

Handbuch für Audits des Qualitätsmanagements an Hochschulen in Österreich

IMPRESSUM

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)
Stiftung des öffentlichen Rechts
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim
www.evalag.de

Handbuch für Audits des Qualitätsmanagements an Hochschulen in Österreich

(07.04.2016)

Gliederung

1 Grundlagen und Ziele des Audits	4
1.1 Funktion des Audits.....	4
1.2 Ziele des Audits.....	4
1.3 Methodik und Merkmale des Auditverfahrens	5
2 Verfahrensschritte des Audits.....	8
2.1 Verfahrensgrundsätze	8
2.2 Auftragsklärung – Vereinbarung/Vertrag.....	8
2.3 Verfahrensvarianten	8
2.4 Informationsveranstaltung (optional).....	9
2.5 Selbstevaluation	10
2.6 Gutachtergruppe	11
2.7 Vorbesprechung der Gutachtergruppe.....	12
2.8 Begehung.....	12
2.9 Auditbericht	14
2.10 Zertifizierungsentscheidung	14
2.11 Follow-up.....	15
2.12 Beschwerdeverfahren	15
2.13 Qualitätssicherung.....	16
3 Vorbereitung und Arbeitsprinzipien der Gutachtergruppe.....	17
3.1 Vorbereitung der GutachterInnen.....	17
3.2 Arbeitsprinzipien und ethische Leitlinien	17
3.3 Unbefangenheitskriterien für GutachterInnen	18
4 evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)	19
4.1 Aufgaben und Angebote.....	19
4.2 Leitbild	19
4.3 Struktur.....	20
Anhang 1: evalag-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich.....	21
Anhang 2: Frageleitfaden für die Selbstevaluation	30

1 Grundlagen und Ziele des Audits

Das **evalag**-Audit ist ein entwicklungsorientiertes externes Qualitätssicherungsverfahren, das der Hochschule Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagements gibt. Es wird als Peer-Review-Verfahren durchgeführt.

1.1 Funktion des Audits

Die Hochschulen in Österreich sind verpflichtet, zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem (QMS) aufzubauen. Das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz HS-QSG 2011 schreibt ein periodisches externes Audit des QMS mit folgenden fünf Prüfbereichen vor:

1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule
2. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal
3. Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem
4. Informationssystem und Beteiligung von Interessengruppen
5. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterbildung bei Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen gemäß § 9 FHStG sowie von Lehrgängen zur Weiterbildung, die in Kooperationsform im Sinne des § 3 Abs. 2 Z 11 FHStG betrieben werden.
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.

evalag bietet ein Audit als externes Qualitätssicherungsverfahren an, das einerseits die Anforderungen des Hochschulqualitätssicherungsgesetzes erfüllt und andererseits alle Optionen bietet, um das Qualitätsmanagement sämtlicher Leistungsbereiche einer Hochschule und deren Spezifika zu bewerten.

1.2 Ziele des Audits

Typische Ziele eines Audits sind:

- **Bewertung:** Bestandsaufnahme und Bewertung des aktuellen Zustands des Qualitätsmanagements sowie dessen Planungen. Bei der Erstellung der Selbstevaluation legt **evalag** großen Wert auf eine interne Selbstreflexion des internen Qualitätsmanagements. Die Bewertung orientiert sich (Fitness for Purpose Approach) an den von der Hochschule selbstgesetzten Zielen und legt auch die Prüfbereiche des HS-QSG zugrunde.
- **Weiterentwicklung:** Beim **evalag** Audit steht die Entwicklungsorientierung im Vordergrund. So sollte der Prozess der Erstellung der Selbstevaluation so gestaltet

werden, dass er einen Beitrag zur Verbesserung der internen Kommunikation, insbesondere des Qualitätsmanagementkonzepts und des Qualitätsentwicklungsprozesses leisten kann. Die Begehung wird so konzipiert, dass ein konstruktiver Austausch zwischen Gutachtergruppe und Hochschule stattfinden kann, aus dem Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements hervorgehen. Diese werden im Bericht, abgeleitet aus den Bewertungen, dokumentiert. Die Weiterentwicklung wird durch das anschließende Follow-up unterstützt.

- **Zertifizierung:** Durch das Audit kann die Hochschule den gesetzlich geforderten Nachweis der Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements erbringen.

1.3 Methodik und Merkmale des Auditverfahrens

Das **evalag** Audit zeichnet sich durch folgende methodischen Elemente und Merkmale aus:

Peer-Review-Verfahren

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

Entwicklungsorientierung

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

Bewertungskriterien

Das Audit bewertet das Qualitätsmanagement einer Hochschule. Als Bewertungskriterien werden dafür die **evalag** Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen herangezogen. Die Eckpunkte werden auf die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs. 2 bezogen.

Fokus auf der Selbstevaluation

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

Verfahrensflexibilisierung

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

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

die an den Bedarf der Hochschule angepasst werden soweit dies beim österreichischen Audit die Vorgaben des HS-QSG und ggf. FHStG zulassen.

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

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

Kommunikation

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

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

Einbindung des Follow-ups

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

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

Erfolgskritische Faktoren der Verfahrensentwicklung

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

- Planung und Verfahrensflexibilisierung

Es sollte zwischen der Hochschule und **evalag** eine kontinuierliche Kommunikation bestehen, um rechtzeitig entscheiden zu können, falls die Zeitplanung während des Audits angepasst werden muss.

- Motivation der Hochschule

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

- Kommunikation

Ebenso wird im Verlaufe des Audits auch deutlich, ob die Kommunikationsprozesse zwischen allen Beteiligten (z. B. Hochschule, Gutachtergruppe, **evalag**), insbesondere auch innerhalb der Hochschule wirklich funktionieren.

2 Verfahrensschritte des Audits

2.1 Verfahrensgrundsätze

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

2.2 Auftragsklärung – Vereinbarung/Vertrag

Auftragsklärung

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

Im Rahmen einer sorgfältigen Auftragsklärung sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche (operationalisierbaren) Ziele sollen durch das Audit erreicht werden?
- Welchen Zwecken sollen das Audit und seine Ergebnisse dienen?
- Wie ist der Sachstand beim Aufbau des Qualitätsmanagements? Lässt sich dies verlässlich einschätzen?
- Welche Verfahrensweisen sollen zu welchen Zwecken eingesetzt werden?
- In welchem zeitlichen Rahmen und mit welchem (finanziellen) Aufwand soll das Verfahren durchgeführt werden?
- Welchen Umfang soll das Verfahren haben (eine oder zwei Begehungen)?

Vereinbarung/Vertrag

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

2.3 Verfahrensvarianten

Das **evalag** Audit wird in zwei Varianten angeboten: mit einer oder mit zwei Begehungen. In der Varianten mit einer Begehung findet nach Abgabe der Selbstevaluation eine Vorbesprechung der Gutachtergruppe statt. Ca. ein Monat danach findet dann die Vor-Ort-begehung statt, auf deren Grundlage der Bericht verfasst wird und die Zertifizierungsentscheidung getroffen wird.

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

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

Tabelle 1 stellt die beiden Verfahrensvarianten im Überblick dar.

	Eine Begehung	Zwei Begehungen
Verfahrensablauf	Selbstevaluation Vorbereitung Begehung Auditbericht Zertifizierung	Selbstevaluation 1. Begehung Umsetzung von Empfehlungen (ca. 6-12 Monate) 2. Begehung Auditbericht Zertifizierung
Verfahrensdauer	ca. 1 Jahr	ca. 1½ bis 2 Jahre
Weiterentwicklung des QM-Systems	Vorrangig nach dem Verfahren (Empfehlungen und ggf. Auflagen)	Während des Verfahrens Nach dem Verfahren (Empfehlungen und ggf. Auflagen)
Empfehlungen zur Weiterentwicklung	Im Auditbericht	Nach der ersten Begehung Begleitung durch Agentur zwischen den Begehungen Im Auditbericht
Geeignet für	Bereits vollständig implementierte QM-Systeme	QM-Systeme im Aufbau

Tabelle 1: Auditvarianten im Überblick

2.4 Informationsveranstaltung (optional)

evalag bietet eine halbtägige Informationsveranstaltung an der Hochschule an. Die Veranstaltung dient der Information der Hochschule über das Verfahren und der Vorbereitung auf den Selbstevaluationsprozess.

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

2.5 Selbstevaluation

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

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

Die Selbstevaluation wird auf der Grundlage eines Frageleitfadens erstellt, der der Hochschule hilft, ihr Qualitätsmanagement in Bezug auf die Bewertungskriterien (**evalag** Eckpunkte) und die Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG möglichst transparent und umfassend darzustellen. Die Struktur des Frageleitfadens kann bei Bedarf in Abstimmung zwischen Hochschule und **evalag** angepasst werden.

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

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

Anforderungen an eine gelungene Selbstevaluation sind:

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

- Es empfiehlt sich ein Umfang des Haupttextes zwischen 30 und 40 Seiten.
- Der Anhang sollte 150 Seiten nicht überschreiten.
- Die Selbstevaluation sollte bis spätestens einen Monat vor der Begehung **evalag** elektronisch und in gedruckter Version (ein Exemplar je Gutachter/in und ein Exemplar für **evalag**) übermittelt werden.

2.6 Gutachtergruppe

In Peer-Review-Verfahren stellen die Kompetenzen der Mitglieder der Gutachtergruppe, ihr Zusammenwirken und ihr Umgang mit dem Begutachtungsgegenstand einen entscheidenden Qualitätsfaktor dar. Die Gutachtergruppe besteht in der Regel aus vier bis sechs Personen (ohne die/den betreuende/n Referentin/Referenten).

Für die Suche nach Gutachterinnen und Gutachtern kann **evalag** auf einen eigenen Gutachterpool zurückgreifen. Empfehlungen und Recherchen sind weitere Quellen. Bei der Zusammenstellung von Gutachtergruppen beachtet **evalag** eine Reihe grundlegender Anforderungen:

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

evalag lässt sich die Unbefangenheit der Gutachterinnen und Gutachter auf der Grundlage einer schriftlichen Unbefangenheitserklärung bestätigen.

Des Weiteren achtet **evalag** darauf, dass

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

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

2.7 Vorbereitende Sitzung der Gutachtergruppe

Nach Einreichung der Selbstevaluation findet zur Vorbereitung der Vor-Ort-Begehung eine Vorbereitende Sitzung der Gutachtergruppe statt. Die Vorbereitende Sitzung dient zur Einführung der Gutachtergruppe in die Spezifika des Audits, ggf. des österreichischen Hochschulsystems und zur inhaltlichen Vorbereitung der Begehung. Im Rahmen der Sitzung stimmen die GutachterInnen ihre zuvor eingereichten schriftlichen Fragen und Einschätzungen der Selbstevaluation innerhalb der Gruppe ab und legen Vorgehen und Arbeitsteilung für die Durchführung der Begehung fest. Dies beinhaltet – falls nicht bereits geschehen – auch die Bestimmung des/der Sprechers/Sprecherin der Gutachtergruppe sowie der ModeratorInnen der einzelnen Gesprächsrunden.

Die vorbereitende Sitzung findet in der Auditvariante mit einer Begehung im Rahmen einer separaten Sitzung in der **evalag** Geschäftsstelle statt. Es besteht die Möglichkeit, dass ein Mitglied der Hochschule an Teilen der vorbereitenden Sitzung teilnimmt, um auf erste Fragen der Gutachtergruppe eingehen zu können und den Ablauf der Begehung zu planen. Ggf. kann die Hochschule weitere Unterlagen vor der eigentlichen Begehung einreichen.

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

2.8 Begehung

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

Inhaltlicher Ablauf

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

Ziel der Gespräche ist es, die durch die Lektüre und Analyse der Selbstevaluation aufgetauchten Fragen und ggf. problematischen Aspekte unmittelbar mit den Verantwortlichen und den Betroffenen zu diskutieren und ggf. Möglichkeiten zur Verbesserung aufzuzeigen. Die Gesprächsdauer beträgt in der Regel ca. ein bis anderthalb Stunden. Weitere Zeitfenster für zusätzliche optionale Gespräche werden ggf. eingeplant.

Die Größe der Gesprächsgruppen auf Hochschulseite sollte erfahrungsgemäß auf circa fünf bis acht Personen begrenzt werden (wobei auf Wunsch größere Gruppen

möglich sind), so dass während der Gespräche sich möglichst alle Teilnehmenden beteiligen können. In den Statusgruppengesprächen sollten nur Personen aus der jeweiligen Statusgruppe vertreten sein und die jeweiligen Gesprächspartner sollten nur in einer der Statusgruppengespräche teilnehmen. Zwischen Statusgruppengesprächen und themenbezogenen Gesprächen können jedoch personelle Überschneidungen entstehen. Die Gespräche laufen in einem von der Gutachtergruppe moderierten Dialog zwischen Hochschule und Gutachtergruppe ab. Präsentationen seitens der Hochschule sind nicht vorgesehen.

Der Teilnehmerkreis der Begehung sollte im Vorfeld der Vorbesprechung mit der Agentur abgestimmt werden, so dass der Begehungsplan während der Vorbesprechung der Gutachtergruppe besprochen und ggf. angepasst werden kann.

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

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

Zweite Begehung

In der Audit-Variante mit zwei Begehungen liegt der Fokus der ersten Begehung auf der Organisation und Funktion des Qualitätsmanagements im Ganzen und der Identifikation von Entwicklungs- und Fokusbereichen. Die Begehung endet mit einem Feedback der Gutachtergruppe an die Hochschulleitung und der Identifikation von Entwicklungsbereichen des Qualitätsmanagements. Dies wird in einem Feedbackbericht mit Empfehlungen festgehalten.

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

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

Organisation der Begehung

Die Begehung findet in den Räumlichkeiten der Hochschule statt. Dazu stellt die Hochschule einen ausreichend großen Raum für bis zu ca. 20 Personen in Carré-Bestuhlung zur Verfügung. Dieser Raum wird auch für die internen Besprechungen der Gutachtergruppe genutzt. Da die Zeit während der Begehung knapp bemessen ist, empfiehlt es sich für die Mittagessen Catering an der Hochschule bereitzustellen, so dass Mittagessenszeiten auch für interne Besprechungen genutzt werden können.

Die Hochschule organisiert auch den Hotelaufenthalt der Gutachtergruppe sowie die Abendessen der Gutachtergruppe während der Begehung. Falls ein gemeinsames Abendessen mit Hochschule und Gutachtergruppe gewünscht wird, empfiehlt sich dafür der erste Abend (Anreisetag).

2.9 Auditbericht

Der/die das Verfahren betreuende Referent/in erstellt auf der Grundlage der für das Feedback-Gespräch am Ende der Begehung mit den GutachterInnen erstellten schriftlichen Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen (als Stichwortliste, Tabelle, PPT etc.) sowie (der Auswertung) der Selbstdokumentation einen Entwurf des Auditberichtes. Diesen erhalten die GutachterInnen zur kritischen Prüfung. Die von der Gutachtergruppe vorgenommenen Ergänzungen und Korrekturen werden von der Referentin bzw. dem Referenten zusammengeführt und in einem iterativen Prozess mit der Gutachtergruppe zu einer Endfassung gebracht. Wichtig ist dabei vor allem, dass die Ableitung von Bewertungen aus der Sachstandsdarstellung begründet wird und nachvollziehbar ist.

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

2.10 Zertifizierungsentscheidung

Die Akkreditierungskommission von **evalag** trifft auf Grundlage des Auditberichts, der Zertifizierungsempfehlung der Gutachtergruppe und ggf. der Stellungnahme der Hochschule die Zertifizierungsentscheidung bezüglich des Audits. Der Zeitpunkt der Zertifizierungsentscheidung richtet sich nach dem Turnus der Sitzungen, die normalerweise im Frühjahr, Sommer und Herbst stattfinden. Die Zertifizierung ist auf sieben Jahre befristet. Die Hochschule wird nach der Sitzung über die Entscheidung informiert.

Sollte die Akkreditierungskommission Auflagen aussprechen, so ist die Erfüllung der Auflagen und ggf. auch von (einzelnen) Empfehlungen im Rahmen eines nach zwei Jahren erfolgenden Follow-ups zu überprüfen. Das Überprüfungsverfahren richtet sich nach der Art der Auflagen und wird von der Akkreditierungskommission festgelegt.

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

2.11 Follow-up

evalag versteht das Follow-up als Entwicklungsprozess der Hochschule in Reaktion auf die Gutachterempfehlungen des Auditberichtes, der wie folgt strukturiert werden sollte:

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

Optional bietet **evalag** die folgenden weiteren Follow-up Maßnahmen an:

Feedback-Diskussion des Berichts (optional)

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

Weitere Follow-up Maßnahmen können individuell zwischen Hochschule und **evalag** vereinbart werden.

2.12 Beschwerdeverfahren

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

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

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

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

Die Hochschule, die Gutachterkommission und die Akkreditierungskommission haben die Möglichkeit, schriftlich oder mündlich vor der Entscheidung durch die Beschwerdekommision dieser gegenüber eine Stellungnahme abzugeben.

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

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

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

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

2.13 Qualitätssicherung

Zur Qualitätssicherung der Arbeit von **evalag** werden regelmäßig Befragungen von Auftraggebern und Gutachter/inne/n sowie Aktivitäten der Verfahrensreflexion durchgeführt. Die Ergebnisse werden in die Prozesse des internen Qualitätsmanagements eingespeist.

3 Vorbereitung und Arbeitsprinzipien der Gutachtergruppe

3.1 Vorbereitung der GutachterInnen

evalag nutzt verschiedene Instrumente und Verfahren zur Vorbereitung der GutachterInnen. Dazu zählen Gutachterhandreichungen und verfahrensspezifische Informationen, Vorgespräche mit den Mitgliedern der Gutachtergruppe, insbesondere mit deren SprecherIn sowie eine Vorbesprechung der Gutachtergruppe vor der Begehung.

Weiterhin bietet **evalag** mit Blick auf die Durchführung externer Qualitätssicherungsverfahren regelmäßig Gutachterseminare an. Internationale GutachterInnen werden zudem mit dem Hochschulsystem vertraut gemacht.

Durch diese Maßnahmen lernen die GutachterInnen u. a. die Arbeitsweisen von **evalag**, die Verfahrensschritte und Ziele eines Audits sowie die Arbeitsprinzipien und die allgemeinen und verfahrensspezifischen Aufgaben der GutachterInnen kennen.

3.2 Arbeitsprinzipien und ethische Leitlinien

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

1. **Unbefangenheit und Objektivität** – Die GutachterInnen nehmen eine unparteiliche und objektive Haltung gegenüber der zu auditierenden Hochschule ein und gehen mit ihrer gutachtlichen Rolle verantwortungsvoll um.
2. **Vertraulichkeit** – Sämtliche Informationen, die während des Auditprozesses erhoben werden – mit Ausnahme des veröffentlichten Abschlussberichtes –, sind vertraulich. Sie dürfen Dritten gegenüber nicht offenbart und die Aufgaben der Gutachterin bzw. des Gutachters dürfen daher nur persönlich wahrgenommen und nicht an Dritte delegiert werden.
3. **Transparente und evidenzbasierte Bewertung** – Die Bewertungen des Audits müssen auf transparent und systematisch angewandten operationalisierten Kriterien beruhen.
4. **Zusammenwirken** – Das Audit wird in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der Hochschule durchgeführt. Ein wechselseitig respektvoller und kollegialer Umgang in der Gutachtergruppe einerseits und mit den Mitgliedern der Hochschule andererseits ist selbstverständlich. Kollegiales Verhalten schließt die konstruktive und ggf. auch kritische Würdigung von Sachverhalten ein.
5. **Offenheit** – Fachkompetenz und eigene Erfahrung, aber auch die Bereitschaft, andere organisatorische und curriculare Konzepte zu respektieren und vorurteilsfrei zu bewerten, sind entscheidende Voraussetzungen sachgerechter und fairer Begutachtung.
6. **Durchführbarkeit** – Empfehlungen der Gutachtergruppe sollen sachbezogen und handlungsorientiert sein. Sie setzen deshalb die sorgfältige Verständigung der Gutachterinnen und Gutachter über den gewünschten Adressaten ihrer Akkreditierungsempfehlung (z. B. Institut, Fakultät, Hochschule), den tatsächlich möglichen

Zeithorizont der Umsetzung (kurzfristig – mittelfristig – langfristig) und nicht zuletzt auch über die dafür erforderlichen Mittel voraus.

3.3 Unbefangenheitskriterien für GutachterInnen

Bevor GutachterInnen in die Gutachtergruppe berufen werden, unterschreiben sie eine Unbefangenheitserklärung gemäß folgender Kriterien:

- Tätigkeit als LehrendeR, LehrbeauftragteR, GastprofessorIn oder DozentIn an der zu begutachtenden Hochschule innerhalb der letzten fünf Jahre,
- Promotion oder Habilitation an der zu begutachtenden Hochschule bzw. an der zu begutachtenden Fakultät/dem zu begutachtenden Fachbereich innerhalb der letzten fünf Jahre,
- weniger als fünf Jahre zurückliegendes Lehrer-/Schülerverhältnis zu Mitgliedern der zu begutachtenden Hochschule bzw. des zu begutachtenden Fachbereichs/der zu begutachtenden Fakultät,
- laufendes Bewerbungsverfahren oder Berufungsverfahren an der zu begutachtenden Hochschule bzw. Teilnahme an einem Berufungsverfahren innerhalb der letzten fünf Jahre,
- bevorstehender Wechsel an die zu begutachtende Hochschule bzw. den zu begutachtenden Fachbereich/die zu begutachtende Fakultät,
- Verwandtschaft, persönliche Bindungen zu oder Konflikte mit einem Mitglied der Hochschulleitung oder einem Mitglied des zu begutachtenden Fachbereichs/der zu begutachtenden Fakultät,
- laufendes oder vor weniger als fünf Jahren abgeschlossenes Verfahren zur Systemakkreditierung an der eigenen Hochschule und/oder Verfahren zur Programmakkreditierung im eigenen Fachbereich, für das GutachterInnen derjenigen Hochschule bzw. des Fachbereichs in der Gutachtergruppe mitgewirkt haben, die Gegenstand dieses Verfahrens sind (Ausschluss einer Überkreuzbegutachtung),
- Mitwirkung an einem Evaluationsverfahren an derjenigen Hochschule bzw. im Fachbereich der Hochschule, für die die GutachterIn an einem Akkreditierungsverfahren teilnehmen soll,
- aktuelle bzw. weniger als fünf Jahre zurückliegende intensive Forschungs- oder andere intensive Kooperationsprojekte mit der zu begutachtenden Hochschule bzw. mit dem zu begutachtenden Fachbereich,
- regelmäßige gemeinsame Publikationstätigkeit mit einem Mitglied der Hochschulleitung bzw. des zu begutachtenden Fachbereichs/der zu begutachtenden Fakultät,
- aktuelle oder weniger als fünf Jahre zurückliegende Tätigkeit, die beratend oder anderweitig unterstützend den Aufbau oder die Einführung des zu begutachtenden Qualitätssicherungssystems an derjenigen Hochschule zum Gegenstand hat, welche das Verfahren beantragt hat,
- Beteiligung an Kommissionen, Beiräten oder Beratungsgremien der zu begutachtenden Hochschule und/oder ihrer Fakultäten/Fachbereiche.

4 evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

4.1 Aufgaben und Angebote

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

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

Das Angebotsspektrum von **evalag** umfasst

- Audits des Qualitätsmanagements,
- vielfältige Workshop- und Unterstützungsangebote im Bereich Qualitätsmanagement sowie
- Verfahren der Programm-, System- oder institutionellen Akkreditierung,
- Verfahren der Zertifizierung von (Weiter-)Bildungsangeboten,
- Koordination und Begleitung unterschiedlicher Evaluationsverfahren und
- Verschiedene Aktivitäten im Bereich der Wissenschaftsförderung.

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

4.2 Leitbild

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

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

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

evalag stellt Institutionen der Hochschulpolitik expertengestützte Informationen für die Vorbereitung sachgerechter hochschulpolitischer Entscheidungen bereit;

- evalag** verbindet in ihren zertifizierenden Verfahren den grundlegend prüfenden Ansatz mit qualitätsentwickelnden Verfahrenselementen, um Studiengänge und Hochschulen in ihrer ganzheitlichen Qualität zu erfassen und zu unterstützen;
- evalag** bekennt sich zu den Prinzipien des Europäischen Hochschulraums und engagiert sich in europäischen und internationalen Netzwerken. **evalag** arbeitet auf der Grundlage nationaler und europäischer Standards für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie des Qualitätsmanagements;
- evalag** wirkt an der Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie des Qualitätsmanagements im Hochschulbereich mit und trägt dazu sowohl auf praktischer als auch auf wissenschaftlich-theoretischer Ebene aktiv bei;
- evalag** verfolgt und analysiert kontinuierlich Entwicklungen im Hochschulbereich, integriert diese proaktiv in das eigene Portfolio und erschließt diese für die Hochschulen.

4.3 Struktur

Organe von **evalag** sind Stiftungsrat und Stiftungsvorstand sowie für den Bereich Akkreditierung Akkreditierungskommission und Beschwerdekommision.

Der Stiftungsrat besteht aus

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

Der Stiftungsrat entscheidet über die strategische Ausrichtung und über Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung. Dazu gehören insbesondere die Gewährleistung international anerkannter Evaluations- und Akkreditierungsstandards, die Mitwirkung an der Entwicklung von Verfahren und Instrumenten der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements in allen Leistungsbereichen von Hochschulen sowie die Weiterentwicklung der Tätigkeitsfelder der Stiftung.

Der Stiftungsvorstand führt die laufenden Geschäfte der Stiftung. Er bzw. sie bereitet die Beschlüsse des Stiftungsrates vor und setzt diese um.

Anhang 1: evalag-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich

(18. Februar 2016)

Einleitung

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

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

Qualitätsmanagement wird insgesamt als qualitätsbezogener Teil des Hochschulmanagements verstanden.

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

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

Die im Folgenden dargestellten Eckpunkte sowie ihre Prüffelder und Kriterien ermöglichen es der Hochschule, ihr Qualitätsmanagement gemäß ihren (strategischen) Zielsetzungen, ihrem Qualitäts- und ihrem speziellen wissenschaftsbezogenen Selbstverständnis sowie ihrem Profil überprüfen zu lassen.

Zentrale Begriffe werden im Glossar erläutert.

Für die Anwendung der Eckpunkte des Qualitätsmanagements im Rahmen eines Audits zur Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems an österreichischen Hochschulen gemäß § 22 des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) werden, sofern erforderlich, entsprechende Anmerkungen oder Ergänzungen vorgenommen.

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

evalag Eckpunkte	Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG
Strategische Ziele der Hochschule	<p>Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule</p> <p>Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem</p>
Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	<p>Studien und Lehre</p> <p>Lehramt an Schulen bzw. Berufstätigkeiten an elementarpädagogischen Bildungseinrichtungen</p> <p>Lehrgängen zur Weiterbildung bei Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen gemäß § 9 FHStG</p> <p>(Angewandte) Forschung und Entwicklung</p> <p>Erschließung der Künste</p> <p>Organisation und Administration und Personal</p> <p>Internationalisierung</p> <p>Informationssysteme</p>
Qualitätsentwicklung	<p>Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule</p> <p>Beteiligung von Interessensgruppen</p>

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

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

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

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 1

1. Ziele

- 1.1. Für alle relevanten Aufgabenfelder einer Hochschule gibt es strategische Ziele (z. B. Studium und Lehre, Forschung, Verwaltung und Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Diversity, Gender, etc.).
- 1.2. Die strategischen Ziele stehen im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule und berücksichtigen extern vorgegebene und gesellschaftliche Ziele (z. B. allgemeine Bildungsziele, politische Systemziele und ESG Teil 1).
- 1.3. Die Ziele sind operationalisiert.
- 1.4. Strategien zur Umsetzung der Ziele existieren.
- 1.5. Die Entwicklung der Ziele erfolgt in einem systematischen Verfahren unter Beteiligung relevanter Stakeholder.
- 1.6. Die Ziele sind veröffentlicht.

Erläuterungen zu Eckpunkt 1¹

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

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

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

Die systematische Entwicklung von Leitbild, Zielen und Strategien erfolgt idealerweise sowohl von oben nach unten (Top-down-Ansatz) als auch umgekehrt (Bottom-up-Ansatz) und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit – als dem

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

maßgeblichen Kriterium einer Qualitätsbewertung – zu hinterfragen. Zudem sind gleichzeitig auch inhaltliche Qualitätskriterien zur Bewertung der Ziele zu definieren, die als Entscheidungs- und Überprüfungsmaßstab dienen.

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

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

Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

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

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 2

2. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

- 2.1. Die Hochschule nutzt (ex-ante) Prozesse zur Qualitätssicherung und setzt auch (ex-post) Instrumente zur Qualitätssicherung ein; diese können einen formalen oder auch informellen Charakter haben. Sie umfassen mindestens:
 - Überprüfung der Lernbedingungen, der Lehre und der Studienorganisation (u. a. Studierendenzentrierung) sowie ihre Bewertung mit dem Ziel ihrer Optimierung
 - Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten
 - Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Forschung
 - Bewertung der Forschung
 - Schaffung geeigneter Prozesse für die Gewinnung von wissenschaftlichem Personal
 - Prozesse und Bewertungsinstrumente in anderen Bereiche, für die die Hochschule Ziele definiert hat
- 2.2. Die Zielerreichung wird mithilfe von Instrumenten bzw. Bewertungsverfahren überprüft; dies kann auch die Überprüfung der Eignung von Prozessen einbeziehen.
- 2.3. Es werden systematisch qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Informationsquellen genutzt.
- 2.4. Die Instrumente und Prozesse sind zielführend konzipiert und umgesetzt sowie über geeignete Kommunikationsstrukturen miteinander verknüpft.
- 2.5. Das Qualitätsmanagement ist in eine Qualitätskultur eingebettet.
- 2.6. Die Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements sind dokumentiert und Ergebnisse von Bewertungen sowie Maßnahmenpläne werden adäquat veröffentlicht.

Erläuterungen zu Eckpunkt 2

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

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

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

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

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

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

Qualitätsmanagement als qualitätsbezogener Aspekt des Hochschulmanagements kann den größten Mehrwert erzeugen, wenn relevante Prozesse im Sinne einer transparenten, effektiven und effizienten Organisation(sentwicklung) gestaltet werden und die Mitglieder dadurch bei der Selbstorganisation entlasten. Eine prozessorientierte Organisationsentwicklung ist daher auch als ex-ante Qualitätssicherung zu verstehen. Sie steht im Wechselspiel zu einer ex-post-Qualitätssicherung, in der Überprüfungs-

und Bewertungsinstrumente eingesetzt werden, um die Funktionsfähigkeit von Prozessen und die Zielerreichung zu prüfen. Jede Hochschule hat hier die jeweils optimale Balance zu finden.

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

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

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

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

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

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

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

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht erfassen.

Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung

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

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

Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 3

3. Qualitätsentwicklung

- 3.1. Die Informationen, die aus den Aktivitäten des Qualitätsmanagements resultieren, werden in Entscheidungsprozessen verwendet.
- 3.2. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und werden wahrgenommen.
- 3.3. Eine aktive Qualitätsentwicklung wird auf jeder zuständigen Ebene von der jeweiligen Leitung wahrgenommen.
- 3.4. Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.
- 3.5. Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird kontinuierlich überprüft.

Erläuterungen zu Eckpunkt 3

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

Glossar:

Hochschule:

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

Leitbild:

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

Qualität:

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

Qualitätsentwicklung:

Aktivitäten und Verfahren zur Entwicklung von Qualität.

Qualitätskriterium:

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

Qualitätsmanagement:

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

Qualitätssicherung:

Aktivitäten und Verfahren zur Erhaltung von Qualität.

Strategische Ziele:

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

Transparenz:

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

Anhang 2: Frageleitfaden für die Selbstevaluation

(07.04.2016)

Hinweise zur Bearbeitung

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

Die Bestandsaufnahme verfolgt zwei Ziele:

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

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

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

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

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

Gliederung

1. Kontext des Audits	32
1.1 Vorstellung der Hochschule	32
1.2 Zielsetzung des Audits.....	33
1.3 Zustandekommen der Selbstevaluation	33
2. Strategische Ziele der Hochschule.....	34
3. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	36
3.1 Hochschulübergreifendes Qualitätsmanagement	37
3.2 Bereich Studium und Lehre	37
3.3 Bereich Weiterbildung.....	39
3.4 Bereich Forschung.....	39
3.5 Querschnittsbereich Internationalisierung	40
3.6 Querschnittsbereich Personal und Administration	41
4. Qualitätsentwicklung	43
5. Selbsteinschätzung der Hochschule	45
5.1 Effektivität (bzw. Stärken und Schwächen) des Qualitätsmanagements.....	45
5.2 Entwicklungsperspektiven des Qualitätsmanagements.....	45
6. Anhang	46

1. Kontext des Audits

1.1 Vorstellung der Hochschule

- Geben Sie bitte eine kurze Beschreibung der Hochschule (Größe, Angebot, Besonderheiten, Organisation (bitte Organigramm beifügen), Wettbewerbsumfeld und wesentliche neuere Entwicklungen der letzten drei Jahre)).
- In welchen Bereichen ist Ihr Studien- und Leistungsangebot und Aufgabenspektrum vergleichbar mit dem anderer Hochschulen? Welche Besonderheiten weist die Hochschule auf?
- Bitte geben Sie folgende Grunddaten der Hochschule an:

Studiengänge

Studiengang	Einrichtungsjahr	Anzahl Studienplätze	Studienanfänger im laufenden Jahr	Studierende insgesamt	Absolventen im laufenden Jahr	Abbrecher im laufenden Jahr
SG 1						
SG 2						
...						
gesamt						

Studierende

	Anzahl	Anteil weiblich	Anteil Ausländer
Bachelor			
Master			
Incomings			
Weiterbildung			
gesamt			

Personal

		Anzahl	davon weiblich	davon promoviert	davon habilitiert oder vergleichbar	VZÄ	erbrachte Lehre
hauptberufliches wissenschaftliches Personal	Professoren						
	Lehrende						
	wiss. Mitarbeiter						
nebenberufliche Lehrende							
Verwaltungsmitarbeitende							

1.2 Zielsetzung des Audits

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

1.3 Zustandekommen der Bestandsaufnahme (Selbstevaluation)

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

2. Strategische Ziele der Hochschule

Prüfbereiche: Qualitätsstrategie; Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen

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

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

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

Leitfragen:

- Wie lauten die strategischen Ziele der Hochschule? Welche Ziele verfolgt die Hochschule in ihren relevanten Aufgabenfeldern wie z. B. in der Lehre, Forschung, Weiterbildung, Verwaltung und in Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Diversität etc.?
- Wie stellt die Hochschule sicher, dass sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben neben ihren selbstgesetzten institutionellen Zielen auch die gesellschaftliche Zielsetzungen wie die allgemeinen Bildungsziele (Persönlichkeitsentwicklung, Beschäftigungsbefähigung, Befähigung zur Teilhabe an demokratischen Prozessen, Forschungsorientierung) und die politischen Systemziele (z. B. Durchlässigkeit, Anerkennung von bisherigem Wissen, Diversität, Lebenslanges Lernen etc.) berücksichtigt?
- Wie wird sichergestellt, dass die Ziele der Hochschule aktuell und realistisch sind?
- Falls es ein Leitbild gibt, auf das die strategischen Ziele bezogen sind, erläutern Sie bitte den Zusammenhang zwischen Leitbild und strategischen Zielen. Finden sich Leitbild und strategische Ziele der Hochschule im Entwicklungsplan wieder?
- Welche Ziele verfolgt die Hochschule mit dem Qualitätsmanagement? Inwiefern passen diese Ziele zu den strategischen Zielen der Hochschule?
- Wie moderiert die Hochschule mögliche Konflikte zwischen den (gesellschaftlichen und institutionellen) Zielen oder Konflikte zwischen Hochschulzielen und Zielen der Teileinheiten?
- Wie werden die strategischen Ziele für ihre Umsetzung in den einzelnen Einheiten der Hochschule operationalisiert? Wie definiert die Hochschule „gute Qualität“? Woher weiß die Hochschule, dass sie ihre Ziele erreicht hat?
- Wie plant die Hochschule, ihre Ziele umzusetzen? Welche Instrumente nutzt sie dazu? Wie wird sichergestellt, dass die strategischen Ziele hochschulweit einheitlich verstanden bzw. interpretiert werden?

- Wie und wann wurden Leitbild und strategische Ziele erarbeitet? Welche Stakeholdergruppen waren in die Erarbeitung in welcher Weise einbezogen? Von welchem Gremium wurden Leitbild und/oder strategische Ziele verabschiedet?
- Wo sind die strategischen Ziele veröffentlicht (öffentlich und/oder hochschulöffentlich)? In welcher Form und Weise werden sie innerhalb der Hochschule kommuniziert?

3. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

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

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

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

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

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

- die Darstellung der ex-ante und ex-post Prozesse und Instrumente in den unterschiedlichen Aktivitäts- und Querschnittsbereichen der Hochschule
 - Studium und Lehre
 - Weiterbildung
 - Forschung
 - Internationalisierung
 - Verwaltung und Personal
- die Methoden, wie die Zielerreichung festgestellt wird,
- die systematische Verwendung von qualitativen und quantitativen Informationen aus internen und externen Quellen,
- die Art und Weise der Verknüpfung von Instrumenten und Prozessen,

- die im Qualitätsmanagement etablierten Kommunikationsstrukturen,
- die Rolle der Qualitätskultur für die Weiterentwicklung,
- die Darstellung und Kommunikation des Qualitätsmanagementsystems und seiner Ergebnisse.

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

Leitfragen:

3.1 Qualitätsmanagementkonzept

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

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

3.2 Bereich Studium und Lehre

Prüfbereich: Studium und Lehre

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

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

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

- Studiengangentwicklung: Wie verläuft die inhaltliche Entwicklung eines Studiengangs, von der ersten Idee bis zur konkreten Ausgestaltung des Curriculums? Welchen Stellenwert hat hierbei die Kompetenzorientierung? Wer ist daran beteiligt, wer wofür verantwortlich? Wie werden Studierende, AbsolventInnen und VertreterInnen der Wissenschaft und Berufspraxis einbezogen?

- Sicherstellung inhaltlicher und rechtlicher Vorgaben in Studiengängen: Welche inhaltlichen und rechtlichen Vorgaben sind für Studiengänge relevant? Wie wird dafür gesorgt, dass diese eingehalten werden?
- Weiterentwicklung bestehender Studiengänge: Nach welchen Prinzipien verläuft die Weiterentwicklung von Studiengängen? Wer ist daran beteiligt? In welchen Zyklen geschieht die Weiterentwicklung? Welche Informationen aus welchen Quellen fließen in den Prozess ein?
- Qualifikationsziele (der Studiengänge und der gesamten Hochschule): Wie und von wem werden sie – auf der Ebene der Studiengänge, der Fakultät und der gesamten Hochschule – festgelegt, abgestimmt und überprüft? Wie fließen die Beurteilungen der Interessengruppen, insbesondere der AbsolventInnen und der Berufspraxis, auf der jeweiligen Ebene in die Formulierung der Qualifikationsziele ein?
- Lehr- und Lernmethoden und -konzepte: Besitzt die Hochschule ein übergreifendes Lehrkonzept? Welche Lehrmethoden und -konzepte werden von der Hochschule verwendet? Wie stellt die Hochschule studierendenzentrierte Lehre sicher? Wie stellt die Hochschule sicher, dass Lehrkonzepte und -methoden zielgruppengerecht ausgewählt und verwendet werden? Wie und von wem werden Lehre und Lehrkonzepte überprüft?
- Praxisphasen: Wie sind Praxisphasen in das Studium integriert? Wie wird ihre Qualität und Verknüpfung mit dem Studium sichergestellt?
- Verknüpfung von Forschung und Lehre: Wie wird die aktuelle Forschung in die Curricula bzw. die Lehre integriert? Wie werden Studierende an die Forschung herangeführt?
- Kompetenzorientiertes Prüfungssystem: Welche Prüfungsformen werden verwendet? Wie wird die Kompetenzorientierung der Prüfungen sichergestellt?
- Zulassung und Anerkennung: Wie werden Zugangsvoraussetzungen, Auswahlkriterien und Anerkennungsregeln festgelegt und kommuniziert? Wie funktioniert insbesondere die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen? Welche Schwierigkeiten treten dabei ggf. auf?
- Studierbarkeit: Wie ist die Arbeitsbelastung der Studierenden über das Studium bzw. über das Semester verteilt? Wie stellt die Hochschule sicher, dass die Studiengänge studierbar sind? Wie wird die Studierbarkeit überprüft?
- Studienabbruch: Werden Daten zu Studienabbruch systematisch erhoben und ausgewertet? Wie findet die Bewertung dieser Daten statt? Welche Gegenmaßnahmen werden evtl. getroffen?
- Studienkoordination: Wie und durch wen wird ein reibungsloser Studienverlauf gewährleistet?
- Studienberatung und -betreuung: Welche Stellen bzw. FunktionsträgerInnen sind mit der allgemeinen, psychologischen und fachlichen Studierendenberatung befasst? Wie werden die verschiedenen Angebote koordiniert? Wird die Studienberatung auf ihre Angemessenheit und Wirksamkeit überprüft?
- Ressourcenausstattung und -verteilung: Wie wird eine angemessene Ressourcenausstattung der Studiengänge/Fakultäten sichergestellt? Wie regelmäßig wird sie überprüft? Wer ist dafür zuständig? Welche internen Verfahren existieren, um Ressourcen zwischen den Studiengängen/Fakultäten umzuschichten?

3.3 Bereich Weiterbildung

Prüfbereich: Weiterbildungslehrgänge an Fachhochschulen

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

3.4 Bereich Forschung

Prüfbereich: (Angewandte) Forschung und Entwicklung

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

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

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

- Strategisches Forschungsmanagement: Hat die Hochschule ein strategisches qualitätsbezogenes Forschungsmanagement? Wie ist es organisiert? Entspricht die organisatorische Struktur der Forschung den Forschungsprioritäten der Hochschule? Wie wird WissenschaftlerInnen neben der Lehrtätigkeit Forschungstätigkeit ermöglicht?
- Forschungs-Support Service und Forschungsförderung: Welche Unterstützung stellt die Hochschule ForscherInnen zur Verfügung? In welchen Bereichen besteht Unterstützung (z. B. Fördermittelanträge EU usw., technische Unterstützung, Administration)? Wie ist die interne Forschungsförderung ausgestaltet bzw. ausgestattet? Nach welchen (qualitätsbezogenen) Kriterien wird entschieden? Wer hat Zugang zu dieser Förderung? Werden Anreize für interdisziplinäre und internationale Forschungskooperationen gesetzt? Wie effektiv und effizient ist die Forschungsunterstützung aus Sicht der Geförderten? In welchen Bereichen besteht aus Sicht der Geförderten Handlungsbedarf?
- Forschungsevaluation (intern/extern): (Mit welchen Verfahren und Instrumenten sichert die Hochschule das Erreichen dieser Ziele? Werden Ziele, Instrumente und Verfahren auf ihr Erreichen und ihre Wirksamkeit hin geprüft und weiterentwickelt?

- Nachwuchsförderung: Wie wird wissenschaftlicher Nachwuchs gewonnen und ausgewählt? Welche Möglichkeiten bietet die Hochschule für die Promotionsphase? Wie wird deren Qualität sichergestellt und weiterentwickelt? Wie fördert die Hochschule den Karriereverlauf ihres wissenschaftlichen Nachwuchses?
- Wissens- und Technologietransfer: Welche Instrumente und Verfahren werden für Qualitätssicherung, -entwicklung und -management bei Aktivitäten des Wissens- und Technologietransfers wie beispielsweise Ausgründungen oder bei der Kooperation mit (regionalen) Unternehmen angewandt?

3.5 Querschnittsbereich Internationalisierung

Prüfbereich: Internationalisierung

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

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

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

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

3.6 Querschnittsbereich Personal und Administration

Prüfbereich: Organisation und Administration und Personal

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

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

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

- Aufgaben und Rolle der Verwaltung: Welche Aktivitäten werden unternommen, um den kundenorientierten Service der Administration für Forschung und Lehre (weiter) zu entwickeln?
- Zusammenarbeit Verwaltung – wissenschaftlicher Bereich: Wie ist das Zusammenwirken von Administration und Wissenschaftsbereich und wie wird dies organisiert? Wie ist die Zusammenarbeit der Administration mit den Hauptverantwortlichen für das Qualitätsmanagement (z. B. Rektorat, Stabsstelle Qualitätsmanagement etc.) organisiert? In welcher Form ist die Administration – aktiv und passiv – in das Qualitätsmanagement der Hochschule eingebunden?
- Verfahren der Personalgewinnung, insbesondere Berufungsverfahren für wissenschaftliches Personal und für nebenberufliche Lehrende: Wie stellt die Hochschule sicher, dass sie qualifiziertes und entwicklungsfähiges Personal rekrutiert? Für welche Personalkategorien gibt es spezielle – in die Qualitätssicherung einbezogene – Rekrutierungsverfahren?
- Prüfung von Lehrkompetenz, Forschungskompetenz und Berücksichtigung von Diversity in Rekrutierungsverfahren: Wie stellt die Hochschule sicher, dass bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals neben der Forschungs- auch die Lehrkompetenz geprüft wird? Wie ist das Geschlechterverhältnis und wie hoch ist der Grad an Diversity bzw. Internationalisierung innerhalb des hauptamtlichen Lehrkörpers?
- Personalentwicklung, Weiterqualifizierung des wissenschaftlichen und Verwaltungspersonals: Auf welche Maßnahmen oder Angebote für das wissenschaftliche Personal zur Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenz sowie der Lehr-, Beratungs- und Prüfungskompetenz kann die Hochschule verweisen? Welche Personalentwicklungsangebote existieren für spezifische Aufgaben der Lehrenden, wie z. B. Entwicklung von e-learning/blended-learning/Betreuung von

Fernstudierenden? Wie wird die Wirksamkeit der Weiterbildungsangebote überprüft?

- Motivation, Beurteilung und Anreizsysteme: Welche Anreize bestehen für das wissenschaftliche Personal, besonders qualifiziert zu lehren, zu beraten und zu prüfen sowie die Lehr-, Beratungs- und Prüfungskompetenz zu verbessern? Gibt es Beurteilungssysteme für Personal? Wie werden sie angewandt? Welche Konsequenzen haben sie?

3.7 Hochschulübergreifendes Qualitätsmanagement

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

- Wie wird sichergestellt, dass das Qualitätsmanagementsystem eine Balance aus Strukturierung und informellen Elementen wahrt, um einerseits Bürokratisierung und andererseits Beliebigkeit zu vermeiden?
- Wie wird das Qualitätsmanagement genutzt, um die Erreichung der strategischen Ziele festzustellen? Wie wird sichergestellt, dass die Qualitätssicherungsinstrumente die notwendigen Informationen zur Überprüfung der Zielerreichung liefern?
- Welche internen und welche externen Informationsquellen nutzt die Hochschule?
- Welche quantitativen und qualitativen Informationen nutzt die Hochschule? Welche Kennzahlen werden erhoben? Wie und von wem werden diese Informationen aufbereitet? Wie werden IT-Systeme dafür genutzt? Wer nutzt diese Informationen? Gibt es noch Lücken im Bestand der Daten und Informationen, die für das Qualitätsmanagement von Bedeutung sind? Welche Maßnahmen sind geplant, um diese Lücken zu schließen?
- Wie sind die Qualitätssicherungsinstrumente, -verfahren und -prozesse miteinander verknüpft? Wie sind die Qualitätsregelkreise der verschiedenen Subsysteme (z. B. Lehre, Forschung, Weiterbildung; Hochschule, Fakultät, Studiengang) miteinander verknüpft?
- Bitte charakterisieren Sie das gemeinsame Qualitätsverständnis der Hochschulmitglieder sowie der Hochschulleitung. Welche Rolle spielt Qualitätskultur im Qualitätsmanagement? Wird das QM durch die Hochschulleitung gefördert? Wie werden informelle Prozesse in das QM integriert? Von welchen Mitgliedergruppen werden Initiativen zur Qualitätsentwicklung vorwiegend initiiert (eher von der Hochschulleitung oder von WissenschaftlerInnen, von Mitarbeitenden oder Studierenden, von zentralen oder von dezentralen Einheiten der Hochschule)?
- Wie ist das Qualitätsmanagement dokumentiert? Wer hat in welcher Form Zugang zur Dokumentation? Wer schreibt die Dokumentation fort?
- Über welche Verfahren, Maßnahmen, Ergebnisse und Konsequenzen des Qualitätsmanagements informiert die Hochschule die Hochschulangehörigen regelmäßig? Wie wird die Öffentlichkeit über die Qualität der Hochschule informiert?

4. Qualitätsentwicklung

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

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

Die Darstellung zum Eckpunkt 3 „Qualitätsentwicklung“ umfasst daher

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

Leitfragen:

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

Gremium	Tagungsrhythmus	Mitglieder	Zuständigkeit

- Inwiefern werden welche Stakeholdergruppen der Hochschule (ProfessorInnen/Lehrende, Mittelbau, Mitarbeitende, Studierende etc.) in die Qualitätsentwicklung einbezogen? Welche Aufgaben oder Verantwortlichkeiten übernehmen die einzelnen Gruppen dabei? Wie verläuft die Zusammenarbeit? Welche positiven bzw. negativen Erfahrungen wurden ggf. gemacht?
- Auf welcher Ebene (z. B. Studiengang, Fakultät/Departement, Hochschule) werden welche Entscheidungen getroffen und umgesetzt? Wie berichtet die niedrigere Ebene der nächsthöheren Ebene über Qualität bzw. Umsetzung von Maßnahmen? Welche Steuerungsmöglichkeiten existieren, falls Maßnahmen nicht umgesetzt werden bzw. falls Ziele nicht erreicht werden? Wird diese Steuerung wahrgenommen? Wer trifft die abschließenden Entscheidungen über Maßnahmen der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Qualität?

- Wie werden Ergebnisse der Qualitätssicherung in Entscheidungen einbezogen? Befasst sich die Hochschulleitung/Fakultätsleitung regelmäßig und wenn ja, in welchem Rahmen mit Qualitätssicherung, ihren Ergebnissen und dem Follow-up? In welcher Weise sind die Sicherung und Entwicklung von Qualität in den Zuständigkeitsbereichen der Leitungsorgane und in den Entscheidungsprozessen festgelegt? Ist dies dokumentiert?
- Wie wird gewährleistet, dass Verbesserungsmaßnahmen tatsächlich umgesetzt werden? Welche Maßnahmen werden dazu auf der jeweils zuständigen Ebene durchgeführt?
- Wie überprüft die Hochschulleitung die Wirksamkeit ihrer Entscheidungen und Maßnahmen? Wie werden das Funktionieren des Qualitätsmanagementsystems bzw. seiner Instrumente und Prozesse überprüft?

5. Selbsteinschätzung der Hochschule

5.1 Effektivität (bzw. Stärken und Schwächen) des Qualitätsmanagements

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

5.2 Entwicklungsperspektiven des Qualitätsmanagements

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

6. Anhang

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

- Organigramm
- Leitbild
- Strategieplan/Entwicklungsplan
- Evaluationssatzung
- wichtige Gremienbeschlüsse
- (Vorlage für) Qualitätsbericht
- Beispiel für Auswertungen von Befragungen
- Beispiel für Datenberichte
- Qualitätsmanagementhandbuch
- Prozesslandkarte
- Beispielprozess
- Dokumentation durchlaufener Prozesse (z. B. Weiterentwicklung von Studiengängen)
- Liste der Studiengänge mit Grunddaten

Anhang 3: Musterplan Begehung

Begehungsplan - Muster

1. Tag	
bis 15.30 Uhr	Anreise
16.00 – 18.00	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
18.00 – 19.00	Hochschulleitung
20.00	Abendessen
2. Tag	
9.00 – 9.15	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
9.15 – 10.15	Steuerungsgruppe des Quality Audits
10.30 – 12.15	Fokusmeeting Studium und Lehre
12.15 – 13.30	Mittagessen
13.30 – 14.30	Studierende und Absolventen
14.45 – 15.45	Fokusmeeting Forschung
16.15 – 17.00	Fokusmeeting Weiterbildung
17.15 – 18.15	Fokusmeeting Internationales
18.15 – 19.00	interne Gutachterbesprechung
20.00	Abendessen
3. Tag	
9.00 – 9.30	interne Gutachterbesprechung
9.30 – 10.15	haupt- und nebenberufliche Lehrende
10.30 – 11.30	Fokusmeeting Verwaltung und Personal
11.45 – 12.45	Studiengangsleitungen
12.45 – 13.15	Mittagessen
13.15 – 15.30	interne Gutachterbesprechung
15.30 – 16.00	Feedback an die Hochschule
Abreise	