem Strategiekonzept.
2. Die Bildungseinrichtung verfügt über ein Anreizsystem im Bereich der Forschung, das auf die Forschungsstrategie abgestimmt ist.
3. Im Rahmen der Forschungsstrategie sind insbesondere auch das Verhältnis zwischen Forschung und Lehre und die Beteiligung von Wissenschaftlern an beiden Bereichen sowie etwaige funktionale Differenzierungen geregelt.
4. Die Bildungseinrichtung verfügt über ein System der Forschungsevaluation, das auf nationale und internationale Standards rekurriert.
5. Die Bildungseinrichtung verfügt im Bereich Forschung über ausreichende Ressourcen personeller, sächlicher und finanzieller Art sowie über geeignete Supportprozesse.
6. Die Bildungseinrichtung bezieht in ihre Forschungsstrategie die Kooperationen mit anderen Bildungseinrichtungen und Forschungseinrichtungen sowie im Bereich anwendungsorientierter Forschung und Entwicklungen mit geeigneten Partnern aus der Praxis ein.

### **Qualitätsanforderungen erfüllt**

Es liegen ausreichende, durch die Bildungseinrichtung ermöglichte und geförderte Forschungsaktivitäten vor, die eine hinreichende Umsetzung der Forschungsstrategie und einen guten Forschungsoutput dokumentieren. Kooperationen zeigen die Anschlussfähigkeit dieser Aktivitäten.

### **Qualitätsanforderungen übertroffen**

Die Forschungsschwerpunkte beziehen sich auf das Profil der Bildungseinrichtung, sind aufeinander bezogen und verfügen über eine zukunftsfähige Entwicklungsperspektive.

## **III. Supportprozesse**

1. Das Studiengangmanagement sichert ein ordnungsgemäßes und reibungsloses Studium. Ausreichende Ressourcen sind vorhanden.
2. Die Studierenden werden in Fragen der internationalen Mobilität und Karriereplanung beraten und unterstützt.
3. Studierende aus dem Ausland werden bezüglich ihrer Integration in die Bildungseinrichtung und ihres Studiums in besonderer Weise unterstützt.
4. Die Bildungseinrichtung achtet in allen Bereichen auf Chancengleichheit/Diversity.

### **Qualitätsanforderungen erfüllt**

Die unter eins bis vier genannten Anforderungen sind erfüllt und ermöglichen in der Regel einen geordneten Studienablauf, einzelne Bereiche können/müssen u. U. noch ausgebaut werden.

### **Qualitätsanforderungen übertroffen**

In allen Bereichen bestehen sehr gute Angebote, die nicht nur der aktuellen Nachfrage gerecht werden, sondern auch zukünftige Entwicklungen einbeziehen.

## IV. Information und Öffentlichkeit, Beteiligungsrechte und Monitoring

1. Die Bildungseinrichtung unterrichtet die Öffentlichkeit regelmäßig über die Aktivitäten ihrer Qualitätssicherung.
2. Die wichtigen Stakeholder werden angesprochen und in die hochschulöffentliche Diskussion einbezogen.
3. Informationen über die Bildungseinrichtung, vor allem für Studieninteressierte und potentielle Partner, sind leicht erhältlich und verständlich.
4. Die Bildungseinrichtung ist für Anfragen und Beratungen leicht erreichbar.
5. Die Kontakte unter eins bis vier sind nicht nur in der Landessprache möglich.
6. Das Qualitätsmanagement beinhaltet Elemente externer Evaluation, Beteiligung der Stakeholder und die Orientierung an externen Standards. Die Gleichwertigkeit der Studienabschlüsse im nationalen und internationalen Kontext wird gewährleistet.
7. Es werden Beteiligungsrechte an der Entscheidungsfindung für die Mitgliedsgruppen, vor allem die Studierenden und das wissenschaftliche Personal, vorgesehen.
8. Die Bildungseinrichtung verfügt über ein Monitoring, das eine systematische Erfassung und Beobachtung/Überwachung der Qualitätsmanagementprozesse erlaubt.

### Qualitätsanforderungen erfüllt

Die Bildungseinrichtung veröffentlicht regelmäßig einen Rechenschaftsbericht, in dem die wesentlichen Informationen enthalten sind. Es gibt eine institutionalisierte Öffentlichkeitsarbeit, einen informativen Internetauftritt in der Landessprache und in englischer Sprache. Das Monitoring der Hochschule ist geeignet, Qualitätsmanagementprozesse zu überwachen. Es greift bei Bedarf steuernd und korrigierend in Prozesse ein. Die Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen ist gewährleistet.

### Qualitätsanforderungen übertroffen

Neben dem allgemeinen Rechenschaftsbericht werden spezielle Berichte



zur Qualitätssicherung in allen Leistungsbereichen erstellt, sie sind intern und extern leicht zugänglich. Der Internetauftritt ermöglicht einen raschen Zugriff auf die einzelnen Ansprechpartner, neben Englisch stehen die Informationen je nach Zielgruppen auch noch in weiteren Sprachen zur Verfügung. Die Bildungseinrichtung beteiligt sich an Veranstaltungen anderer und präsentiert sich z. B. auf Messen. Das Monitoring der Bildungseinrichtung hat eine nachhaltige Wirkung. Die Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen erfolgt systematisch und umfassend. Dies erzeugt Ergebnisse, die sich in der Weiterentwicklung der Bildungseinrichtung deutlich niederschlagen.

### OAQ 2013 / AAQ 2016

#### **I. Qualitätssicherungsstrategie**

- 1.1 Die Hochschule legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest und kommuniziert sie öffentlich. Diese Strategie enthält die Leitlinien zu einem Qualitätsmanagementsystem, das darauf abzielt, die Qualität der universitären Tätigkeiten zu sichern und kontinuierlich zu verbessern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.
- 1.2 Das Qualitätsmanagementsystem schließt die folgenden Bereiche ein: Governance; Lehre und Forschung sowie die damit verbundenen Dienstleistungen; Verwaltung.
- 1.3 Die Qualitätssicherungsprozesse sind festgelegt und sehen die Mitwirkung aller Angehörigen der Hochschule sowie insbesondere der Studierenden vor. Die Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagementsystem sind transparent und werden klar zugewiesen.

#### **II. Governance**

- 2.1 Das Qualitätsmanagementsystem ist integraler Bestandteil der Gesamtstrategie der Hochschule und unterstützt deren Entwicklung.
- 2.2 Das Qualitätsmanagementsystem trägt systematisch zur Bereit-

stellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf welche sich die Hochschule stützt, um strategische Entscheidungen zu treffen (insbesondere hinsichtlich der Forschung, der Studienangebote, der sachlichen und personellen Ausstattung sowie der Anstellung und der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals).

### **III. Lehre**

- 3.1 Das Qualitätsmanagementsystem sieht die periodische Evaluation der Lehre und der damit verbundenen Dienstleistungen vor. Die Qualitätssicherungsprozesse schließen die periodische Überprüfung der Lehrveranstaltungen, der Studien sowie der im Bereich der Lehre erzielten Ergebnisse ein.
- 3.2 Die Verfahren für die Beurteilung der Leistungen der Studierenden werden periodisch überprüft.
- 3.3 Die Hochschule unterstützt die internationale Vernetzung in der Lehre.

### **IV. Forschung**

- 4.1 Die Hochschule verfügt über Qualitätssicherungsprozesse für ihre Forschungstätigkeiten, den Wissens- und Technologietransfer sowie die Verwertung von Wissen.
- 4.2 Die Qualitätssicherungsprozesse schließen die periodische Evaluation der Ergebnisse im Bereich der Forschung ein.
- 4.3 Die Hochschule unterstützt die internationale Vernetzung in der Forschung.

### **V. Rekrutierung und Entwicklung des Personals**

- 5.1 Die Hochschule verfügt über Mechanismen, welche die Qualifikation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Lehre, Forschung und Verwaltung gewährleisten (Rekrutierung, Karrieremöglichkeiten, Weiterbildung).
- 5.2 Die Qualitätssicherungsprozesse schließen die periodische Evaluation des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals ein.
- 5.3 Die Hochschule fördert die Laufbahnplanung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses.
- 5.4 Die Hochschule unterstützt und evaluiert die Gleichstellung von

Mann und Frau in allen Bereichen des universitären Betriebes.

### VI. Interne und externe Kommunikation

- 6.1 Die Hochschule sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Studierenden bekannt sind.
- 6.2 Die Hochschule stellt eine transparente Berichterstattung über die Verfahren und Ergebnisse der Qualitätssicherungsmaßnahmen an die betreffenden Gruppen innerhalb der Hochschule sicher und beteiligt Interessengruppen an der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems.
- 6.3 Die Hochschule veröffentlicht periodisch objektive Informationen über ihre Studien und verliehene Grade.

ZEvA 2013 / 2016

### 1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

**Anforderung:** Die Hochschule hat die Entwicklung ihrer Angebote und Leistungen als Qualitätsstrategie formuliert, beschlossen und veröffentlicht. Die Qualitätsziele wurden systematisch entwickelt und für ihre Realisierung von der zentralen Ebene bis zu den einzelnen Organisationseinheiten konkretisiert und in Maßnahmenplanungen umgesetzt. Auf Basis ihrer Autonomie nutzt die Hochschule das System der internen Qualitätssicherung zum Erreichen der Qualitätsziele. Die personellen Zuständigkeiten sind definiert und bekannt gegeben. Die geeigneten Informationssysteme sind eingerichtet und wirksam. Die Interessengruppen sind eingebunden.

**Erläuterung:** Die Ausformulierung der Qualitätsstrategie hat programmatischen Charakter und dient gewissermaßen als Vorgabe für die Umsetzungsaktivitäten, welche im Themenfeld 2 „System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise“ erläutert werden. Die Ziele werden

nach Möglichkeit so beschrieben, dass sie in den Dimensionen Inhalte, Realisierbarkeit, Angemessenheit, Messbarkeit, Zuständigkeit und Zeitverlauf auch für Außenstehende verständlich sind.

Systematische Entwicklung der Qualitätsziele beinhaltet die Ermittlung von Stärken und Verbesserungspotentialen, Chancen und Risiken vor dem Hintergrund der angestrebten Profilbildung der Hochschule mit dem Ziel einer Konsensfindung über den einzuschlagenden Weg und die zu vereinbarenden Schritte. In der Regel wird hierzu ein iterativer Prozess der Meinungsbildung und Beschlussfassung gewählt, ausgehend von der Formulierung übergeordneter Ziele durch die Hochschulleitung. Hiermit können die zentralen Einrichtungen und Abteilungen Zielkataloge für die Umsetzung erarbeiten, die zur Beschlussfassung für die Gremien vorbereitet und an die Hochschulleitung zurückgegeben werden (Gegenstrommethode).

Beispiele für strategische Ziele sind thematische Schwerpunkte für eine praxisorientierte Lehre (Profilbildung) und die Einrichtung entsprechender innovativer Studiengänge, die Ausrichtung der Studiengänge und der Lehrveranstaltungen auf das Erreichen intendierter Lernergebnisse, eine größere Zahl von Studierenden, die in der Regelzeit ihren Abschluss erwerben, das Betreuungsverhältnis, die verbesserte Berufsbefähigung der Absolventen, die verbesserte Mobilität im europäischen Hochschulraum und andere.

Die Autonomie der Hochschule bei der Zielsetzung und der Maßnahmenplanung betrifft auch die Überprüfung der Qualitätsstrategie auf ihre Zweckmäßigkeit. Das gesamte Audit steht unter der Prämisse des „fitness for purpose“ Gedankens.

Die geeigneten Informationssysteme sind Management-Informationssysteme, die für die Hochschulleitung und die Studiengänge die für die Steuerung sowie zur Unterrichtung der Öffentlichkeit relevanten Informationen bereitstellen. Die hierfür verabschiedeten Konzepte beinhalten auch die Übernahme von Steuerungsaufgaben durch die Software, wie z.B. Einschreibungs-, Prüfungs- und Veranstaltungsplanung und -praxis. (zusätzlich mögliche Leitfragen)

### **Anforderung gut erfüllt**

Die strategischen und operativen Ziele zur Qualitätsentwicklung sowie die Prüfkriterien, mit denen die Hochschule die Zielerreichung feststellt

und misst, sind systematisch entwickelt und in den definierten Regelkreisen verankert. Die personellen Verantwortlichkeiten sind auf allen Ebenen festgelegt, bekannt gegeben und werden wahrgenommen. Die geeigneten Management-Informationssysteme und die Steuerungssoftware sind etabliert. Die Informationen über Ziele, Zuständigkeiten, Maßnahmen und Prozesse sind für alle Beteiligten und Interessengruppen leicht zugänglich.

### **Anforderung erfüllt**

Die Hochschulmitglieder sind sich der strategischen und operativen Ziele bewusst. Vorgaben wie Leitfäden, Leitbild und Gremienbeschlüsse hierzu sind vorhanden. Qualitätsziele wurden beschlossen. Instrumente und Verfahren zur Überprüfung der Zielerreichung sind vorhanden. Die Dokumente und die Verfahren sind aber noch nicht in einer schlüssigen Gesamtstrategie verknüpft. Die Kontrolle der Zielerreichung und die Weitergabe der Informationen sind noch nicht regelhaft und systematisch in die Strategie integriert, sondern erfolgen eher sporadisch. Die personellen Verantwortlichkeiten können somit nur eingeschränkt wirksam werden.

### **Verbesserungsmöglichkeiten**

Strategische und operative Qualitätsziele wurden in der Hochschule formuliert und diskutiert, die Umsetzungsstrategie ist aber noch nicht implementiert. Die wesentlichen Dokumente und die Verfahren sind vorhanden und kommuniziert, ihre Nutzung erfolgt aber eher unsystematisch oder zufällig. Die personellen Verantwortlichkeiten können somit noch nicht wirksam werden.

### **Anforderung nicht erfüllt**

Es wurde Dokumente für die Qualitätsstrategie entworfen und Prozesse für das Qualitätsmanagement formuliert. Die internen Diskussionen hierüber wurden begonnen.

## **2. System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise**

**Anforderung:** Das System der internen Qualitätssicherung und die vereinbarten Regelkreise sorgen dafür, dass die Hochschule ihre

Qualitätsziele erreicht und die Qualitätssicherung zum Selbstverständnis der Hochschule wird (Qualitätskultur). Das System der internen Qualitätssicherung umfasst die Leistungsbereiche:

- Studium und Lehre,
- Angewandte Forschung und Entwicklung,
- Organisation,
- Administration,
- Personal,
- Internationalisierung,
- Gesellschaftliche Zielsetzungen,
- Informationssysteme
- und Weiterbildung,

und verknüpft deren Teilprozesse auf zweckmäßige Weise (Prüfbereiche § 22 HS-QSG).

Die Steuerung über die wesentlichen Prozesse auf Leitungsebene und Studiengangsebene ist wirksam, die hierfür eingerichteten Management-Informationssysteme erfüllen die in sie gesetzten Erwartungen. Das System der internen Qualitätssicherung vernetzt den wissenschaftlichen und den Verwaltungsbereich der Hochschule sowie die Hochschulleitung, die Gremien und die Fachbereiche. Die wesentlichen Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse hierfür sind beschrieben, dokumentiert und kommuniziert. Die hiermit verbundenen Regelkreise sind wirksam. Die interne und externe Kommunikation funktioniert. Die aufgabenbezogene Einbeziehung der Interessengruppen ist wirksam. Die Hochschule veröffentlicht regelmäßig aktuelle und objektive Informationen – und zwar sowohl quantitativer als auch qualitativer Art – über die von ihr angebotenen Programme und Abschlüsse.

**Erläuterung:** Die Erfüllung der Anforderungen an das System der internen Qualitätssicherung dient der nationalen und internationalen Reputation der Hochschule.

Da die Ziele der Hochschule und die Ziele des Studiengangs nicht identisch sind, muss die Praxis der Qualitätssicherung im Hinblick auf die für die Qualitätssicherung maßgeblichen Ziele die Ebenen Leitung und Studiengang einbeziehen.

## Standards und Kriterien

Es wird empfohlen, zu den Leistungsbereichen (Prüfbereiche) exemplarisch vertiefende Erläuterungen zu geben, um die Funktionsfähigkeit des Systems der internen Qualitätssicherung zu erklären. Für die vertiefte Betrachtung einzelner Prüfbereiche und der Anforderungen der ESG findet eine Abstimmung zwischen Hochschule und Agentur statt.

Dem Leistungsbereich (Prüfbereich) Studium und Lehre zugeordnet sind folgende Themenfelder, die den Standards der ESG entsprechen:

- die Mechanismen für die Genehmigung, Überprüfung und das Monitoring der Studienprogramme und der Abschlüsse inklusive der Regeln für den Zugang der Studierenden
- die Gestaltung des Prüfungswesens und die Publikation der Benotungskriterien
- die Curriculumsentwicklung und die Ausrichtung auf intendierte Lernergebnisse

Dem Leistungsbereich (Prüfbereich) Organisation und Administration zugeordnet sind folgende Themenfelder, die den Standards der ESG entsprechen:

- effektive und effiziente Strukturen, in deren Rahmen Studiengänge angeboten und unterstützt werden können
- die Angemessenheit und Zweckdienlichkeit der Ausstattung

Dem Leistungsbereich (Prüfbereich) Informationssysteme zugeordnet ist folgendes Themenfeld, das dem Standard der ESG entspricht:

- die Gewährleistung der internen Information und der Rechenschaftslegung

Dem Leitungsbereich (Prüfbereich) Personal zugeordnet sind

- die Berufung von qualifizierten Lehrenden
- die Personalentwicklung und Weiterbildung

Das Konzept und die Verfahrensweisen des Systems der internen Qualitätssicherung werden nach Möglichkeit so beschrieben, dokumentiert und veröffentlicht, dass sie in den Dimensionen Inhalte, Realisierbarkeit, Angemessenheit, Messbarkeit, Zuständigkeit und Zeitverlauf auch für Außenstehende verständlich sind.

Im System der internen Qualitätssicherung einer Hochschule können sich Schnittstellenprobleme beim Zusammenwirken von Verwaltungsabteilungen und wissenschaftlichen Organisationseinheiten ergeben. Hochschulleitung, Fachbereiche und Verwaltung erleben manchmal Interessengegensätze, zu deren Moderation die Gremien und ihre Entscheidungsregeln genutzt werden. Dementsprechend könnte das System der internen Qualitätssicherung bei der Vernetzung im Organisations- und Administrationsbereich vor besonderen Herausforderungen stehen. Die Ausgestaltung der Prozesse folgt dem Prinzip der Aufgabenangemessenheit und Zweckmäßigkeit.

Die Einbeziehung der Interessengruppen und die Erfüllung der Informationspflichten sind aufgabenspezifisch an die Prozesse angebunden. Es ist von Fall zu Fall zu entscheiden und zu begründen, wer zur Interessengruppe zählt und wie diese eingebunden wird.

Die nach §22 des Gesetzes (HS-QSG) vorgesehenen Prüfbereiche sind in dieses Themenfeld integriert. Da die Akkreditierungen bereits die Erfüllung der Anforderungen bestätigt haben, kann es bei der Zertifizierung des Systems der internen Qualitätssicherung nur darum gehen, das Funktionieren der Prozesse zu bestätigen, mit denen die Hochschule das Einhalten der Anforderungen gewährleistet. Hierzu sind geeignete Nachweise wichtig, wie zum Beispiel die Auswertungsberichte des Hochschulcontrollings, der Studiengangsevaluationen und der Veranstaltungsevaluationen. Durch Berichte, Protokolle und Gremienbeschlüsse inklusive der Interpretation ermittelter Daten lässt sich für das Audit darstellen, dass die Qualitätsregelkreise geschlossen sind.

Das Berichtswesen und die Berichtspflicht sind zwar dem Grundsatz nach in §28 des HS-QSG geregelt, auch in Bezug auf die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems. Adressaten sind aber nur die Bundesministerien und AQ Austria. Die Interessengruppen Studierende, Berufspraxis und allgemeine Öffentlichkeit sind nicht genannt. Außerdem wird unter „Berichtswesen“ nach dem Gesetz nicht das interne Management-Informationssystem genannt, welches für das Funktionieren eines Systems der internen Qualitätssicherung unerlässlich ist.

(zusätzlich mögliche Leitfragen)

### **Anforderung gut erfüllt**

Die Hochschule nutzt erfolgreich ein zusammenhängendes, in sich



schlüssiges Konzept des Qualitätsmanagements, das auf die Qualitätsziele ausgerichtet ist. Es ist anschaulich und gut verständlich dokumentiert, kommuniziert und reibungslos wirksam. Die Qualitätsregelkreise haben sich bewährt und zur Qualitätsverbesserung geführt. Sie werden auch auf mögliche Anpassungen zur Verbesserung ihrer Wirksamkeit überprüft. Die Hochschulangehörigen sind informiert und wirken engagiert mit. Die Information und Einbeziehung der Interessengruppen ist etabliert und hat sich in der Qualitätssicherung bewährt. Die Hochschule nutzt systematisch und effektiv die durch ein umfassendes Management-Informationssystem bereit gestellten Informationen für das System der internen Qualitätssicherung. Hierdurch stellt sie sicher, dass das Informationssystem dem Ziel der Qualitätsverbesserung dient. Sie veröffentlicht regelmäßig aktuelle und objektive Informationen – und zwar sowohl quantitativer als auch qualitativer Art – über die von ihr angebotenen Programme und Abschlüsse.

### **Anforderung erfüllt**

Die Hochschule verfügt über ein schlüssiges Konzept des Qualitätsmanagements im Rahmen ihrer Qualitätsziele. Die Verantwortlichkeiten wurden festgelegt und die Hochschulangehörigen in das Gesamtkonzept eingebunden. Erfolg und Wirksamkeit des Qualitätsmanagements sind in Ansätzen erkennbar und nachgewiesen. Das Gesamtbild ist sichtbar, aber es sind noch Lücken zu schließen. Dies bezieht sich auch auf die Dokumentation und die Qualität der Kommunikation. Die Hochschule verfügt über Instrumente, mit denen sie für das System der internen Qualitätssicherung relevante Informationen erhebt; diese sind jedoch noch nicht systematisch verknüpft. Die Informationen sind Gegenstand der internen Qualitätssicherung. Die Hochschule veröffentlicht regelmäßig Informationen über die von ihr angebotenen Programme und Abschlüsse.

### **Verbesserungsmöglichkeiten**

Das Qualitätsmanagement ist in Teilbereichen wirksam, und es gibt Überlegungen für ein schlüssiges Gesamtkonzept im Rahmen der Qualitätsziele der Hochschule. Erste Verantwortlichkeiten wurden festgelegt und werden durch Hochschulangehörige wahrgenommen. An der Etablierung des Gesamtkonzeptes, seiner Dokumentation und Kommunikation wird gearbeitet. Die Hochschule verfügt über Informationssysteme, mit denen

sie für das System der internen Qualitätssicherung relevante Informationen erheben kann. Diese bilden aber nur Teilbereiche ab und sind nicht systematisch mit dem System der internen Qualitätssicherung verknüpft. Die Hochschule hat damit begonnen, regelmäßig Informationen über die von ihr angebotenen Programme und Abschlüsse zu veröffentlichen.

### **Anforderung nicht erfüllt**

Es sind einzelne Aktivitäten im Rahmen des Qualitätsmanagements vorhanden, dokumentiert und kommuniziert. Die Erarbeitung eines Gesamtkonzeptes ist beabsichtigt. Der Aufbau eines umfassenden Management-Informationssystems ist geplant. Die Hochschule plant regelmäßige Veröffentlichungen.

### **3. 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 II FHStG betrieben werden.**

**Anforderung:** Das System der internen Qualitätssicherung erstreckt sich auch auf die Weiterbildungsprogramme, die nach denselben Anforderungen und Vorgehensweisen qualitätsgesichert werden wie die Studiengänge.

**Erläuterung:** §9 des Fachhochschul-Studiengesetzes weist ausdrücklich darauf hin, dass Lehrgänge zur Weiterbildung in die hochschulinterne Qualitätssicherung- und Entwicklung einzubinden sind. Um zu bewerten, ob das System der internen Qualitätssicherung auch für Weiterbildungsprogramme wirksam ist, bietet sich das Instrument einer Stichprobe an, falls die Gutachtergruppe auf Grundlage des Selbstberichtes der Hochschule hieran Zweifel hegt.

(zusätzlich mögliche Leitfragen)

### **Anforderung gut erfüllt**

Das System der internen Qualitätssicherung sorgt dafür, dass die Lehrgänge zur Weiterbildung nach denselben Regeln wie die Studiengänge qualitätsgesichert sind. Durch diese Steuerungstätigkeiten wurden

erkennbar Verbesserungen der Lehrgänge erreicht. Die Einbindung in die hochschulinterne Qualitätssicherung- und Entwicklung ist nachgewiesen.

### **Anforderung erfüllt**

Die Lehrgänge zur Weiterbildung werden weitgehend nach denselben Regeln wie die grundständigen Studiengänge qualitätsgesichert. Das System der internen Qualitätssicherung ist in der Lage, Qualitätsentwicklungen der Lehrgänge zur Weiterbildung zu steuern.

### **Verbesserungsmöglichkeiten**

Die hochschulinterne Qualitätssicherung bezieht sich auch auf die Lehrgänge zur Weiterbildung, doch es wurden Qualitätsdefizite beobachtet, für deren Behebung eine Verbesserung der Steuerungsinstrumente erforderlich ist. Es ist geplant, das System der internen Qualitätssicherung entsprechend weiter zu entwickeln.

### **Anforderung nicht erfüllt**

Die Hochschule plant, die Lehrgänge zur Weiterbildung in angemessener Form in die hochschulinterne Qualitätssicherung- und Entwicklung einzubeziehen.

Öffentliche Universitäten, Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen sowie die Universität für Weiterbildung Krets sind verpflichtet, ihre Qualitätsmanagementsysteme in periodischen Abständen einem Audit zu unterziehen. Die Bekanntmachung jener Agenturen, die Audits entsprechend dem Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz durchführen dürfen, erfolgt in einer Verordnung des zuständigen Bundesministeriums. In diesem Gesetz ist eine Reihe von Prüfbereichen genannt, die im Audit jedenfalls berücksichtigt werden müssen.

Die AQ Austria hat die Richtlinien einiger Agenturen sowie die Gutachten zu Audits an öffentlichen Universitäten, Erhaltern von Fachhochschul-Studiengängen sowie der Universität für Weiterbildung Krets analysiert. Mit der vorliegenden Publikation gibt sie einen Überblick über die Regeln der Verfahrensdurchführung der Agenturen sowie einen Überblick über bestehende Qualitätsmanagementsysteme der genannten Hochschulsektoren und darüber, wie sich diese auf Basis der Aussagen der Gutachterinnen und Gutachter darstellen.

ISBN 978-3-7089-1893-8



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

