



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Gutachten Audit an der Paris Lodron Universität Salzburg

20. Mai 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Informationen zum Verfahren	3
1.1	Ziele und Methode des Audits	3
1.2	Informationen zur Universität	4
1.3	Ablauf des Audits an der Universität Salzburg.....	4
1.4	Namen der Gutachter/innen	6
2	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	7
3	Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem	9
4	Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards	12
4.1	Feststellungen zum Standard 1	12
4.2	Beurteilung des Standards 1	12
4.3	Feststellungen zum Standard 2	13
4.4	Beurteilung des Standards 2.....	15
4.5	Feststellungen zum Standard 3	16
4.6	Beurteilung des Standards 3.....	17
4.7	Feststellungen zum Standard 4	19
4.8	Beurteilung des Standards 4.....	20
5	Anhang.....	22

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.

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.

Die vier Auditstandards beschreiben die Anforderungen an ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem und bilden den Qualitätszirkel (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 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.

1.2 Informationen zur Universität

„Die Paris Lodron Universität Salzburg (PLUS) ist mit ihren über

- 18.000 Studierenden und rund
- 2.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Forschung, Lehre und Verwaltung

die größte Bildungseinrichtung in Stadt und Land Salzburg.

Als integrativer Bestandteil des kulturellen und wirtschaftlichen Lebens ist sie Ort der Begegnung zwischen Lehrenden und Studierenden, Wissenschaft und Öffentlichkeit.

Der Name unserer Universität spiegelt die Gründung durch Fürsterzbischof Paris Lodron im Jahr 1622 wider. Seit der Wiedererrichtung der Universität Salzburg im Jahr 1962 entwickelte sie sich zu einer modernen und lebendigen Universität, die mit ihren vier Fakultäten in Lehre und Forschung höchsten Anforderungen genügt.“

(<http://www.uni-salzburg.at/index.php?id=44700>)

An der PLUS sind eine Katholisch-Theologische, eine Rechtswissenschaftliche, eine Kultur- und Gesellschaftswissenschaftliche und in eine Naturwissenschaftliche Fakultät mit insgesamt 28 Fachbereichen, sowie drei interfakultäre Fachbereiche etabliert.

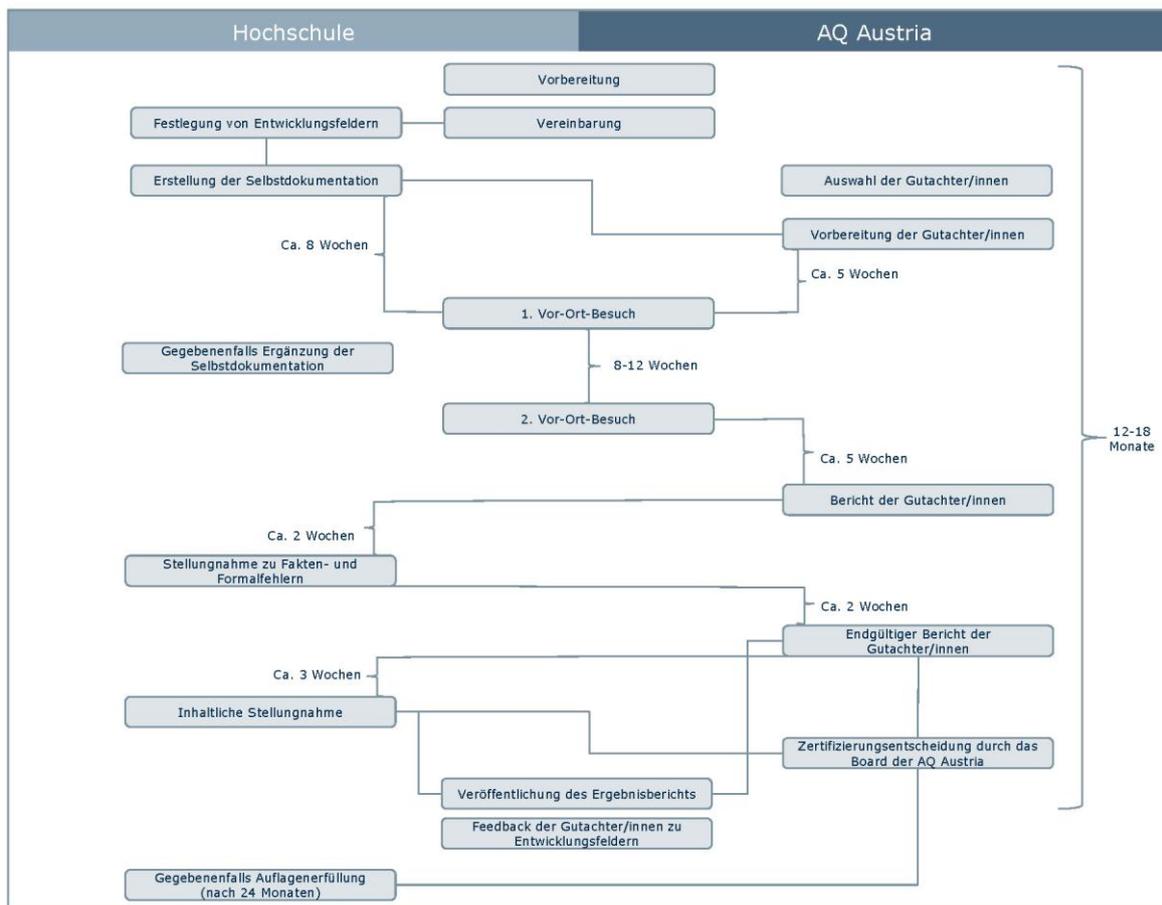
In der Leistungsvereinbarung 2013-2015 hat die Paris Lodron Universität Salzburg mit dem Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung den Abschluss eines Audits ihres internen Qualitätsmanagementsystems vereinbart.

1.3 Ablauf des Audits an der Universität Salzburg

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.

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.

Das Audit folgt dem unten abgebildeten Prozessablauf.



An der Universität Salzburg wurde folgender Zeitplan befolgt:

Übermittlung der Selbstdokumentation durch die PLUS an AQ Austria	24. September 2013
Erster Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innengruppe an der Universität Salzburg inkl. Vorbereitung der Gutachter/innen	18.-20. November 2013
Übermittlung der Unterlagen zu den Handlungsfeldern durch die PLUS an AQ Austria	5. Februar 2014
Zweiter Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innengruppe an der Universität Salzburg inkl. Vorbereitung der Gutachter/innen	10.-12. März 2014
Übermittlung des Berichts der Gutachter/innengruppe an die Universität Salzburg	24. April 2014
Formale Stellungnahme der Universität Salzburg	9. Mai 2014
Übermittlung des endgültigen Berichts der Gutachter/innengruppe an die Universität Salzburg	20. Mai 2014
Inhaltliche Stellungnahme der Universität Salzburg	10. Juni 2014
Zertifizierungsentscheidung durch das Board der AQ Austria	3./4. Juli 2014

1.4 Namen der Gutachter/innen

Name	Institution	Rolle
Prof. Dr. Antonio Loprieno	Universität Basel	Leiter der Gutachter/innengruppe
Prof. Dr. Johannes Hellermann	Universität Bielefeld	
Romina Loliva	Universität Zürich, Universität Bern	Studentische Gutachterin
Prof. Dr. Astrid Schütz	Otto Friedrich Universität Bamberg	
Prof. Dr. Gerry C. Wakker	Universität Groningen	

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

2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Den Gutachterinnen und Gutachtern standen sehr gut aufbereitete Unterlagen der Paris Lodron Universität Salzburg zur Verfügung, wofür der Universität großer Dank gebührt. Während zweier Vor-Ort-Besuche führten die Gutachterinnen und Gutachter zudem ausführliche Gespräche mit unterschiedlichen Universitätsmitgliedern. Die Erkenntnisse aus den schriftlichen Unterlagen und den Gesprächen führen die Gutachterinnen und Gutachter zu den in diesem Gutachten wiedergegebenen Feststellungen und Beurteilungen.

Die Paris Lodron Universität Salzburg hat sich klare strategische Ziele gesetzt und reagiert aktiv auf die Außeneinwirkung und auf die Bedürfnisse ihres Umfeldes. Die für ein effektives Qualitätsmanagement nötigen Steuerungselemente sind an der Universität etabliert, wobei sie in punktuellen Fällen optimiert und im Sinne einer nachhaltigen Strategie einer regelmäßigen Evaluierung unterzogen werden könnten. Die Schwerpunktsetzung geschieht im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten einer autonomen Universität und ergibt sich auf der Basis der disziplinären Ausrichtungen der Fachbereiche. Dies entspricht dem flach-expansiven Prinzip, das sich an der PLUS bewährt hat.

Auf der Grundlage aufwändiger und intensiver Beratungen hat sich die Universität Salzburg um Zieldefinitionen bemüht und solche auch formuliert; sie werden von den Leitungsorganen sowie von den Mitgliedern der Universität in der Regel mit Überzeugung vertreten, was für eine gelebte Qualitätskultur spricht. Einige der formulierten Ziele sind von anderen Akteuren (Politik, Gesetz) entwickelt worden und deshalb eher unspezifisch, d.h. wenig auf die konkrete Situation und Entwicklungsmöglichkeit der PLUS bezogen und angesichts der Unterschiede der einzelnen Bereiche der PLUS im Hinblick auf Forschungsintensität und Ausbildungsaufgabe auch vielleicht zu wenig differenziert. Wünschenswert wären deshalb im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten eine präzisere Formulierung und eine Anpassung einiger Ziele auf die unterschiedlichen Fachbereiche, die oft auch unterschiedliche Voraussetzung für die Erreichung dieser Ziele aufweisen.

Zur Unterstützung ihrer strategischen Ziele hat die PLUS in den letzten Jahren konsequente und systematische Steuerungsinstrumente entwickelt. Es lässt sich ein deutlicher institutioneller Wille erkennen, über die sogenannten *Büros des Rektorats* sowie eine Reihe mehrheitlich akademisch besetzter *Arbeitsgruppen*, die sich mit der Qualitätsentwicklung in verschiedenen Bereichen befassen, eine Strategie zur Qualitätsentwicklung zu konkretisieren. Über die breite Mitwirkung vieler Mitarbeitender aus verschiedenen disziplinären Bereichen und Kurien der Universität wird versucht, die Qualitätsziele in die Universität hineinzutragen und damit auch voranzubringen; für die weitere Umsetzung setzt die PLUS vor allem auf kommunikative Instrumente wie insbesondere die zu einzelnen Aufgaben und Bereichen erarbeiteten *Handbücher*, die den Akteuren dieser einzelnen Bereiche der PLUS Handlungsanleitung geben sollen. Allerdings werden einige der erarbeiteten Steuerungsinstrumente noch nicht systematisch eingesetzt, andere haben wiederum noch nicht den gewünschten Grad an Effektivität erreicht, was die Gutachterinnen und Gutachter zur Formulierung einer Auflage und punktueller Empfehlungen geführt hat.

Generell ist zu beobachten, dass das an der PLUS etablierte Qualitätsmanagement zwar in die institutionelle Kultur bestens eingebunden ist, jedoch kein leicht operationalisierbares System darstellt. Es fällt auf, dass es nicht konsistent und durchgängig genutzt, sondern von Fall zu Fall eingesetzt wird. Man kann deshalb an der PLUS eher von einer gelebten Qualitätskultur

als von einer vollständig umgesetzten Qualitätssicherung sprechen. Letztere wird von einer sehr engagierten und effizienten zentralen Dienststelle, dem Büro des Rektorats Qualitätsmanagement, von sehr qualifizierten Mitarbeiter/innen betreut, konzeptionell weiterentwickelt und graduell umgesetzt. Es kann jedoch noch nicht von einem vollständig ausgebauten Qualitätsmanagementsystem, das die Qualitätssicherung und -entwicklung in der ganzen Breite und Tiefe der Universität hinein administrativ sicherstellt, gesprochen werden.

Die aktuelle schlanke, flachhierarchische Lösung genießt eine hohe inneruniversitäre Akzeptanz und bildet einen Pfeiler der institutionellen Kultur. Sie entspricht dem von allen Kurien geteilten Selbstverständnis der PLUS als „kleiner“ Universität, was sie mit ihren 18'000 Studierenden streng genommen nicht mehr ist. Deshalb wäre im Sinne der nachhaltigen Entwicklung der Universität überlegenswert und aus Sicht der Gutachter/innengruppe wünschenswert, die administrativen Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen stärker zu professionalisieren und gänzlich unter der Verantwortung eines Rektoratsmitglieds (in der momentanen Zuordnung beispielsweise des Vizerektors für Qualitätsmanagement und Personalentwicklung) zu zentralisieren.

Die Organisation der PLUS sieht einerseits stabile und auf Langfristigkeit orientierte Einheiten wie *Fakultäten* und *Fachbereiche* vor, andererseits flexiblere Strukturen wie *Zentren* und *Schwerpunkte*, die in der Regel temporär eingerichtet sind. Entscheidend für die Organisation der Lehre sind, nach Aussagen von Angehörigen der PLUS während der Vor-Ort-Besuche, die Fakultäten, für die Belange der Forschung hingegen die Fachbereiche, die auch Ansprechpartner für die Zielvereinbarungen mit dem Rektorat sind. Große administrative Dienstleistungen werden von (relativ autonom operierenden) *Serviceeinrichtungen* erbracht, während akademisch relevante Anliegen in den schon erwähnten *Büros des Rektorats* angesiedelt sind. Durch diese Aufteilung ergibt sich ein erhöhter Koordinierungsbedarf: eine etwas intensivere Verzahnung zwischen diesen zwei Formen von Dienstleistungseinheiten erscheint der Gutachter/innengruppe empfehlenswert.

3 Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem

Die PLUS verfügt über ein konzeptionell stimmig entwickeltes, operativ hingegen noch nicht vollständig ausgebautes Qualitätsmanagementsystem, das die verschiedenen Aufgabenfelder der Universität abdeckt und ein breites, intensiv durchdachtes und diskutiertes Set von Steuerungsinstrumenten umfasst. Dieses Qualitätsmanagementsystem setzt in der Entwicklung auf *Partizipation* und in der Umsetzung auf *Kommunikation* in die Universität hinein. Dieses schlanke Verständnis von Qualitätsmanagement erscheint für eine Universität wie die PLUS, die sich zu einer partizipatorischen Qualitätskultur bekennt und einer übertriebenen Regulierung entzieht, durchaus angemessen. Die gewählten Instrumente sind daher grundsätzlich geeignet, die Universität in der Erreichung ihrer Qualitätsziele zu unterstützen.

Das Qualitätsmanagement dient primär der unterstützenden und absichernden Ausgestaltung der institutionellen Qualitätskultur. Sowohl in der Aufbauorganisation, wo auf der Ebene der Fakultäten und Fachbereiche im Wesentlichen aus dem akademischen Bereich stammende Kräfte die Funktionen wahrnehmen, wie auch in der Ablauforganisation ist kein stabiler Zustand erreicht. Das hat zur Folge, dass ein universitätsweites Monitoring der Ziele noch nicht gesichert ist und dass die für den Qualitätskreislauf wesentlichen Rückmeldungen ebenfalls nicht hinreichend eingeholt bzw. berücksichtigt werden. Der Führungskultur der PLUS entsprechend ist das derzeitige Qualitätsmanagement vor allem auf die institutionellen Ziele ausgerichtet.

Die starke Delegation von Diskussionsprozessen an überwiegend akademische Gremien (Arbeitsgruppen) führt zwar zur Stiftung institutionellen Zusammenhalts, hinterlässt jedoch eine Lücke im Bereich der konkreten Umsetzung. Häufig verfügen Akteure mit inhaltlichem Know-how nicht über die nötige Entscheidungskompetenz, weil die Arbeitsgruppen eine reine Beratungsfunktion haben. Aus den Gesprächen im Laufe der Vor-Ort-Besuche geht hervor, dass bei den Akteurinnen und Akteuren eine Diskrepanz zwischen ihrer engagierten Tätigkeit einerseits und der Effektivität ihres Tuns andererseits erlebt wird. Den Arbeitsgruppen für Qualitätsentwicklung wird keine operative Verantwortung übertragen. Sie sind Beratungsgremien, die vorgelegte Konzepte debattieren und die Umsetzungsmaßnahmen diskutierend begleiten. Die konzeptionelle und operative Zuständigkeit liegt beim verantwortlichen Vizerektor bzw. der verantwortlichen Vizerektorin in Interaktion mit den zuständigen Büros des Rektorats bzw. den Serviceeinrichtungen. Obwohl die Arbeitsgruppen durch die breite Partizipation auf hohe Akzeptanz stoßen, erleben einige Mitglieder durch die zusätzliche zeitintensive Tätigkeit ohne Entlastung an anderer Stelle eine starke Belastung, wobei sie zudem wenig unmittelbare Wirksamkeit ihres Handelns erkennen. Hier könnte überlegt werden, dieses Engagement durch Entlastungen zu honorieren und den Arbeitsgruppen mehr Autonomie und gewisse Entscheidungskompetenzen zu übertragen.

Als Grundlage für das Verständnis, die Gestaltung und die Darstellung des institutionellen Qualitätsmanagements erscheint es sinnvoll, sich kurz einige bedeutsame Charakteristika der PLUS zu vergegenwärtigen. Dazu gehört vor allem die Größe der Universität: Die PLUS ist eine mittelgroße, in den letzten Jahren allerdings erheblich gewachsene Universität, die ihre Studierendenzahl innerhalb von 10 Jahren wohl annähernd verdoppelt hat und heute um die 18'000 Studierenden aufweist. Bedeutsam erscheint ihr vielfältiges disziplinäres Spektrum: Ihre Forschungs- und Lehreinrichtungen reichen von den an ihr traditionell gepflegten geistes- und staatswissenschaftlichen Fächern zu insbesondere in Bezug auf die intensive Einwerbung

von Drittmitteln relevanten natur- und verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen. Kennzeichnend für die Organisationskultur und das Management der Universität Salzburg ist ein ausgesprochen flaches Verständnis von hierarchischen Strukturen. Viele und wichtige leitende und administrative Funktionen sind in sogenannten *Serviceeinrichtungen* zentralisiert. So ist etwa die gesamte Personalverwaltung in der zentralen Serviceeinrichtung Personal zusammengefasst. Dezentrale, an die Einheiten delegierte Personalverwaltung existiert nicht in nennenswertem Umfang. Zentral administriert werden wichtige akademische Dienste außerdem in sogenannten *Büros des Rektorats*, die jeweils dem Rektor oder einer Vizerektorin bzw. einem Vizerektor zugeordnet sind. Das präferierte organisatorische Modell ist also eines der Erfüllung zentraler Dienstleistungsfunktionen durch Stabsstellen, unter denen keine weiteren Hierarchieebenen vorgesehen sind.

Der Aufbau eines expliziten Qualitätsmanagements hat vor etwa 10 Jahren im Bereich von Studium und Lehre begonnen. Bei der Umsetzung der institutionellen Strategie in diesem Bereich sind fünf Aspekte besonders hervorzuheben:

- Die Einrichtung eines für Qualitätsfragen zuständige *Vizerektorats*, dem die Rolle der bottom up-Koordination sowie der top down-Umsetzung einschlägiger Entscheidungen zukommt.
- Die Besetzung eines diesem Vizerektorat unterstellten, ausgezeichnet geführten *Büros des Rektorats*, das für die operative Leitung und Umsetzung des universitären Qualitätsmanagements zuständig ist.
- Die Einsetzung größtenteils akademisch besetzter *Arbeitsgruppen*, denen eine beratende Funktion zukommt und in denen Geschäfte in Verbindung mit dem Qualitätsmanagement vorbereitet und auf ihre institutionelle Akzeptanz hin überprüft werden.
- Die Verfassung von *Handbüchern*, in denen die wichtigsten operativen Schritte im Zusammenhang mit relevanten institutionellen Verfahren (Laufbahn, Doktorat, Evaluierungen) insbesondere dargelegt sind.
- Die Einführung von verschiedenen Maßnahmen der Evaluierung und des Monitorings sowie von Zielvereinbarungen.

Hier zeigt sich, dass eine stärkere zentrale Führung in bestimmten Bereichen überlegenswert wäre und zu stärkerer Effizienz und zur Beseitigung von Unklarheit beitragen könnte. *Pars pro toto* sei hier ein Beispiel aus dem Bereich der Lehre erwähnt, das aus den Gesprächen während der Vor-Ort-Besuche hervorgeht: Derzeit ist der oder die Vorsitzende einer Curriculumskommission (CuKo) nicht zwingend auch der entsprechende Fachbereichsleiter bzw. die entsprechende Fachbereichsleiterin, was zu gelegentlichen Unklarheiten bei den Verantwortlichkeiten führt, etwa bei der Zuständigkeit für Mittelallokation. Die paritätisch besetzte CuKo diskutiert das Lehrangebot und bestimmt die Verantwortlichkeiten, wobei jedoch der vom Rektorat ernannte Fachbereichsleiter das unterschreibt, was de facto die CuKo beschlossen hat. Das kann insbesondere dann zu Unklarheit führen, wenn der Fachbereichsleiter bzw. die Fachbereichsleiterin selbst nicht in die Diskussionen eingebunden war. Die CuKo macht Vorschläge an den Senat, aber alle budgetären Fragen werden über die Fachbereichsleitung abgewickelt. Da liegt nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter eine strukturelle Asymmetrie vor.

Der Arbeitsdruck bei den Lehrenden ist hoch, weil z.B. bei curricularen Änderungen die Lehrenden selbst für einen reibungslosen Übergang sorgen, wie während der Vor-Ort-Besuche dargelegt wurde. Ein Beitrag zur Entlastung des Lehrkörpers könnte in der Bestimmung einer Person pro Curriculum bestehen, welche die Verantwortung trägt und über Entscheidungsbefugnisse verfügt. Das Beispiel zeigt ein allgemeineres Problem auf: Die an der PLUS gepflegte offene, kommunikative Atmosphäre und das auf persönliche Interaktion ausgelegte Management erweisen sich teilweise als umständlich, wenn bei den Wissensträgern und bei einer mit einer Angelegenheit betrauten Person nicht auch Entscheidungskompetenz vorliegt. Diese Lücken im institutionellen Qualitätszirkel führen die Gutachterinnen und Gutachter zur Formulierung einer Auflage und punktueller Empfehlungen.

4 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

4.1 Feststellungen zum Standard 1

Es besteht in den Augen der Gutachter/innengruppe kein Zweifel, dass die PLUS im Bereich des Qualitätsmanagements über nachvollziehbare Ziele und eine durch Steuerungsinstrumente unterstützte sinnvolle Strategie verfügt, wobei die Ziele zum Teil nicht von der Universität selbst definiert wurden, sondern gelegentlich auf Erwartungen von außen, namentlich auf politische Rahmenbedingungen, zurückzuführen sind. Dabei korrespondieren diese Ziele nicht immer mit der institutionellen Strategie und deren Steuerungsinstrumenten. Denn die Ziele sind eher allgemeiner Natur und stellen manchmal – etwa im Falle der angestrebten „regionalen Internationalität“, bei der das Merkmal der lokalen Verortung der PLUS im Vordergrund steht – einen (durchaus nachvollziehbaren) Kompromiss zwischen ganz unterschiedlichen Erwartungen dar. Sie bleiben aber schwer operationalisierbar oder messbar. Gemessen an den generellen Entwicklungen in der europäischen Universitätslandschaft zeichnet sich also die PLUS durch eine gewisse Unterdeterminierung spezifischer strategischer Ziele aus. So ähnelt das, was an der PLUS als *Strategie* definiert wird, eher dem, was an anderen Universitäten unter *Leitbild* verstanden wird.

Es darf nicht übersehen werden, dass Mechanismen und Strukturen für Priorisierung, Entscheidungsfindung und -umsetzung in der Kultur einer mitteleuropäischen Universität immer einer schwierigen Überzeugungsarbeit bedürfen. Dennoch fällt auf, dass die Strategie der PLUS durch allgemeine Aussagen und Formulierungen besticht, die eher den Duktus eines kulturellen Bekenntnisses aufweisen, als konkret umsetzbare Ziele formulieren, wiewohl die Universität Zielvereinbarungen als bedeutsames Steuerungsinstrument einsetzt. Das Resultat dieser institutionellen Option ist eine gewisse Kluft zwischen der akademischen Strategie und deren administrativer Umsetzung und Steuerung, da nicht durchgehend entsprechende Instrumente vorhanden sind. Es wäre deshalb wünschenswert, die relativ allgemein gehaltenen Ziele etwas zu konkretisieren. So wären sie eine bessere Grundlage für systematische Steuerung und Messung mit Hilfe entsprechender Instrumente (Monitoring).

4.2 Beurteilung des Standards 1

Der Hinweis auf die relative Deregulierung der Steuerungsinstrumente stellt sich als Folge der institutionell gewählten schlanken Administration dar und darf deshalb nicht als Kritik an dieser an sich durchaus legitimen Option verstanden werden: Eine Hochschule kann und darf sehr wohl entscheiden, eine „deregulierte“ Steuerung anzustreben. Die Einführung weniger quantitativer Indikatoren in den wesentlichen Aufgabenbereichen könnte jedoch die Qualitätskultur der PLUS besser stützen.

Standard 1 wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als erfüllt beurteilt.

4.3 Feststellungen zum Standard 2

Das Qualitätsmanagementsystem der PLUS kann als schlank bezeichnet werden. Es operiert grundsätzlich nach dem Vertrauensprinzip, indem die konzeptuelle Verantwortung auf paritätisch besetzte, größtenteils akademische Gremien (Arbeitsgruppen) übertragen und die operative Koordination durch eine zentrale Stelle (Büro des Rektorats) gesichert wird. Zwar sind die strategischen Ziele der Institution im internationalen Vergleich etwas unterdeterminiert, sie werden jedoch gerade durch das existierende, auf institutionellen Konsens ausgerichtete Qualitätsmanagementsystem kompetent unterstützt.

Die Universität weist eine gelebte Qualitätskultur auf, die von allen Interessengruppen geteilt wird. Ihre engagierten Angehörigen tragen auf allen Stufen zur Weiterentwicklung der Institution bei und gehen Probleme pragmatisch dort an, wo sie entstehen. Somit ist festzuhalten, dass das Qualitätsmanagement weniger als in sich geschlossenes, direkt operationalisierbares System, denn als Ausdruck einer intensiv gelebten universitären Qualitätskultur verstanden wird. Dass dieses Qualitätsmanagement einen Beitrag zur Verfolgung der Ziele der PLUS leistet, lässt sich auf allen Feldern der universitären Kern- und Querschnittsaufgaben beobachten:

Im Bereich der Kernaufgabe Studium und Lehre wird die Erreichung der Qualitätsziele durch ein umfangreiches Bündel von Maßnahmen unterstützt. Diese decken das Aufgabenfeld gut ab, indem sie an verschiedenen Stellen ansetzen, etwa bei der Studiengangentwicklung (Mustercurricula), der Lehrqualität (Qualitätshandbuch für Lehrende, Entwicklung von eLearning, hochschuldidaktische Angebote) und deren Sicherstellung (Evaluierung von Lehrveranstaltungen), bei der Betreuung der Studierenden insbesondere in der Prüfungsphase (Betreuungsvereinbarungen), bei der Studienorganisation und -administration.

Im Bereich der Forschung sind die Möglichkeiten eines zentralen Qualitätsmanagements naturgemäß begrenzter. Die sich bietenden Ansatzpunkte bei der Etablierung von Forschungseinrichtungen (Schwerpunkten und Zentren), bei der Einwerbung von Drittmitteln, aber auch bei der Sicherung der Qualität individueller Forschung (Richtlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis, Plagiatsüberprüfung, Dokumentation in der FODOK) werden jedoch genutzt.

Mit der Implementierung des UG 2002 hat die Universität Salzburg einen Organisationsplan erstellt und entsprechend flache Strukturen etabliert, die sich durch direkte Verbindungen des Rektorats in die Fachbereiche bzw. die organisatorischen Einheiten auszeichnen. Hierdurch ergibt sich viel Kommunikation und entsprechender Abstimmungsbedarf, was wiederum in hoher Partizipation und Akzeptanz resultiert (s. auch Standard 4). Allerdings erfordern diese Strukturen auch viel Engagement und führen z.B. bei Lehrenden zu Mehrfachbelastungen (s. auch unten bzw. Kapitel 3). Durch klarere Verantwortungszuschreibungen könnten möglicherweise Entlastungen erfolgen.

In Bezug auf das Personalwesen kann festgehalten werden, dass die Teilung von Personaladministration in einer Serviceeinrichtung einerseits und Personalentwicklung in einem Büro des Rektorats andererseits sich historisch entwickelt hat und universitätsweit hohe Akzeptanz genießt. Wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal der Universität Salzburg haben gleichermaßen Zugang zu Fortbildungen und Personalentwicklungsmaßnahmen. Diese sind auch für die Karrierepfade sowohl des wissenschaftlichen als auch des nicht-wissenschaftlichen Personal relevant. Durch die Möglichkeit der Entfristung von Verträgen des akademischen Mittelbaus besteht allerdings für

nachfolgende Generationen die Gefahr, dass keine offenen Stellen für die Qualifizierungsphase vorhanden sind. Diese Befürchtung wurde sowohl von Betreuenden als auch von Betreuten geäußert. Insofern scheint es einerseits geboten, den Erhalt der Pyramidenstruktur sicherzustellen, andererseits auch an ihrer universitätsinternen Kommunikation weiter zu arbeiten.

Die Bewältigung administrativer Aufgaben und der Support erfolgen ebenfalls durch Serviceeinrichtungen einerseits und Büros des Rektorats andererseits. Auch diese Aufteilung hat sich etabliert und scheint reibungslos zu funktionieren und wird durch die hervorragende Kommunikation innerhalb der Universität gestützt.

Für das Ressourcenmanagement der Universität Salzburg werden Drittmitteldaten dezentral eingepflegt. Diese Daten scheinen eher für externe Zwecke denn zur Evaluierung und strategischen Planung innerhalb der Universität genutzt zu werden.

Eine Evaluation dessen, ob die analoge Verwaltung, d.h. das gleichzeitige Bestehen und Agieren von Serviceeinrichtungen und Büros des Rektorats, ausreichend koordiniert wird, wurde bisher nicht gemacht. Durch ein für Administration insgesamt verantwortliches Mitglied im Rektorat bzw. eine gemeinsame Ansprechperson könnte in diesen Bereichen möglicherweise noch höhere Effizienz erreicht werden, als durch die bisher bereits gesetzten Vernetzungsmaßnahmen.

Die PLUS hat ein breites Verständnis von Internationalisierung, bewegt sich nach ihren Möglichkeiten im internationalen Austausch und versteht sich als Teil der internationalen Hochschullandschaft. Die individuelle Mobilität der Studierenden und Forschenden ist gewährleistet und wird gefördert. Dies geschieht eher dezentral (die Federführung liegt bei den Fachbereichen, die proaktiv arbeiten) und könnte durch eine fakultätsübergreifende Strategie ausgebaut werden. Die AG Qualitätsentwicklung Internationalisierung ist hier eingebunden und arbeitet bereits an einer entsprechenden Konzeptualisierung mit. Im Bereich der Studierendenmobilität kämpft die PLUS, ähnlich wie andere europäische Universitäten, mit der Anerkennung der Leistungen, eine Anstrengung in diese Richtung wäre sehr wünschenswert, ist aber im internationalen Kontext der Bologna-Implementierung und Umsetzung zu betrachten.

Betreffend Mobilitätsfenster für die Forschenden ist es wichtig, die Tauglichkeit der relativ starren Anstellungsbedingungen auf das eigene Ziel von international vernetzten und anerkannten Mitarbeitenden zu überprüfen.

In ihrem Leitbild betont die PLUS ihre regionale Verankerung und ihre internationale Orientierung. In der Umsetzung scheinen regionale Faktoren eine größere Rolle zu spielen. Eine Schärfung des Profils im Hinblick auf Internationalisierung wäre wünschenswert.

Eine weitere Frage betrifft das Instrument der Betreuungsvereinbarung, die auch eines Monitoring bzw. einer periodischen Evaluierung bedarf. Sehr wichtig ist dies insbesondere bei den externen, „freischwebenden“ Doktorandinnen und Doktoranden, bei denen etwa eine periodische Präsentation – auch unter der Perspektive des Mentoring – die Betreuten an die Universität zu binden und Vernetzung zu ermöglichen vermöchte. In den nächsten zwei Jahren sollte die PLUS eine Evaluierung der Umsetzung ihres Laufbahnmodells, einschließlich der Rekrutierung von Doktoranden, vornehmen und in ihre strategischen Pläne einbinden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Qualitätsmanagement an der PLUS auf die Beteiligung bestehender Gremien und Strukturen der akademischen Selbstverwaltung

setzt. Der qualitative (Curricula, Disziplinen, Personal) und quantitative (Dozierende, Studierende, Forschungsmittel) Ausbau der Institution lässt jedoch die Frage aufkommen, ob ein solches System nicht von einem verbesserten administrativen Monitoring profitieren könnte (s. auch Standard 3). Das bestehende Qualitätsmanagement führt zu einer wesentlichen Inanspruchnahme und Belastung von nicht immer dafür geschulten Fakultäts- und Fachbereichsleitungen und sonstigen Funktionsträgern. Insbesondere in den stark in der Lehre vertretenen Bereichen hat das eine erhebliche Belastung zur Folge, die zum einen als nicht hinreichend gewürdigt wahrgenommen wird und zum anderen in ihrer Effektivität begrenzt bleibt. Insoweit wäre es wünschenswert, dem zentral verankerten Qualitätsmanagement ein sanft professionalisierter Unterbau zur Unterstützung zukommen zu lassen.

4.4 Beurteilung des Standards 2

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der PLUS im Sinne der Zielerreichung durch unterstützende Maßnahmen der Qualitätssicherung wird eine Empfehlung formuliert: Die Universität hat die Strategie eines Laufbahnmodells nach dem Bild einer Pyramide konzipiert, wobei ein Auswahlverfahren den Übergang zur jeweils höheren Stufe der Pyramide regeln soll. Die Implementierung dieses Bildes sollte nun insofern operativ formuliert werden, als ein *Konzept* zur Umsetzung und zur späteren Evaluierung des Laufbahnmodells vorgelegt werden soll. Ein solches Konzept soll berücksichtigen, dass in Bezug auf die Rekrutierung des *Nachwuchses* sichergestellt wird, dass die dem Bild einer Pyramide inhärente Selektion ihre Form beibehält und keine „zylindrische“ Gestalt annimmt. Relevant wäre insbesondere, die langfristigen Wege und Proportionen der Nachwuchsstellen, die Überlegungen zur Berücksichtigung des eigenen Nachwuchses sowie das anvisierte Verhältnis von Doktorats- bzw. Qualifizierungsvereinbarungsstellen auf der Ebene des Fachbereiches aufzuzeigen.

Standard 2 wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als erfüllt beurteilt.

4.5 Feststellungen zum Standard 3

Das Qualitätsmanagementsystem der PLUS befindet sich im Wandel. Nach dessen institutioneller Etablierung könnte nun dessen Monitoring verbessert werden. Gemäß der Kultur der Universität ist nämlich bisher mehr Aufmerksamkeit der Qualitätsentwicklung und weniger dem Qualitätsmanagement im engeren Sinne gewidmet worden. Entsprechend weniger ausgebaut ist das institutionelle Monitoring, was möglicherweise auch mit der dualen Governance der Universität, die teilweise auf den Bestimmungen des UG 2002 begründet ist, zusammenhängt, denn die gleichen – größtenteils akademisch besetzten – Gremien sind sowohl für die Einrichtung und die Umsetzung als auch für die allfällige Evaluierung von Steuerungsinstrumenten zuständig. Dieser sehr repräsentative Zugang zu den Fragen des Qualitätsmanagements liegt auch der Entwicklung in der Kultur der PLUS sehr geschätzter *Handbücher* als Steuerungsinstrument zugrunde. Dabei handelt es sich zweifelsohne um einen glücklichen Versuch, ein institutionelles Qualitätsmanagement zu etablieren. Es dürfte sich deshalb lohnen, über eine personenunabhängige, effiziente Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems nachzudenken, die unabhängig von der derzeitigen sehr qualifizierten Besetzung durchführbar ist.

An der PLUS existieren diverse empirische Instrumente des Qualitätsmanagements wie Lehrevaluationen, Qualifikationsverfahren und ähnliche Vereinbarungen, aber einige dieser Instrumente – Beispiele sind auf der folgenden Seite erwähnt – werden noch nicht nach durchgängigen Standards erstellt. Der prozesshaften Struktur des Qualitätsmanagements an der PLUS entsprechend stellen akademische Gremien, und zwar sowohl die Arbeitsgruppen Qualitätsentwicklung als auch die Fachbereichsleitungen, die zentralen Informations- und Kommunikationskanäle dar. Dagegen obliegt die operative Koordination von Fragen des Qualitätsmanagements direkt dem entsprechenden Büro des Rektorats.

Im Bereich des Forschungsmanagements ist die PLUS durchaus ambitioniert, insbesondere durch ihren Versuch, die bereits bestehende Forschungsdokumentation weiterzuentwickeln und die Publikationsleistungen zu bewerten und zu messen (zumindest innerhalb einzelner Fachbereiche). Zwar ist erkennbar, dass die Umsetzung dieser Aspekte Defizite aufweist, die an der PLUS bereits erkannt wurden. Allerdings ist (auch vor dem Hintergrund der Erfahrungen und Diskussionen an anderen Standorten) ebenso deutlich, dass es ungemein schwierig und aufwändig ist, Publikationsleistungen über Fächer hinweg angemessen zu bewerten und Forschungsleistungen umfassend zu dokumentieren. Insofern scheint es fraglich, ob ein Ausbau dieses Instruments in näherer Zukunft Priorität haben sollte und ob der Aufwand den Nutzen rechtfertigt.

Instrumente eines Monitoring sind vorhanden und im Ansatz etabliert, aber sie haben oft deskriptiven Charakter und dienen eher der Information und Anleitung als dem eigentlichen Monitoring operativer Schritte (als Beispiel seien die multifunktionalen Handbücher erwähnt). Die Qualitätssicherung bedarf je nach Bereich einer näheren Prüfung seitens der Universität. Hierbei sollten eventuelle Lücken im Qualitätskreis geschlossen werden. Es bietet sich hier an, einerseits Prozesse in der Verwaltung genauer zu betrachten (mit dem Ziel einer sanften Zentralisierung) oder andererseits Lehrevaluationen im Dialog mit den Studierenden zu prüfen (mit dem Ziel einer Besprechung der Resultate und Feedbackrunden). Im Übrigen ist das Berichtswesen weiter systematisch auszubauen, was nach eigener Auskunft der PLUS ohnehin angestrebt wird.

Beispiele für das Fehlen eines entsprechenden systematischen Monitoring, wodurch der Qualitätszirkel noch nicht in allen Fällen geschlossen ist, sind:

- Evaluierung von Curricula: Der Einrichtung eines Curriculums folgt noch keine durchgehend periodische Evaluierung, die etwa dessen akademischen Erfolg (im Sinne der *learning outcomes*) messen würde.
- Qualifizierungsstellen: Die gestellten Anforderungen sind inneruniversitär unklar, wie in den Gesprächen während der Vor-Ort-Besuche festgestellt wurde. Die Frage der Einhaltung konsistenter Standards besteht ebenso wie jene, ob in der ganzen Universität die gleichen Kriterien angewendet werden. Auch zur Stellenplanung insgesamt sowie über die Fachbereiche verteilt bestehen Unsicherheiten. Hier wäre es empfehlenswert, innerhalb der Universität die – ansonsten hervorragende – Kommunikation zu stärken und ein Bewusstsein über klare Standards zu erreichen, welche die gemeinsamen Ziele der PLUS fördern.
- Doktoranden und Doktorandinnen: Die Wirkung der Betreuungsvereinbarung bleibt unterdeterminiert. Unklarheit besteht über die Konsequenzen für eine allfällige Nicht-Einhaltung der Vereinbarung für Betreuer/in oder Doktorand/in. Es besteht Bewusstseins darüber, dass gute Betreuung zu den Pflichten der Betreuenden gehört. Dennoch bleibt die Frage, wie sichergestellt wird, dass die Einforderung dieser Pflicht tatsächlich erfolgt, offen. Diese Frage stellt sich insbesondere im Falle der externen („freischwebenden“) Doktorandinnen und Doktoranden und bei den Doktorandenstellen, die mit einer anderen Tätigkeit kombiniert werden, mit einiger Virulenz. In den Gesprächen während der Vor-Ort-Besuche wurde deutlich, dass lange Promotionszeiten und Unklarheiten darüber, ob bestimmte Personen tatsächlich noch aktiv an der Promotion arbeiten, konkrete Probleme darstellen. Dadurch werden die Qualität und die Effizienz des aktuellen Instruments in Frage gestellt, das möglicherweise einer Verbesserung bedarf. Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen daher, über die Verbindlichkeit der Betreuungsvereinbarung für alle Doktorierenden in allen Fachbereichen und entsprechende Maßnahmen, wie beispielsweise regelmäßige Präsentationen zum aktuellen Arbeitsfortschritt, nachzudenken.
- Evaluierung von Lehrveranstaltungen: Die qualitätssichernden Möglichkeiten dieses Instruments werden noch nicht systematisch ausgeschöpft, so dass der Qualitätskreislauf noch nicht als geschlossen angesehen werden kann. Auf welche Weise findet etwa eine Rückmeldung über die Resultate an die Studierenden statt? Die Studierenden monieren zuweilen die Art der Verteilung der Feedbackbögen (und geben – zum Thema der Qualitätssicherung im Bereich der Studienorganisation - an, dass die Lehrenden erst in 50% der Fälle *learning outcomes* bereits vor ihren Lehrveranstaltungen bekannt machen). Auch in diesem Bereich würden sich die Vorteile einer klaren Verantwortung für das Monitoring zeigen. Dabei darf natürlich nicht übersehen werden, dass es sich um einen im Sinne des individuellen Datenschutzes sensiblen Bereich handelt, bei dem eine gewisse informatische Kompetenz bei der Verschlüsselung individueller Daten erforderlich ist.

4.6 Beurteilung des Standards 3

Im Qualitätsmanagementsystem der PLUS wird engagiert und kompetent versucht, Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile zu nutzen, aber nicht in allen Bereichen ist die Etablierung eines Systems bisher abgeschlossen (siehe schon die bei Standard 2 formulierte Empfehlung). So werden häufig Daten gesammelt (zentral, dezentral und von außen), ohne dass ihre Nutzung für die Steuerung institutioneller Abläufe für die am Prozess Beteiligten vollkommen geklärt ist. Es stehen des Weiteren prinzipiell viele Informationen für das Qualitätsmanagement zur Verfügung, aber es fehlt noch ein kompaktes Berichtswesen. Ein solches wäre insbesondere im Hinblick auf die Frage der

Datenqualität von Bedeutung, wobei berücksichtigt wird, dass die Verwendung von Daten für die Steuerung der PLUS ein relativ junges Instrument ist. Da manche Daten für externe Anfragen erhoben werden, ist dabei u.a. zu prüfen, welche Kennzahlen überhaupt für die institutionelle Steuerung brauchbar sind.

Die aktuelle Struktur der PLUS ist kein Nachteil an sich, stellt jedoch die Administration der Universität jedes Mal, wenn es um Controlling oder Reporting geht, vor strukturelle (im Bereich der Verwaltung) sowie infrastrukturelle (im Bereich der Informationsversorgung) Herausforderungen.

Trotz der evidenten Bemühungen der Universität, eine Qualitätskultur zu fördern, fehlt es zuweilen an Führung, etwa im Bereich der Informationsversorgung. Eine Lösung könnte darin bestehen, einzelne Personen (beispielsweise wissenschaftliche Mitarbeiterinnen) bei aktuellen Aufgaben, etwa bei der Einführung von Übergangsregeln bei curricularen Änderungen mit der Betreuung eines Dossiers zu beauftragen (und sie zur Kompensation dieser Aufgabe zum Beispiel durch Reduktion der Lehrverpflichtung zu entlasten), statt diese Aufgabe an alle Lehrenden zu delegieren.

Um derartige Änderungen sinnvoll einführen zu können, wäre es notwendig, die institutionelle Organisationsstruktur zu überdenken. Es gibt an der PLUS Fakultäten, Schwerpunkte, interfakultäre Fachbereiche, Zentren. Wie laufen dabei die Kompetenzaufteilung bzw. die Rollenzuteilung, wie wird hier der Qualitätskreislauf geschlossen? Die Universität hat erkannt, dass ihre Strategie der *Qualitätskultur* nur funktioniert, wenn die *Qualität* tatsächlich stimmt: Was passiert aber, wenn beispielsweise zum ersten Mal eine Qualifizierungsvereinbarung nicht von Erfolg gekrönt ist? Gerade in Hinblick auf dieses Beispiel, die Qualitätssicherung im Bereich Forschung und Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses, sollte die Möglichkeit erwogen werden, eine Zwischenevaluierung bereits nach drei Jahren vorzunehmen, weil nach sechs Jahren die Bereitschaft zur selektiven Intervention schon sehr klein sein kann.

Dem Rektor kommt an der PLUS auch in der Verwaltung eine operative Schlüsselrolle zu, was zwar in der momentanen, erfahren Besetzung ausgezeichnet gelingt, was aber im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung vielleicht durch die Bündelung administrativer Kompetenzen unter einem Vizerektorat, stärker als es bisher geschieht, optimal ergänzt werden könnte.

Standard 3 wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als teilweise erfüllt beurteilt. Es wird in Bezug auf die volle Erfüllung von Standard 3 eine Auflage vorgeschlagen: Die Universität soll das bestehende Monitoring ausbauen, die Instrumente vollständig implementieren und weiterentwickeln, und sodann an zwei konkreten Fällen dokumentieren, wie sie damit den Qualitätskreis zu schließen vermag.

4.7 Feststellungen zum Standard 4

In der breiten und intensiven Kommunikationskultur besteht ein ausgesprochener Vorzug der Strategiebildung und Qualitätssicherung an der PLUS. Die auf Mitwirkung breiter Kreise von Universitätsangehörigen angelegten Arbeitsgruppen Qualitätsentwicklung sind insofern eine starke Plattform für Kommunikation. Alle während des Quality Audit angehörten Gruppen vermittelten den Eindruck eines auf einer ausgeprägten Identifikation mit der Universität basierenden Commitments zur Qualitätsdiskussion. Diese kontinuierliche Diskussion zur Weiterentwicklung aller Bereiche wird mit großem Engagement vieler Beteiligter in allen Gruppen geführt.

Die institutionelle Qualitätskultur ist breit abgestützt und vielfältig gestaltet. Alle Interessengruppen sind integriert und partizipieren an der Gestaltung des institutionellen Raumes. Grundsätzlich ist die Universität auf Konsens und Deliberation ausgerichtet, wie der häufige Rekurs auf Arbeitsgruppen belegt. Dies ermöglicht eine große Identifikation der Angehörigen mit der Institution. Allerdings liegen hierdurch auch viele administrative und organisatorische Aufgaben bei dem bereits stark belasteten akademischen Personal. Es wird empfohlen, dass die Universität hier Entlastungsmöglichkeiten prüft.

Die Kommunikation innerhalb der Institution und die Beteiligung aller Interessengruppen funktioniert sehr gut. Man fühlt sich als Mitglied der Hochschule offensichtlich gut aufgehoben und weiß, welche Anliegen die Universitätsleitung bewegen. Man kann außerdem in vielen Arbeitsgruppen mitwirken und fühlt sich gehört. Dieser partizipatorische Ansatz und die flachen institutionellen Hierarchien sind eine der großen Stärken der PLUS. Es ist schön zu sehen, wie viel Freude hier herrscht und wie viel Kommunikation zwischen den Interessensgruppen besteht. Grundsätzlich ist dieser Ansatz für die Universität, wie sie momentan konzipiert ist, ein gutes Modell. Als vorsichtige Warnung möchten die Gutachterinnen und Gutachter (wie oben bei Standard 2) folgenden Hinweis auf den Weg geben: Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten sind in der Wahrnehmung der im Rahmen der Vor-Ort-Besuchen gesprochen Interessensgruppen in der Praxis relativ diffus. Im Sinne von Effizienz und somit auch Entlastung scheint hier eine Klärung günstig.

Gerade weil flache Hierarchien eine der Stärken der PLUS darstellen, benötigen Personen in Leitungsfunktionen Anerkennung für ihren administrativen Beitrag.

In Bezug auf die verschiedenen Arbeitsgruppen könnte man sich fragen, inwieweit diese nicht nur als Diskussionsforen konzipiert werden, sondern auch bestimmte Entscheidungskompetenzen auf ihrer jeweiligen Ebene erhalten könnten. Die Fachbereichsleitungen können viele inhaltlich sinnvolle Ideen scheinbar nicht umsetzen, obwohl sie nach Auskunft der Universität weitgehende Entscheidungsvollmachten haben und mit Budget ausgestattet sind. Etwas unklar bleibt in der Praxis dennoch die Frage, was sie eigentlich autonom entscheiden dürfen.

Partizipatorische Atmosphäre wird an der Universität Salzburg vorgelebt. Es geht hierbei anscheinend primär um institutionelle Harmonie und aus dieser Sicht ist es gut, dass so viele Themen in Arbeitsgruppen besprochen werden, auch wenn es dadurch manchmal länger dauert, bis man zu einem Ergebnis kommt. Der große Vorteil davon ist, dass diese Strategie universitätsweit zu mehr Akzeptanz führt und (anders als an vielen anderen Universitäten) die Wahrnehmung einer übertriebenen top down-Bestimmungskultur verhindert. Diese Diskussionskultur und die auf diesem Wege erreichte Akzeptanz entsprechen einer recht heterogenen Universität wie der PLUS, weil es gerade über Fragen der Qualitätssicherung je nach Fakultät unterschiedliche Ansichten geben kann. An der PLUS werden stets

unterschiedliche Perspektiven eingeholt und für die Arbeit verwendet, wobei die Arbeitsgruppenmitglieder als Multiplikatoren in die Fachbereiche hinein fungieren. Hier erkennt man die großen Vorteile der flachen Hierarchien: die Strategie der Universität ist allgemein bekannt und alle fühlen sich beteiligt. Eine Warnung scheint dennoch angebracht: man sollte Acht darauf geben, dass durch die offene Kommunikation nicht der Eindruck einer unklaren Übernahme von Verantwortungen entsteht.

Deutlich am weitesten fortgeschritten und ausgeprägt scheinen formalisierte Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Information und Kommunikation im Bereich der *Lehre* zu sein, wie beispielsweise:

- Qualitätshandbuch für Lehrende sowie Standards und Empfehlungen für die Qualität von Studium und Lehre
- Lehrveranstaltungsevaluationen
- Mustercurriculum
- Spezifisches hochschuldidaktisches Angebot für junge Lehrende
- Tag der Lehre

Die Angehörigen der PLUS zeigen durchwegs ein hohes Maß an Verbundenheit mit ihrer Universität und zeigen hohes Engagement für diese. Diese Haltung mag durch die überschaubare Größe der Universität und ihre lokale Verankerung begünstigt sein, ist aber auch Ausdruck der mehrmals thematisierten, offenen kommunikativen Atmosphäre an der PLUS. Eben diese offene kommunikative Haltung kennzeichnet auch Strategie und Steuerungsinstrumente im engeren Bereich des Qualitätsmanagements. Alle Gruppen sind intensiv einbezogen, allenfalls wäre noch eine Intensivierung der strategischen Absprache mit den universitätsinternen Interessengruppen – außerhalb der bereits bestehenden, teilweise gesetzlich determinierten, Möglichkeiten – denkbar. Ihre Repräsentantinnen und Repräsentanten beteiligen sich zwar an der Arbeit in den akademischen Gremien; die Gesamtheit der Studierenden nimmt jedoch allenfalls die Lehrveranstaltungsevaluationen als Instrument des Qualitätsmanagements wahr, während die vielfältigen weiteren Instrumenten weniger bekannt sind. Dabei dürfte es sich jedoch um ein an europäischen Universitäten verbreitetes Phänomen handeln, so dass sich Erwartungen einer punktuellen Verbesserung in Grenzen halten sollten.

4.8 Beurteilung des Standards 4

Die sehr stark auf Konsens ausgerichtete institutionelle Kultur stellt dennoch zuweilen ein Hindernis für eine systematische Orientierung an der Qualitätsentwicklung dar. Die Universität lebt eine Qualitätskultur, die trotz der Größe (die PLUS ist keine kleine Universität mehr, obwohl zahlreiche Mitglieder ein solches institutionelles Verständnis pflegen!) tatsächlich so breit gelebt wird, wie sie konzipiert wurde und historisch gewachsen ist. Das ist höchst erfreulich und lobenswert. Im Sinne der Qualitätssicherung birgt jedoch gerade diese offene, auf Kommunikation und Einbindung verschiedener Interessen ausgerichtete Kultur eine gewisse operative Gefahr: Gewisse institutionelle Prozesse könnten möglicherweise optimiert werden, indem man Zuständigkeiten präzise formuliert und mit Entscheidungskompetenzen versieht. Wo es sinnvoll erscheint, könnten so auch Synergien genutzt werden.

Die von den Gutachterinnen und Gutachtern beurteilte Erfüllung von Standard 4 schließt nicht aus, dass noch Steigerungspotential besteht. Auch ist darauf hinzuweisen, dass der Erfolg in der Etablierung einer ausgeprägten Qualitätskultur und einer intensiven Partizipation auch mit

einer gewissen Effizienzeinbuße des Qualitätsmanagements einhergeht. In diesem Sinne sind insbesondere die Anmerkungen zu Standard 2 und 3 zu verstehen.

Standard 4 wird von den Gutachterinnen und Gutachtern als erfüllt beurteilt.

5 Anhang

Agenda: 1. Vor-Ort Besuch

19.11.2013		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
08.45	Begrüßung durch die Hochschulleitung	Rektor, Hochschulleitung, internes QM
09.00 – 10.00	Darstellung des Qualitätsmanagementsystem im Kontext der Ziele und Strategie der Hochschule	Rektorat internes QM
10.00 – 10.15	Pause / Reflexion / Abstimmung	
10.15 – 11.15	Präsentation des Qualitätsmanagementsystems in den Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung	Vizerektor für Lehre, Vertreter/innen Kernaufgabe Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung
11.15 – 11.45	Präsentation des Qualitätsmanagementsystems in den Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung	Lehrende (wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und externe Lehrende)
11.45 – 12.00	Pause / Reflexion / Abstimmung	
12.00 – 13.00	Präsentation des Qualitätsmanagementsystems in der Querschnittsaufgabe Personalwesen (auch Nachwuchsförderung)	für Personal zuständiges Rektoratsmitglied, Vertreter/innen Querschnittsaufgabe Personalwesen/Personalentwicklung
13.00 – 14.00	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
14.00 – 15.00	Präsentation des Qualitätsmanagementsystems Forschung	Vizerektorin für Forschung, Vertreter/innen Kernaufgabe Forschung
15.00 – 15.30	Präsentation des Qualitätsmanagementsystems Forschung	Wissenschaftler/innen und Nachwuchswissenschaftler/innen (mit Qualifizierungsvereinbarung, über Drittmittelfinanzierung)
15.30 – 15.45	Pause / Reflexion / Abstimmung	

15.45- 16.45	Präsentation des Qualitätsmanagementsystems in der Querschnittsaufgabe Internationalisierung	Vizerektorin für Internationale Beziehungen und Kommunikation, Vertreter/innen Querschnittsaufgabe Internationalisierung
16.45 – 17.00	Pause / Reflexion und Abstimmung	
17.00 – 18.00	Präsentation des Qualitätsmanagementsystems in den Querschnittsaufgaben Organisation, Administration und Ressourcenmanagement	zuständiges Rektoratsmitglied, Vertreter/innen Querschnittsaufgaben Organisation, Administration und Ressourcenmanagement
18.00	Ende des 1. Tags	

20.11.2013		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
09.00 – 9.30	Gespräch zu Entwicklungsfeld „Evaluierung wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen“	Vizerektor für Qualitätsmanagement und Personalentwicklung, zuständige Vertreter/innen aus der Administration
9.30 – 10.30	Gespräch zu Entwicklungsfeld „Evaluierung wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen“	Leiter/innen der Fachbereiche Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen
10:30 – 10:45	Pause / Reflexion und Abstimmung	
10.45 – 11.15	Gespräch zu Entwicklungsfeld „Leistungsorientierte Mittelvergabe“	Mitglieder des Rektorats, zuständige Vertreter/innen aus der Administration
11.15 – 12.45	Gespräch zu Entwicklungsfeld „Leistungsorientierte Mittelvergabe“	Fachbereichsleiter/innen, Wissenschaftler/innen (forschungsstarke Personen)
12.15 – 13:00	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
13.00 - 14.00	Interne Reflexion der Gutachter/innen zum bisherigen VOB, interne Diskussion bezügl. 3-4 Handlungsfelder	Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria
14.00 - 14.45	Übereinkommen über 3-4 Handlungsfelder, die die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems im VOB 2 nachweist	Hochschulleitung, internes QM
14.45- 15.00	Abschlussgespräch mit Hochschulleitung	Hochschulleitung, internes QM

15:00 – 15:15	Pause / Reflexion und Abstimmung	
15.15 – 17.00	Nachbereitung des 1. VOB Vorbereitung für VOB 2	Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria
17.00	Ende des 1. Vor-Ort-Besuchs	

Agenda: 2. Vor-Ort Besuch

10.03.2014		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
16:00 – 16:15	Begrüßung durch die Hochschulleitung	Rektorat
16:15 – 17:00	Gespräche zu Handlungsfeld 1: Personalbereich	Mitarbeiter/innen des BdR Personal sowie der SE Personal
17:00 – 17:45	Gespräche zu Handlungsfeld 1: Personalbereich	Mitarbeiter/innen der PLUS aus Lehre und Forschung: kürzlich eingestellt, seit 2-3 Jahren an PLUS beschäftigt, länger als 7 Jahre an PLUS beschäftigt
17:45	Ende des 1. Tags	

11.03.2014		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
9:00 – 09:45	Gespräche zu Handlungsfeld 1: Personalbereich	Mitarbeiter/innen der PLUS aus der Verwaltung: kürzlich eingestellt, seit 2-3 Jahren an PLUS beschäftigt, länger als 7 Jahre an PLUS beschäftigt
09:45 – 10:00	Pause / Reflexion / Abstimmung	
10:00 – 10:45	Gespräch mit Studierenden	Studierendenvertreter/innen
10:45 – 11:00	Pause / Reflexion / Abstimmung	
11:00 – 11:45	Gespräche zu Handlungsfeld 2: Berichtswesen	BdR Qualitätsmanagement
10:45 – 12:00	Pause / Reflexion / Abstimmung	
12:00 – 12:45	Gespräche zu Handlungsfeld 2: Berichtswesen	Mitarbeiter/innen der SE Personal
12:45 – 13:45	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
13:45 – 14:15	Gespräche zu Handlungsfeld 3: Curriculumentwicklung	Mitglieder des Senats
14:15 – 15:15	Gespräche zu Handlungsfeld 3: Curriculumentwicklung	Mitglieder von Curricular-kommissionen, jedenfalls auch der

		für Lehramtscurricula
15:15 – 15:30	Pause / Reflexion und Abstimmung	
15:30 – 16:30	Gespräche zu Handlungsfeld 3: Curriculumentwicklung	Studierendenvertreter/innen
16:30 – 16:45	Pause / Reflexion und Abstimmung	
16:45 – 17:45	Gespräche zu Handlungsfeld 3: Curriculumentwicklung	Lehrende aus unterschiedlichen Fachbereichen, jedenfalls auch der School of Education
18:00	Ende des 2. Tags	

12.03.2014		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
09:00 – 09:30	Gespräche zu Handlungsfeld 4: Nachwuchsförderung	Betreuer/innen von Doktorand/innen
09:30 – 10:30	Gespräche zu Handlungsfeld 4: Nachwuchsförderung	Doktorant/innen aus Doktoratskollegs, mit Prädoc- Anstellung und „freischwebend“
10:30 – 10:45	Pause / Reflexion und Abstimmung	
10:45 – 11:30	Gespräche zu Handlungsfeld 4: Nachwuchsförderung	Mitarbeiter/innen der PLUS auf Qualifizierungsstellen (Postdoc)
11.30 – 11:45	Pause / Reflexion und Abstimmung	
11:45 – 12:15	Gespräche zu Handlungsfeld 4: Nachwuchsförderung	Fachbereichsleiter/innen mit Doktorand/innen und Mitarbeiter/innen auf Qualifizierungs- stellen
12:15 – 13:00	Mittagspause	
13:00 – 13:30	Vorbereitung des Abschlussgesprächs	Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria
13:30- 14:15	Abschlussgespräch mit Hochschulleitung	Rektorat und internes QM
13.45 – 17.00	Nachbereitung	Gutachter/innen & Vertreterinnen AQ Austria
17.00	Ende des Vor-Ort-Besuchs	