



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Gutachten
des Audits an der
Donau-Universität
Krems

20.04.2015

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Informationen zum Verfahren	3
1.1	Ziele und Methode des Audits	3
1.2	Informationen zur Universität	5
1.3	Ablauf des Audits an der Universität inkl. Zeitplan.....	5
1.4	Namen der Gutachter/innen	7
1.5	Handlungsfelder.....	8
2	Zusammenfassung	9
3	Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards	10
3.1	Standard 1.....	10
3.1.1	Feststellungen zu Standard 1	10
3.1.2	Beurteilung von Standard 1	13
3.2	Standard 2.....	14
3.2.3	Feststellungen zu Standard 2	14
3.2.4	Beurteilung von Standard 2	21
3.3	Standard 3.....	23
3.3.5	Feststellungen zu Standard 3	23
3.3.6	Beurteilung von Standard 3	25
3.4	Standard 4.....	26
3.4.7	Feststellungen zu Standard 4	26
3.4.8	Beurteilung von Standard 4	28
4	Anhang.....	29
4.1	Agenda 1. Vor-Ort-Besuch.....	29
4.2	Agenda 2. Vor-Ort-Besuch.....	30
4.3	Richtlinie zur Durchführung eines Audits.....	32

1 Allgemeine Informationen zum Verfahren

1.1 Ziele und Methode des Audits

Im Audit werden die Organisation und die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule beurteilt. Das Audit der AQ Austria verfolgt zwei unterschiedliche Ziele:

- Das Audit bestätigt, dass eine Hochschule ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat.
- Das Audit fördert die Hochschule bei der Weiterentwicklung ihres internen Qualitätsmanagementsystems.

Ein Audit ist ein periodisch wiederkehrendes Peer-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch externe Gutachter/innen beurteilt werden. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

Im Audit der AQ Austria wird das interne Qualitätsmanagementsystem anhand von vier Auditstandards beurteilt. Die Auditstandards konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG (s.u.).

Die vier Auditstandards beschreiben die Anforderungen an ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem und bilden den Qualitätskreislauf (Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln) ab. Sie dienen der Hochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und sollen in der Selbstdokumentation behandelt werden. Gleichzeitig dienen sie der Gutachter/innengruppe zur Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems.

Standard 1:

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

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

Standard 2:

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

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

Standard 3:

Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

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

Standard 4:

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

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

Das HS-QSG legt für das Audit sechs Prüfbereiche (§ 22 Abs 2) fest. Die Prüfbereiche umfassen alle Leistungsbereiche (Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal) des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule.

Prüfbereich 1

Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

Prüfbereich 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

Prüfbereich 3

Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem

Prüfbereich 4

Informationssysteme und Beteiligung von Interessensgruppen

Prüfbereich 5 (*gültig für Fachhochschulen*)

Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterentwicklung bei Erhalten von Fachhochschulstudiengängen sowie von Lehrgängen zur Weiterbildung (gem. §9 und §3 Abs 2 Z 11 FHStG)

Prüfbereich 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.

1.2 Informationen zur Universität¹

Die Donau-Universität Krems (kurz: DUK) wurde 1994 durch Verabschiedung eines Bundesgesetzes (BGBl. Nr. 269/1994) als Universitätszentrum für Weiterbildung mit der Bezeichnung Donau-Universität Krems gegründet. Die Universität nahm im Oktober 1995 im historischen Gebäude der früheren Tabakfabrik in Krems ihren Lehrbetrieb auf. Es folgte die Sanierung und der Ausbau des Campus einerseits und der Auf- und Ausbau von Lehre und Forschung andererseits.

Mit dem Bundesgesetz über die Universität für Weiterbildung Krems 2004 (DUK-Gesetz), das sich weitestgehend am Universitätsgesetz 2002 orientiert, erfolgt die Erhebung zur Universität für Weiterbildung. Die Donau-Universität Krems wird damit zur 22. Öffentlichen Universität Österreichs, die bisher ausschließlich Universitätslehrgänge anbietet. Die Universität erhält mit dem DUK-Gesetz 2004 auch das Recht, eigene UniversitätsprofessorInnen zu berufen. Mit der Änderung des DUK-Gesetzes im März 2014 erhält die Donau-Universität Krems die Möglichkeit PhD-Programme nach individueller Programmakkreditierung anzubieten.

Als einzige Universität für Weiterbildung in Österreich und als führende öffentliche Universität für Weiterbildung in Europa ist die Donau-Universität Krems mit den besonderen Anforderungen von Weiterbildungsprogrammen, Lifelong Learning und berufsbegleitender Lehre seit Jahren vertraut und setzt auf die Verbindung von praktischer Anwendbarkeit und wissenschaftlicher Fundierung.

Die Donau-Universität Krems bietet universitäre Weiterbildung in Form von Universitätslehrgängen an. Alle Universitätslehrgänge sind außerordentliche Studien [UG §51(20)]. Die Studierenden in Universitätslehrgängen sind außerordentliche Studierende [UG §51(22)].

Die Donau-Universität Krems stellt sich der gesellschaftlichen Herausforderung Lebensbegleitenden Lernens und bietet berufsbegleitende, universitäre Aus- und Weiterbildung an. Sie verbindet wissenschaftliche Fundierung mit praktischer Anwendbarkeit und verknüpft neueste Wissensstände durch interdisziplinäre Universitätslehrgänge. An der Donau-Universität Krems bilden sich insbesondere Führungskräfte aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medizin, Verwaltung, Kultur und Medien weiter. Das durchschnittliche Alter der Studierenden beträgt 40 Jahre. Etwa die Hälfte der Studierenden verfügen über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung und etwa ein Drittel der Studierenden sind seit mehr als 15 Jahren berufstätig. Mit mehr als 8.500 Studierenden und 17.000 AbsolventInnen aus 90 Ländern ist die Donau-Universität Krems einer der führenden Anbieter von Weiterbildungsstudien in Europa.

In der Forschung setzt die Universität in erster Linie auf anwendungsorientierte Forschung in den drei Kompetenzfeldern ‚Gesundheit und Medizin‘, ‚Bildungsforschung und Lifelong Learning‘ und ‚Europäische Integration, Migration und Wirtschaft‘ mit Kooperationspartnern aus Wirtschaft und Wissenschaft sowie öffentlichen Einrichtungen im In- und Ausland.

1.3 Ablauf des Audits an der Universität inkl. Zeitplan

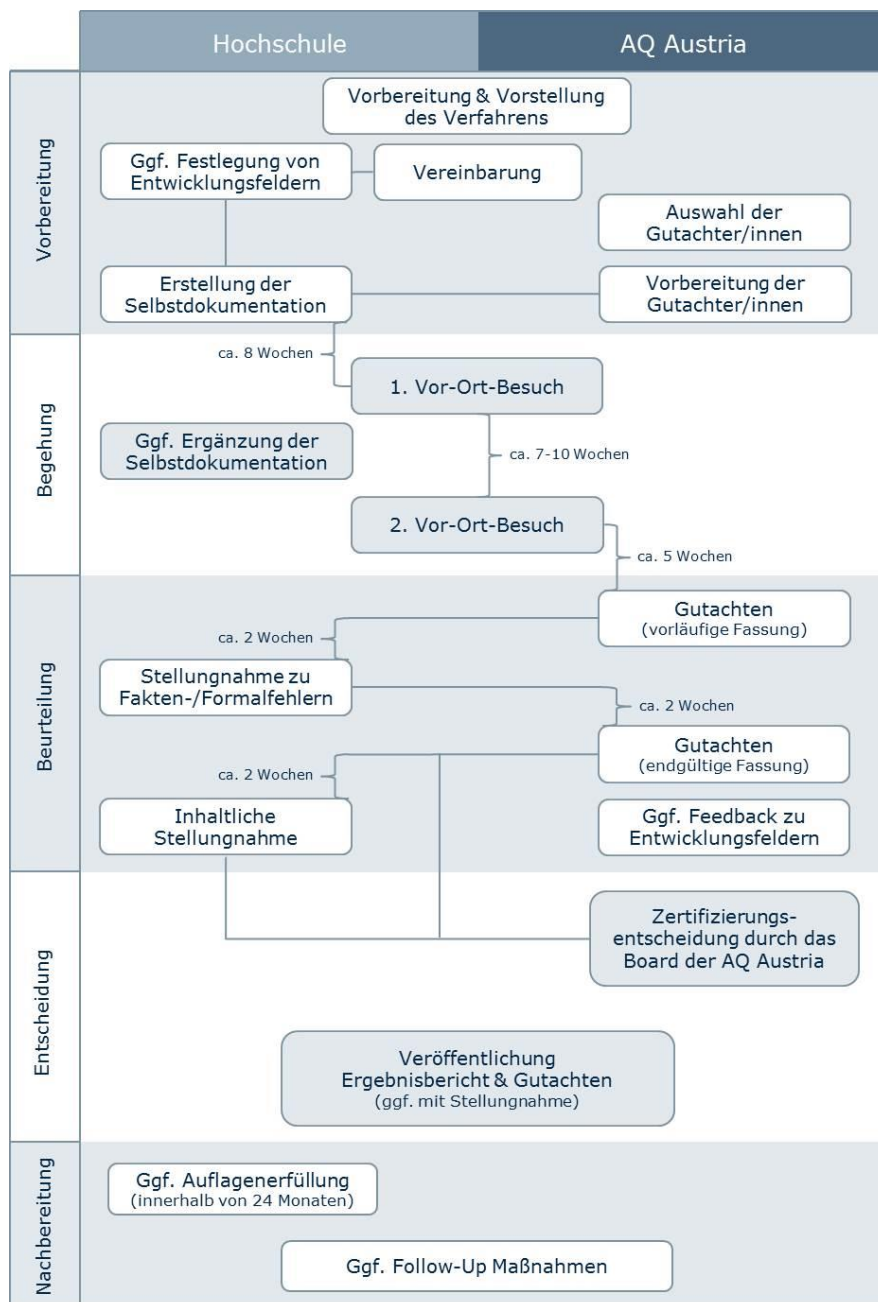
Das Audit wird als Peer Review durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachterinnen und Gutachtern nimmt auf der Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes der Hochschule und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagements anhand der vier Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält bewertende und empfehlende Aussagen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule.

¹ Die Informationen zur Hochschule sind der Selbstdokumentation der Donau-Universität Krems sowie ihrer Homepage entnommen.

Das Gutachten und eine Stellungnahme der Hochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Board der AQ Austria.

Die Gutachter/innen führen zwei Vor-Ort-Besuche an der Hochschule durch. Zur Vorbereitung erhalten sie die Selbstdokumentation der Hochschule sowie Informationen der AQ Austria zum Verfahren und zum österreichischen Hochschulsystem. Dem Peer-Prinzip entsprechend führt die Gutachter/innengruppe Gespräche mit unterschiedlichen Personengruppen der Universität, die sich durch Wertschätzung, Offenheit und dialogischen Charakter auszeichnen.

Das Audit folgt dem unten abgebildeten Prozessablauf.



Folgender Zeitplan wurde für das Audit an der Donau-Universität Krems eingehalten:

Übermittlung der Selbstdokumentation der DUK an AQ Austria	26.09.2014
Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen via Skype	21.10.2014
Erster Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innengruppe an der DUK einschließlich Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen	19.-21.11.2014
Zweiter Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innengruppe an der DUK einschließlich Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen	18.-20.02.2015
Übermittlung des Gutachtens an die DUK	27.03.2015
Formale Stellungnahme der DUK zum Gutachten	13.04.2015
Übermittlung des endgültigen Gutachtens an die DUK	21.04.2015
Inhaltliche Stellungnahme der DUK zum endgültigen Gutachten	05.05.2015
Zertifizierungsentscheidung durch das Board der AQ Austria	27.05.2015

1.4 Namen der Gutachter/innen

Name	Institution	Funktion
Univ.-Prof. Dr. Elke Gruber (Vorsitzende der Gutachter/innengruppe)	Karl-Franzens-Universität Graz	Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaften
Florian Grubitzsch (studentisches Mitglied der Gutachter/innengruppe)	Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	Student im Berufsbegleitenden MBA Studium Bildungs- und Wissenschaftsmanagement
Prof. Dr. Werner Schneider	Universität Augsburg	Vizepräsident Bereich Lehre, Studium, lebenslanges Lernen und Gleichstellung
Dr. Don Westerheijden	University of Twente Center for Higher Education Policy Studies	Senior Research Associate, Project leader quality management research
Prof. Dr. Elena Wilhelm	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	Leiterin Hochschulentwicklung

Die Gutachter/innengruppe verfügt über Erfahrungen in der Leitung und Organisation von Hochschulen sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement. Die Gutachter/innen wurden entsprechend dem Profil der Donau-Universität Krems ausgewählt.

Koordinatorin der AQ Austria: Mag. Dietlinde Kastelliz, M.A.

1.5 Handlungsfelder

Im Rahmen des Audits wurde die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems beim zweiten Vor-Ort-Besuch anhand folgender Handlungsfelder begutachtet:

Die Gutachterinnen und Gutachter fokussieren bei ihrem zweiten Vor-Ort-Besuch an der Donau-Universität Krems die Umsetzung des Qualitätsmanagements in der konkreten Handlungspraxis unter Berücksichtigung der Ziele der Universität. Dabei betrachten sie vertieft die drei Handlungsfelder Lehre und Studium, Forschung und Personal exemplarisch anhand der beiden Departments „Migration und Globalisierung“ und „Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit“. Das Department „Migration und Globalisierung“ wurde ausgewählt, weil es einen der Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte der Donau-Universität Krems beheimatet. Das Department „Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit“, weil es zum einen an einer anderen Fakultät verortet ist und zum anderen innerhalb des Disziplinspektrums dieser Fakultät eine spezifische Rolle einnimmt. Es ging also darum, ein eher zentrales und ein eher kleineres Department als empirischen Vergleichshorizont heranzuziehen.

Für den Bereich Lehre und Studium werden besonders die Themen Definition und Überprüfung der Eintrittskompetenzen bei der Studierendenauswahl sowie Sicherung und Förderung der Kompetenzen im Bereich wissenschaftlichen Arbeitens behandelt. Darüber hinaus ist der gesamte Prozess der Einrichtung eines Lehrgangs, insbesondere der Curriculumentwicklung / Curriculumweiterentwicklung, bis hin ggf. auch zur Einstellung eines Lehrgangs Gegenstand der Gespräche.

Im Bereich Forschung geht es in erster Linie um die Förderung der Forschung (z.B. die Unterstützung bei der Bewerbung um kompetitive Drittmittel, um Anreizsysteme, um Kompetenzaufbau) sowie um die Frage nach den konkreten Maßnahmen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Forschungsaktivitäten an der Donau-Universität Krems, insbesondere mit Blick auf das Paradigma der translationalen Forschung, welche einen bedeutenden strategischen Stellenwert hat.

Im Bereich Personal werden die Vorgaben, Strategien und praktischen Maßnahmen zur Rekrutierung und Einbindung der externen Lehrenden, die Aufgaben, deren Umsetzungen und die dafür erforderlichen Kompetenzen der Lehrgangsführer/innen, der Forschungskordinator/innen und der Professor/innen sowie deren Entwicklungsmöglichkeiten ebenso thematisiert wie die Rolle der Studierenden.

Dazu sind Gespräche mit Lehrgangsführerinnen und Lehrgangsführern, mit internen Lehrenden sowie mit Forschungskordinator/innen und Forschenden der jeweiligen Departments vorgesehen, weiters ein Gespräch mit Studierenden, mit externen Lehrenden sowie mit Lehrgangsführer/innen jeweils unterschiedlicher Departments. Zusätzlich ist jeweils ein Gespräch mit Mitgliedern der Curricula-Kommission sowie mit jeweils zwei Departmentleiter/innen pro Fakultät vorgesehen. (s. Agenda 2. Vor-Ort-Besuch, S. 30ff)

2 Zusammenfassung

Die Donau-Universität Krems legte gemeinsam mit ihrer Selbstdokumentation eine Reihe von Unterlagen vor, die zur Universität, ihren Leistungsbereichen und dem Qualitätsmanagement Auskunft geben. Zusätzlich erhielten die Gutachter/innen Zugang zum internen InfoWiki, um unabhängig von den bereits zur Verfügung gestellten Dokumenten und den Gesprächen während der beiden Vor-Ort-Besuche weitere Informationen einholen zu können.

Ein wesentliches Dokument für die Donau-Universität Krems ist der Entwicklungsplan, der jeweils für fünf Jahre in einem kooperativen Prozess innerhalb der Universität erstellt und vom Universitätsrat genehmigt wird. Er enthält die Leitlinien für die Arbeit der Universität, die in Folge in den Leistungsbereichen operationalisiert werden. Zentrale Steuerungsinstrumente für die DUK sind einerseits die Leistungsvereinbarung mit dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft und andererseits die Zielvereinbarungen nach innen, die die Umsetzung des Entwicklungsplans unterstützen.

Das Qualitätsmanagement der Donau-Universität ist zentral organisiert und auf Prozesse ausgerichtet. Auf dezentraler Ebene werden von den Departments unterschiedliche Maßnahmen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung eingesetzt, die für die jeweiligen Bedürfnisse adäquat sind, jedoch nicht durchgehend Eingang in das allgemeine Qualitätsmanagementsystem der Universität finden.

Im Bereich Studium und Lehre hat die Donau-Universität Krems elaborierte Maßnahmen des Qualitätsmanagement entwickelt, welche die Zielerreichung unterstützen. In der Forschung bestehen unterschiedliche Ausprägungen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, die von der Kultur des jeweiligen Departments getragen werden.

Die Gutachter/innen stellten fest, dass die Unterstützungsleistungen seitens der zentralen Einrichtungen an der Universität von den Mitarbeiter/innen der Donau-Universität Krems sehr positiv wahrgenommen werden. Dasselbe trifft auf die Informationssysteme der Donau-Universität Krems zu, welche die operative Arbeit und strategische Entwicklung unterstützen.

Die Gutachter/innen identifizierten externe Evaluierung als Schwachpunkt, die Peer Reviews stärker in den Fokus nehmen und sich nicht nur auf Publikationen, Konferenzen und Fachbeiräte beschränken sollte.

An der Donau-Universität Krems besteht ein starkes Einvernehmen, Qualität als gemeinsames Ziel zu haben. Dabei bestehen verschiedene Vorstellungen darüber, was Qualität in der Lehre und Qualität in der Forschung bedeutet bzw. bedeuten kann. Die Einbeziehung unterschiedlicher Interessensgruppen ist gut etabliert, wobei der Zufriedenheit der Studierenden ein hoher Stellenwert zukommt.

Die Gutachterinnen und Gutachter danken der Donau-Universität Krems mit all jenen Personen, die am Audit durch die Erstellung der Selbstdokumentation, der weiterführenden Dokumente sowie in den Gesprächen während der Vor-Ort-Besuche beteiligt waren, für die Offenheit und die Möglichkeit der tiefgehenden Einblicke in die Universität sowie die intensiven Gespräche.

Die Gutachter/innen empfehlen die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems der Donau-Universität Krems unter Auflagen.

3 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

Die Feststellungen und Beurteilungen der Gutachter/innen erfolgen auf Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes und weiterer Dokumente der Universität sowie der Gespräche, die während der Vor-Ort-Besuche geführt wurden (s. Agenden im Anhang).

3.1 Standard 1

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

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

3.1.1 Feststellungen zu Standard 1

Die Donau-Universität Krems hat in ihrem Entwicklungsplan 2010-2015 vier strategische Ziele formuliert, die sich insbesondere aus der aktuellen und künftigen Positionierung der Donau-Universität Krems im akademischen und gesellschaftlichen Umfeld ergeben:

1. Lehre/Wissenschaftliche Weiterbildung: Marktführerschaft auf dem Gebiet der universitären Weiterbildung in den gewählten Segmenten erhalten bzw. nachhaltig ausbauen,
2. Forschung und Entwicklung: Forschungsoutput in den gewählten wissenschaftlichen Schwerpunkten erhöhen,
3. Image: Profilierung in Forschung und Lehre sowie eine Qualitäts- und Personalentwicklungsstrategie fördern die positive (Image)Entwicklung,
4. Finanzierung der Donau-Universität Krems für die Zukunft sichern.

Der neue Entwicklungsplan 2015-2020 formuliert weitgehend dieselben strategischen Ziele, sowie zusätzlich zum einen eine starke Profilierung der Universität in Forschung und Lehre, und zum andern die Steigerung des Impacts der Forschung insbesondere durch die neuen PhD-Studien. Der Entwicklungsplan wurde unter Leitung der Universitätsleitung und Einbeziehung der zentralen Stellen und der Departments erstellt.

Nebst diesen im Entwicklungsplan festgelegten strategischen Zielen, existieren zusätzliche Ziele, wie in weiterer Folge erläutert wird. So besteht zum Beispiel das im DUK-Gesetz (§ 4) formulierte Ziel der „Entwicklung zu einem mitteleuropäischen Kompetenzzentrum für Weiterbildung“. Dieses Ziel findet jedoch kaum Niederschlag in den strategischen Zielen der Donau-Universität Krems. Ernst genommen, würde diese Aufgabe aber die strategischen Ziele ebenso stärker mitbestimmen wie auch die Studienangebote und die Forschung der Donau-Universität Krems, als dies derzeit – sowohl in den hierfür relevanten Dokumenten der DUK als auch bei den vor Ort mit der Gutachtergruppe geführten Gesprächen – zum Ausdruck kommt. Das Ziel ist also in der strategischen Zielplanung der Donau-Universität Krems bislang nicht enthalten und fehlt auch im Qualitätsmanagementsystem.

Als weitere Beispiele für definierte bzw. in den Gesprächen bei den beiden Vor-Ort-Besuchen benannte Ziele, deren strategischer Stellenwert sowie deren jeweilige Umsetzungsmaßnahmen und die damit verbundenen Steuerungsinstrumente für die

Gutachter/innen unklar geblieben sind, sind vor allem zu nennen: „Anerkennung als vollwertige Universität“, „Stärkung der translationalen Forschung“ sowie „Etablierung von PhD-Studienprogrammen“. Die Gespräche vermittelten den Eindruck, dass z.B. im Bereich Forschung weniger das im Entwicklungsplan formulierte strategische Ziel der Steigerung des Outputs im Vordergrund steht, als insbesondere die Stärkung der translationalen Forschung. Im Hinblick auf die spezifische Profilierung der Donau-Universität Krems erscheint dies auch sinnvoll, ermöglicht und fördert das mit dem Konzept der Translationalität verbundene Forschungsparadigma doch ein eigenständiges Profil, welches von der Grundlagenforschung bis hin zur Anwendung reicht und damit großes Potential für die Profilierung der Donau-Universität Krems in ihrem Oszillieren zwischen Wissenschafts- und Praxisbezug birgt. Der Begriff der translationalen Forschung wird auf zentraler Ebene allerdings nicht weitergehend definiert und ist weder in den strategischen Zielsetzungen der Universität noch in den damit verbundenen Teilzielen einschließlich konkreter Umsetzungsmaßnahmen erörtert. Gleichwohl ist die translationale Forschung in den Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystemen einzelner Departments gut verankert und ausdifferenziert. Einige Departments verfügen diesbezüglich über eine konsistente Strategie der Qualitätssicherung und -entwicklung, welche sowohl den wissenschaftlichen als auch den praktischen Impact erfasst. Andere Departments messen und beurteilen die Forschungsleistung an ihrer wissenschaftlichen *oder* praktischen Wirkung. Insofern bildet sich damit das in den beiden Entwicklungsplänen 2010-2015 (S. 6) und 2015-2020 (S. 7) angestrebte Forschungsspektrum von Grundlagenforschung, angewandter Forschung und translationaler Forschung in den Departments zwar ab, bleibt aber hinsichtlich des strategischen Stellenwerts unklar.

Ein weiteres Beispiel, das illustriert, dass es unterschiedliche, „formelle“ und „informelle“ Zieldefinitionen gibt, welche nicht immer deckungsgleich sind, zeigt sich an der Formulierung der Alleinstellungsmerkmale der Donau-Universität Krems. Im Entwicklungsplan 2010-2015 werden drei Alleinstellungsmerkmale genannt: Lebenslanges, berufsbegleitendes Lernen, Innovation und Reaktionsgeschwindigkeit sowie das ökonomische Prinzip. Über die Website kommuniziert die Donau-Universität Krems allerdings sieben Alleinstellungsmerkmale: Europaweit einzigartige Erfahrung auf dem Gebiet der postgradualen Weiterbildung und des Lifelong Learning, Fokus auf berufliche und persönliche Bedürfnisse der Studierenden, Wissenschaftlichkeit, Praxisorientierte Lehre und Forschung, Internationalität, Interdisziplinarität sowie höchste Qualitätsstandards.

Durch diese nicht immer miteinander korrespondierenden Zielsetzungen ist ein strukturiertes „Herunterbrechen“ der strategischen Ziele der Donau-Universität Krems auf bestimmte Teilziele, Handlungsfelder und Departmentziele nur begrenzt möglich und auch nur teilweise erfolgt. In den Unterlagen der Universität, in den Berichten und den Gesprächen mit Vertreter/innen der Donau-Universität Krems wurden die eindrucksvollen Anstrengungen zur Profilbildung, zur Zielsetzung und strategischen Planung deutlich erkennbar. Es fehlt indes ein systematisches und transparentes, nach den zentralen Handlungsfeldern und Verantwortlichkeitsebenen differenziertes Gesamtbild von strategischen Zielen, Teilzielen und Maßnahmen.

Die teilweise divergierenden Ziele sind allerdings erklärbar und für die Gutachter/innen nachvollziehbar: Sie spiegeln das Spannungsverhältnis wider, in dem sich die Donau-Universität Krems befindet: Sie ist eine universitäre Einrichtung und muss insofern den allgemeinen universitären Standards genügen. Gleichzeitig muss sie ein eigenständiges und innovatives Profil verfolgen und stärken, welches risikobehaftet, aber auch chancenreich ist. Risikobehaftet insofern, als die Donau-Universität Krems in ihrem starken Praxisbezug anders als „klassische“ Universitäten ist. Chancenreich daher, weil die Donau-Universität Krems ein

Profil aufweist und pflegt, welches eine hohe Zukunftsfähigkeit verspricht, da eine direkte und flexible Bezugnahme von Wissenschaft auf gesellschaftliche Entwicklungen und ihre Herausforderungen immer wichtiger werden wird.

Aufgrund der oben genannten Inkonsistenzen ist auch das Qualitätsmanagementsystem nicht durchgehend stringent auf alle Ziele ausgerichtet. Das formalisierte Qualitätsmanagementsystem fokussiert zudem sehr stark auf Prozesse und organisationale Abläufe und rekurriert insofern durchaus auf ein heutiges Verständnis von Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Diskussion darüber, was aber tatsächlich gerade an der Donau-Universität Krems unter Qualität verstanden wird und wie diese gezielt gefördert werden kann, ist erst in Ansätzen und eher informell zu erkennen.

Das derzeitige Qualitätsmanagementsystem ist auf den ersten Blick ein eher zentralisiertes und gleichsam „mechanistisch“ operierendes System, in dem Instrumente und Tools der Prozessgestaltung und -optimierung gegenüber einer inhaltlichen Diskussion dominieren. Eine umfassende, konsequent auf konzis definierte Ziele ausgerichtete Strategie des Qualitätsmanagements und der Qualitätsentwicklung ist noch nicht erkennbar. Auch die Selbstdokumentation leistet einer eher mechanistischen und letztlich implizit bleibenden Vorstellung des Qualitätsmanagements an der Donau-Universität Krems Vorschub, während in den Gesprächen mit dem Rektorat, den Departmentleitenden, den Lehrgangslösungen, den Lehrenden, Forschenden und Vertreter/innen der Curriculakommission deutlich wurde, dass in den Departments flexiblere, offenere und auch weichere Formen der Beurteilung, Entwicklung und Sicherung von Qualität existieren. Ebenso war klar erkennbar, dass ein hohes Maß an Reflexion und Wille zu einer inhaltlich orientierten Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements existiert. Die diesbezüglichen Überlegungen haben allerdings wenig Eingang in die Selbstdokumentation gefunden.

Die Überprüfung der Ziele aus den Zielvereinbarungen erfolgt jährlich aufgrund von Berichten und diversen Auswertungen im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche mit den jeweils nachgeordneten Einheiten und Mitarbeiter/innen. Dieses kaskadenförmige System ist für eine Universität mit klaren Leitungsstrukturen adäquat. Das Führen mit Zielen ist eine Managementmethode, die auf Partizipation und die daraus entstehende Motivation setzt. Die Verwendung von Zielvereinbarungen kann den Mangel an operativen Maßnahmen und noch unzureichend operationalisierten Zielen jedoch nicht auf allen Ebenen ersetzen.

Eine Schwachstelle des Qualitätsmanagementsystems der Donau-Universität Krems ist die Umsetzung des Regelkreises. Die Gutachter/innen konnten nicht erkennen, ob und wie genau Ergebnisse von internen und/oder externen Evaluationen der Departments, der Lehre und der Forschung umgesetzt werden. Ebenfalls nicht formal geklärt ist, welche Maßnahmen gesetzt werden, wenn beispielsweise auf Departmentebene vereinbarte Ziele nicht erreicht werden.

Das System der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten an der Donau-Universität Krems innerhalb der Departments ist komplex und für Personen außerhalb der Universität schwer zugänglich. Es bestehen neben der Departmentleitung diverse Positionen wie Lehrgangslösungen/innen, Lehrgangslösungsvertreter/innen, Academic Advisors, Forschungs-koordinator/innen, Forschungsbeauftragte, administrative Assistenz, etc., wobei die Verantwortlichkeiten und Rollen für die Gutachter/innen nicht durchgängig klar verständlich sind. Ebenso ist nicht immer nachvollziehbar, warum diese Vielzahl unterschiedlicher Positionen erforderlich ist, um die Qualität der hochschulischen Aufgaben zu sichern. Insgesamt entsteht aber trotzdem das Bild einer funktionierenden, komplexen Expert/innenorganisation, die Kommunikation, Vernetzung, Kooperation und zum Teil hybride Rollen- und Aufgabenverteilungen lebt.

Obenstehende Anmerkungen zeigen vor allem die unterschiedlichen und teilweise auch nicht aufhebbaren Spannungsverhältnisse, innerhalb derer sich die Donau-Universität Krems bewegt (zum Beispiel starker Wissenschafts- und Praxisbezug zugleich) und die auch als Ausdruck von unterschiedlichen Führungs- und Fachkulturen zu verstehen sind. Insofern sind die angesprochenen Diskrepanzen und Desiderate auch erklär- und nachvollziehbar, und nicht alle sind in einer Expert/innenorganisation mit einem derart komplexen Profil vermeidbar.

3.1.2 Beurteilung von Standard 1

Die Kohärenz zwischen den strategischen Zielen, den zur Erreichung dieser strategischen Ziele geplanten und notwendigen Umsetzungsmaßnahmen und den für die Umsetzung dieser Maßnahmen notwendigen Steuerungs-, Rückkoppelungs- und Evaluationsinstrumente fehlt teilweise. Die noch zu entwickelnde Qualitätsentwicklungsstrategie (strategisches Ziel 4 des Entwicklungsplans 2015-2020) muss diese Kohärenz herstellen können und Hochschulsteuerung und Evaluation stärker miteinander koppeln. Das wichtigste Steuerungsinstrument der Donau-Universität Krems sind die jährlichen Entwicklungsgespräche mit Zielvereinbarungen mit allen Departments der Universität. Diese Steuerung muss erkennbar mit den universitätsinternen und externen Evaluationen der Departments verbunden werden. Das heißt, dass die beiden Regelkreise von Qualitätsentwicklung (ein strategischer und ein evaluativer) stärker aufeinander bezogen werden müssen.

Das Bewusstsein für die übergeordneten Ziele und deren Umsetzung in den Departments ist unterschiedlich. Bei einigen Departments sind ein hoher Grad der Auseinandersetzung und ein starkes Commitment mit diesen universitätsweiten Zielen erkennbar, während andere diese eher nur streifen. Innerhalb der Departments ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Profil erkennbar sowie eine meistens eingehende Beschäftigung mit Qualitätsfragen.

Österreich hat mit der Donau-Universität Krems, die sich als „normale“ Universität mit einem eigenständigen Profil entwickeln will, ein junges Forschungslabor für ein zeitgemäßes Bildungsverständnis des 21. Jahrhunderts, in dem die Universität sowohl ein integrierter und integrativ wirkender Teil der Gesellschaft ist, in dem die non-formale und informelle Bildung entsprechend wertgeschätzt und anerkannt wird, als auch einen nach genuin wissenschaftlichen Prinzipien und Eigenlogiken strukturierten „Andersraum“ darstellt, der unabhängige Forschung und Lehre für die Gesellschaft bereitstellt. Die Donau-Universität Krems könnte ein Explorationslabor dafür sein, wie diesen komplexen, mitunter widersprüchlichen Anforderungen auf eine gute, empirisch und theoretisch abgesicherte Weise entsprochen werden kann. Das kann natürlich nur mit der entsprechenden Unterstützung und Anerkennung als vollwertige, wenn auch etwas „andere Universität“ gelingen.

Standard 1 wird von den Gutachter/innen als **teilweise erfüllt** erachtet.

Die Gutachter/innen schlagen folgende **Auflagen** vor:

1. Die Donau-Universität Krems stellt ihre Ziele vor und legt dar, wie die Zielerreichung bewertet wird und wer auf welcher Ebene welche Verantwortung trägt.
2. Die Donau-Universität Krems legt ihre zu entwickelnde Qualitätsentwicklungsstrategie vor, in der für jedes Department dessen spezifische Qualitätssicherungsverfahren und -instrumente sowie deren Koppelung mit den übergreifenden Instrumenten und Verfahren erörtert und begründet sind. Dabei muss deutlich werden, welches die in jedem Department zu Grunde gelegten, über die allgemeinen Kriterien hinausreichenden Qualitätsstandards in Lehre und Forschung sind, mit welchen

Instrumenten und Verfahren diese Standards gemessen werden und wie die Erkenntnisse umgesetzt werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der Donau-Universität Krems außerdem, ihren spezifischen Charakter als einzigartige Universität für Weiterbildung beizubehalten und ihre Qualitätssicherungsstrategie gezielt daraufhin zu entwickeln. Sie empfehlen, dass die Donau-Universität Krems eine längerfristige Strategie erarbeitet, welche ihr spezifisches Profil stärkt und ihr gleichwohl ermöglicht, ihrem Auftrag als Universität gerecht zu werden, der insbesondere mit einer starken translationalen Forschung „praxisrelevant“ umgesetzt werden kann.

3.2 Standard 2

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

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

3.2.3 Feststellungen zu Standard 2

Eine umfassende, leistungsbereichsübergreifende und verschriftete Qualitätsentwicklungsstrategie existiert, wie bereits in den Feststellungen zu Standard 1 erwähnt, noch nicht. Es sind derzeit diverse Entwicklungen im Gange (Überarbeitung von Richtlinien, Standards und Qualitätsvorgaben, Weiterbildung der Mitarbeiter/innen, Evaluation von Lehre und Forschung, Monitoring an Hand spezifischer Kennzahlen, Optimierung der Informationsbereitstellung und der internen Kommunikationswege). Die Donau-Universität Krems beabsichtigt, ihre Qualitätsinstrumente bis Ende 2015 (im neuen Entwicklungsplan bis Ende 2020) in einer umfassenden Qualitätsentwicklungsstrategie zu integrieren und eine gelebte Qualitätskultur schrittweise zu verankern. Dabei sollen alle Universitätsangehörigen einbezogen werden, und das Qualitätsverständnis soll auf allen Ebenen verankert sein.

Studium und Lehre

In der Kernaufgabe Studium und Lehre ist das Qualitätsmanagementsystem am weitesten fortgeschritten und elaboriert. Im Folgenden werden einige Beispiele und Instrumente herausgegriffen.

Das umfassende Qualitätshandbuch „Studium und Lehre“ ist das Basisdokument für die Qualitätssicherung in der Lehre. Das didaktische Leitbild ist Teil des Qualitätshandbuches. Es besteht aus den sechs „didaktischen Orientierungen“ Wissenschaftsorientierung, Praxisorientierung, Aktivitätsorientierung, Kompetenzorientierung, Lernergebnisorientierung und Individualisierungsorientierung sowie deren Implikationen für die Lehrstruktur. Das Qualitätshandbuch enthält darüber hinaus Aussagen zu den externen Rahmenbedingungen, den Grundsätzen, der Struktur der Studien- und Lehrangebote und den Qualitätsstandards für Lehre und Studium.

Die einzelnen Prozesse für diesen Bereich sind nachvollziehbar ausgewiesen, transparent und zeigen ihre Wirksamkeit.

Für die Einhaltung von Qualitätsstandards bei der Entwicklung von neuen und der Überarbeitung von laufenden Studienangeboten kommt der Curriculakommission (CUKO) eine zentrale Rolle zu. Zu deren wirkungsvoller Arbeit zählen neben den formalisierten Prozessen auch die direkten Gespräche mit den Departments und zentralen administrativen Einrichtungen. Die CUKO evaluiert durchschnittlich acht Curricula pro Monat (Änderung oder Neuzulassung). Sie orientiert sich dabei am oben erwähnten Qualitätshandbuch und fokussierte im vergangenen Arbeitsjahr insbesondere die Learning Outcomes. So betrafen die meisten Änderungen bei den Curricula im Vorjahr Änderungen, die gemacht wurden, um den im Qualitätshandbuch definierten Ansprüchen zu den Learning Outcomes zu genügen.

Die Lehrgangleiter/innen nehmen bei der Organisation der Lehre eine zentrale Rolle ein. Gleichwohl ist das System der Qualitätssicherung an dieser bedeutsamen Stelle fragil, wie nachfolgend dargelegt wird. Sie stehen an der Schnittstelle zwischen Lehre, Lehrevaluation, Studierendenbetreuung und externen Lehrenden und befinden sich in einer ambivalenten Rolle als Verantwortliche, die einerseits hohe Standards in der Auswahl der Lehrenden und Studierenden verfolgen und andererseits das Zustandekommen von Lehrgängen und Modulen gewährleisten müssen. Dabei besteht die Herausforderung darin, die Studierfähigkeit der Studierenden zu überprüfen, um die verfügbaren Studienplätze unter Berücksichtigung des Faktors der Wirtschaftlichkeit zu besetzen und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Studierenden den Ansprüchen an ein wissenschaftliches Universitätsstudium gerecht werden. Gleiches gilt für die Seite der Lehrenden, insbesondere für die Betreuung der externen Lehrenden hinsichtlich der inhaltlichen Passung von Lehrinhalten und Qualifikationsprofilen der Lehrenden bis hin zu deren didaktischen Fähigkeiten und Kompetenzen. Vor diesem Hintergrund ist es eine große Herausforderung, der die Lehrgangleiter/innen auf Grund der Vielschichtigkeit, dem komplexen Anforderungsprofil und den Handlungsspielräumen ihrer zentralen Position im Qualitätsmanagement nachzukommen haben. Für die Gutachter/innen ist es fraglich, inwieweit ihnen hier Orientierung gegeben wird. Diese Frage stellt sich umso drängender, als die für diese Positionen vorausgesetzten Kompetenzprofile nicht geklärt sind (so finden sich z.B. Lehrgangleiter/innen mit ganz unterschiedlichen formalen akademischen Qualifikationen – beginnend bereits beim Bachelorabschluss) und in den einzelnen Departments unterschiedliche Stellenprofile und -anforderungen existieren. Für die Besetzung der Position der Lehrgangleitung existieren somit keine allgemeingültigen Kriterien.

In ihrer bedeutsamen Rolle in Evaluation, Studierendenauswahl, Lehrgangskoordination, sowie der Integration von Lehre und Forschung haben die Lehrgangleiter/innen eine, wenn nicht *die* wichtigste Schlüsselfunktion an der Donau-Universität Krems. Es braucht daher unbedingt Standards für die Auswahl und Fortbildung der Lehrgangleiter/innen und eine hohe Sorgfalt bei deren Unterstützung. Ein weiteres Problem besteht darin, dass Lehrgangleiter/innen in der Rolle der Angestellten des „third space“ häufig durch einen Wunsch nach verstärkter Forschungstätigkeit getrieben sind. Dies ist durchaus im Sinne der forschungsgeliteten Lehre und entspricht daher den Zielen der Donau-Universität Krems auch im Sinne gezielter Personalentwicklung. Allerdings besteht die Gefahr, dass die heterogene Arbeitsbelastung der Lehrgangleiter/innen durch die verschiedenen Aufgaben (s.o.) dazu führt, dass sie als zentrale Personen im Qualitätskreislauf überfordert werden und so Qualitätseinbußen nicht auszuschließen sind.

Schwachstellen im Qualitätsmanagementsystem lassen sich auch bei der Gewinnung externer Lehrender finden, für die im Qualitätshandbuch Lehre einige wenige allgemeine Kriterien angeführt sind. Deren konkrete Beachtung, Operationalisierung sowie letztlich Umsetzung bei der Auswahl des Lehrpersonals liegt im Verantwortungsbereich des Departments. Die Lehrgangleiter/innen verfolgen allerdings unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Einbindung von externen Lehrenden. Für die Gewinnung der externen Lehrenden gibt es von

zentraler Stelle hinsichtlich der Interpretation der Vorgaben durch die Lehrgangleiter/innen kein Monitoring. Hingegen besteht ein zentrales Monitoring hinsichtlich der Vertragserstellung, der Zuordnung zu den Lehrgängen und Lehrveranstaltungen, der gehaltenen Unterrichtseinheiten sowie der Evaluierungsergebnisse.

Für die Evaluierung von Lehrveranstaltungen wird ein einheitlicher Fragebogen verwendet, der in Deutsch und Englisch zur Verfügung steht. Bei Bedarf können von den Lehrgangleitungen weitere Fragen ergänzt werden. Für besondere Lehrveranstaltungen (z.B. Online-Module) können spezielle Fragebögen angelegt werden. Zusätzlich zur Lehrveranstaltungsbewertung wird nach der Beendigung von Modulen eine Feedbackrunde zwischen Studierenden und Modulverantwortlichen durchgeführt. Diese Feedbackgespräche können mündlich an Hand von Leitfragen oder offen, aber dokumentiert (Gesprächsnotizen, Flip-Chart Fotos und dergleichen) durchgeführt werden. Modul-Feedback der Studierenden wird auch über spezielle (department- bzw. lehrgangsspezifische) Modul-Fragebögen eingeholt. Modulbefragungen nach E-Learning-Phasen, Lehrgangsendbefragungen, Workload-Erhebungen und Fragen zur Weiterentwicklung des Lehrangebotes werden von den Lehrgangleitungen in Abstimmung mit den Departmentleitungen durchgeführt, um gezielt das Feedback der Studierenden einzuholen. Die Entscheidung über diese Evaluationen obliegt den Lehrgangleitungen und Departments.

Darüber hinaus bestehen im Bereich der Lehrevaluation verschiedene informelle Verfahren, die von direkten Rückmeldungen der Studierenden an die Lehrenden und die Lehrgangleitungen bis hin zur Möglichkeit von Lehrvisiten, Dozent/innengesprächen oder Einzelcoachings reichen und insgesamt eine zentrale Funktion für die Qualitätssicherung im Lehralltag haben.

Die Evaluierung der Lehre durch die Lehrenden selbst ist ein weiteres Element des Evaluierungskonzeptes. Es dient der Abstimmung der Lehrinhalte und der Verbesserung der Gesamtgestaltung des Lehrganges. Die Verantwortung für die Durchführung und Gestaltung obliegt der Lehrgangleitung. Die Evaluierung kann durch offene Interviews/Gespräche der Lehrgangleitung mit den Lehrenden nach der Vortragstätigkeit und/oder Feedback aller Lehrenden nach Abschluss eines Lehrgangs-Durchganges (z.B. in Form von Diskussionsforen in Moodle, Telefonkonferenzen, Treffen, Fragebögen) erfolgen.

Was die Aufnahme der Studierenden anbelangt, soll nicht in Frage gestellt werden, dass non-formal und informell erworbene Kompetenzen berücksichtigt werden. Das ist innovativ und im Sinne der LLL-Strategie der Universität unabdingbar, bedeutet jedoch auch, dass Studierende in der Lage sein müssen, wissenschaftliche Standards im Studium anzuwenden. Hier steht die Donau-Universität Krems in einer besonders exponierten Position, bei der auch zu beachten ist, inwieweit ökonomischer Druck die Entscheidungen für oder gegen die Aufnahme von Studierenden beeinflussen kann. Umso mehr besteht die Notwendigkeit, die Zulassungsvoraussetzungen für jeden Lehrgang verbindlich zu regeln und zu begründen, sowie die Beurteilung zur Überprüfung der Eintrittskompetenzen für jeden Lehrgang zu beschreiben und zugänglich zu machen. Hierbei kommt der Donau-Universität eine wichtige Vorreiterinnenrolle zu. Für die Anerkennung von Studienleistungen kommt an der Donau-Universität Krems eine entsprechende Richtlinie zur Anwendung.

Wenn bei den Studierenden informell und non-formal erworbene Kompetenzen berücksichtigt werden, dann kann dies auch bei den Lehrgangleitenden durchaus sinnvoll sein. So soll nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden, dass eine Person mit einem Bachelorabschluss einen

Lehrgang leiten kann, auch wenn dies auf den ersten Blick überraschen mag. Auch hier ist zu klären, ob und inwieweit anhand von transparenten Stellen-/Kompetenzprofilen die Übernahme einer Lehrgangsleitung vorgenommen werden soll und wie diese bei Anstellungsverfahren überprüft werden. Durch solche transparent ausgewiesene Verfahren vermeidet die Universität die Gefahr, sich dem Verdacht mangelnder Wissenschaftlichkeit bei der Organisation der Lehrangebote ausgesetzt zu sehen. Konkret wäre – gerade vor dem Hintergrund der oben angemerkten, keineswegs leicht durchschaubaren Vielfalt von Positionen und Verantwortlichkeiten – auch zu überprüfen, inwieweit es hier Unterstützungsstrukturen für Lehrgangsleitungen geben könnte, z.B. durch eine arbeitsteilig organisierte akademische und operative Lehrgangsleitung im Sinne einer Co-Leitung oder ähnlicher Modelle.

Die Berücksichtigung neuer Lehr- und Lernformen, insbesondere des Blended Learning, ist ein Schwerpunkt in der Weiterentwicklung der Qualität der Lehre an der Donau-Universität Krems. Sie beabsichtigt (vgl. Entwicklungsplan 2015-2020), eine organisationsübergreifende und fachspezifische Blended Learning Strategie zu entwickeln, wobei auch die bisher gesetzten Aktivitäten einem Review unterzogen werden sollen. Ein E-Learning Center, welches die Gutachter/innen beim Vor-Ort-Besuch besichtigen konnten, unterstützt den Einsatz neuer Medien und Technologien in der Lehre und im Qualitätsmanagement und wertet Nutzungsdaten für die Weiterentwicklung aus. Die Erkenntnisse aus den Analysen des E-Learning Centers und die Expertise der Mitarbeiter/innen werden für die Lehrgangsentwicklung und die Weiterbildungsforschung verwendet.

Mit Blick auf die Verbindung von Forschung und Lehre und forschungsgeleitete Lehre werden Defizite erkennbar, wobei es große Differenzen zwischen den einzelnen Departments gibt. Es gibt Departments, bei denen die Koppelung perfekt und wohldurchdacht gestaltet ist, wohingegen bei anderen solche Bezugnahmen weitgehend fehlen. Forschungsgeleitete Lehre darf sich nicht darin erschöpfen, in den Lehrgängen aktuelle wissenschaftliche Literatur und Erkenntnisse zu vermitteln, sondern soll auch die Möglichkeit für Studierende bieten, an laufenden Forschungsprojekten zu partizipieren. Das ist längst nicht in allen Departments der Fall. Gerade für die forschungsgeleitete Lehre gilt es hinsichtlich der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems sowohl auf universitärer wie auf fakultärer Ebene zu klären, welche Vorgaben und Maßnahmen in welchem Ausmaß in verbindlichen Verfahren vereinheitlicht werden sollen, und was dem gegenüber einerseits zentral gestaltet werden, andererseits dennoch Spielraum für die Departments lassen soll, um Flexibilität und Eigenständigkeit zu gewährleisten.

Forschung

Im Bereich der Forschung ist die übergreifende Qualitätssicherung und -entwicklung vergleichsweise schwächer herausgebildet. Sie fokussiert auf die Unterstützung der Forschenden durch die Gestaltung entsprechender Prozessabläufe für das Forschungsprojektmonitoring, das Anbieten von Serviceleistungen und das Monitoring des Forschungsoutputs. Unterstützt wird dies durch eine Forschungsdatenbank. Um die Mitarbeiter/innen zur Intensivierung ihrer Forschungsleistung zu motivieren und zu unterstützen, werden Prämien für erfolgreich eingeworbene Drittmittelprojekte vergeben.

Die stringente Ableitung von Teilzielen und Maßnahmen aus den strategischen Zielen ist nicht in letzter Konsequenz umgesetzt bzw. nicht immer ersichtlich. So werden z.B. die Anschubfinanzierungen für Forschungsanträge im EU-Rahmen nicht weiter geführt, obwohl das strategische Ziel des „Erfolgs im EU-Rahmenprogramm“ weiterhin verfolgt werden soll. Das Forschungsservice unterstützt Departments und Einzelpersonen durch Informationen,

abgesehen davon bleibt unklar, mit welchen Maßnahmen das Ziel erreicht werden soll. Grundsätzlich sind solche wichtigen Ableitungen von Teilzielen und Maßnahmen aus den strategischen Zielen nicht deutlich geworden. Der Qualitätszyklus ist an dieser Stelle brüchig. In den einzelnen Departments sind unterschiedliche Zugänge der Qualitätssicherung und -entwicklung von Forschung etabliert. Einige haben differenzierte und auf ihren Forschungstypus abgestimmte Qualitätsstandards entwickelt und elaborierte Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung eingeführt. Andere Departments sind diesbezüglich weniger weit fortgeschritten und es mangelt an einem strategiebasierten Forschungskonzept und an eigenen Gütekriterien für die Beurteilung der Forschungsleistungen.

Die Donau-Universität Krems hat die Prinzipien und Anforderungen der „European Charter for Researchers“ und des „Code of Conduct for the Recruitment of Researchers“ umgesetzt und sich durch Unterzeichnung beider Dokumente auch formal dazu verpflichtet. Es fehlen aber Mechanismen zur Überprüfung ihrer Einhaltung.

Qualitätssicherungsmaßnahmen finden häufig in informellen, kommunikationsintensiven Prozessen statt: Entscheidungen über wünschenswerte oder abzulehnende Forschungsthemen werden diskursiv in den unterschiedlichen Gremien innerhalb der Departments, beispielsweise in den sehr bedeutsamen Jours Fixes, und in weiterer Folge auf Fakultätsebene getroffen. Die Entwicklung von Forschungsideen wird daher als konsequenter bottom-up Prozess skizziert, was im Sinne eines Gegenentwurfs zu zentralistisch verordneter, top-down gesteuerter und gerade deswegen selten erfolgreicher Forschungsarbeit einleuchtet. Die qualitätssichernden und -fördernden Maßnahmen der einzelnen Fakultäten haben zu verschiedenen Institutionen (Beiräte, Jours Fixes, Staff Seminare, etc.) geführt, die von außen betrachtet allerdings schwer überblickbar sind und keinen zentralen Vorgaben folgen.

So werden beispielsweise die wissenschaftlichen Beiräte der Departments von den Mitarbeiter/innen als Plattform, in der die (Forschungs-)Strategie des Departments gut diskutiert werden kann, sehr geschätzt. Die Gutachter/innen stellten jedoch fest, dass die Zusammensetzung der Beiräte in Bezug auf die Einbeziehung externer Personen sehr unterschiedlich ist. Es wird anerkannt, dass der Charakter eines Beirates sich ebenso an den Charakter und die jeweilige Entwicklungsphase des betroffenen Departments anpassen muss. Dennoch sollte ein gewisses Minimum an externer Reflexion, d.h. eine Perspektive von außen, in jedem Beirat garantiert sein.

Gerade für den Bereich Forschung ist in Verbindung mit den obigen Ausführungen zur „forschungsgeliteten Lehre“ zu klären, welche Regelungen es in welchem Ausmaß geben soll, welche Themen und Maßnahmen standardisiert und in klare, verbindliche Prozessverfahren zu vereinheitlichen sind, und was dem gegenüber so offen bleiben muss, dass Spielraum von unten, Flexibilität und Eigenständigkeit der Fächer und Fakultäten gewährleistet bleiben. Die bisher an der Donau-Universität Krems – insbesondere im Bereich Forschung – erkennbare Strategie der Fixierung von Minimalstandards und deren kontrollierter Umsetzung ist im Prinzip plausibel und hilfreich. Dennoch ist die universitäts- wie fakultätsweite Diskussion darüber, wo solche Minimalstandards möglich sind und wo nicht, infolge der Inkompatibilität von Wissenschafts- und damit einhergehenden Forschungskulturen unabdingbar.

Internationalisierung

Das DUK-Gesetz formuliert die Zielvorgabe „Entwicklung zu einem mitteleuropäischen Kompetenzzentrum für Weiterbildung mit besonderer Berücksichtigung von Aspekten der

Erweiterung der Europäischen Union“ für die Lehre und Forschung in Verbindung mit der Querschnittsaufgabe Internationalisierung.

Die Donau-Universität Krems pflegt einen internationalen Austausch und versteht sich als Teil der internationalen Hochschulcommunity. Sie forciert und fördert die Etablierung in der International Scientific Community sowie die Kooperationen mit (inter-)nationalen universitären und außeruniversitären Partnern. Die Donau-Universität Krems beteiligt sich an internationalen universitären Netzwerken (z.B. ASEA UNINET und EURASIA-PACIFIC-UNINET) und strebt eine erfolgreiche Beteiligung am Forschungsprogramm Horizon 2020 der Europäischen Union an. Durch die Publikation von Forschungsergebnissen und Vortragstätigkeit bei internationalen wissenschaftlichen Veranstaltungen soll die internationale Vernetzung und Sichtbarkeit ebenfalls gefördert werden. Ein Drittel der Studierenden kommt aus dem Ausland (vor allem aus Deutschland). Im Sinne von „internationalisation at home“ werden internationale Vortragende (derzeit rund ein Drittel) sowie Vortragende mit umfassenden internationalen Erfahrungen in der Lehre eingesetzt. Die Lehrenden aus dem Ausland kommen vor allem aus dem europäischen Raum, mehrheitlich aus Deutschland. Rund 10 Prozent der Lehrgänge sind englischsprachig. Darüber hinaus bietet die Donau-Universität Krems Erasmus-Mundus Masterstudiengänge an.

Die Unterstützung internationaler Studierender erfolgt in den Departments selbst, durch das Studien Service Center (SSC) sowie durch das International Office. Das International Office unterstützt die Mobilität von Studierenden und Personal und berät bei Projektförderungen aus dem EU-Bildungsprogramm Lebenslanges Lernen und aus anderen Programmen, die auf eine verstärkte internationale Zusammenarbeit abzielen. Die Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen (siehe unten) betreffenden Steuerungskennzahlen werden im Rahmen der lehr- und forschungsbezogenen Kennzahlen erfasst und bei den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen berücksichtigt.

Die Universität steht bei ihren Internationalisierungsbemühungen vor der Herausforderung, dass an einer Weiterbildungsuniversität mit einem geringen Anteil an Vollzeitstudierenden nur wenige Studierende Zeit und Interesse daran finden, ein Semester im Ausland zu verbringen und dies mit ihrer Berufstätigkeit und/oder familiären Situation zu verbinden. Daher muss die DUK die Balance darin finden, Anreize für Studierende für Auslandssemester zu generieren oder auf Incomings zu setzen.

Gesellschaftliche Zielsetzungen

Die Donau-Universität Krems hat mit ihrem Ansatz der Kompetenzorientierung, Aktivitätsorientierung, Anwendungsorientierung, Translationalität und ihrer Praxisnähe ein großes Potential im Bereich der Formulierung gesellschaftlicher Zielsetzungen bzw. der Verhältnisbestimmung zwischen der Universität und der Gesellschaft. Sie orientiert sich in Lehre und Forschung stark an gesellschaftlichen Erfordernissen, was – wie oben bemerkt – durchaus auch im Widerspruch zum Qualitätsanspruch in der Forschung (und Lehre) stehen kann. Einige Departments haben diesbezüglich auch eigene, strategiekonforme Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente entwickelt und eine konsistente, interessante Koppelung zwischen Lehr- und Forschungsevaluation und gesellschaftlichem Impact von Lehre und Forschung hergestellt. Insofern ist diese Zielsetzung auf der Ebene der Departments deutlich erkennbar.

Personal

Die Donau-Universität Krems fördert und unterstützt ihr Personal durch gezielte Berufungs- und Bewerbungsverfahren, Einschulungsmaßnahmen neuer Mitarbeiter/innen bei der Aufnahme der Arbeit und individuelle Weiterbildung, Zielvereinbarungen und

Mitarbeiter/innengespräche, Maßnahmen zur Förderung des internen Erfahrungsaustausches und der sozialen Interaktion. Einige dieser Aspekte werden nachfolgend näher ausgeführt.

Voraussetzung für die Einleitung eines Berufungsverfahrens bei unbefristeten oder länger als drei Jahre befristet zu besetzenden Stellen ist die Widmung einer Universitätsprofessur für ein bestimmtes Fachgebiet im Entwicklungsplan. Dabei gibt es strikte Regeln in Bezug auf die Gleichstellung.

Für alle wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen werden thematische Aufgaben- und Kompetenzprofile entwickelt. Es werden jährliche Mitarbeiter/innengespräche geführt und mit individuellen Zielvereinbarungen verknüpft. Den wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen wird zu Weiterbildungs- und Forschungszwecken auf deren Antrag ein Sonderurlaub von bis zu drei Monaten gewährt. Für Dissertationen und Habilitationen erhalten Mitarbeiter/innen in einem Zeitraum von höchstens drei Jahren eine bezahlte Freistellung von einem Arbeitstag pro Woche, um ihr Promotions- oder Habilitationsvorhaben zu unterstützen.

Ein geplanter Schwerpunkt ist die Erarbeitung und Umsetzung differenzierter Laufbahnmodelle, die die besonderen Rahmenbedingungen der Donau-Universität Krems berücksichtigen. Das Konzept wurde erstellt, die Umsetzung ist in Ausarbeitung.

Ein Desiderat im Qualitätsmanagement in Bezug auf das Personal bilden differenzierte Kriterien für die Rekrutierung externer Lehrbeauftragter sowie die Überprüfung deren Einhaltung. Die externen Lehrenden machen einen – an Kopffzahlen gemessenen – hohen Anteil der Belegschaft der DUK aus, weshalb auf die an diese Gruppe gestellten Anforderungen sowie auf deren Einbindung ein besonderes Augenmerk gelegt werden sollte.

Organisation, Administration und Support

Die Donau-Universität Krems hat vielfältige Einrichtungen und Maßnahmen zur Betreuung und Unterstützung des Studien-, Lehr- und Forschungsbetriebs der Universität aufgebaut (z.B. assistiert die Finanzabteilung sowohl bei der Kalkulation von Projekten als auch bei deren Abrechnung, das Forschungsservice erarbeitet in Absprache mit den Departments organisatorische Lösungen für Forschungsprojekte, das Studienservicecenter prüft die formalen Voraussetzungen von Studieninteressierten). Sie tragen zur Zielerreichung in den einzelnen Aufgabenbereichen bei und stärken die gelebte Qualitätskultur in den Bereichen. Wesentliche Instrumente der Qualitätssicherung für die unterstützenden Einrichtungen der Donau-Universität Krems sind Prozessbeschreibungen, die auf zentraler Ebene konsistent sind, und die Informationssysteme der Universität.

Die Rückmeldungen der Gesprächspartner/innen zum Support und den Supportstrukturen der DUK sind insgesamt ausgezeichnet, insbesondere auch die Unterstützung durch das E-Learning Center.

Ressourcenmanagement

Die interne Steuerung der Ressourcen erfolgt über die Budgetplanung, wobei Richtlinien zum Prinzip der Wirtschaftlichkeit, Rechtmäßigkeit etc. gewahrt werden. Die Budgetplanung erfolgt in Abstimmung mit dem Rektorat und den Fakultäten.

Die Donau-Universität Krems nutzt ihre Datensysteme (s. auch Feststellungen zu Standard 3) zur Qualitätssicherung ihres Ressourcenmanagements.

Die Gesprächspartner/innen betonen, dass vielfältige Förderstrukturen bestehen, die das Engagement des Personals in Forschung und Lehre bestärken. Der Finanzsupport und das Forschungsservice werden als sehr unterstützend wahrgenommen.

3.2.4 Beurteilung von Standard 2

Wie oben bereits angemerkt erweisen sich in der Zusammenschau die einzelnen Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente der Kern- und Querschnittsbereiche der Donau-Universität Krems als noch relativ fragmentiert. Die Integration der einzelnen Instrumente und Maßnahmen in ein kohärentes Gesamtkonzept fehlt.

Auffällig und für den weiteren Gestaltungsprozess beachtenswert erscheint der Befund, dass informelle Prozesse, wie sie in unterschiedlichen Ausprägungen in verschiedenen Departments durchgeführt werden, einen wichtigen Beitrag zu Entwicklung und Vertiefung eines umfassenden Qualitätsbewusstseins bei den Akteuren leisten. Die verschiedenen Departments können hier voneinander lernen und bewährte Strukturen übernehmen bzw. für ihre eigenen Bedürfnisse adaptieren. Es ist dabei Aufgabe der Hochschulleitung und der zentralen Stelle für Qualitätsmanagement, die Departments bei diesem Prozess zu unterstützen.

Das Qualitätshandbuch „Studium und Lehre“ ist sehr fundiert und bietet eine hervorragende theoretische Basis für die Ausgestaltung der Lehre.

Die Curriculakommission hat bei den Gutachter/innen einen ausgezeichneten Eindruck hinterlassen. Sie ist ein zentrales und wichtiges Qualitätssicherungsinstrument der Donau-Universität Krems.

In Bezug auf die Lehrgangsstelle/innen läuft die Donau-Universität Krems Gefahr, durch die mangelnde Existenz einheitlicher Voraussetzungen hinsichtlich Ausbildungsniveau und Kompetenzen an dieser Stelle Qualitätseinbußen hinzunehmen.

Es fehlen Standards in Bezug auf die Lehre, die an externe Lehrende gestellt werden. Diese können selbstverständlich je nach Fachkultur voneinander abweichen.

Es existiert ein Verfahren zur Prüfung der Zugangsvoraussetzungen. Diese sind allgemein und im Besonderen im Rahmen der Curricula der einzelnen Studiengänge festgelegt. Das Vorliegen der formalen Zulassungsvoraussetzungen wird anhand von Kriterien von der Dienstleistungseinrichtung StudienServiceCenter (SSC) geprüft. Es gibt hingegen keine Transparenz hinsichtlich der für jeden Studiengang gültigen Verfahren und Kriterien zur Überprüfung der gleichzuhaltenden Qualifikationen und es ist nicht erkennbar, wie die Einschätzung der Lehrgangsstellen jeweils erfolgt, wie diese Einschätzungen der Lehrgangsstellen von Seiten der Universität überprüft werden und wie also die diesbezügliche Qualität in der Zulassung gesichert wird.

Im Bereich der Qualitätssicherung in der Lehre ist die Donau-Universität Krems insgesamt sehr aktiv und gut positioniert. Als etwas heikel beurteilen die Gutachter/innen den von allen am Audit beteiligten Gesprächsgruppen herausgestrichenen, sehr hohen Stellenwert, der dem Studierendenurteil beigemessen wird, bei dem teilweise die Bedürfnisse der Studierenden als wichtigstes Kriterium für gute Lehre herangezogen werden. Feedback von Studierenden ist wichtig, aber nicht alleine ausschlaggebend. Die Qualität der Lehre kann nicht nur über die Evaluierung durch die Studierenden bestimmt werden. Insbesondere vor dem Hintergrund des Arguments der Wirtschaftlichkeit und der Studierenden als zahlende Kunden muss hier eine Balance zwischen garantierter Wissenschaftlichkeit in der Lehre und der ökonomisch motivierten Orientierung der Lehrangebote an den jeweiligen Nutzerinteressen gewährleistet werden. Dabei bieten sich als wichtige Ergänzungen oder gar als Alternativen zu den regelmäßigen Lehrveranstaltungs- und Modulevaluationen Verfahren wie beispielsweise

Absolvent/innentrackings oder eine Peer Reflexion der Masterarbeiten und Leistungsnachweise an, die weniger einen prozessorientierten, denn vielmehr einen outcomeorientierten Ansatz verfolgen und so eine empirisch fundiertere Bewertung der Verwertbarkeit des erworbenen Wissens ermöglichen, als die klassischen Lehrveranstaltungsevaluationen. In einzelnen Departments gibt es solche eigenen Evaluationszugänge, die auch von anderen Departments aufgegriffen werden können.

Zur Frage der Verbindung von Forschung und Lehre fehlen konkrete Verfahren und Maßnahmen, mit denen erkennbar würde, wie ein Qualitätsmanagementsystem im Bereich Forschung und damit zusammenhängend der „forschungsgeliteten Lehre“ die Entwicklungsziele der Donau-Universität Krems unterstützt.

Für die Messung des Impacts der Forschung in der Praxis gibt es interessante Ansätze in der Praxis, die allenfalls aufgenommen werden könnten, wie z.B. impact case studies im REF in Großbritannien oder die ERIC-Methode in den Niederlanden.

Im Bereich der Forschung ist die Qualitätssicherung und -entwicklung departmentspezifisch sehr unterschiedlich.

Die externe Evaluation von Departments (s. auch Standard 3) wird zwar anlassbezogen durchgeführt, findet jedoch nach Auffassung der Gutachter/innen zu wenig Berücksichtigung (wobei die Gutachter/innen hier nicht die Evaluation in Form einer Peer Review von Veröffentlichungen meinen, also nicht nur die Review des Output). Die Fachbeiräte spielen hier eine wichtige Rolle, haben aber manchmal aus Perspektive der Gutachter/innen eher legitimierenden Charakter. Im Hinblick auf die Anerkennung als „vollwertige“ Universität, aber auch im internationalen Kontext ist eine externe Evaluierung durch ein Peer Review, in welcher alle Leistungsbereiche und vor allem auch deren Verbindungen in den Blick genommen werden, unumgänglich.

Standard 2 wird von den Gutachter/innen als **teilweise erfüllt** erachtet.

Die Gutachter/innen schlagen folgende **Auflagen** vor:

1. Die Donau-Universität Krems erörtert für den Bereich Lehre ihre Assessmentverfahren für die Überprüfung der von den Studierenden vorausgesetzten Eintrittskompetenzen für jeden Lehrgang schriftlich (Zugangsvoraussetzungen sowie Anerkennungsmodi für Vorleistungen) und macht diese nach außen sichtbar.
2. Die Donau-Universität Krems entwickelt Kompetenzprofile für die Lehrgangleitungen.
3. Für den Bereich Forschung legt die Donau-Universität Krems für jedes Department ein explizites, begründetes und schriftlich festgehaltenes Verständnis und Profil der Forschung sowie der forschungsgeliteten Lehre vor.

Diese drei Aspekte sind auch Teil der zu entwickelnden Qualitätsentwicklungsstrategie (s. auch Auflage 2 zu Standard 1).

Die Gutachter/innen empfehlen der Donau-Universität Krems, die Internationalisierungsstrategie im Hinblick auf die gesetzlich normierte Aufgabe in der Umsetzung zu schärfen. Die Partnerschaften mit Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Donauraum könnten hierfür verstärkt werden.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung, eine „vollwertige“ Universität zu sein, empfehlen die Gutachter/innen der Donau-Universität Krems, stärker auf wissenschaftliche Kritik abzustellen, welche insbesondere auch die inhaltliche, personelle, programmatische und strukturelle Einheit von Forschung und Lehre in den Blick nimmt. Dazu gehört auch die bisher

weitgehend fehlende bzw. nur an einzelnen Departments gepflegte Einbindung der Studierenden in die Forschung. Hier besteht ein Desiderat. Die Einheit von Forschung und Lehre sollte nach Meinung der Gutachter/innen in der Qualitätsentwicklungsstrategie einen hohen Stellenwert erhalten. Insbesondere externe Peer Review Verfahren sind unumgänglich für die eigene Entwicklung, denn freie Kritik ist ein Definitionsmerkmal wissenschaftlicher Rationalität. Kollegiale Kontrolle ist eine der Wissenschaft, der Forschung und Lehre immanente Verpflichtung. Im Selbstbericht wird hie und da erwähnt, dass Peer Review Verfahren durchgeführt werden. Dieses Vorgehen ist aber nicht systematisch verankert und in der konkreten Umsetzung nicht nachvollziehbar.

Nicht zuletzt aufgrund ihres sehr interessanten Fächerportfolios könnte sich die Donau-Universität Krems mit ihrem spezifischen Profil der Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung noch deutlicher und innovativer in der Gesellschaft positionieren. Es ginge dabei auch um die Frage, was die Donau-Universität Krems mit ihrer Lehre und Forschung zur Gestaltung der Gesellschaft beitragen kann und wie sie sich gegenüber den zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen in den Bereichen Energie, Umwelt und Ressourcen, Gesundheit, Klima, Lebens- und Sozialräume, Mensch-Technik-Kooperationen, Mobilität oder auch im Bereich des Zugangs zu Wissen und Information positioniert. Das Qualitätsmanagementsystem müsste in dieser Hinsicht ein möglichst unaufwändiges, aber hinreichend sensibles Sensorium bereitstellen (z.B. durch die Auswertung von auf die DUK-bezogenen Pressebeiträgen, Veranstaltungsbeiträgen), auf dessen Basis die gesellschaftliche Positionierung der Donau-Universität Krems über den Zeitverlauf hinweg transparent wird und bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden kann.

3.3 Standard 3

Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

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

3.3.5 Feststellungen zu Standard 3

Das Qualitätshandbuch und dessen Vernetzung mit dem InfoWiki werden von den Mitarbeiter/innen der Donau-Universität Krems als unterstützend empfunden und bietet eine wichtige Informationsquelle für die Entwicklung und Evaluierung von Studiengängen. Das Qualitätshandbuch wird zudem regelmäßig in Bezug auf geänderte Erfordernisse adaptiert.

Die Donau-Universität Krems nutzt verschiedene Systeme zur Lehrevaluation sowie zum Prozessmonitoring und hat ein etabliertes und systematisch eingesetztes Informationssystem. Diese Systeme werden hochschulweit genutzt und finden einen guten Anklang bei den Benutzer/innen. Je nach Nutzergruppen können Personen auf die für sie relevanten Daten zurückgreifen. Zudem bestehen automatisierte Prozesse, die (übergeordnete) Nutzergruppen auf mögliche Handlungsbedarfe aufmerksam machen. Die schriftliche Festlegung von Prozessen in unterschiedlichen Bereichen mit geregelten Zugriffsrechten über das InfoWiki

bildet eine gute Basis, um Qualität für wiederkehrende Aufgaben universitätsweit zu sichern und für alle zugänglich zu machen.

Das Qualitätsmanagementsystem wird durch die Datenerhebung sinnvoll unterstützt. Für verschiedene Teilbereiche sind Indikatoren definiert, die direkt oder indirekt mit den strategischen Zielen der Donau-Universität Krems korrespondieren. Zusätzlich werden die erhobenen Daten an Nutzer/innen unterschiedlicher Gruppen weitergeleitet und dienen als transparentes und unterstützendes Tool bei der Beurteilung von Lehre und Lehrgängen.

Es herrscht eine gute Datengrundlage für Managemententscheidungen und ein geregeltes Berichtswesen. Schwachstellen lassen sich in der Datenerhebung bei Studienabbrecher/innen finden.

Hausinterne Prozesse im Bereich der Forschung werden durch die Forschungsdatenbank u7 sehr gut unterstützt. Die Datenbank dient als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft und unterstützt die Wissenschaftler/innen bei hausinternen Prozessen, die im Rahmen der Planung und Beantragung von Forschungsprojekten anfallen.

Das interne Managementinformationssystem der Donau-Universität Krems basiert derzeit auf verschiedenen Softwaresystemen, die teilweise über Schnittstellen miteinander verknüpft sind: DUKonline (Studien- und Studierendenevidenz) und Marketing-Cockpit (Zusammenfassung, grafische Aufbereitung der Daten aus DUKonline), Allgemeine Verwaltungs- und Datenbanksoftware (Update Seven) und Projektdatenbank (Forschung und andere Projekte, im System Update Seven), BMD und Professional Planner (Finanz- und Buchhaltungssoftware), DPW (Personal-Software).

Die Wissensbilanz-Kennzahlen werden gemäß der im Wissensbilanz-Arbeitsbehelf festgelegten Systematik erfasst. Der Erfüllungsgrad der Vorhaben und die Ziele der Leistungsvereinbarung werden in einem jährlichen Bericht (Wissensbilanz Teil II) dokumentiert. Die Daten stammen aus den laufend aktuell gehaltenen Datenbanksystemen und direkten Erhebungen in den Departments und Dienstleistungseinrichtungen. Erweitert wird diese Datenbasis durch Befragungen. So werden regelmäßig Lehrevaluationen durchgeführt, bei denen die Studierenden online sowie im direkten Gespräch die Qualität der einzelnen Lehrveranstaltungen bewerten.

Um weitere Einblicke (z. B. in die Forschungsleistungen) zu bekommen, müssen andere Tools herangezogen werden. Eine generelle Schnittstelle zwischen den verschiedenen Systemen ist nicht vorhanden. Grundsätzlich scheint die Akzeptanz der Monitoringsysteme hoch, und es ist ein steter Input in die Systeme gewährleistet. Damit liegt eine gute Datengrundlage in den Systemen vor. Durch die Forschungsdatenbank ist für die Wissenschaftler/innen über die Verwendung der Daten auf ihren Webseiten ein weiterer Nutzenfaktor vorhanden.

Das hochschulinterne Monitoring, die Informationssysteme und das Berichtswesen bewegen sich im Standardbereich. Einzig im Personal- und Finanzbereich scheinen die Systeme etwas veraltet und entsprechen nicht den gängigen Erwartungen, welche beispielsweise durch SAP erfüllt werden – so auch die Selbstauskunft der Donau-Universität Krems.

Besonders aufschlussreich ist das Marketing-Cockpit. Es bietet eine sehr gute Übersicht über die Studiengänge und dient als sinnvolles Instrument, um Informationen zu studienbezogenen Fragestellungen zu bekommen. Es liefert komprimierte Informationen, Kennzahlen und Zeitreihen zu Studierenden und Lehrgängen. Die Daten werden für alle Organisationseinheiten bis auf Lehrgangsebene heruntergebrochen dargestellt. Es liefert aktuelle Daten zur

Unterstützung im Bereich Marketing und Kommunikation, wie zum Beispiel soziodemografische Daten von Studierenden und Absolvent/innen, Informationen zur Motivation für das Studium und Erwartungshaltung der Studierenden, Erstkontakt mit der Universität.

Entwicklungsbedarf besteht im Bereich der internen und externen fachwissenschaftlich motivierten formativen Evaluation von gesamten Einheiten im Hinblick auf den umfassenden Leistungsauftrag sowie die Governance und Organisation der erbrachten Leistungen (siehe auch die diesbezüglichen Feststellungen zum Standard 2). Es existieren keine systematisch angelegten und gezielt durchgeführten Evaluationen mit dem Ziel der Qualitätsentwicklung und -verbesserung.

Audits, Akkreditierungen von einzelnen Programmen oder Zertifizierungen von Teileinheiten sind kein Ersatz für eine formative Informed Peer Review. Die Informed Peer Review ist inzwischen zum internationalen Standard bzw. zum «Herzstück einer autonomen, selbstverwalteten Wissenschaft» (Hornbostel/Simon 2006) geworden. Als Reaktion auf die Kritik, dass bei der Anwendung von externen Peer Reviews häufig mehrere voneinander unabhängige Qualitätsregelkreise produziert werden und damit miteinander in Beziehung stehende Prozesse getrennt werden, haben sich Informed Peer Review Verfahren herausgebildet, die diese Bereiche gemeinsam betrachten. Ein solches „ganzheitliches“ Informed Peer Review Verfahren wird von den maßgeblichen Akteuren und Gremien im Hochschulbereich als das derzeit adäquateste Evaluations- und Qualitätsentwicklungsverfahren erachtet. Der kritisch-kollegiale Blick auf das bereits reflektierte und dokumentierte eigene vergangene und künftige Handeln dient als Instrument, um einen Dialog anzuregen, in dem auch Schwierigkeiten und Probleme thematisiert werden können

Die Donau-Universität Krems müsste entsprechend ihrem eigenen Anspruch vor allem auch die wissenschaftlichen Verfahren stärken. Die Rückmeldung durch externe Peers aus der Fachgemeinschaft ist unabdingbarer Bestandteil von Lehre und Forschung, bei dem Kolleginnen und Kollegen des jeweiligen Fachbereichs als Kritiker/innen fungieren. Der kollegiale Blick von organisationsexternen Fachkolleginnen und -kollegen auf das eigene Handeln vermag einen Diskurs anzuregen, in dem auch Schwierigkeiten und Probleme thematisiert werden können.

3.3.6 Beurteilung von Standard 3

Wie auch beim Standard 2 bereits erwähnt, fehlt eine systematische, regelmäßige interne und externe Evaluation aller Leistungsbereiche der Universität, was vor dem Hintergrund der rechtlichen Bestimmungen im UG 2002 (§14 sowie §22 Abs1 Z10 UG) und der Satzung der Donau-Universität Krems (V. Teil, Evaluierung) jedoch zu erwarten wäre und insofern als Lücke eingestuft werden muss.

Ein wichtiges Qualitätsentwicklungs- und Monitoringinstrument, welches die Donau-Universität Krems zwar anlassbezogen, jedoch nicht systematisch anwendet und nachvollziehbar für die Qualitätsentwicklung nutzt, ist die Befragung von Mitarbeitenden, einschließlich externer Lehrender. Eine solche regelmäßige Befragung ermöglicht es, Zufriedenheit und Identifikation der Mitarbeiter/innen mit der Universität zu steigern, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren und die Qualität zu fördern. Der aufgrund der Befragungsergebnisse identifizierte Handlungsbedarf kann zu konkreten Verbesserungsmaßnahmen führen.

Der Qualitätskreislauf in der Lehrevaluation ist geschlossen, was unter Einbeziehung der Studierenden, internen und externen Lehrenden sowie der Lehrgangsleitung erfolgt. Um einer Evaluationsmüdigkeit der Beteiligten vorzubeugen, sollten in Zukunft auch alternative Evaluationsmöglichkeiten eingesetzt werden.

Die technischen Standards bei der Datenerhebung und Prozessunterstützung sind als sehr gut zu bewerten. Insbesondere die Art, in der die Systeme hochschulweit genutzt werden, lässt auf eine sinnvolle Informationsquelle mit funktionierenden Instrumenten schließen.

Standard 3 wird von den Gutachter/innen als **teilweise erfüllt** erachtet.

Die Gutachter/innen schlagen folgende **Auflage** vor:

1. Unter Berücksichtigung des Satzungsteils V der Donau-Universität Krems (insbes. §§ 1 und 6) entwirft jede Fakultät eine Konzept für eine externe Evaluierung, welches in das Qualitätsmanagementsystem eingebracht wird (s. auch Auflage 2 zu Standard 1).

Idealerweise zielen Evaluationen auf die Herstellung von Zusammenhängen. Dabei können Forschung und Lehre auch vor dem Hintergrund der organisatorischen Voraussetzungen, der Führungsleistungen, Dienstleistungen und Ressourcen betrachtet werden. Die formative Evaluation, in der externe Peers die Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale im Dialog mit den Wissenschaftler/innen erörtern, wird unter allen Formen der Beurteilung von wissenschaftlichen Einrichtungen am positivsten bewertet. Allerdings soll gleichzeitig betont werden, dass die Wirksamkeit und Akzeptanz auch dieses Verfahrens schwindet, wenn es routinemäßig und zu häufig angewandt wird. Der Grenznutzen zwischen Lerneffekt und Qualitätsgewinn auf der einen Seite und dem Evaluationsaufwand auf der anderen Seite sinkt, so zeigen Studien, mit steigender Frequenz der Verwendung.

3.4 Standard 4

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

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

3.4.7 Feststellungen zu Standard 4

Das Streben nach einer hohen Qualität in Forschung, Lehre und Verwaltung ist in den betrachteten Bereichen der Donau-Universität Krems durchweg etabliert. Es besteht Bewusstsein darüber, dass Qualität für die Donau-Universität Krems auch hinsichtlich ihrer Akzeptanz als etablierte Universität im österreichischen Hochschulsystem wichtig ist. Die Instrumente und Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind bekannt, finden allgemeine Zustimmung und Akzeptanz und werden nur in geringem Ausmaß als bürokratisch erlebt.

Qualitätsbestrebungen zeigen sich unter anderem im Bereich der Forschung durch eine Einbindung wissenschaftlicher Beiräte für Forschungsfragen.

Es herrschen hochschulweit jedoch uneinheitliche Ideen zu der Frage, was Qualität in Lehre und Forschung bedeutet. Insbesondere für den Bereich der Forschung wird dies unter anderem in Bezug auf gesellschaftlich relevante Projekte deutlich, die je nach Department unterschiedlich bedeutsam gemacht werden, ebenso wie in den verschiedenen Verständnissen

von praxis- respektive anwendungsbezogener Forschung, Grundlagenforschung und dem Aufgreifen oder Ignorieren des Begriffs der translationalen Forschung.

Insgesamt haben die beiden Vor-Ort-Besuche und die vielen Gespräche mit den unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren den Eindruck einer lebendigen, aufbruchsfreudigen, leistungsorientierten, engagierten, sich im Diskurs und Dialog befindlichen Universität hinterlassen. Auch die befragten externen Lehrenden erschienen in dem geführten Gespräch in einer hohen Masse engagiert. Sie fühlen sich an der Donau-Universität Krems gut informiert und integriert. In Kontrast zu den Desideraten im Bereich der Systematik des Qualitätssicherungssystems und der teilweise noch offenen Regelkreise, ist an der Donau-Universität Krems ein ausgeprägtes Bewusstsein bezüglich ihres Selbstverständnisses und eine hohe Dynamik in der Bearbeitung von Entwicklungs-, Qualitäts- und Kohäsionsfragen erkennbar, was auf eine präzise Qualitätskultur schließen lässt. Die Gutachter/innen konnten in den Gesprächen einen eindrücklich vermittelten hohen Identifizierungsgrad der Gesprächspartner/innen mit der DUK feststellen. Die allgemeine Diskussion zur Hochschulentwicklung wird mit großem Engagement aller Beteiligten geführt. Positiv hervorgehoben wird auch die durch die neue Leitung entstandene, sicht- und spürbare Gestaltungsdynamik.

Die befragten Studierenden sind nicht nur zufrieden, sondern geradezu begeistert vom Inhalt und der Art und Weise der Ausgestaltung des Lehr-/Lernverhältnisses und von ihren Feedback- und Kritikmöglichkeiten. Die Rückmeldungen der Studierenden werden sehr ernst genommen, und Lehrveranstaltungen und Lehrgänge werden vor dem Hintergrund dieser Rückmeldungen durchaus auch angepasst. Insgesamt zeigt sich hierin zweifellos eine gelebte Qualitätskultur, die von den Studierenden maßgeblich mitgestaltet wird. Das bedeutet aber auch, so der Eindruck der Gutachter/innen, dass sich die Ausrichtung der Studiengänge stark an den Wünschen der Studierenden orientiert und mitunter sogar zu viel Wert auf das Urteil und die Kommentierungen der Studierenden gelegt wird. Die Nähe und informelle Kommunikationsschlaufen zwischen Studierenden und Lehrenden sind begrüßenswert. Ein zeitnahe Ausräumen von Lehrinhalten aufgrund studentischer Rückmeldungen birgt allerdings auch Gefahren, wie bereits bei Standard 2 erläutert wurde. Die Qualität von Lehrgängen wird – so der in den geführten Gesprächen von der Gutachter/innengruppe gewonnene Eindruck – vor allem anhand der Zufriedenheit von Studierenden gemessen und bewertet. Zwar ist zu berücksichtigen, dass die Studierenden an der Donau-Universität Krems – im Vergleich zu anderen Universitäten – in der Regel über umfassende Erfahrungen im Berufsleben verfügen, was in Verbindung mit einer hohen Lernmotivation zu spezifischen Qualitätsanforderungen in fachlicher Hinsicht führen kann. Dabei besteht jedoch die Gefahr, eine konsequente Qualitätsstrategie im Bereich der Lehre zugunsten von „Kundenzufriedenheit“ aufzuweichen und einrichtungsübergreifende Qualitätsstandards – je nach Situation in einzelnen Lehrgängen und Departments – zu schwächen. Dies wäre dann gegeben, wenn die praxisbezogenen Anforderungen seitens der Studierenden bei der Frage nach der Verbesserung und Weiterentwicklung von Lehre als uneingeschränkte Maßgabe dienen und so die wissenschaftliche Reflektion sowie forschungsgeleitete Ausrichtung der Lehrangebote nicht nur orientieren, sondern dominieren würden. Hier gilt es für die gelebte Qualitätskultur an der Donau-Universität Krems, auch in Zukunft, eine entsprechende Balance zu finden und den Primat der Wissenschaftlichkeit zu festigen. Die starke Serviceorientierung besonders gegenüber Studierenden und externen Lehrenden, die zum positiven Bild der Donau-Universität Krems beiträgt, sollte nicht zu einem gewissen „Entrepreneurialismus“ führen, der dann Oberhand über das Prinzip der forschungsgeleiteten Lehre gewinnen könnte.

Die strategischen Ziele der Donau-Universität Krems werden von den Mitarbeiter/innen sowie den Studierenden unterstützt und getragen, was eine zentrale Voraussetzung einer gemeinsamen Qualitätskultur ist. Die Qualitätskultur ist breit abgestützt und vielfältig ausgestaltet, alle Interessensgruppen partizipieren an der Gestaltung der Universität. Grundsätzlich ist die Universität auf Dialog ausgerichtet, wie der häufige Verweis auf Arbeitsgruppen und Gesprächsforen belegt. In den einzelnen Departments existiert eine Vielzahl von Formen und Instrumenten, welche der Entwicklung und Sicherung von Qualität dienen: Jours Fixes, Konferenz der Lehrgangleitenden, Konferenz der Lehrenden, wissenschaftliche Beiräte, Staff Seminare, Coaching für Lehrende, interdisziplinäre Fachkommissionen, Kalibrierungssitzungen für Masterarbeiten, Zukunftsmeetings, individuelle Weiterbildungsmaßnahmen, Monday Morning Meetings, usw. Dies ermöglicht und stabilisiert die Identifikation der Angehörigen mit der Universität, wenngleich die Qualitätskulturen offenbar departmentspezifisch definiert und ausdifferenziert sind. Das trifft vor allem auf den Bereich Forschung zu, wobei aber mit wenigen Ausnahmen die Merkmale wissenschaftliche Fundierung, forschungsbasierte Lehre, Anwendungs- und Praxisbezug, gesellschaftliche Relevanz und Marktgängigkeit durchgängig sichtbar werden.

Die Kommunikation innerhalb der Universität, innerhalb und zwischen den Departments funktioniert gut und ist für die Gutachter/innen beeindruckend. Als kleine Schattenseite dazu sei vermerkt, dass zumindest nach außen hin nicht immer klar ist, bei wem Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten liegen. Falls dem auch nach innen so ist, könnte dies, wie bereits an anderen Stellen erläutert, zu einigen Effizienzverlusten beitragen.

3.4.8 Beurteilung von Standard 4

Grundsätzlich stützt sich die Donau-Universität Krems auf den Willen ihrer Mitarbeiter/innen, hohe Qualität in Forschung, Lehre und Verwaltung zu erreichen. Um klare Vorgaben bei der Verfolgung von Forschungsthemen zu ermöglichen, besteht der Bedarf der Vereinheitlichung von verwendeten Begriffen, die zentral in der Strategie der Donau-Universität Krems zu finden sind (s. auch Standard 1).

Die stark auf Dialog und Partizipation basierende Kultur ist als sehr positiv zu bewerten. Allenfalls könnte sie manchmal eine systematische Orientierung an der Qualitätsentwicklung konterkarieren. Grundsätzlich aber ist diese offene, kommunikative, auf die Integration verschiedener Interessen ausgerichtete Kultur unbedingt begrüßenswert.

Demgegenüber ist allerdings zu erkennen, dass die hohen Qualitätsbemühungen der einzelnen Einrichtungen nur unzureichend durch eine zentrale Steuerung und Unterstützung verbunden sind. Hier bietet sich an, solche gemeinsame Qualitätsstandards zu etablieren, die sich z.B. als institutionalisierte, aber offene Kommunikationsstrukturen erfahrungsgemäß bereits in einigen Bereichen bewährt haben.

Das Potential von Absolventinnen und Absolventen für die Profilierung und Stärkung einer Qualitätskultur wird noch nicht ausgeschöpft. Noch werden sie eher informell als systematisch in die Donau-Universität Krems und ihre Entwicklung einbezogen.

Standard 4 wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als **erfüllt** erachtet.

4 Anhang

4.1 Agenda 1. Vor-Ort-Besuch

20.11.2014		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen der DUK
09:00 – 09:45	Begrüßung Vorstellung der DUK, Strategie und Ziele	Rektorat
09:45 – 10:30	Qualitätsmanagementsystem im Kontext der Ziele und Strategie der DUK	Rektorat Leitung QM
10:30 – 10:45	Pause / Reflexion und Abstimmung	Gutachter/innen, AQ Austria
10:45 – 11:30	Qualitätsmanagementsystem in der Kernaufgabe Forschung	VR Forschung, Vertreter/innen Forschung, Forschungsservice
11:30 – 12:15	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre/Weiterbildung	VR Lehre/Wissenschaftliche Weiterbildung, Vertreter/innen Studium und Lehre Abt. Studienmanagement, Leitung QM
12:15 – 13:15	Mittagspause	Gutachter/innen, AQ Austria
13:15 – 14:00	Einsicht in IT Systeme (Managementcockpit, EvaSys, QLiKView...)	Leitung QM
14:00 – 15:00	Dokumentenstudium	Gutachter/innen, AQ Austria
15:00 – 15:30	Pause / Reflexion und Abstimmung	Gutachter/innen, AQ Austria
15.30 – 16.15	Qualitätsmanagementsystem an der DUK	Studentische Vertreter/innen in Gremien
16:15 – 17:00	Qualitätsmanagementsystem in den Querschnittsaufgaben Internationalisierung, gesellschaftl. Zielsetzungen	Vertreter/innen Kommunikation, Internationalisierung, Gleichstellung
17:00 – 18:00	Nachbereitung des 1. Tages, Vorbereitung des 2. Tages	Gutachter/innen, AQ Austria
21.11.2014		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
09:00 – 09:45	Qualitätsmanagementsystem in der Querschnittsaufgabe Persona	Vertreter/innen Personalwesen/Personalentwicklung

09:45 – 10:30	Qualitätsmanagementsystem in den Querschnittsaufgaben Organisation, Administration und Ressourcenmanagement	Vertreter/innen Organisation, Administration und Ressourcenmanagement Abt. Organisation u. Finanzen
10:30 – 11:00	Pause / Reflexion und Abstimmung	Gutachter/innen, AQ Austria
11:00 – 12:00	Offene Fragen der Gutachter/innen Chancen und Herausforderungen der DUK	Rektorat Leitung internes QM
12.00 – 13:00	Mittagspause	Gutachter/innen, AQ Austria
13.00 – 14.00	Interne Reflexion der Gutachter/innen zum bisherigen VOB, interne Diskussion bezügl. 3 – 4 Handlungsfelder	Gutachter/innen, Vertreter/in AQ Austria
14.00 – 14.30	Übereinkommen über 3 - 4 Handlungsfelder, die die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems im VOB 2 nachweisen	Rektorat Leitung internes QM
14.30 – 15.00	Abschlussgespräch mit Hochschulleitung	Rektorat
15:00 – 15:15	Pause / Reflexion und Abstimmung	Gutachter/innen, AQ Austria
15.15 – 17.00	Nachbereitung des 1. VOB Zusammenfassen der Eindrücke, Sammeln von Punkten für das Gutachten Draft des Feedback zu den Entwicklungsfelder Vorbesprechung für VOB 2	Gutachter/innen, Vertreter/in AQ Austria
17.00	Ende des 1. Vor-Ort-Besuchs	

4.2 Agenda 2. Vor-Ort-Besuch

18.02.2015		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
16.00 – 16.15	Begrüßung durch die Hochschulleitung	Rektorat
16.15 – 17.00	Gespräche zu Forschung Department Migration & Globalisierung	Forschungsbeauftragte, Forschende des Departments
17.00 – 17.45	Gespräche zu Lehre Department Migration & Globalisierung	Interne Lehrende des Departments
19.02.2015		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen

09.00 – 09.45	Gespräche zu Lehre, Forschung, Personal Department Migration & Globalisierung	Lehrgangsleiter/innen des Departments
09.45 – 10.30	Gespräche zum Studium	Studierende unterschiedlicher Departments
10.30 – 11.00	Pause / Reflexion / Abstimmung	
11.00 – 11.45	Gespräche zu Forschung Department Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit	Forschungsbeauftragte, Forschende des Departments
11.45 – 12.30	Gespräche zu Lehre Department Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit	Interne Lehrende des Departments
12.30 – 13.30	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
13.30 – 14.30	Rundgang durch die Hochschule	Begleitung durch Vertreter/innen der Hochschule
14.30 – 15.15	Gespräche zu Lehre, Forschung, Personal Department Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit	Lehrgangsleiter/innen des Departments
15.00 – 15.30	Pause / Reflexion und Abstimmung	
15.30 – 16.15	Gespräche zu Lehre, Forschung, Personal	Lehrgangsleiter/innen verschiedener Departments
16.15 – 17.00	Gespräche zu Lehre	Externe Lehrende verschiedener Departments
17.00 – 18.00	Reflexion und Zusammenfassung der Eindrücke zu den Handlungsfeldern	Gutachter/innen, AQ Austria
20.02.2015		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
09:00 – 10:00	Gespräche zu Lehre, Forschung, Personal	Je 2 Departmentsleiter/innen pro Fakultät (alle 3 Fakultäten)
10.00 – 11.00	Gespräche zu Lehre	Vertreter/innen (verschiedener Kurien) der Curricula-Kommission
11.00 – 11.15	Pause / Reflexion und Abstimmung	
11.15 – 12.00	Vorbereitung des Abschlussgesprächs	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria
12.00 – 12.30	Abschlussgespräch mit der Universitätsleitung	Rektorat, Leiterin internes QM
12.30 – 13.30	Mittagspause	
13.30 – 16.00	Nachbereitung, Draft des Gutachtens	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria
16.00	Ende des Vor-Ort-Besuchs	

4.3 Richtlinie zur Durchführung eines Audits

Beschluss des Board der AQ Austria vom 14. Juni 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Präambel	33
2	Ziele des Audits	33
3	Grundzüge des Audits	33
4	Standards	34
5	Ablauf	35
6	In-Kraft-Treten	38

1 Präambel

Autonomen Hochschulen obliegt die Verantwortung für Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium, Lehre, Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste und Organisation. Sie entwickeln und gestalten ihr internes Qualitätsmanagementsystem in Übereinstimmung mit ihren individuellen Profilen und mit Bedacht auf europäische Standards.

Die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung (AQ Austria) anerkennt diese Verantwortung der Hochschulen und stärkt mit ihrem Audit die Qualitätskultur der Hochschulen. Das Audit gründet auf nationalen und internationalen Erfahrungen und langjährigen Kompetenzen der AQ Austria in der Qualitätssicherung.

Das Audit der AQ Austria ist ein partnerschaftlicher Prozess, an dem sich die Hochschule und kompetente Gutachter/innen beteiligen und der von der AQ Austria professionell begleitet wird. Das Audit wird auf das Profil der jeweiligen Hochschule zugeschnitten und ermöglicht einen Lernprozess, dessen Erkenntnisse bei der Hochschule verbleiben.

Das Audit der AQ Austria entspricht den Europäischen Standards und Leitlinien für hochschulinterne und -externe Qualitätssicherung (ESG) und integriert durch Peer Review europäische Expertise.

Die vorliegende Richtlinie konkretisiert die Bestimmungen des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes 2011 (HS-QSG) zur Durchführung von Audits an österreichischen öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen. Ein Leitfaden für Hochschulen und Gutachter/innen ergänzt die Richtlinie.

2 Ziele des Audits

Das Audit der AQ Austria verfolgt zwei unterschiedliche Ziele:

- Das Audit bestätigt, dass eine Hochschule ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat.
- Das Audit fördert die Hochschule bei der Weiterentwicklung ihres internen Qualitätsmanagementsystems.

3 Grundzüge des Audits

Ein **Audit** ist ein periodisch wiederkehrendes Peer-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch externe Gutachter/innen beurteilt werden. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

Die **Auditstandards** konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG und beschreiben den Qualitätskreislauf (Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln). Sie dienen der Hochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und den Gutachter/innen zur externen Beurteilung.

Mit einem **Zertifikat** erhält die Hochschule den Nachweis darüber, dass sie ihren gesetzlichen Auftrag zur Sicherung der Qualität in Studium, Lehre und Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste wahrnimmt und das Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, die Hochschule in der Erfüllung ihrer Ziele zu unterstützen. **Auflagen** werden nur ausgesprochen, wenn Mängel in der tatsächlichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgestellt werden. **Anregungen** und **Feedback der Gutachter/innen** sollen die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems unterstützen.

Die Hochschule definiert ihr **Profil** und die daraus abgeleiteten **Ziele**. Die Ziele sind beispielsweise im Leitbild, in Entwicklungsplänen oder in Leistungsvereinbarungen festgehalten. Das **Qualitätsmanagementsystem** einer Hochschule umfasst alle Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung hochschulinterner Organisations- und Steuerungsprozesse, welche die Hochschule beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen. Die Hochschule gestaltet diese Prozesse autonom.

Die **Qualitätskultur** einer Hochschule zeichnet sich dadurch aus, dass die Angehörigen der Hochschule sich gemeinsam über die Ziele der Hochschule und über die Wege zu deren Erreichung verständigen. Sie tragen im Bewusstsein gemeinsamer Verantwortung zur Entwicklung der Hochschule bei. Offene Kommunikation, Partizipation und Vertrauen prägen das zielorientierte Handeln der Hochschule.

4 Standards

Die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems im Hinblick auf die Zertifizierung erfolgt anhand von vier Standards. Die Standards beschreiben die Anforderungen an ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem und sie konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG.

Standard 1:

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

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

Standard 2:

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

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

Standard 3:

Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

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

Standard 4:

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

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

5 Ablauf

Das Audit wird als Peer Review durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachterinnen und Gutachtern nimmt auf der Grundlage einer Selbstdokumentation der Hochschule und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagements anhand der vier Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält bewertende und empfehlende Aussagen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule. Das Gutachten und eine Stellungnahme der Hochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Board der AQ Austria.

Vereinbarung

Die Hochschule und die AQ Austria schließen eine Vereinbarung über die Durchführung eines Audits.

Gutachter/innen

Die Gutachter/innengruppe besteht aus mindestens vier Gutachterinnen und Gutachtern, davon ein/e Studierendenvertreter/in. Die Gruppe verfügt über nachgewiesene Erfahrungen in der Hochschulleitung und -organisation sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement. Ein/e Vertreter/in der Berufspraxis kann in Abhängigkeit des Profils der Hochschule einbezogen werden. Die Gutachter/innengruppe ist international zusammengesetzt, wobei Kenntnisse zum nationalen Hochschulsystem und dessen Sektoren zu gewährleisten sind. Bei der Zusammenstellung der Gutachter/innengruppe berücksichtigt die AQ Austria Profil und Ziele der Hochschule und achtet auf Diversität und Geschlechterausgewogenheit.

Die AQ Austria bestellt die Gutachter/innen. Die Hochschule hat das Recht, gegen einzelne Personen aus diesem Vorschlag begründete Einwände vorzubringen. Die Gutachter/innen erklären schriftlich ihre Unabhängigkeit und Unbefangenheit und verpflichten sich zur Verschwiegenheit über alle im Zuge der Begutachtung erhaltenen Informationen und gewonnenen Erkenntnisse. Die Geschäftsstelle bereitet die Gutachter/innen ausführlich auf das Verfahren vor.

Selbstdokumentation

Die Hochschule verfasst unter Einbeziehung ihrer verschiedenen Interessensgruppen eine Selbstdokumentation, in der sie ihr internes Qualitätsmanagementsystem und dessen tatsächliche Umsetzung darstellt. Sie entscheidet selbst über Struktur und Gestaltung der Selbstdokumentation und achtet dabei auf die Behandlung der Themen der vier Auditstandards. Die Hochschule greift auf bereits vorhandene Dokumentationen und Nachweise zurück.

Die Hochschule hat die Möglichkeit, zusätzlich besondere Themen und Fragen zu Entwicklungspotentialen des Qualitätsmanagementsystems (Entwicklungsfelder) einzubringen, zu denen sie eine kollegiale Einschätzung und ein Feedback der Gutachter/innen erwartet. Diese Themen und Fragen werden bereits in der Vereinbarung zwischen der AQ Austria und der Hochschule festgelegt und in der Selbstdokumentation erörtert. Das Feedback der Gutachter/innen bezieht sich auf die künftige Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und wird nicht für die Zertifizierungsentscheidung herangezogen.

Vor-Ort-Besuche

Die Gutachter/innen führen zwei Vor-Ort-Besuche an der Hochschule durch. Zur Vorbereitung erhalten sie die Selbstdokumentation der Hochschule sowie Informationen der AQ Austria zum Verfahren und zum österreichischen Hochschulsystem. Dem Peer-Prinzip entsprechend führt die Gutachter/innengruppe Gespräche mit unterschiedlichen Personengruppen, die sich durch Wertschätzung, Offenheit und dialogischen Charakter auszeichnen.

Im ersten Vor-Ort-Besuch stellt die Hochschule die Organisation ihres internen Qualitätsmanagementsystems vor. Im Rahmen dieses Besuchs verständigen sich die Gutachter/innen und die Hochschule auf Handlungsfelder, in denen die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems nachgewiesen wird.

Zum zweiten Vor-Ort-Besuch beurteilen die Gutachter/innen die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in den ausgewählten Handlungsfeldern und behandeln die von der Hochschule eingebrachten individuellen Themen.

Bei Bedarf ergänzt die Hochschule im Einvernehmen mit den Gutachter/innen zwischen den Vor-Ort-Besuchen ihre Selbstdokumentation.

Gutachten

Die Gutachter/innen erstellen ein gemeinsames Gutachten mit Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule und einer Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards anhand der drei Kategorien ‚nicht erfüllt‘, ‚teilweise erfüllt‘ und ‚erfüllt‘. Die Erstellung des Gutachtens geschieht unter Wahrung der Meinungsvielfalt der Gutachter/innen mit dem Ziel größtmöglichen Konsenses. In ihrem Gutachten benennen die Gutachter/innen gegebenenfalls Elemente guter Praxis des Qualitätsmanagements.

Die Hochschule erhält das vorläufige Gutachten und kann auf mögliche Fakten- und Formalfehler hinweisen. Die Gutachter/innen berücksichtigen die Hinweise der Hochschule in der endgültigen Fassung ihres Gutachtens. Die Hochschule nimmt zum endgültigen Gutachten inhaltlich Stellung.

Feedback zu Entwicklungsfeldern

Falls die Hochschule zusätzlich Themen und Fragestellungen zur künftigen Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems eingebracht hat, geben die Gutachter/innen dazu ein schriftliches Feedback. Dieses Feedback wird nicht für die Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards und die Zertifizierungsentscheidung herangezogen. Das Feedback ergeht nach Abschluss des Verfahrens ausschließlich an die Hochschule.

Zertifizierung

Das Board entscheidet über die Zertifizierung auf Grundlage der endgültigen Fassung des Gutachtens sowie der inhaltlichen Stellungnahme der Hochschule. Die Selbstdokumentation der Hochschule sowie eventuell nachgereichte Unterlagen liegen dem Board zur Einsichtnahme vor. Zur Entscheidungssitzung des Board ist ein Mitglied der Gutachter/innengruppe als Auskunftsperson anwesend.

Die Zertifizierung kann mit Auflagen erteilt werden und ist auf sieben Jahre befristet. Wird ein Standard als ‚teilweise erfüllt‘ beurteilt, so liegen Mängel vor, die zu Auflagen führen. Im Falle einer Zertifizierung mit Auflagen muss deren Erfüllung innerhalb von zwei Jahren nachgewiesen werden. Der Nachweis erfolgt durch eine schriftliche Dokumentation, in der die Hochschule die gesetzten Maßnahmen erläutert. Zur Prüfung der Aufлагenerfüllung wird bei Bedarf ein/e Gutachter/in einbezogen.

Eine Zertifizierung wird versagt, wenn zumindest ein Standard als ‚nicht erfüllt‘ bewertet wird. In diesem Fall führt die Hochschule nach zwei Jahren ein Re-Audit durch.

Re-Audit

In einem Re-Audit gemäß § 22 Abs 6 HS-QSG weist die Hochschule nach, dass sie ein Qualitätsmanagementsystem nach den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet und die im vorangegangenen Audit festgestellten Mängel behoben hat. Das Re-Audit wird nach den Verfahrensbestimmungen der vorliegenden Richtlinie durchgeführt. In der Selbstdokumentation weist die Hochschule die festgestellten Mängel und die gesetzten Maßnahmen gesondert aus. Eine Zertifizierung nach einem Re-Audit kann nicht unter Auflagen erfolgen.

Beschwerde

Die Hochschule hat die Möglichkeit, gegen den Verfahrensablauf und gegen die Zertifizierungsentscheidung Einspruch bei der Beschwerdekommision der AQ Austria zu erheben.

Veröffentlichung

Die AQ Austria veröffentlicht einen Ergebnisbericht, in den das Gutachten, die Stellungnahme der Hochschule, sowie die Entscheidung des Board einschließlich der Begründung, Zertifizierungsdauer und gegebenenfalls Auflagen sowie die Namen der Gutachter/innen einfließen.

Rolle der Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle der AQ Austria begleitet das Verfahren während des gesamten Prozesses und achtet auf Fairness und Angemessenheit. Ein/e Vertreter/in der Geschäftsstelle ist Ansprechperson für die Hochschule und für die Gutachter/innen.

Kosten

Die Hochschule trägt die vom Board der AQ Austria festgelegte und veröffentlichte Verfahrenspauschale sowie die Kostenpauschale für die Gutachter/innen.

Ablaufschema

s. Seite 6 des Gutachtens

6 In-Kraft-Treten

Diese Richtlinie tritt mit 14. Juni 2013 in Kraft.