



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Gutachten
Audit an der
Universität
Mozarteum
Salzburg

Finale Version

08.02.2019

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Informationen zum Verfahren	3
1.1	Ziele und Methode des Audits	3
1.2	Informationen zur Universität Mozarteum Salzburg	5
1.3	Ablauf des Audits an der Universität	5
1.4	Namen der Gutachter/innen	8
1.5	Handlungsfelder	8
2	Zusammenfassung	10
3	Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards	13
3.1	Standard 1	13
3.1.1	Feststellungen zu Standard 1	13
3.1.2	Beurteilung von Standard 1	14
3.2	Standard 2	16
3.2.1	Allgemeines zum Qualitätsmanagementsystem	16
3.2.2	Qualitätsmanagementsystem in Studium und Lehre	18
3.2.3	Qualitätsmanagementsystem in Forschung/ EEK	22
3.2.4	Qualitätsmanagementsystem in den Bereichen Organisation, Administration, Support und Ressourcenmanagement	24
3.2.5	Qualitätsmanagementsystem im Bereich Personal	26
3.2.6	Qualitätsmanagementsystem im Bereich Internationalisierung	29
3.2.7	Gesamtbeurteilung von Standard 2	30
3.3	Standard 3	31
3.3.1	Feststellungen zu Standard 3	31
3.3.2	Beurteilung von Standard 3	32
3.4	Standard 4	35
3.4.1	Feststellungen zu Standard 4	35
3.4.2	Beurteilung von Standard 4	36
4	Anhang	38
4.1	Agenda des ersten Vor-Ort-Besuchs	38
4.2	Agenda des zweiten Vor-Ort-Besuchs	40
4.3	Richtlinie zur Durchführung eines Audits	43

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 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.

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 *(gültig für Universitäten mit Lehramtsstudien)*

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 Universität Mozarteum Salzburg

„Die Universität Mozarteum bietet mehr als 40 künstlerische und pädagogische Studienrichtungen aus den Bereichen Musik, Darstellende und Bildende Kunst an. Etwa 1.700 junge Künstlerinnen und Künstler aus aller Welt erfahren hier eine umfassende Ausbildung in zahlreichen Instrumentalfächern, in Komposition, Dirigieren, Gesang, Musiktheater, Schauspiel, Regie, Bühnenbild, Musik- und Tanzpädagogik, Kunst- und Werkpädagogik sowie in Musikpädagogik und Musikwissenschaft.

500 Lehrende, viele davon international bekannte KünstlerInnen und PädagogInnen, geben ihr Wissen und ihre Kunst weiter und erfüllen die Universität mit lebendiger Auseinandersetzung. Die Geschichte des Mozarteums reicht bis ins Jahr 1841 zurück und wurde von herausragenden Persönlichkeiten wie Bernhard Paumgartner, Clemens Krauss, Paul Hindemith, Carl Orff, Nikolaus Harnoncourt und Sándor Végh geprägt.

Die Universität Mozarteum Salzburg sieht es als ihre Aufgabe, zur Entstehung und Interpretation, Reflexion und Vermittlung von Kunst und künstlerischer Praxis wesentliche Beiträge zu leisten. Zentrales Anliegen ist die optimale, möglichst individuelle Förderung ihrer Studierenden.

Neben der traditionellen Rolle als exzellente Ausbildungsstätte hat sich die Universität Mozarteum Salzburg als vollgültiger Kulturbetrieb positioniert und trägt mit zahlreichen Veranstaltungen von Studierenden und Lehrenden zum Salzburger Kulturleben bei. Im Umfeld der intensiven Studien in einer musikoffenen Umgebung beginnen hier die Netzwerke für spätere berufliche Karrieren.

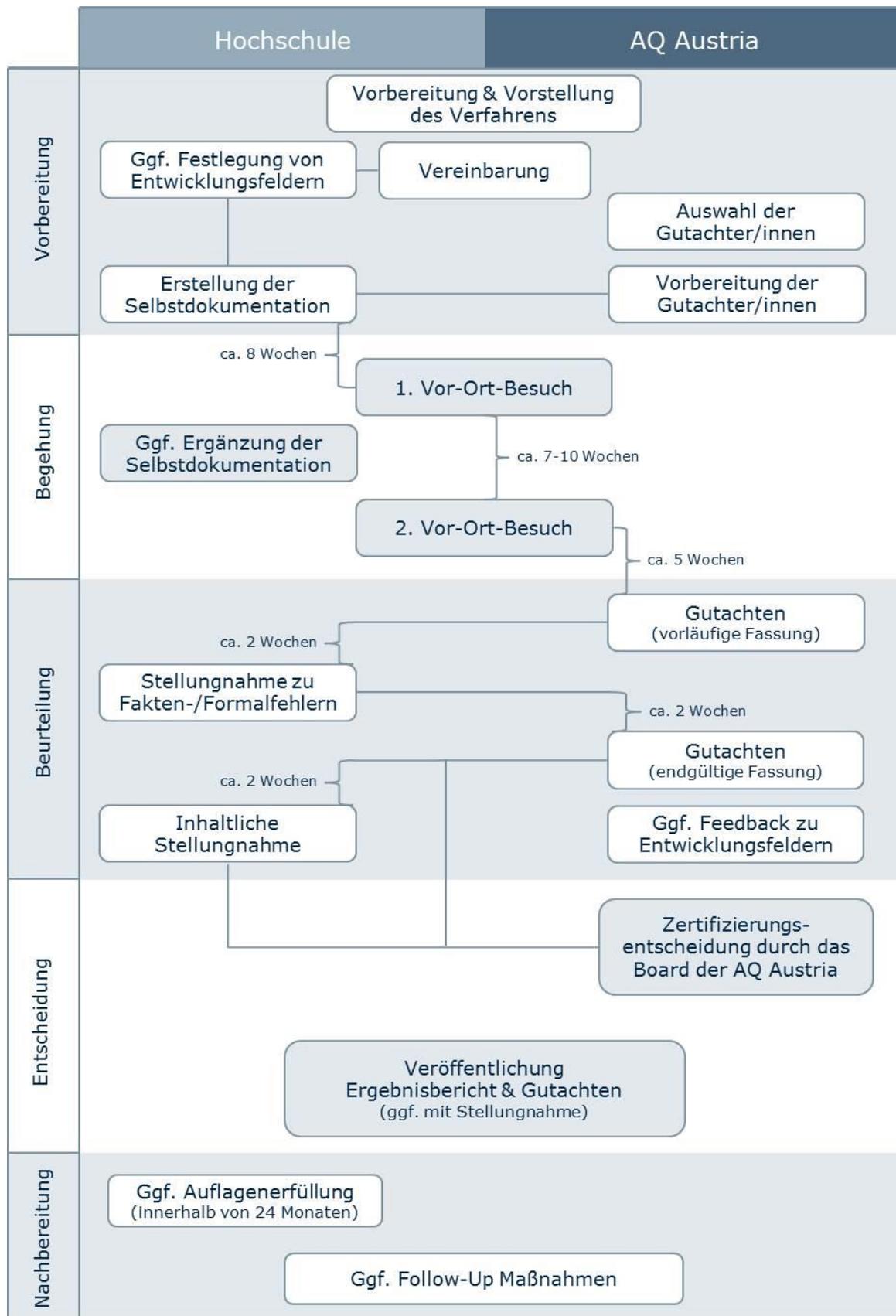
Die Universität Mozarteum Salzburg nimmt als künstlerisches, pädagogisches und wissenschaftliches Zentrum gleichermaßen regionale und internationale Aufgaben wahr. Im internationalen Austausch von Lehrenden und Studierenden, Stipendienprogrammen, Austauschkonzerten und gemeinsamen Projekten pflegt das Mozarteum weltweite Beziehungen zu befreundeten Musik- und Kunsthochschulen.“ *(Auszug aus der Website des Mozarteums, Abruf am 21.01.2019)*

1.3 Ablauf des Audits an der Universität

Das Audit wird als **Peer Review** durchgeführt. Ein Team von externen und unabhängigen Gutachter/innen/n nimmt auf der Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes der Universität 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 Universität. Das Gutachten und eine Stellungnahme der Universität bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Board der AQ Austria.

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

Das Audit folgt dem unten abgebildeten Prozessablauf.



Folgender Zeitplan lag dem Prozess zugrunde:

Aktivität	Zeitplan
Vorbereitungsphase	ab Juni 2016
Kickoff-Veranstaltung im Mozarteum	15.05.2017
Übermittlung des Selbstevaluierungsberichts des Mozarteums an die AQ Austria und Weiterleitung an die Gutachter/innen	09.11.2017 bzw. 26.02.2018
Virtuelles Vorbereitungsgespräch der Gutachter/innen	11.12.2017 und 17.09.2018
Erster Vor-Ort-Besuch (inkl. Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen und Nachbereitung)	15.10.2018 - 17.10.2018
Zweiter Vor-Ort-Besuch (inkl. Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen und Nachbereitung)	05.12.2018 – 7.12.2018
Virtuelles Nachbereitungsgespräch der Gutachter/innen	17.12.2018
Erste Version des Gutachtens	29.01.2019
Stellungnahme des Mozarteums zu formalen und Faktenfehlern	06.02.2019
Endversion des Gutachtens	08.02.2019
Inhaltliche Stellungnahme des Mozarteums	28.02.2019
Zertifizierungsentscheidung	13.03.2019

Anmerkung: Die Vor-Ort-Besuche, die ursprünglich in Jänner und April 2018 geplant waren, wurden verschoben. Sie fanden im Oktober und Dezember 2018 statt. Einzelne Schritte in der Vorbereitung des Verfahrens wurden aus diesem Grund wiederholt.

1.4 Namen der Gutachter/innen

Name	Institution	Funktion
Prof. Dr. Bernd Clausen	Hochschule für Musik (HfM) Würzburg Deutschland	Prof. für Musikpädagogik (Lehramt Musik); Fachgruppensprecher Musikpädagogik Board Member MusiQuE
Prof. Peter Knodt	Musikhochschulen Fachhochschule Nordwestschweiz Schweiz	Dozent für Didaktik der Blechblasinstrumente und musikpädagogische Praxis QM-Beauftragter
Dr. Karin Riegler	Akademie der bildenden Künste Wien Österreich	Vize-Rektorin für Lehre und Nachwuchsförderung
Martin Schönbauer BA BA MA MA MA (studentischer Gutachter)	Karl-Franzens-Universität Graz Österreich	Doktorand Musikologie

Das Gutachter/innen/team verfügt über Erfahrungen in der Leitung und Organisation von Universitäten bzw. Hochschulen sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement. Die Gutachter/innen wurden entsprechend dem Profil der Universität Mozarteum Salzburg ausgewählt.

1.5 Handlungsfelder

Im Rahmen des Audits wurden anhand folgender Handlungsfelder die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems begutachtet:

1. Handlungsfeld: PDCA-Zyklus

Das Mozarteum stellt im SEB sein Qualitätsmanagementsystem vorwiegend anhand verschiedener PDCA-Zyklen in den unterschiedlichen Aufgaben von Lehre, Forschung bzw. EEK und Administration in den Vordergrund. Im Rahmen dieses Handlungsfeldes wird insbesondere die Umsetzung jener PDCA-Zyklen betrachtet, an welchen das Rektorat beteiligt ist. Die Gespräche des zweiten Vor-Ort-Besuchs sollen zum einen beleuchten, welches Grundverständnis von PDCA im Rektorat gegeben ist und zum anderen, wie dieses insbesondere an die Studierenden, Lehrenden und Forschenden kommuniziert bzw. mit ihnen geteilt wird. Darüber hinaus ist von Interesse, wie das Rektorat die PDCA-Zyklen in der Steuerung nützt, wie die Departments und Abteilungen eingebunden werden und welche Steuerungsinstrumente (z.B. Zielvereinbarungen) zum Einsatz kommen.

2. Handlungsfeld Lehre

In diesem Handlungsfeld soll vorrangig der Aspekt der Entwicklung der Lehre am Mozarteum behandelt werden. Unter der Berücksichtigung der unterschiedlichen Standorte der Universität Mozarteum und seiner Internationalität stehen hier die Strategien in der Lehrentwicklung, auch

unter hochschuldidaktischen Perspektiven, sowie deren Umsetzung im Vordergrund. Zu ergründen ist hier unter anderem,

- wie die Studierenden und die Lehrenden in die Strategieentwicklung und -umsetzung eingebunden werden.
- welche innovativen Ansätze Anwendung finden bzw. welche Rolle die Digitalisierung als Querschnittsthema spielt.
- welche Auswirkungen die ausgewählten Evaluationsmethoden auf die Lehrentwicklung und ggf. hochschuldidaktische Vorhaben haben.
- wie die Karrierevorbereitung Eingang in die Lehrentwicklung findet.

Darüber hinaus wird in diesem Handlungsfeld das Prüfungsmanagement thematisiert (hier Studien- und Prüfungsleistungen, wobei die Zulassungsprüfungen explizit davon ausgenommen sind). Insbesondere werden hier die qualitätssichernden Maßnahmen im Prozess der Anrechnung sowohl von extern (in anderen Institutionen) als auch von hausintern erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen in den Blick genommen. [...]

3. Handlungsfeld: Forschung/ EEK

Das im April 2018 neu formierte Rektorat hat Arbeiten zur Ableitung eines Forschungs- bzw. EEK-Profiles eingeleitet. Damit zusammenhängend werden die Zuständigkeiten innerhalb des Rektorats und die Aufgaben des derzeit vakanten Referats für Forschungsförderung neu zugeschnitten. Unter diesen Prämissen ist es von besonderer Bedeutung, im Wege eines entsprechenden Handlungsfelds zu untersuchen, wie für den Leistungsbereich Forschung/ EEK Ziele und Forschungs- bzw. EEK-Standards definiert und innerhalb des Mozarteums akkordiert werden. Auch die Strategieentwicklung und -umsetzung (nebst Neubesetzung des Referats für Forschungsförderung) sowie die Beurteilung der dadurch entstandenen Forschungs- bzw. EEK-Leistungen rücken hier ins Blickfeld.

4. Handlungsfeld: Internationalisierung

Am Mozarteum kommen rund 60% der Studierenden nicht aus Österreich. In diesem stark internationalisierten Kontext wird im Rahmen dieses Handlungsfeldes den Fragen nachgegangen,

- in welchen Weisen die Internationalität von Studierenden und Lehrenden in die Kernaufgaben der Universität hineinspielt,
- wie die Internationalisierungsstrategie innerhalb der Universität kommuniziert wird,
- welche Maßnahmen zur Überprüfung und Justierung der Ziele im Bereich der Internationalisierung ergriffen werden.

2 Zusammenfassung

Standard 1

Die Ziele der Universität Mozarteum Salzburg (MOZ) wurden über einen langen Zeitraum hinweg vor allem in Kooperation zwischen Rektorat und Senat entwickelt und lassen klare Vorstellungen vom Profil der Universität sowie das angestrebte Qualitätsniveau in den zentralen Leistungsbereichen erkennen. Die Universität nutzt die gesetzlich vorgesehenen Instrumente zur Universitätssteuerung weitgehend in systematischer Weise. Das Zusammenspiel dieser Instrumente erlaubt eine rollierende Planung und bildet aus Sicht eines Teils des Gutachter/innen/teams einen geschlossenen Qualitätsregelkreis auf der gesamtuniversitären Ebene. Des Weiteren nutzt das MOZ eine Reihe von internen Steuerungsinstrumenten und PDCA-Zyklen. Im Bereich der Lehrentwicklung wird empfohlen, die strategischen Planungen zu überarbeiten. Die Verantwortlichkeiten sind aus Sicht des Gutachter/innen/teams in geeigneter Weise geklärt und dokumentiert, mit Ausnahme des Bereichs Forschung/ Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK), der zum Zeitpunkt des Audits einer Neuausrichtung unterzogen wurde. Daher empfiehlt das Team die Beobachtung und allenfalls Adaptierung der im Aufbau befindlichen Verantwortlichkeiten in diesem Bereich. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass das MOZ seine internen Prozesse autonom gestaltet.

Standard 1 wird von den Gutachter/inne/n als erfüllt beurteilt.

Standard 2

Allgemeines zum Qualitätsmanagementsystem

Das Qualitätsmanagementsystem des MOZ basiert auf PDCA-Zyklen, die im Selbstevaluierungsbericht der Universität beschrieben sind. Diese haben offensichtlich dazu geführt, dass bei Bedarf Korrekturmaßnahmen eingeleitet wurden. Allerdings weicht das zugrundeliegende Verständnis von PDCA-Zyklen vom üblichen Verständnis nach Deming ab. Dies birgt aus Sicht eines Teils des Gutachter/innen/teams die Gefahr, dass Qualitätsregelkreise nicht systemisch geschlossen sind.

Studien und Lehre

Das Gutachter/innen/team konnte beobachten, dass die durchgeführten Evaluierungen dazu geführt haben, dass Maßnahmen ergriffen wurden, die sich eindeutig qualitätssichernd auswirkten. Insgesamt ist ein gewichtiger Teilaspekt der Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich Lehre und Studium mit der Problemidentifizierung und den ergriffenen Maßnahmen bei Infrastruktur, Curricula und Lehraufträgen abgedeckt.

Auch wenn die *Evaluierung der Lehre* auf unterschiedliche Instrumente zurückgreift, die wertvolle Erkenntnisse an den Tag legen, zeigen sich strukturelle Schwächen, die zu geringer Validität bzw. Reliabilität der Ergebnisse führen. Aufgrund des Verständnisses von PDCA-Zyklen ist eine systemische Qualitätssicherung und -entwicklung momentan nicht gewährleistet, auch wenn die Gutachter/innen feststellen konnten, dass in vielen Fällen bei Bedarf Korrekturmaßnahmen eingeleitet wurden. Das Vorgehen und die Zuständigkeiten für die Verwertung von Evaluierungsergebnissen sind nicht durchgängig eindeutig definiert. Für die Evaluierung der Lehre ist aus Sicht eines Teils des Gutachter/innen/teams ein abgestimmtes Gesamtkonzept erforderlich, das in das Qualitätsmanagementsystem des MOZ einzubinden ist und bei dem den erkannten Problemen systematisch Lösungen zugeführt werden.

Zur *Weiterentwicklung der Studien* wurde neben den fachspezifischen Curricularkommissionen eine übergreifende ARGE Curriculaentwicklung eingerichtet, zu deren wesentlichen Aufgaben

die Festlegung eines Mustercurriculums, die Entwicklung von Überarbeitungsrichtlinien und das Monitoring über Zielkompatibilitäten gehören. Die Qualitätssicherung und -entwicklung in Bezug auf die Curricula und die damit verbundenen klaren Zielsetzungen der Universität, den partizipativen Ansatz bei der Erstellung sowie dem Monitoring der Umsetzung sind gegeben.

Für die *Zulassungs- und Abschlussprüfungen* sind strukturierte Prozesse definiert, bei denen die Beurteilung durch Kommissionen erfolgt.

Den Herausforderungen der Umsetzung der künstlerischen Lehramtsstudien in zwei Entwicklungsverbänden im Rahmen der *Pädagog/inn/enbildung Neu* stellt sich das MOZ mit viel Engagement.

Forschung sowie Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK)

Das Qualitätsmanagementsystem im Bereich Forschung/ EEK basiert auf zweierlei Pfeilern. Zum einen ist dies der eigene Qualitätsanspruch, in beiden Bereichen exzellente Leistungen zu zeigen, zum anderen ist dies die „Evaluation von außen“, die primär auf die Reaktionen des Publikums (im Bereich EEK) und auf die Peer-Reviews der Scientific Community (Bereich Forschung) setzt. Die Universität besitzt noch keine eigenen systematisch wirksamen Qualitätssicherungsprozesse, die ein akkordiertes Qualitätsverständnis verfolgen. Auch einzelne Verantwortlichkeiten, unter anderem des „Referates für Forschungsmanagement“, sind noch klären. Das Qualitätsmanagement in diesem Bereich ist noch weiterzuentwickeln.

Organisation, Administration, Support und Ressourcenmanagement

Das Qualitätsmanagementsystem des MOZ unterstützt die Verwaltung darin, ihre Ziele zu erreichen. Für administrative Prozesse sind überwiegend geschlossene Qualitätskreisläufe festzustellen, die über ein in weiten Teilen transparentes Projektmanagement stellenweise auch an die Entscheidungsträger/innen zurückgebunden werden. Die „Mattsee-Klausuren“ (jetzt „Gmunden-Klausuren“) können als Beispiel für ein besonders gelungenes Instrument zur Qualitätsentwicklung hervorgehoben werden. Das Gutachter/innen/team konnte sich des Weiteren davon überzeugen, dass die interne Mittelvergabe qualitätsgesichert auf der Grundlage nachvollziehbarer Kriterien und Kennzahlen erfolgt. Das Ressourcenmanagement des MOZ ist einer Kunstuniversität angemessen.

Personal

Die Universität unterstützt die Mitarbeiter/innen dabei, Weiterbildungen zu besuchen. Zum einen verfolgt sie dieses Ziel durch Mitarbeiter/innen/gespräche, zum anderen profitiert sie von der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter/innen, sich weiterzubilden. Als wirksam haben sich im Zusammenhang mit Lehre die Evaluationen herausgestellt. Hier kann das Qualitätsmanagement zu einer Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen und somit der Universität beitragen.

Der Qualitätsanspruch des MOZ wirkt sich auf die Rekrutierungsverfahren aus, wobei hier aus Sicht der Gutachter/innen noch Verbesserungspotential besteht.

Die Maßnahmen im Bereich der Nachwuchsförderung sind schlüssig konzipiert, gut aufeinander abgestimmt und überzeugend umgesetzt.

Internationalisierung

Auf Grundlage des Verständnisses der MOZ als internationale Universität ist der Prozess der Internationalisierung aus Sicht der Gutachter/innen nicht ausreichend qualitätsgesichert. Es liegt eine Internationalisierungsstrategie vor, deren Operationalisierung noch fehlt.

Die Gutachter/innen beurteilen Standard 2 als teilweise erfüllt und schlagen drei Auflagen vor.

Standard 3

Die Weiterentwicklung der dargestellten Evaluationsverfahren zeigt unterschiedliche Qualitäten. Wenn zum Beispiel das Instrument der Lehrveranstaltungsevaluierung einem Qualitätssicherungsprozess unterzogen wurde, trifft dies für andere Instrumente wie die Berufungsverfahren oder die Absolvent/inn/enbefragung nicht zu. Deshalb empfiehlt das Gutachter/innen/team dem MOZ, regelmäßig die Zielgerichtetheit seiner Qualitätssicherungsinstrumente zu überprüfen und gegebenenfalls diese zu überarbeiten.

Bei departmentübergreifenden Monitoringmaßnahmen halten die Gutachter/innen am Beispiel der Absolvent/inn/en/befragung fest, dass nicht in allen damit erfassten Bereichen Maßnahmen ergriffen wurden. In Bezug auf departmentinterne Maßnahmen ist als modellhaft die Tatsache zu bezeichnen, dass anlässlich der Gespräche des Rektorats mit dem Wissenschaftsministerium zum Umsetzungsstand der Leistungsvereinbarungen die Projekte der Departments evaluiert werden. Die departmenteigenen Qualitätssicherungsmaßnahmen sind noch an die Steuerungsebene rückzubinden.

Als internes Informationssystem nutzt die Universität MOZ-Online. Die Gutachter/innen empfehlen, die dort erfassten Daten auf ihre Vollständigkeit, Aussagekraft und Aktualität zu überprüfen und ggf. Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Die Außendarstellung auf der Homepage sowie die dort bereitgestellten Informationen sind übersichtlich und transparent gestaltet und sehr gut gepflegt.

Aus Sicht der Gutachter/innen ist Standard 3 erfüllt.

Standard 4

Das Gutachter/innen/team stellt an der Universität Mozarteum Salzburg ein gemeinsam getragenes Qualitätsverständnis im Sinne von Exzellenz fest.

Das Qualitätsmanagementsystem des MOZ sieht die systematische Beteiligung aller relevanten Interessensgruppen vor. Die Zusammensetzung der Interessensgruppen spiegelt das Profil und die Ziele der Universität Mozarteum Salzburg wider und entspricht der gesellschaftlichen Verantwortung des MOZ. Zahlreiche Strukturen und Verfahren sichern dies. Aus Sicht der Gutachter/innen sind alle Rahmenbedingungen erfüllt, damit die gelebte Qualitätskultur weiterentwickelt und -verankert wird.

In einzelnen Departments wird eine „Zwei- bzw. Drei-Klassen-Gesellschaft“ zwischen Konzertfach- bzw. IGP- und Schulmusik-Studien wahrgenommen. Die Gutachter/innen empfehlen, diesem Zustand entgegenzuwirken.

Das Institut für Gleichstellung und Gender Studies arbeitet umfassend an der Erreichung der formulierten gesellschaftlichen Zielsetzungen. Im Zusammenspiel mit dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen werden die Aufgaben in den Bereichen Gleichbehandlung, Gleichstellung, Frauenförderung und Geschlechterforschung systematisch identifiziert und gelöst.

Die Gutachter/innen beurteilen Standard 4 als erfüllt.

3 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

Die Feststellungen und Beurteilungen erfolgen auf Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes (SEB) 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 Universität Mozarteum Salzburg (MOZ) hat in ihren Strategiedokumenten universitätsübergreifende Ziele mit unterschiedlichen Ausrichtungen und Schwerpunktsetzungen formuliert. Die sogenannten „Leitlinien“ widmen sich vorrangig dem Bildungsauftrag der Universität, „Qualitätsziele“ definieren die Ansprüche, die das MOZ an sich selbst in den einzelnen Leistungsbereichen stellt. Durch die in den Entwicklungsplänen festgehaltenen „Schwerpunkten und Fokusse“ hat sich die Universität auf sechs (Entwicklungsplan 2016-2021) bzw. sieben (Entwicklungsplan 2019 – 2024) Fokusse und einen immanenten Schwerpunkt verständigt, die vom Mission Statement abgeleitet und departmentübergreifend konzipiert wurden. Die unterschiedliche Beschaffenheit der Ziele des MOZ wurde nachvollziehbar durch deren Genese über längere Zeiträume hinweg erklärt. Während die „Leitlinien“ bereits um das Jahr 2000 – noch vor dem ersten Entwicklungsplan – erarbeitet wurden, erfolgte die Weiterentwicklung und kontinuierliche Nachjustierung der internen Ziele zu einem großen Teil ab 2008 im Rahmen der Entwicklungsplanung in Zusammenspiel zwischen Rektorat und Senat.

Im Entwicklungsplan werden strategische Ziele für sechs Jahre formuliert, die im Rahmen der dreijährigen Leistungsvereinbarungen operationalisiert und durch interne Zielvereinbarungen umgesetzt werden. Die in den Leistungsvereinbarungen enthaltenen Ziele und Vorhaben sind jeweils mit Zielwerten bzw. Meilensteinen zu ihrer Umsetzung verknüpft. Das Monitoring der vereinbarten Implementierungsschritte erfolgt schriftlich durch die Wissensbilanz bzw. den Leistungsbericht. Darüber hinaus ist durch die zweimal jährlich stattfindenden Begleitgespräche mit dem Wissenschaftsministerium die Möglichkeit zur gemeinsamen Reflexion und allenfalls Zieladaptierung gegeben. Diese externen Steuerungsinstrumente werden intern insofern gespiegelt, als die Projekte, die in den Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Departments bzw. Abteilungen festgehalten werden, jenen entsprechen, über die sich das MOZ mit dem Ministerium in den Leistungsvereinbarungen geeinigt hat. Die für die Wissensbilanz bzw. den Leistungsbericht erhobenen Daten können somit auch für das Monitoring der Umsetzung dieser Projekte im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche zwischen Department- bzw. Abteilungsleitungen und dem Rektorat eingesetzt werden.

Die Maßnahmen, die das MOZ aus seinen strategischen Zielen ableitet, sind generell anhand der Leistungen in den Kernbereichen in Lehre, Forschung/ Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK) und Verwaltung ersichtlich. Konkrete Beispiele dafür wurden im Rahmen des Audits etwa anhand des Fokus „Nachwuchs- und Karriereförderung“ (Pre-College, Hochbegabtenförderung, Career Centre), der Qualitätsziele „Exzellente Lehre auf internationalem Niveau“ sowie „Exzellente, international relevante und sichtbare EEK/ Forschung“ (Leitlinien zur Entwicklung von Curricula, Richtlinien zum Berufungsverfahren gemäß § 98 UG und dem abgekürzten Berufungsverfahren für Professor/inn/en gemäß § 99) sowie der Qualitätsziele in der Verwaltung (frühere „Mattsee-Projekte“, jetzt „Gmunden-Projekte“) ersichtlich.

Der Organisationsplan schreibt Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Universität fest; im Kontext der verschiedenen Qualitätsentwicklungsinstrumente liefert der Selbstevaluationsbericht (SEB) durch die dort dargestellten Toolboxen eine Übersicht über die Verantwortlichkeiten. Darüber hinaus geben interne Richtlinien Aufschluss über die jeweiligen Zuständigkeiten in zentralen Prozessen. Dazu zählen etwa die bereits erwähnten Leitlinien zur Entwicklung von Curricula, die Richtlinien zu den Berufungsverfahren (gemäß § 98 UG sowie dem abgekürzten Verfahren gemäß § 99 UG), die Habilitationsrichtlinie, die Richtlinie zu den Stellen mit Qualifizierungsvereinbarung gemäß § 27 Kollektivvertrag für die Universitäten sowie die Beschaffungsrichtlinie. Eine Ausnahme stellt hier der Bereich Forschung/ EEK dar, dessen zukünftige organisatorische Ausgestaltung inklusive Festlegung von Verantwortlichkeiten zum Zeitpunkt des Auditverfahrens erst erarbeitet wurde.

Die auf der Website des MOZ erhältlichen Normen des Rektorats und des Senats dokumentieren, dass die Universität ihre internen Steuerungsprozesse autonom gestaltet.

3.1.2 Beurteilung von Standard 1

Die Ziele des MOZ erstrecken sich über längere Zeiträume hinweg und sind schlüssig erklärt. Insgesamt lassen sie klare Vorstellungen vom Profil der Universität sowie das angestrebte Qualitätsniveau in Lehre, Forschung/ EEK sowie der Verwaltung erkennen.

Das MOZ nutzt die gesetzlich vorgesehenen Steuerungsinstrumente (Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarung, interne Zielvereinbarungen, Wissensbilanz bzw. Leistungsbericht) zur Universitätssteuerung weitgehend in systematischer Weise. Das Zusammenspiel dieser Instrumente erlaubt eine rollierende Planung und bildet aus Sicht eines Teils des Gutachter/innen/teams einen geschlossenen Qualitätsregelkreis auf der gesamtuniversitären Ebene. Ziele bzw. Vorhaben aus den Leistungsvereinbarungen werden im Rahmen der Zielvereinbarungen auf die Ebene der jeweils zuständigen Organisationseinheiten des MOZ heruntergebrochen, weshalb die Wissensbilanz bzw. der Leistungsbericht auch für das Monitoring der Zielvereinbarungen eingesetzt werden können. Darüber hinaus nutzt das MOZ eine Reihe von weiteren internen Steuerungsinstrumenten und PDCA-Zyklen.

Angesichts der Bedeutung, die das MOZ den Bereichen „Internationalität“ und „Lehrentwicklung“ gemäß seinen Zielen (Fokus „Internationalität“, Qualitätsziel „Exzellente Lehre“) beimisst, sind aus Sicht des Gutachter/innen/teams die strategischen Planungen in diesen beiden Bereichen nicht ausreichend genug gediehen.

Empfehlung: Es wird empfohlen, dass das MOZ seine Strategie in den Bereichen „Internationalisierung“ und „Lehreentwicklung“ weiterentwickelt. Konkretisierungen in Bezug auf eine planvolle Lehreentwicklung sollten den gegenwärtigen hochschuldidaktischen Herausforderungen, etwa im künstlerischen Einzelunterricht mit Blick auf Formate wie kollegiales Feedback, team teaching etc. Rechnung tragen. (siehe auch unter Standard 2, „Internationalisierung“)

Die Verantwortlichkeiten sind aus Sicht des Gutachter/innen/teams in geeigneter Weise geklärt und dokumentiert, mit Ausnahme des erwähnten Bereichs Forschung/ EEK.

Empfehlung: Dem im Audit festgestellten Befund, dass der Bereich Forschung/ EEK am MOZ gegenwärtig einer Neuausrichtung unterzogen wird, wird die Empfehlung an die Seite gestellt, die bestehenden bzw. gerade im Aufbau befindlichen Verantwortlichkeiten dahingehend zu beobachten, ob sich die aktuell gewählte Lösung aus der Gesamtperspektive der Universität bewährt.

Im Zuge des Audits ergaben sich keinerlei Anhaltspunkte für eine eingeschränkte Autonomie des MOZ in Bezug auf die Gestaltung der internen Prozesse.

Standard 1 wird von den Gutachter/inne/n als **erfüllt** beurteilt.

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.

3.2.1 Allgemeines zum Qualitätsmanagementsystem

(a) Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem

Um die gedanklichen Voraussetzungen für die anschließende Beurteilung dieses Standards, der das Qualitätsmanagementsystem der Universität Mozarteum Salzburg insgesamt in den Blick nimmt, transparenter zu machen, sei zunächst grundsätzlich Folgendes festgestellt:

Der in der Literatur vielfach dokumentierte Befund, dass einer mit den Künsten befassten Institution eine implizite Qualitätssicherung innewohnt, ist bei der Implementierung konsistenter Qualitätssicherungsprozesse einerseits zentraler Ausgangspunkt für die verlässliche Modellierung von transparenten Prozessen und andererseits steter Bezugspunkt der Selbstvergewisserung des eigenen Tuns ihrer Akteurinnen und Akteure. Dieses alltagstheoretische Verständnis von Qualitätssicherung, das sich hauptsächlich auf künstlerische und dann auf pädagogische Güte bezieht, manifestiert sich in performativen Situationen auf der Bühne, dem Podium sowie dem Klassenraum und in der Generierung und Publikation von Forschungsergebnissen. Qualität in diesem Sinne ist also sicht-, hör- und lesbar; die Bewertung derselben wird in die Öffentlichkeit der Rezipient/inn/en verlagert. Im besten Falle beeinflusst diese die eigene künstlerische Qualität, generell gesichert ist diese Absicht jedoch nicht. Unter den gegebenen gesellschafts- und bildungspolitischen Gegebenheiten sind daher diese impliziten und zufälligen Prozesse von Qualitätssicherung und -entwicklung nicht nur auf das performative Kernelement allein zu beschränken, sondern auch auf alle damit in Zusammenhang stehenden Prozesse sowie ihre jeweilige Organisation zu beziehen und für externe Evaluierungsprozesse, wie beispielweise dieses Audit, sichtbar zu machen. Damit stehen Akteurinnen und Akteure unterschiedlicher Statusgruppen und deren funktionale Einbindung in Organisationseinheiten sowie ihr Zusammenspiel in einem universitätsweiten Qualitätsmanagementsystem im Fokus. Daraus folgert wiederum, dass Universitäten keine technischen, sondern soziale Systeme sind.

Qualitätsmanagement als solches verstanden, ist prinzipiell in der Lage, anhand ausgehandelter und vereinbarter Prozesse und Standards ein kontinuierlich lernendes, also sich verbesserndes System zu sein. Das bedeutet, die verabredeten Maßnahmen in allen Kern- und Querschnittsaufgaben haben planmäßig (systematisch) und verlässlich dafür zu sorgen, dass alle Akteurinnen und Akteure in ihrer Organisation mit ihnen eine Handhabe bekommen, dieses Selbstlernen individuell und in Interaktion zu praktizieren, um auch das Qualitätsmanagementsystem selbst in seiner Qualität (weiter) zu entwickeln und zu sichern. Das heißt, dass „Verfahren und Maßnahmen [...] systematisch integriert, institutionell verankert und strukturell abgesichert“ (AQ Austria, Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen –

Eine Bestandsaufnahme, 2015, S. 87) sein sollen. Vor dem Hintergrund dieses Begriffsverständnisses sind die nachfolgenden Beurteilungen zu verstehen.

Der Erfüllung der rechtlichen Verpflichtung zur Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems kommt das MOZ in der Weise nach, dass die Universität Qualitätsregelkreise bzw. PDCA-Zyklen für Kern- und Querschnittsaufgaben entwirft und diese nach dem Selbstevaluationsbericht (SEB) als „essentiellen Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ darstellt. So wurden insgesamt ca. 25 PDCA-Zyklen im SEB ausführlich beschrieben. Mit dem neuen Rektorat, das seit April 2018 in Amt ist, wurden zahlreiche Prozesse neu angestoßen (siehe dazu auch die Ausführungen unter Standard 4).

(b) Beurteilungen zum Qualitätsmanagementsystem

Das Gutachter/innen/team würdigt die Systematik und Konsistenz, mit welcher die Abteilung für Qualitätsmanagement und Entwicklungsplanung unter breiter Beteiligung der Universitätsangehörigen die PDCA-Zyklen für jede Kern- und Querschnittsaufgabe dekliniert hat. Aus diesen Entwicklungsarbeiten ist eine Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems entstanden, die in sich konsistent ist, da sie einem einheitlichen Muster und einer einheitlichen Vorstellung eines PDCA-Zyklus folgt.

Bei genauer Sicht, insbesondere durch die Darstellungen im SEB, wird allerdings deutlich, dass die Fassung von Prozessen in unterschiedliche PDCA-Zyklen Unschärfen erkennen lässt, die von einem in weiten Teilen üblichen Begriffsverständnis abweicht. In diesen allgemeinen Bemerkungen zum Standard 2 soll auf mehrere Problematiken aufmerksam gemacht werden, die dialektisch miteinander verknüpft sind. Dies betrifft zunächst das zugrunde gelegte Verständnis von PDCA-Zyklen sowie deren fehlende systematische Geschlossenheit.

Unter drei Hauptgruppen werden im SEB den einzelnen Kernprozessen durchgängig PDCA-Zyklen zugewiesen, deren Analyse „eine fundierte Feststellung des Ist-Zustandes“ ermöglichen soll. Einerseits ist es für die Gutachter/innen unklar geblieben, worauf sich die Formulierung „Ist-Zustand“ beziehen soll (auf den gegenwärtigen allgemeinen Status des Qualitätsmanagements oder des jeweiligen Zyklus), andererseits muss mit Blick auf letztere festgestellt werden, dass es beim PDCA-Zyklus im Sinne von Deming nicht darum geht, einen Ist-Zustand abzubilden, sondern einen klar konturierten, systemisch wirkenden Zyklus von Instrumenten und Maßnahmen. Trotz der Darlegungen im SEB werden zu einem großen Teil Prozessabläufe oder Maßnahmenammlungen abgebildet, aber cum grano salis keine tatsächlichen PDCA-Zyklen zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und -entwicklung modelliert. Ausgangspunkt für PDCA-Zyklen sind Ziele. Diese sind am MOZ in unterschiedlichen Dokumenten vorhanden und definiert (siehe unter Standard 1), nach diesen richten sich aber die dargestellten Zyklen nicht immer aus.

Beispielsweise wird im SEB beim PDCA-Zyklus „Ressourcenmanagement“ die „Erstellung des Budgetentwurfs“ und im PDCA-Zyklus „Management von Veranstaltungen/ Administrative Begleitung der Veranstaltungen“ das „Management von Veranstaltungen“ als „plan“ angegeben, obwohl dies in beiden Fällen „do“ wäre. Oder es tauchen Beschreibungen in der Vergangenheitsform auf (z.B. „befragt wurden die Studierenden“), die dem prospektiven, planenden Status eines PDCA als Instrument widerspricht. Deutlich wird dieses Verständnis außerdem an den Leitfragen, die im SEB für alle PDCA-Zyklen geltend jeder Phase des Qualitätsregelkreises zugeordnet werden. Insbesondere unter „act/ adapt“ verfehlt nicht zuletzt die Diktion („wurden/werden“) die eigentliche Bestimmung von „act/ adapt“ als Ermittlung des Handlungsbedarfs (z.B. Angemessenheit, Verbesserungspotentiale, Entscheidungen etc.).

Exemplarisch zeigen lässt sich diese Verwendung auch am PDCA-Zyklus zum Aspekt „Durchführung von Prüfungen“: Dem „plan“ in seinem hypothetischen Charakter und seiner Zielformulierungsabsicht werden Ordnungsmittel (wie z.B. die studienrechtlichen Bestimmungen in der Satzung) unterlegt und keine Qualitätsziele oder übergeordneten Lernergebnisse. Bei „check“ sind die Überprüfung der Prozess- und Ergebnisqualität zu erwarten, erwähnt werden aber der Studiendirektor als Prüfinstanz mit seinen Aufgaben und Befugnissen; der Prozess bindet aber auch andere an der Qualität und am Outcome beteiligten Akteure und Akteurinnen ein. Bei „act/ adapt“ werden prospektive Maßnahmen sowie Vergangenes („Die Projektidee entstand“; „Im Rahmen des Besprechungsgremiums wurde festgestellt [...]“) erläutert. Zu erwarten wären, insbesondere bei diesem sensiblen Thema, qualitätssichernde Instrumente wie z.B. Rückmeldung der Prüfungsergebnisse, Reflexion mit Studierenden o.ä., nicht zuletzt um den Qualitätskreislauf zu schließen, denn das lässt sich hier nicht erkennen. Darüber hinaus unterscheiden manche PDCA-Zyklen eine inhaltliche von der prozessualen Ebene, was allerdings nur punktuell auftritt. Vor dem Hintergrund dieses Beispiels stellen sich für die Gutachter/innen ein Großteil der PDCA-Zyklen im SEB nur bedingt als überzeugende Mittel zur Beschreibung von Steuerung und Lenkung dar, weil sie in diesem Sinne nicht systematisch geschlossen sind.

Trotz der konsistenten Darstellung der PDCA-Zyklen als Grundlage für das Qualitätsmanagementsystem der Universität ist es aus Sicht eines Teils des Gutachter/innen/teams nicht durchgehend gelungen, eine sowohl systemische wie auch systematische Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems zu erreichen, bei der eine Verknüpfung mit der Universitätssteuerung gewährleistet ist.

In den Vor-Ort-Besuchen der Gutachter/innen relativierte sich das im SEB der Universität Dargestellte in der Weise, dass sich vor allem Prozesse, aber auch PDCA-Zyklen als Steuerungsmittel im o.g. Wortsinne schon erkennen ließen. In der Praxis wird die Idee des Qualitätsmanagementsystems der geschlossenen Qualitätsregelkreise umgesetzt. Es besteht somit eine Diskrepanz zwischen der schriftlichen Darstellung des Qualitätsmanagementsystems und der Realisierung. Das Gutachter/innen/team konnte sich anhand mehrerer Beispiele, die in der Selbstdokumentation beschrieben waren, überzeugen, dass das Qualitätsmanagementsystem in der Praxis dafür gesorgt hat, dass bei Bedarf Korrekturmaßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen eingeleitet wurden (siehe weiter unten für Beispiele).

3.2.2 Qualitätsmanagementsystem in Studium und Lehre

(a) Feststellungen zu Studium und Lehre

Zu Beginn dieses Textabschnittes stellen die Gutachter/innen zunächst fest, welche Ziele im Bereich Studium und Lehre durch das MOZ selbst in verschiedenen Quellen genannt werden. Dies möge der Klarheit und Transparenz dienlich sein, nach welchen Referenzpunkten die Feststellungen und Beurteilungen im Bereich „Studium und Lehre“ zustande kommen.

- Exzellente Lehre auf internationalem Spitzenniveau,
- Heranbildung von international konkurrenzfähigem sowie international anerkanntem, künstlerischem Nachwuchs als selbstständige Künstler/innen/persönlichkeiten,
- Heranbildung von international konkurrenzfähigem sowie international anerkanntem, wissenschaftlichem/pädagogischem Nachwuchs,
- Nutzung von Kreativität und Potential aller Geschlechter in Lehre,
- Motivierte und kompetente Mitarbeiter/innen, die sich mit den verändernden Anforderungen in Lehre, EEK und Forschung auseinandersetzen und ihren Aufgaben gerecht werden,

- Studierendenzentriertes Lernen, Lehren und Prüfen: „Hochschulen gewährleisten, dass die angebotenen Studiengänge so durchgeführt werden, dass sie die Studierenden ermutigen, eine aktive Rolle in der Gestaltung des Lernprozesses zu übernehmen, und dass dieser Ansatz auch bei der Beurteilung der Studierenden / bei Prüfungen berücksichtigt wird.“
- Zu Lehrenden: „Hochschulen vergewissern sich der Kompetenz ihrer Lehrenden. Sie setzen gerechte und transparente Verfahren für die Neueinstellung und Weiterbildung ihrer Beschäftigten ein.“
- Zu Lernumgebung „Hochschulen verfügen über angemessene Mittel zur Finanzierung von Studium und Lehre und stellen sicher, dass für die Studierenden jederzeit ein hinlängliches und leicht zugängliches Angebot an Lernmitteln und Betreuung bereitsteht.“
- Digitale Medienkompetenz bietet wesentliche Tools für die Lehre durch die Möglichkeit der Entwicklung neuer Lehrformate, Arbeitsformen, Studien und Studienergänzungen,
- Für die Weiterentwicklung der didaktischen Qualität der Lehre sind Schulungsprogramme sowie Workshops für Lehrende geplant, darüber hinaus ist die Universität Mitglied im Netzwerk Didaktik deutscher Musikhochschulen. Ferner besteht ein Kooperationsabkommen mit der Paris Lodron Universität Salzburg zur Teilnahme am Universitätslehrgang für Hochschuldidaktik.
- Darüber hinaus soll die studentische Mitwirkung in Evaluierungs- und Berufungsprozessen weiter ausgebaut werden,
- Die Qualitätssicherung erfolgt durch die Evaluierung der Lehre, durch Absolvent/inn/enbefragungen, durch Studierenden- und Absolvent/inn/en-Monitoring (HRSM ÖSTAM-Projekt), durch Richtlinien der Curriculumentwicklung, die vom Senat und Rektorat beschlossen wurden, sowie durch die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen und durch die Schaffung von Didaktikstellen.
- Das Ziel, eigene Weiterbildungsangebote für Hochschuldidaktik zu entwickeln, wurde laut mündlicher Aussage, in die neue Leistungsvereinbarung aufgenommen.

Die Evaluierung der Lehre, sowohl Paper/Pencil als auch online, stellt ein wesentliches Instrument für das Qualitätsmanagement im Bereich Studien und Lehre dar, das auf die Entwicklung der Curricula, infrastrukturelle Studienbedingungen, die Auswahl und Personalentwicklung und weitere Bereiche wirkt. Aus diesem Grund nimmt die Lehrveranstaltungsevaluierung einen Großteil der folgenden Ausführungen ein.

Die **Evaluierung der Lehre** findet im 5-Jahres-Rhythmus mit händisch auszufüllenden Papierfragebögen und rotierend durch alle Departments statt. Seit 2017 finden außerdem jährlich Online-Evaluierungen aller Lehrveranstaltungen (LV) statt. Diese Maßnahme wurde auf den Wunsch von Studierenden, regelmäßig Feedback zu allen LV geben zu können, als Auswertungsergebnis einer externen Evaluierung eines Studiums beschlossen, bei der die Gutachter/innen angeregt hatten, den Studierenden Partizipations- und Feedbackmöglichkeiten in kürzeren Abständen sowie weitere Feedbackschleifen einzuräumen. Dies wurde bei den beiden Vor-Ort-Besuchen als „Paradigmenwechsel“ bezeichnet und im Grundsatz durch die Gesprächspartner/innen mehrheitlich begrüßt. In einigen Fällen erbringen die Evaluierungen Ergebnisse, die beispielsweise zu Maßnahmen bei der Beauftragung von Lektor/inn/en oder bei wichtigen infrastrukturellen Verbesserungen des Studien- und Lehrbetriebes (wie die Einführung eines digitalen Schließsystems zur Verbesserung der Übemöglichkeiten) führen.

Die Ergebnisse der 5-Jahres-Evaluierungen werden in einem Evaluierungszirkel diskutiert und ausgewertet, wobei das neue Rektorat sich vorbehält, anhand der Evaluationsergebnisse direkt mit Lehrenden zu sprechen. Die Auswertung der jährlichen Online-Evaluierungen aller Lehrveranstaltungen ist dahingegen laut SEB nur durch die/den VR für Lehre vorgesehen. Aus

den Gesprächen mit dem Rektorat ergab sich allerdings, dass das gesamte Rektorat die Auswertung mit Unterstützung der Abteilung Qualitätsmanagement und Entwicklungsplanung vorgenommen hat.

Im Zusammenhang mit der Evaluierung der Lehre, sowohl Paper/Pencil als auch online, wurde übereinstimmend von diversen Problemen berichtet. Rektorat, Departmentleiter/innen, Professor/inn/en, Lektor/inn/en und Studierende bemängeln sowohl die geringe Validität und Reliabilität als auch Nachteile für Studierende und Lehrende durch die Art der Durchführung bzw. Auswertung im Evaluierungszirkel. Konkret werden zu geringe Rücklaufquoten, mangelnde Adäquanz der Fragebögen, ungünstige Befragungszeitpunkte, geringe Authentizität der Ergebnisse mit multiplen Ursachen (Abhängigkeit der Studierenden, kulturelle Aspekte, Befragungsmüdigkeit und mangelndes Interesse, geringe Transparenz und mangelndes Feedback über die Ergebnisse, ungenügende Anonymität) genannt.

Ebenso wird von künstlerisch Lehrenden in der Musik die Sinnhaftigkeit der Evaluierungen in den künstlerischen Fächern in Frage gestellt und auf die künstlerische Exzellenz der Lehrenden am MOZ, als Garant für hochstehende Leistungen der Studierenden verwiesen, die sich letztendlich auf den diversen Bühnen bewähren müssen und somit die Qualität der Studien sicherstellen würden.

Die **Weiterentwicklung der Studien** nahm in den letzten Jahren breiten Raum an der Universität ein. Dazu wurde, neben der Einsetzung der jeweiligen Curricula-Kommissionen, eine übergreifende ARGE Curriculaentwicklung eingerichtet. Letztere hat die Aufgabe, ein Mustercurriculum festzulegen und mit Senat und Rektorat Richtlinien für die Überarbeitung der Curricula zu entwickeln. Der ARGE Curriculaentwicklung obliegt es auch, über die einzelnen fachspezifischen Curricula-Kommissionen hinweg, bereits während des Prozesses der Curriculaentwicklung, auf die Kompatibilität mit den übergeordneten Zielen des MOZ zu achten. Für die Weiterentwicklung der Studien wurde die Meinung der Universitätsangehörigen in unterschiedlicher Weise eingeholt. Für den oben erwähnten Evaluierungszirkel ist die Teilnahme eines Mitglieds einer Curricula-Kommission vorgesehen, um auch auf diese Art Erkenntnisse aus Lehrveranstaltungsevaluierungen in die Überarbeitung der Studien aufzunehmen.

Die **Zulassungsprüfungen** spielen am MOZ eine wichtige Rolle, um dem Exzellenzanspruch der Universität gerecht werden zu können. Dafür ist ein strukturierter Prozess definiert, um einen transparenten Ablauf sicherstellen zu können. Die Beurteilung der Bewerber/innen erfolgt durch Kommissionen.

Aufgrund der Betreuungsverhältnisse in den Studien erhalten die Studierenden von den Lehrenden üblicherweise unmittelbares **Feedback** über ihre künstlerische Entwicklung. Feedback auf Zulassungsprüfungen kann, abhängig vom Studienfach und der Anzahl der Bewerber/innen, eingeholt werden, ist jedoch nicht automatisch im Prozess vorgesehen. Eine kommissionelle Prüfung erfolgt zum Abschluss des Studiums. Diese **Abschlussprüfungen** sind öffentlich zugänglich; die Studierenden nutzen diese Möglichkeit und erfahren daher auch aus der Praxis frühzeitig die Erfordernisse dafür. Für jede Art der Lehrveranstaltung ist die Prüfungsart festgelegt.

Die Umsetzung der künstlerischen Lehramtsstudien im Rahmen der Pädagog/inn/enbildung stellt für das MOZ eine besondere Herausforderung dar, da die Universität doch durch die beiden Standorte in Salzburg und Innsbruck an zwei Entwicklungsverbänden beteiligt ist. Das bedeutet, dass Curricula strukturell unterschiedlich dargestellt werden müssen, weil die beiden Verbände unterschiedliche Studienstrukturen vorsehen. Das ist auch der Grund, warum das MOZ zwei

parallele Curricularkommissionen für die Lehramtsstudien einrichten musste. Die Kooperation mit den beteiligten Pädagogischen Hochschulen hat sich grundsätzlich als produktiv erwiesen. Als besonders positiver Aspekt wurde von Angehörigen des MOZ hervorgehoben, dass ein gutes Gesprächsklima in den Verbänden herrscht und die Pädagogischen Hochschulen mit den Qualitätsstandards des MOZ im Kontext der Zulassungsprüfungen sowie auch bei der Auswahl der Lehrenden übereinstimmen. Eine besondere Schwierigkeit stellt die Nutzung von Informationssystemen im Verbund West dar, weil die Universität Innsbruck ein anderes System als das MOZ nutzt, weshalb manche Datenübertragungen am MOZ händisch erfolgen müssen.

(b) Beurteilungen zu Studium und Lehre

Mit Blick auf die Selbstdokumentation und auf die Gespräche vor Ort konnte das Gutachter/innen/team beobachten, dass die durchgeführten Evaluierungen dazu geführt haben, dass Maßnahmen ergriffen wurden, die sich eindeutig qualitätssichernd auswirkten. Dies trifft beispielsweise auf die Überarbeitung und Neuentwicklung von Studien, auf die räumliche Ausstattung und andere infrastrukturelle Aspekte für das Studium (z.B. Schließsystem) oder auch die Neubesetzung von Lehrbeauftragungsstellen zu. Evaluierungsergebnisse mit Relevanz für die Entwicklung der Curricula werden erkannt und in die dafür vorgesehene ARGE Curriculaentwicklung eingespielt. Hierfür hat das Gutachter/innen/team Belege und zahlreiche Hinweise aus den Gesprächen erhalten. Dies gilt auch für die hochschuldidaktische Lehrentwicklung insofern, dass erkannten Defiziten bei Lehrenden über die Abteilungen Personal Service und Personalentwicklung mit Vereinbarungen zwischen den Lehrenden und dem MOZ zu hochschuldidaktischen Weiterbildungsmaßnahmen begegnet werden soll.

Allerdings wurde auch beobachtet, dass die Resultate von Evaluationen in der Wahrnehmung der Studierenden nur recht punktuell zu einer Veränderung, mithin Verbesserung des Bestehenden geführt haben. Dies führt zu der generellen Frage vom Grad der Geschlossenheit von Qualitätskreisläufen. Gerade an diesem Beispiel und der oben erwähnten Unschärfe in Bezug auf die Zuständigkeit für die Verwertung der Ergebnisse, d.h. die Unschärfe, wann der Evaluationszirkel der Departmentebene und wann das Rektorat als übergeordnete Steuerungsebene tätig werden, wird deutlich, dass in diesem sensiblen, jedoch nicht nur aus der Perspektive von Studierenden wichtigen Bereich, noch keine Verlässlichkeit in der Schließung der Qualitätsregelkreise gesichert ist, gleichwohl Ansätze dazu zu beobachten sind. Für eine systematische Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zur Erreichung der vom MOZ angestrebten Exzellenz in der Lehre liegen somit aktuell keine Belege vor. Das Vorgehen und die Zuständigkeiten nach Evaluierungen sind nicht eindeutig definiert.

Insbesondere die Evaluierung künstlerischer Lehre ist vor dem Hintergrund der Entwicklungen im nationalen und internationalen Qualitätssicherungsdiskurs am MOZ nicht zielführend, da diese ausschließlich über einen Fragebogen stattfindet. Allgemein wird nicht nur die Erhebungsmethode, sondern auch grundsätzlich die Reliabilität solcher Daten von Lehrveranstaltungsevaluationen an diesen Institutionen zunehmend in Frage gestellt (siehe z.B. Franz-Özdemir 2017¹).

Empfehlung: Es wird mit Blick auf das Desiderat der Evaluation künstlerischer Lehre empfohlen, die einschlägigen Modelle dazu aus dem nationalen und internationalen Diskurs zu konsultieren sowie gesteuert und beteiligungsorientiert am MOZ auszuprobieren.

¹ Franz-Özdemir, Melanie (2017), Andere Lehre – andere Evaluation. Grundlagen, besondere Anforderungen und Methoden für die Lehrveranstaltungsevaluation an Musikhochschulen, in: B. Clausen & H. Geuen (Hrsg.), *Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung an Musikhochschulen. Konzepte – Projekte – Perspektiven* (S. 91–115). Münster [u.a.]: Waxmann. Siehe dazu auch Netzwerk Musikhochschulen: <https://www.netzwerk-musikhochschulen.de/leistungen/evaluation/>.

Ein Teil des Gutachter/innen/teams kommt zu dem Schluss, dass für die Evaluierung der Lehre ein abgestimmtes Gesamtkonzept erforderlich ist, bei dem die erkannten Probleme systematisch Lösungen zugeführt werden. Es fällt auf, dass die Ausrichtung des jetzigen Vorgehens vorrangig defizitorientiert ist. Es fehlt eine ergänzende entwicklungs- bzw. ressourcenorientierte Ausrichtung auf einen in gemeinsamer Verantwortung entwickelten Prozess mit Zielsetzungen, Instrumentarium und transparenter Auswertung mit nachfolgenden Maßnahmen. In gemeinsamer Verantwortung meint hierbei ein Konzept, dass systematisch eine konstruktive Mitwirkung Studierender und Lehrender vorsieht und damit deren Identifikation und Kompetenzaufbau für die Evaluierung der Lehre dient.

Insgesamt ist ein gewichtiger Teilaspekt der Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich Lehre und Studium mit der Problemidentifizierung und den zuvor bereits beschriebenen Maßnahmen bei Infrastruktur, Curricula und Lehraufträgen abgedeckt. Verbesserungspotential besteht gleichwohl im Bereich der Prüfungen.

Empfehlung: Nach Möglichkeit sollten externe Expert/inn/en hinzugezogen werden, deren Feedbacks zu den Prüfungen dann direkt abzuholen wären. Für die hierzu geäußerte Absicht wurden keine konkreten Vorgehensweisen und Zielsetzungen genannt. Das Gutachter/innen/team spricht daher die Empfehlung aus, dies nachzuholen.

Die Änderung des Formats und der Frequenz der Lehrveranstaltungsevaluation ist im Sinne einer Weiterentwicklung des QMS (siehe unter Standard 3) und daher grundsätzlich zu begrüßen. Offenbar wurde jedoch, dass einerseits eine große Gefahr von Befragungsmüdigkeit besteht und andererseits die Items im Fragebogen nicht prägnant genug auf die spezifischen fachlichen Anliegen der Studierenden zugeschnitten sind. Zwischen beiden Schwierigkeiten besteht eine Interdependenz (siehe Empfehlung unter Standard 3).

Die Qualitätssicherung und -entwicklung der Curricula ist aus Sicht der Gutachter/innen durch die damit verbundenen klaren Zielsetzungen der Universität, den partizipativen Ansatz bei der Erstellung sowie dem Monitoring der Umsetzung gegeben.

In Bezug auf das Studium des Lehramtes gewann das Gutachter/innen/team den Eindruck, dass sich das MOZ den mannigfaltigen Herausforderungen, die die Organisation der Lehramtsstudien in Entwicklungsverbänden mit sich gebracht hat, mit großem Engagement und viel Herzblut für die Sache stellt.

3.2.3 Qualitätsmanagementsystem in Forschung/ EEK

(a) Feststellungen zu Forschung/ EEK

Das Qualitätsmanagementsystem der Universität Mozarteum Salzburg soll die Universität bei der Erreichung der gesetzten Ziele auch im Bereich Forschung/ EEK unterstützen.

Die Qualität in den Bereichen Forschung und EEK basiert auf dem eigenen universitären Anspruch eines hohen Qualitätsstandards, den es zu erfüllen gilt. Zur Überprüfung der Qualität der Projekte im Bereich EEK gibt es vereinzelte, aber keine institutionalisierten, Expert/inn/enkreise, die sich über die Vorhaben im EEK-Bereich austauschen und durch kritische Begutachtung Verbesserungen vorschlagen. Ausgezeichnete Projekte werden innerhalb der Universität besonders stark wahrgenommen, sind diese doch für das MOZ eine Bestätigung des eigenen Selbstverständnisses. Diese Auszeichnungen wiederum wirken motivierend auf die Mitarbeiter/innen, weswegen sie sich um die Beantragung von Projekten in Forschung und EEK bemühen und sich einzubringen suchen. Somit lässt sich aus Sicht der

Gutachter/innen feststellen, dass Forschung und EEK primär aus einer eigenen intrinsischen Motivation der Mitarbeiter/innen und verschiedener Abteilungen hervorgeht, aber nicht vorrangig von Seiten der Universität ausgeht und vor allem institutionalisiert ist. Jedoch ist das Rektorat erkennbar bestrebt, Projekte nach den vorhandenen Möglichkeiten zu finanzieren. So werden beispielsweise Zuschüsse für Publikationen gewährt und die öffentlichkeitswirksame Zurschaustellung aktiv unterstützt.

Im Bereich der Forschungsförderung (auch für EEK) hat das Rektorat auf ein Desiderat der Universitätsangehörigen der Forschung und EEK reagiert: die sonst im Rektorat verankerte Position für Forschung wird strukturell in einem neu geschaffenen (zum Zeitpunkt des Audits noch so benannten) Referat für Forschungsförderung verankert, das auch strategische Aufgaben haben soll. Es wird sich in Zukunft mit Fragen der Forschungsförderung und -entwicklung der Universität auseinandersetzen und wird als Servicestelle für Forschung und EEK verstanden.

Empfehlung: Die Gutachter/innen empfehlen, bei der Gestaltung dieser Stelle auch den von den Universitätsangehörigen geäußerten Wünschen nach Begleitung bei der Einwerbung von Drittmitteln, Rechnung zu tragen.

Momentan wird die Forschung primär durch die Anzahl an Veröffentlichungen und die damit einhergehenden Peer-Reviews evaluiert und somit auf ihre Qualität überprüft. Universitätseigene Standards, welche für die Forschung angewandt werden, würden erst durch die Installierung einer Leitung des Referats für Forschungsförderung systematisch aufgebaut und weiterentwickelt werden.

Ähnlich wie bei der durch Peer-Reviews sichergestellten Qualität der Forschung stellt sich die Situation bei der EEK dar. Die Sicherstellung der Qualität erfolgt primär durch Außenstehende. Gerade in diesem Bereich setzt das MOZ auf eine „Evaluation durch das Publikum“. EEK wird hier durch erfolgreiche Konzerte, gewonnene Wettbewerbe, Engagements und dergleichen qualitätsgesichert, allerdings nicht systematisch (siehe Ausführungen unter „Allgemeines zum Qualitätsmanagement“). Als zusätzliches Steuerungs- und Kontrollelement kommt die Wissensbilanz zum Tragen, die vom MOZ angewandt wird, um einerseits gegenüber dem Ministerium eine argumentative Handhabe bei der Leistungsvereinbarung zu haben und um andererseits die Fortschritte der Mitarbeiter/innen in ihren jeweiligen Projekten bzw. der mit ihnen vereinbarten Zielvereinbarung sichtbar machen zu können.

Um einer wissenschaftlichen Redlichkeit zu entsprechen, die Voraussetzung für ein Doktorat sein muss, werden jene Studierenden, die erst ein musikalisches Studium absolviert haben und dann ein wissenschaftliches Doktorat absolvieren wollen, zu einer Einführung in gute wissenschaftliche Praxis, bzw. zu entsprechenden wissenschaftlichen Pflichtfächern angehalten. Dies ist aus Sicht des Gutachter/innen/teams eine adäquate Maßnahme zur Sicherung wissenschaftlicher Standards in den Doktoratsstudien des MOZ, die insbesondere auch Absolvent/inn/en künstlerischer Studien offenstehen, die keine oder nur geringe wissenschaftliche Elemente vorsehen.

Mit dem interuniversitären Doktoratsstudium Wissenschaft und Kunst, das in Kooperation mit der Paris Lodron Universität Salzburg angeboten wird und u.a. bezahlte Stellen vorsieht, sollen darüber hinaus schwerpunktmäßig jene Doktorand/inn/en gefördert werden, deren Projekte an der Schnittstelle von Wissenschaft und Kunst angesiedelt sind.

(b) Beurteilungen zu Forschung/ EEK

Noch ist der universitätseigene Anspruch an Forschung bzw. EEK nicht genügend ausdifferenziert. Im Bereich der Forschung steht die Universität, unter anderem bedingt durch kürzlich erfolgte Veränderungen im Rektorat, erst am Anfang der Etablierung einer systematischen Qualitätssicherung. In den Dokumenten sowie in den Gesprächen mit den Akteurinnen und Akteuren konnte nicht durchgängig ein Bewusstsein für ein reflexives Qualitätsverständnis im Bereich Forschung/ EEK, das über die alltagstheoretischen Auffassungen von Podium und scientific community als Maßstab von Qualitätssicherung und -entwicklung hinausgeht, festgestellt werden (siehe auch unter Standard 2, Allgemeines zum Qualitätsmanagementsystem). Aufgrund der erst kürzlich entschiedenen Personalie für das oben genannte Referat fehlen noch eine systematische Herangehensweise sowie die Prozesse zur internen Qualitätssicherung. Jedoch wurde offensichtlich, dass die Universität sich dessen bewusst ist und sich in Zukunft dieser Problematik annehmen wird. Es setzt sich auch hier die grundsätzliche Wahrnehmung fort, dass sich die Universität in einer Aufbruchsstimmung befindet, d.h. es gibt Anzeichen für einen Paradigmenwechsel, der zum gegenwärtigen Zeitpunkt jedoch nicht überall ziel- und ergebnisorientiert gelenkt ist.

Forschung und EEK sind im Selbstverständnis der Universität verankert, sind aber von der Motivation einzelner Personen oder Abteilungen abhängig.

Empfehlung: Die durchaus vorhandene und große Motivation, sich in Projekten im Bereich der Forschung oder der EEK zu betätigen und auch im internationalen Vergleich hervorzutun (ein Merkmal, welches von der positiven Ausstrahlung der Universität zeugt), sollte von der Universität vermehrt gefordert und gefördert werden. Hier empfiehlt es sich, gemeinsam mit dem Referat für Forschungsförderung ein entsprechendes Anreizsystem zu entwickeln.

Auch wenn das MOZ glaubhaft machen konnte, dass aufgrund der hohen Ansprüche an die Lehrenden, Mitarbeiter/innen und die Studierenden ein System des universitätsimmanenten hohen Qualitätsstandards im Bereich der EEK etabliert wurde, so sind die Schritte zu diesem Standard nicht systematisch und personenunabhängig qualitätsgesichert. Der sonst zur Qualitätssicherung angewandte PDCA-Zyklus ist in Teilbereichen der Forschung und EEK erkennbar, wie es beispielsweise das Monitoring der verschiedenen Schritte zur Abwicklung von Forschungsprojekten darlegt: nach der Planung des Projektes („plan“), beginnt dessen Umsetzung („do“), wobei der Verlauf mit Hilfe des Monitorings, die gesetzten Schritte und der Status der Entwicklung mit einem Ampelsystem dokumentiert und bewertet werden („check“). Entsprechend der Ampelfarbe können Maßnahmen gesetzt werden, die zum erfolgreichen Abschluss des Projektes beitragen („act/ adapt“).

3.2.4 Qualitätsmanagementsystem in den Bereichen Organisation, Administration, Support und Ressourcenmanagement

(a) Feststellungen zu Organisation, Administration, Support und Ressourcenmanagement

Die Leistungsvereinbarung bildet die Grundlage für die Zielvereinbarungen des Vizerektorats für Ressourcen mit den Verwaltungsabteilungen, in deren Rahmen die Implementierung der Leistungsvereinbarung betrieben wird (siehe dazu auch die generellen Ausführungen zur Spiegelung der Vorhaben und Ziele in den Leistungsvereinbarungen in den internen Zielvereinbarungen unter Standard 1). Das Monitoring erfolgt anhand von Evaluationsergebnissen, die vom Qualitätsmanagement aufbereitet werden (z.B. Ergebnisse

von Nutzer/innen/befragungen in der Bibliothek, Evaluierung der Sommerakademie für das Veranstaltungsmanagement) sowie relevanter Kennzahlen und anderen Daten aus Wissensbilanz bzw. Leistungsbericht. Die Zielvereinbarungsgespräche zwischen der Vizerektorin und den Leiter/inne/n der Abteilungen sehen u.a. eine allfällige Zielkorrektur und „adapt-Maßnahmen“ vor.

Eng verknüpft mit den internen Zielvereinbarungen ist die Mittelvergabe. Jedes Department/ Jede Abteilung erhält ein Basisbudget, das durch Projektmittel ergänzt wird, wobei die Projekte jenen entsprechen, die in den Leistungsvereinbarungen festgehalten sind. Darüber hinaus werden Mittel an die Departments auch leistungsorientiert vergeben, z.B. auf der Grundlage eingeworbener Drittmittel, allerdings ist eine systematische Anwendung nicht möglich, weil dazu in den verschiedenen Fachbereichen höchst unterschiedliche Voraussetzungen existieren. Die Department- bzw. Abteilungsleitungen haben Zugang zu SAP und können tagesaktuell den Budgetstand abfragen. Das Rektorat erhält monatlich Auswertungen des Finanzcontrollings. Bei Abweichungen erfolgen systematische Rückfragen bei den Departments/ Abteilungen, und es wird gemeinsam ermittelt, wie ein allfälliger Mehrbedarf finanziert werden kann. Das Finanzcontrolling ermittelt über regelmäßige Hochrechnungen die finanzielle Situation der Universität bis Jahresende. Aktuell wird am Risikomanagement gearbeitet ebenso wie an einem Steuerhandbuch.

Innerhalb der einzelnen Abteilungen wird das leitfadengestützte Mitarbeiter/innen/gespräch (MAG) bereits seit längerem konsequent angewandt und vor allem in größeren Abteilungen für sinnvoll erachtet. Aus den MAG werden Maßnahmen abgeleitet, wie z.B. die Festlegung von Zielen für die jeweilige Abteilung bzw. einzelne Mitarbeiter/innen, Neuverteilung von Zuständigkeiten, Personalentwicklung und Vorbereitungen für anstehende Pensionierungen. Es wird Weiterbildung für Abteilungsleitungen zum Führen von Mitarbeiter/innen/gesprächen angeboten.

Neue Vorhaben im Verwaltungsbereich werden im Zuge der sogenannten „Mattsee-Klausuren“ (jetzt „Gmunden-Klausuren“) abteilungsübergreifend konzipiert und ihre Umsetzung kontinuierlich geprüft. Eine Kerngruppe entscheidet über anstehende Themen und den Ablauf der Klausur. Bestehende Prozesse werden darauf hin bei Bedarf weiterentwickelt bzw. überarbeitet. Für das Projektmonitoring ist ein eigener Prozess implementiert. Ein Formular unterstützt das Projektmanagement bei Durchführung und Monitoring der Projekte. Beispiele für abgeschlossene Projekte betreffen die Zielvereinbarungen, die Beschaffungsrichtlinie, die Mitarbeiter/innen/gespräche, die Richtlinie für Berufungsverfahren gemäß § 99 UG, die Langzeit-Archivierung oder die Veranstaltungsrichtlinie.

Das MOZ nutzt darüber hinaus externe Revisionen für unabhängige Beratungs- und Prüfungsleistungen im Bereich der Universitätsadministration und das Gutachter/innen/team konnte anhand eines Beispiels Einblick in ein solches Verfahren in einer Abteilung nehmen.

(b) Beurteilungen zu Organisation, Administration, Support und Ressourcenmanagement

Das Gutachter/innen/team sieht es als bestätigt an, dass das Qualitätsmanagementsystem des MOZ die Verwaltung darin unterstützt, ihre Ziele in effektiver und effizienter Weise zu erreichen.

Für administrative Prozesse sind überwiegend geschlossene Qualitätskreisläufe in Form von prüfenden und entwickelnden Verfahren festzustellen, die periodisch über ein transparentes Projektmanagement auch an die Entscheidungsträger/innen zurückgebunden werden. Die

„Mattsee“- bzw. „Gmunden-Klausuren“ stechen als ein Beispiel für ein besonders gelungenes Instrument zur Qualitätsentwicklung hervor. Sie sind von zentraler Bedeutung für die Qualitätssicherung der Vorhaben im Verwaltungsbereich und für qualitätsgesicherte Abläufe mit Bezug zu Lehre und EEK/ Forschung. Das eingesetzte Formular unterstützt ein zweckmäßiges Projektmanagement, das letztlich einen kleinen in sich geschlossenen Qualitätsregelkreis abbildet.

Empfehlung: Aus der Sicht des Gutachter/innen/teams sollten die gut funktionierenden Prozesse in der Verwaltung in umfassender Weise auf Lehre bzw. EEK/ Forschung ausstrahlen. Das Team empfiehlt daher, die Anwendung insbesondere des „Mattsee-Formulars“ auch für den künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich zu prüfen (z.B. Projektmanagement in Forschung/ EEK).

Das Gutachter/innen/team konnte sich davon überzeugen, dass die interne Mittelvergabe qualitätsgesichert auf der Grundlage nachvollziehbarer Kriterien und Kennzahlen erfolgt. Das Ressourcenmanagement des MOZ kann als einer Kunstuniversität angemessen betrachtet werden.

3.2.5 Qualitätsmanagementsystem im Bereich Personal

(a) Feststellungen zu Personal

Personalentwicklung

Im Bereich der Personalentwicklung sind Maßnahmen vorgesehen, wie etwa die Schaffung von zeitlichen Freiräumen, um den Mitarbeiter/inne/n die Möglichkeit zur Weiterbildung zu erleichtern. Darüber hinaus war zu erkennen, dass den Mitarbeiter/inne/n beispielsweise Unterstützung geboten wird, um neben deren Arbeitspensum ein weiterführendes Studium zu absolvieren. Auf dem Gebiet der Hochschuldidaktik organisiert das MOZ zusammen mit der Paris Lodron Universität Salzburg Weiterbildung für Lehrende.

Im Zuge der Vor-Ort-Besuche war zu erkennen, dass manche Mitarbeiter/innen bereits aus eigenem Antrieb heraus Weiterbildungen anstreben, ohne dabei von der Universität selbst dazu motiviert worden zu sein. Manche Lehrende nahmen beispielsweise Evaluationsergebnisse zum Anlass, um sich reflektierend mit ihrer Art des Lehrens auseinanderzusetzen und eventuelle Weiterbildungen in Anspruch zu nehmen. Hier wurde der Wunsch geäußert, die Möglichkeiten zur Weiterbildung im didaktischen Bereich zu verstärken, was von der Universität bereits in Angriff genommen wurde und sich im Aufbau befindet. Fachspezifische Weiterbildungen, die von der Universität nicht angeboten werden können, werden von Mitarbeiter/inne/n besucht und die Erkenntnisse in internen Schulungen weitergegeben. Dies zeugt von einer hohen Verantwortung der Mitarbeiter/innen, sich und auch die Kolleg/inn/en im Fachbereich zu bilden.

Wie bereits erwähnt, leistet auch die Universität selbst einen Beitrag zur Weiterbildung der Mitarbeiter/innen, indem sie entsprechende Kooperationen eingeht und in Gesprächen zu Weiterbildung motiviert.

Rekrutierungsverfahren

Das Berufungsverfahren für Professor/inn/en ist normiert und folgt transparenten Richtlinien (siehe auch unter Standard 1). Jedes Berufungsverfahren wird durch die Abteilung Lehrmanagement des MOZ begleitet, wodurch juristische Unterstützung sowie eine Dokumentation des Verfahrens sichergestellt sind.

Im Gespräch erfuhr das Gutachter/innen/team, dass für die Bestellung von Lektor/inn/en bzw. für Mittelbaustellen eine Richtlinie in Arbeit ist. Bei den Vor-Ort-Besuchen konnten die Gutachter/innen aber feststellen, dass die Verantwortlichen schon jetzt bestrebt sind, die Personen zu gewinnen, die dem universitätseigenen Anspruch der exzellenten Lehre gerecht werden. Am MOZ können Lehraufträge unter 8 Stunden frei vergeben werden, über dieses Lehrpensum hinausgehende Lehraufträge werden öffentlich ausgeschrieben. Es zeigt sich in der Praxis, dass das MOZ besonders im Bereich Lehre darauf achtet, aus einem Pool an Bewerber/innen die qualifizierteste Person auszuwählen.

Für die Ausschreibung von Stellen und die Aufnahme von Personal im Verwaltungsbereich gibt es ebenso eine Richtlinie, nach der ein transparenter Prozess vorgesehen ist.

An dieser Stelle sei auch auf Standard 4 verwiesen, wo auf die gesellschaftliche Zielsetzung der Universität in Bezug auf die Erhöhung des Frauenanteils bei Professor/inn/en eingegangen wird, wofür Ziele, Indikatoren und Messwerkzeuge festgelegt wurden.

Nachwuchsförderung

Das MOZ setzt im Bereich der Nachwuchsförderung bereits Maßnahmen in der voruniversitären Phase. Diese Maßnahmen manifestieren sich vor allem im Rahmen des Universitätslehrgangs Pre-College Salzburg sowie der Hochbegabtenförderung. Die Frühförderung wird ausdrücklich auch mit gesellschaftlichen Zielen der Universität gekoppelt, indem Bemühungen unternommen werden, den künstlerischen Nachwuchs auf lokalen und regionalen Ebenen zu fördern bzw. Kinder aus gesellschaftlich benachteiligten Familien für ein Musikstudium zu gewinnen (z.B. Kooperationen mit Musikschulen, Vorbereitungskurse für die Zulassung zum Pre-College). Die Universität argumentiert schlüssig, dass ihre Aktivitäten im Bereich der Pädagog/inn/enbildung ebenfalls eine Maßnahme zur Förderung des künstlerischen Nachwuchses darstellt.

Während des Studiums bzw. in der Abschlussphase fördert das MOZ seine Studierenden durch die Unterstützung der Teilnahme an Wettbewerben und Meisterklassen, Auftritte bei diversen Festivals und im Rahmen von externen Projekten. Intern wird darüber hinaus die Teilnahme an Orchesterprojekten des Sinfonieorchesters und der Bläserphilharmonie gefördert. Des Weiteren unterstützt das Career Center durch seine Angebote den erfolgreichen Berufseinstieg von Absolvent/inn/en.

Für die letzte Phase der Nachwuchsförderung, die Qualifikation für eine künstlerische bzw. wissenschaftliche universitäre Laufbahn, entwickelte das MOZ 2013 eine interne Norm („Richtlinien des Rektorates zu den Stellen mit Qualifizierungsvereinbarungen nach § 27 Universitäten-Kollektivvertrag und zur Evaluierung der vereinbarten Qualifikationen“), die ein transparentes und qualitätsgesichertes Modell zur Förderung besonders vielversprechender künstlerisch-wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen darstellt. Die Richtlinie regelt im Detail das Auswahlverfahren (Auswahlkriterien, Zusammensetzung des Beirats), schreibt die in der Qualifizierungsvereinbarung zu berücksichtigenden Aspekte fest, enthält Vorgaben zum kontinuierlichen Monitoring der Qualifizierungsschritte und ordnet an, wie die Erfüllung der Qualifizierungsvereinbarung festgestellt wird. Des Weiteren ist auch eine Evaluierung der Richtlinie als solcher vorgegeben.

(b) Beurteilungen zu Personal

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung am MOZ wird von Seiten der Universität ausreichend unterstützt. So stellen die Gutachter/innen anerkennend fest, dass das Mozarteum Kooperationen zum Angebot von Weiterbildungen eingeht. Positiv wahrgenommen wurde auch das vom Rektorat vorgestellte Vorhaben, im hochschuldidaktisch sensiblen Bereich der künstlerischen Fächer eigene Konzepte zur didaktischen Weiterbildung entwickeln zu wollen und dies gemeinsam mit externen Institutionen (wie beispielsweise der Paris Lodron Universität Salzburg) zu koordinieren.

Empfehlung: In Bezug auf die hochschuldidaktische Weiterbildung sollte das MOZ Maßnahmen ergreifen, die nachhaltig wirken. Z.B. könnte nach entsprechenden Evaluierungen eine Verpflichtung für alle Lehrenden eingeführt werden, eine Weiterbildung in diesem Bereich zu besuchen.

In Bezug auf Weiterbildungen der Mitarbeiter/innen im künstlerisch/wissenschaftlichen und administrativen Bereich konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass die Universität Weiterbildungen anerkennt und diese auch unterstützt. Hier wirkt sich das hohe Maß an eigener Motivation der Mitarbeiter/innen, als auch die von der Universität zur Verfügung gestellten Möglichkeiten, sowie Mitarbeiter/innen-gespräche positiv auf die Personalentwicklung innerhalb der Universität aus. Es ließ sich jedoch nicht darstellen, ob die oben erwähnte interne Schulung im Zuge einer externen, fachspezifischen Weiterbildung von der Universität aus institutionalisiert ist, was allerdings empfehlenswert wäre, da dies zu einer ständigen und personenunabhängigen Verbesserung der Universität beitragen würde.

Empfehlung: Das Gutachter/innen/team empfiehlt, einen Prozess zu entwickeln, der systematisch dafür Sorge trägt, dass die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen stetig vorangetrieben wird und die erreichten Erkenntnisse und Verbesserungen gesichert werden. Dies würde zu einer sich stets selbst verbessernden und weiterentwickelnden Universität beitragen.

Das hohe Maß an Eigenverantwortung und -entwicklung der Lehrenden zeigt sich auch im Umgang mit Evaluationen, wobei hier festgestellt werden muss, dass dies kein gesamtuniversitäres Prädikat ist. Hier wurde in den Gesprächen ersichtlich, dass die Ergebnisse aus den abgehaltenen Lehrveranstaltungsevaluierungen, an der Universität bei manchen Lehrenden den Wunsch zur Fortbildung und eigenen Kompetenzentwicklung befördert haben, aber es gibt keine Mechanismen, die sicherstellen, dass die Ergebnisse einer Evaluation zu einer entsprechenden Weiterbildung führen.

Empfehlung: Lehrende und ihre Vorgesetzten sollten, soweit es nicht in einem Mitarbeiter/innen-gespräch bereits stattfindet, die Ergebnisse der Evaluationen systematisch besprechen und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen identifizieren (siehe auch unter Standard 2, Studien und Lehre).

Rekrutierungsverfahren

Im Bereich der Lehre wird mit der normierten Form des Hearings für Professor/innen am MOZ, gemeinsam mit dem der Universität eigenen Qualitätsanspruch und dem erarbeiteten Ruf der Institution, die Bestellung in einem transparenten Verfahren ausgeführt. Dennoch kann sich der

hauseigene Qualitätsanspruch nicht auf einen systematisch verfolgten Qualitätssicherungsprozess stützen, der sich unabhängig von Personen wiederholen lässt.

In Bezug auf die Rekrutierung von Lektor/inn/en wird der Qualitätsanspruch der Universität wieder sichtbar, die besonderen Wert auf hochqualifizierte Bewerber/innen legt, die sie an die Institution holen will. Aber auch bei der Bestellung von Lektor/inn/en bzw. Senior Scientists verbleibt die Qualitätssicherung der Auswahl lediglich bei einigen engagierenden Personen.

Empfehlung: Es sollte ein systematischer personenunabhängiger Qualitätssicherungsprozess entwickelt werden, der sicherstellt, dass die Rekrutierungsverfahren – unabhängig von den gerade am MOZ beschäftigten Personen – dazu führen, dass die Universität weiterhin hochqualifizierte Mitarbeiter/innen für die ausgeschriebenen Stellen engagieren kann.

Nachwuchsförderung

Die Maßnahmen des MOZ im Bereich der Nachwuchsförderung sind aus Sicht des Gutachter/innen/teams schlüssig konzipiert, gut aufeinander abgestimmt und überzeugend umgesetzt.

3.2.6 Qualitätsmanagementsystem im Bereich Internationalisierung

(a) Feststellungen zu Internationalisierung

Grundsätzlich ist erkennbar, dass die Universität sehr international ist. Darunter wird verstanden, dass (a) eine erkennbare Anzahl ausländischer Studierender und Lehrender in unterschiedlicher nationaler Verteilung am Mozarteum lernen und lehren, (b) dass zahlreiche Partnerschaften und Kooperationen sowohl aktiv als auch passiv bestehen, (c) dass Studierenden-, Dozent/inn/en- sowie ggf. Mitarbeiter/innen-Mobilitäten angenommen und unterschiedlich stark befördert werden. Diese Befunde sind durch Kennzahlen erhoben sowie im SEB auch über PDCA-Zyklen dokumentiert und zeigen den hohen Incoming- und gleichzeitig niedrigen Outgoing-Zustand, vor allem aber den Status einer momentanen, d.h. zum Zeitpunkt des Audits gegebenen Internationalität wieder. Diese wird von durchweg allen Akteurinnen und Akteuren als ein wichtiges Merkmal der Universität hervorgehoben, bei dem zusätzlich zum Lehrkörper als Anreiz für die Wahl dieses Studienortes, nicht zuletzt ebenso die öffentlichkeitswirksame Marke „Mozart“ einen nicht unerheblichen Einfluss ausübt. Ergänzt wurden diese Daten bei den Vor-Ort-Besuchen durch personalisierte Berichte über internationale Bezüge und Austausch, bei denen auch die damit einhergehenden interkulturellen Herausforderungen, etwa mit Blick auf die unterschiedlichen sprachlichen Fähigkeiten in heterogenen Lerngruppen, reflektiert wurden.

Demgegenüber ist Internationalisierung, verstanden als ein Prozess, der über Verfahren einen Ist-Zustand von Internationalität zu einem Soll-Zustand hinbewegt, nur sehr eingeschränkt bis gar nicht festzustellen, obschon eine Internationalisierungsstrategie formuliert wurde. Darüber hinaus wurde in einigen Gesprächen die grundsätzliche Frage artikuliert, ob das MOZ sich (weiter) internationalisieren sollte.

(b) Beurteilungen zu Internationalisierung

Zwar wird vor diesem Hintergrund auch im Entwicklungsplan 2019–2024 ein – wenn auch recht vager – Soll-Zustand formuliert, aber sowohl Prozesse als auch Indikatoren zur Messung der Zielerreichung der dort benannten Aspekte sind unklar, mithin nicht entwickelt. Unterhalb dieser Steuerungsebene (d.h. Vizerektor für Kunst) ließen sich indes vor allem von Seiten des

International Office sehr wohl anlassbezogene Prüfprozesse ausmachen (z.B. Incoming-Befragung), die allerdings keinerlei Verbindungen zu einem Strategieprozess im oben genannten Sinne aufweisen. Ein geschlossener Qualitätsregelkreis, z.B. für das „act/ adapt“ der Internationalisierungsstrategie, fehlt; zugleich ist er aber in Ansätzen in der gelebten Praxis des International Office implizit vorhanden.

Gleichzeitig wurden weitere Herausforderungen von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren artikuliert. Dazu gehören z.B. Fragen zur Steigerung der Outgoing-Mobilitäten, zum Umgang mit dem hohen internationalen Interesse am MOZ sowie zum Spannungsfeld Regionalisierung versus Internationalisierung, für die das Qualitätsmanagementsystem bisher keine kontinuierliche Unterstützung bieten kann, da eine Operationalisierung der Internationalisierungsstrategie fehlt.

3.2.7 Gesamtbeurteilung von Standard 2

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

Ein Teil des Gutachter/innen/teams schlägt zur Erfüllung des Standards folgende Auflage 1 vor:

Auflage 1: Die Universität Mozarteum überarbeitet ihr Konzept zur Evaluierung der Lehre als Teil des QMS unter systematischer Beteiligung der Studierenden und Lehrenden und trägt Sorge für dessen Einführung. Die Überarbeitung beinhaltet, gewissermaßen als impliziten Teil des Konzepts, klare Vorgehensweisen, die das Konzept zu einem selbstlernenden machen. Die Beteiligung von Studierenden und Lehrenden ist sowohl auf die Überarbeitung als auch auf die Einführung des überarbeiteten Konzepts bezogen.

Die Universität legt zur Erfüllung dieser Auflage das überarbeitete Konzept vor sowie die Beschreibung des Prozesses der Überarbeitung.

Zur Erfüllung des Standards schlagen die Gutachter/innen übereinstimmend folgende Auflagen vor:

Auflage 2: Die Universität Mozarteum Salzburg entwickelt ihr Qualitätsmanagement im Bereich Forschung/ EEK weiter, indem sie ein akkordiertes Qualitätsverständnis ausarbeitet, interne Qualitätssicherungsprozesse, die die bereits vorhandenen Instrumente einbinden, aufstellt und die dazu passenden Verantwortlichkeiten definiert. Ziel ist es, eine systemisch verankerte Qualitätssicherung und -entwicklung zu etablieren, die über die Außenwahrnehmung von Forschungs- bzw. EEK-Leistungen hinausgeht.

Zur Erfüllung dieser Auflage legt die Universität Mozarteum Salzburg eine schriftliche Darstellung ihres mit dem gesamtuniversitären Qualitätsmanagementsystem abgestimmten Qualitätsmanagements für den Bereich Forschung/ EEK im o.g. Sinne vor.

Auflage 3: Die Universität Mozarteum Salzburg entwickelt ein Konzept zur Operationalisierung ihrer Internationalisierungsstrategie. Daraus soll ersichtlich werden, wie die dort genannten Ziele erreicht werden sollen. Zu dessen Qualitätsmanagement hält die Universität Mozarteum Salzburg darüber hinaus fest, wie die Zielerreichung überprüft wird und wie sichergestellt wird, dass bei Bedarf Korrekturmaßnahmen systematisch eingeleitet werden.

Zur Erfüllung dieser Auflage legt die Universität das auf die Operationalisierung der Internationalisierungsstrategie abgestimmte Qualitätsmanagement vor.

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.

3.3.1 Feststellungen zu Standard 3

Evaluierungsverfahren

Die zentralen Bezugspunkte des Qualitätsmanagementsystems auf gesamtuniversitärer Ebene sind der Entwicklungsplan, die Leistungsvereinbarungen sowie die Wissensbilanz. Sie dienen darüber hinaus der Rechenschaftslegung gegenüber der übergeordneten Behörde bzw. der Öffentlichkeit (siehe auch unter Standard 1). Entsprechend § 14 Abs 2 UG 2002 sind „Gegenstand der Evaluierung [...] die Aufgaben und das gesamte Leistungsspektrum der Universität“. In § 13 Abs 2 UG 2002 sind jene Inhalte der Leistungsvereinbarung der Universität mit dem Bund genannt, die dort insbesondere enthalten sein müssen. Dies ist in weiten Teilen am MOZ über zwei Steuerungskreise festzustellen: Während de lege eine standardbasierte, i.e. auf gesetzlichen Vorgaben bzw. von der Leitung definierte Zielen basierende Qualitätssicherung zu beobachten ist, überwiegt in allen anderen Kernbereichen eine problemorientierte Qualitätssicherung, vor allem über quantitative Evaluierungsverfahren. Die schriftlich und mündlich dargelegten Evaluierungsverfahren decken viele Leistungsbereiche ab (siehe unter Standard 2 für leistungsbereichsinterne Evaluierungsverfahren). Vor dem Hintergrund der allgemeinen Ausführungen zu Standard 2 ist aber festzustellen, dass manche Evaluationsverfahren nicht oder nur punktuell die Ebene des „act/ adapt“ vor allem in steuerungssensiblen Bereichen betreten, mithin – wie bei der Evaluierung von Berufungsverfahren – im „plan“ verharren, da der Rücklauf des avisierten Fragebogens an die Kommissionsmitglieder ausblieb.

Monitoring

Mit Blick auf die Umsetzung und auf das Monitoring von Strategien, Organisation und Leistungen sowie auf die sie unterstützende Verwaltung stellt sich ein heterogenes Bild dar. Während innerhalb von einzelnen Leistungsbereichen geschlossene Qualitätsregelkreise festgestellt werden können (siehe unter Standard 2), stellt sich auf der Departmentebene ein weniger geregeltes Monitoring dar. Departmentintern ist insgesamt eine hohe Diversität an Qualitätssicherung und -entwicklungsmaßnahmen festzustellen. Das Mitarbeiter/innen/-gespräch als Methode sowie Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument sind in den meisten Departments sichtbar modelliert, wobei das Mitarbeiter/innen/-gespräch nicht explizit als Instrument der Qualitätssicherung, sondern als ein weiteres administratives Instrument – in einem diversen, gleichwohl sachangemessenen Modus im „check“, „act/ adapt“ – eingesetzt wird. Darüber hinaus lässt sich dort ein systematisches Monitoring in departmentspezifischen Bereichen nur sehr bedingt beobachten.

Als ein Beispiel für departmentübergreifende Verfahren sei auf die Absolvent/inn/enbefragung hingewiesen, die im SEB und in den Vor-Ort-Besuchen als bedeutsam hervorgehoben wurde. Aus einer den Gutachter/innen vorliegenden Unterlage wird ersichtlich, dass Handlungsempfehlungen abgeleitet wurden. Auch eine Liste an Maßnahmen liegt vor, die infolge der Absolvent/inn/enbefragung ergriffen wurden.

Mit Blick auf die Nutzung von Monitoringdaten für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems kann die Änderung des Formats und der Frequenz der Lehrveranstaltungsevaluierung als Beispiel herangezogen werden. Gleichwohl sind in der Auswahl der Items von Seiten der Gesprächspartner/innen Zweifel an der Sachangemessenheit und Passung artikuliert worden.

Informationssysteme

Die Universität verfügt über verschiedene Informationssysteme, wobei MOZ-Online als zentrale Komponente der universitätsweiten Kommunikation zu Studium und Lehre von den Akteurinnen und Akteuren unterschiedlich intensiv genutzt wird. Werden stichprobenartig die Angaben in MOZ-Online überprüft, fällt auf, dass die inhaltlichen Informationen (die von den Lehrenden persönlich einzugeben sind) nicht überall enthalten sind, gelegentlich steht nur „gemäß Studienplan“. Öffentlich zugänglich waren insbesondere der Titel der Lehrveranstaltung, die/der Lehrende, die Stellung im Studienplan (Wahl- oder Pflichtfach, Anzahl ECTS-Punkte) sowie die Abhaltungstermine (bzw. der Hinweis, dass diese mit den Lehrenden persönlich zu vereinbaren seien).

Es sind zu einem großen Teil klar geregelte Prozesse in der IT zu beobachten, etwa in der Bereitstellung der elektronischen Kommunikation und der Wartung der Server. Eine ausführliche Homepage, als Download bereitgestellte Presstexte, Newsletter sowie das Radio UniArt komplettieren das Portfolio in der institutionellen Außendarstellung.

3.3.2 Beurteilung von Standard 3

Evaluierungsverfahren

Die Weiterentwicklung der dargestellten Evaluationsverfahren zeigt unterschiedliche Qualitäten. Als Beispiel für eine erfolgte Weiterentwicklung kann die Lehrveranstaltungsevaluierung gewürdigt werden, die in ihrer Taktung und im Design des Fragebogens in den vergangenen Jahren Veränderungen erfahren hat. Dazu trägt auch bei, dass über einen Item-Block um Feedback gebeten wird. Demgegenüber stehen die Evaluierung von Berufungsverfahren, für welche noch Lösungen erarbeitet werden sollen oder die Absolvent/inn/enbefragung, die ein Instrument darstellt, für welches kein geschlossener Qualitätsregelkreis erkennbar ist. Als deutliches Desiderat muss die Evaluierung von künstlerischem Einzel- und Gruppenunterricht benannt werden, für den es mittlerweile Modelle gibt, die vor allem aus qualitativer Sicht einen Zugang zu diesem zugegeben schwierigen Bereich der Hochschuldidaktik gibt.

Empfehlung: Das Gutachter/innen/team empfiehlt dem MOZ, seine Qualitätssicherungsinstrumente regelmäßig auf ihre Zielgerichtetheit zu überprüfen und gegebenenfalls zu überarbeiten.

Monitoring

Für die Beurteilung des Monitorings ist zu unterscheiden zwischen departmentübergreifender sowie departmentinterner Qualitätssicherung und -entwicklung.

Betreffend departmentübergreifende Maßnahmen konnte am Beispiel der Absolvent/inn/enbefragung in den Gesprächen die Ergebnisverwertung insofern sichtbar gemacht werden, dass das MOZ eine Liste an Maßnahmen vorgelegt hat. Diese decken allerdings nicht alle Bereiche der Absolvent/inn/enbefragung ab, etwa mit Blick auf die Curriculaentwicklung.

Bisher werden nur vereinzelt Erkenntnisse und Ergebnisse eines departmentinternen Monitorings für die Strategie- und Organisationsplanung genutzt. Als modellhaft können hier die Begleitgespräche des Rektorats mit dem Ministerium zu den Leistungsvereinbarungen angeführt werden, in Folge derer die Zielerreichung von Projekten auf der Departmentebene abgefragt bzw. justiert wurden. Der Hinweis, es gäbe departmentinterne Qualitätssicherungsmaßnahmen, die jedoch nicht zentralisiert werden sollen, ist dahingehend zu kommentieren, dass zwar die Departments (laut SEB) in dieser Verantwortung stehen, aber einerseits tatsächlich dazu bei den Vor-Ort-Besuchen kaum Nachweise festgestellt werden konnten und andererseits eine Rückbindung an die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Zielen und Strategien dennoch hergestellt werden muss. Auch hier stellt sich der Ist-Zustand gegenwärtig als noch fluide dar. Allerdings ist zu bemerken, dass das neue Rektorat über periodische Kommunikationsformate verstärkt den Dialog mit den Departmentleitungen initiiert, sucht und fördert.

In einem Qualitätsmanagementsystem sollen dank seines systematischen Charakters alle Akteurinnen und Akteure in die Lage versetzt werden, auch das QMS selbst in seiner Qualität (weiter) zu entwickeln und zu sichern. Dies ist zum Beispiel mit Blick auf die Lehrveranstaltungsevaluierung tatsächlich passiert, da ihr Format und Frequenz geändert wurden. Allerdings wäre es aus Sicht des Gutachter/innen/teams wünschenswert, auch die Items des Fragebogens (zusätzlich) u. U. zielgruppenspezifisch, d.h. bezogen auf die Studiengänge zu differenzieren.

Informationssysteme

Während das Prüfungsmanagement aus Sicht der Datenverarbeitung in weiten Teilen verlässlich funktioniert, werden Informationen zum Lehrangebot nach den Angaben von Lehrenden und Studierenden nicht durchgehend verlässlich bereitgestellt. Dies betrifft vor allem die Einträge von Lehrveranstaltungen; hier werden anstelle der Datenpflege in der digitalen Welt, insbesondere mit Blick auf musizierpraktische Lehrveranstaltungen, eher die Vereinbarungsformate der analogen Welt bevorzugt. Dies führt, insbesondere bei Studierenden, mit Blick auf ein verlässliches Raummanagement und auf kollisionsfreies Studieren zu Unsicherheiten.

Empfehlung: Die Universität sollte die Angaben in MOZ-Online im Sinne der Transparenz und Verlässlichkeit der Bereitstellung von studienrelevanten Daten auf ihre Vollständigkeit, Aussagekraft und Aktualität überprüfen und ggf. Korrekturmaßnahmen ergreifen.

Darüber hinaus sollen zwei weitere Aspekte zur Qualitätssicherung und -entwicklung bei den Informationssystemen des MOZ benannt werden: Zum einen sind die in den Gesprächen geäußerten hohen Bedarfe von Schulungen für Nutzer/innen nur bedingt von Seiten der IT

personell zu erfüllen; sie sind aber für die Akzeptanz des Campus Managements unerlässlich. Zum anderen konnte kein Prozessablauf zum Krisenmanagement (Virus/ Trojaner, Cyberattacken u.a.) ausfindig gemacht werden, gleichwohl wurde ein Bewusstsein für diese Thematik von Seiten der Mitarbeiter/innen der IT artikuliert. Dies ist angesichts aktueller Vorkommnisse ein zukünftiges Arbeitsfeld von hoher Priorität, da eine Bildungseinrichtung mit einem hohen Anteil sensibler Daten operiert.

Die Außendarstellung auf der Homepage sowie die dort bereitgestellten Informationen sind übersichtlich und transparent gestaltet und sehr gut gepflegt.

Standard 3 wird von den Gutachter/inne/n als **erfüllt** beurteilt.

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.

3.4.1 Feststellungen zu Standard 4

Die Qualitätskultur der Universität Mozarteum Salzburg ist gleichermaßen vielfältig, wie es die Menschen sind, die dort arbeiten bzw. studieren und der Qualitätskultur lebendigen Ausdruck verleihen.

Dies manifestiert sich zum einen im SEB, der unter breiter Mitwirkung aller relevanten Interessengruppen erstellt wurde. In der Rückschau zur Berichtserstellung, die als strukturierter Bottom-Up-Prozess unter Federführung der QM-Akteure bzw. QM-Akteurinnen vonstattenging, wird eine Qualitätsmanagement-Gesamtsteuerungsgruppe erwähnt, „in der v.a. das weitere Vorgehen im Hinblick auf den kontinuierlichen Auf- und Ausbau des internen QMS und die Vorbereitung auf das QM-Gesamtaudit akkordiert wird.“ (SEB). Die vorherigen Rektorate waren darin involviert und es ist vor dem Hintergrund der vergangenen Jahre ganz besonders hervorzuheben, dass sich die Universität in Zeiten der Interim-Leitung dieser gewaltigen Aufgabe nachdrücklich und unter schwierigen Bedingungen gestellt hat. Denn Qualitätsmanagement ist zuvorderst Leitungsaufgabe.

Auch in allen Gesprächen bei den beiden Vor-Ort-Besuchen war die am MOZ gelebte Qualitätskultur zu spüren. Dabei wird die Überzeugung geteilt, dass das MOZ einen ausgewiesenen Ort künstlerischer Exzellenz darstellt, getragen von Menschen mit hoher intrinsischer Motivation und der Bereitschaft individuell und in Kooperation außerordentliche Leistungen zu erbringen. Auch ein Bewusstsein für Qualitätsentwicklung war deutlich zu beobachten. Getragen durch das neue Rektorat ist die Bereitschaft zum Dialog und zur Kooperation durchgängig in den Gesprächen mit unterschiedlichen Interessensgruppen spürbar. Die Besetzung der vakanten Rektor/inn/enstelle sowie das Leitungsteam insgesamt unterstützt sichtbar die Weiterentwicklung einer eigenen Qualitätskultur. Vielfach zeigen sich eine Stimmung des Aufbruchs sowie ein gewisser Stolz, der Universität Mozarteum Salzburg anzugehören.

In den Vor-Ort-Besuchen hat das Gutachter/innen/team Hinweise erhalten, dass es in manchen Departments sowie in Studiengängen der IGP und Schulmusik gelebte Praxen der Gleichwertigkeit zwischen künstlerischen und künstlerisch-pädagogischen Studien gibt. Spürbar wurde dabei der Wunsch, das Selbstverständnis künstlerischer Exzellenz ebenso auf eine kunstpädagogische bzw. hochschuldidaktische Exzellenz zu erweitern. Aus einigen anderen Departments wird diesbezüglich von einer „Zwei- bzw. Drei-Klassen-Gesellschaft“ zwischen Konzertsach- bzw. IGP- und Schulmusik-Studien gesprochen. In den zuerst genannten Departments wird neben der bereits erwähnten Gleichwertigkeit zwischen künstlerischen und künstlerisch-pädagogischen Zielsetzungen auch von einer Kultur der konstruktiven Mitwirkung Studierender in der Gestaltung der Lehre berichtet.

Das Qualitätsmanagementsystem des MOZ sieht die systematische Beteiligung aller relevanten Interessensgruppen vor. Einige Strukturen und Verfahren auf den gremialen Ebenen sichern dies. Stellvertretend seien hier die ehemalige „Mattsee-Klausur“ (nun „Gmunden-Klausur“), die ARGE Curriculaentwicklung sowie diverse Jours Fixes genannt. Beispielsweise werden die Jours Fixes von zahlreichen Gesprächspartner/innen unterschiedlicher Interessensgruppen als gutes Instrument genannt, um die Kultur des Dialogs bzw. des direkten Gesprächs regelmäßig zu pflegen. Kongruent sind auch die Aussagen des Rektorats, mit der Einführung der jährlichen Online-Evaluierung aller Lehrveranstaltungen die Meinung der Studierenden flächendeckend und regelmäßig abzuholen.

Mit Blick auf die Zusammensetzung der Interessensgruppe der Mitarbeiter/innen der Universität Mozarteum Salzburg selbst kann entsprechend dem Profil und der Ausrichtung der Universität festgestellt werden, dass gesellschaftliche Zielsetzungen insbesondere im Entwicklungsplan 2019–2024 festgehalten wurden. Beispielsweise ist die Erhöhung des Frauenanteils bei Professor/innen als Absicht definiert, dessen Erreichung mit Ergebniszielen, Indikatoren und Messwerkzeugen beschrieben qualitätsgesichert ist.

Die Interaktionen des MOZ mit der Gesellschaft erfolgt u. a. über die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit. Auch eine Stelle für Social Media wurde eingerichtet, womit auch dank einer aktualisierten Corporate Identity das MOZ adäquat und zeitgemäß auf vielfältigen Wegen z. B. mit Print- und Online-Medien nach außen tritt. Jährlich zuletzt 800 durchgeführte Veranstaltungen und dazu Live-Streaming-Angebote ausgewählter Veranstaltungen runden das Bild ab. Besucher/innen/zahlen und Kartenverkäufe werden systematisch erhoben und Impact-Analysen im Bereich Social Media werden regelmäßig erstellt.

Das Institut für Gleichstellung und Gender Studies arbeitet auf der Grundlage der in den Leitlinien und der im Entwicklungsplan 2019–2024 formulierten gesellschaftlichen Zielsetzungen umfassend an deren Umsetzung.

3.4.2 Beurteilung von Standard 4

Das Gutachter/innen/team stellt an der Universität Mozarteum Salzburg ein gemeinsam getragenes Qualitätsverständnis fest.

Aus Sicht der Gutachter/innen sind Rahmenbedingungen vorfindlich, die das Potential haben, die bereits gespürte und gelebte Qualitätskultur weiter zu entwickeln und verlässlich zu verankern, da gemeinsam getragene Ziele, ein prinzipielles Bewusstsein für Qualitätssicherung und den Qualitätsanspruch, die notwendigen Austauschforen sowie das Bekenntnis der Universitätsleitung dazu vorhanden sind.

Sowohl aufgrund der Gespräche als auch der schriftlichen Dokumentationen erfolgt aus Sicht der Gutachter/innen die Beteiligung der relevanten Interessensgruppen mit systematischer Qualitätssicherung.

Der in einzelnen Departments wahrgenommene „Zwei- bzw. Drei-Klassen-Gesellschaft“ ist allerdings aus Sicht der Gutachter/innen deutlich entgegenzuwirken.

Empfehlung: Die Förderung eines Bewusstseins für die Gleichwertigkeit zwischen künstlerischen und künstlerisch-pädagogischen Studien sollte universitätsweit angestrebt und gesteuert vorangebracht werden, damit alle Studierenden und Lehrenden sich in ihrem Selbstverständnis vollumfänglich anerkannt und getragen fühlen können, womit eine breitere Basis für exzellente Learning-Outcomes und exzellente Lehre geschaffen wäre.

Im Zusammenspiel mit dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen werden die Aufgaben bzw. deren Erledigung in den Bereichen Gleichbehandlung, Gleichstellung, Frauenförderung und Geschlechterforschung durch das Institut für Gleichstellung und Gender Studies systematisch entwickelt und durchgeführt. In Bezug auf die Erhöhung des Frauenanteils unter den Professor/inn/en konnte die Zielsetzung bereits erreicht werden, so dass in dieser Hinsicht die Zusammensetzung der Interessensgruppe der Mitarbeiter/innen des Mozarteums sich entsprechend der gesellschaftlichen Verantwortung der Universität in diesem Bereich entwickelt. In wie weit die beschriebenen Maßnahmen der aktiven Frauenförderung (auch zur Erhöhung des Frauenanteils bei Lektor/inn/en) zukünftig im Sinne der Zielerreichung erfolgreich sein werden, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorhersehen.

Die Zusammensetzung der Interessensgruppen spiegelt das Profil und die Ziele der Universität Mozarteum wider und entspricht der gesellschaftlichen Verantwortung des Mozarteums.

Zum aktuellen Zeitpunkt sind Maßnahmen im Bereich der Frauenförderung teilweise qualitätsgesichert (z.B. zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Professor/inn/en). Hier ist es wünschenswert, dass diese Maßnahmen systematisch in ihrer Qualität entwickelt und gesichert werden.

Standard 4 wird von den Gutachter/inne/n als **erfüllt** erachtet.

4 Anhang

4.1 Agenda des ersten Vor-Ort-Besuchs

15.10.2018 Vorbereitung des 1. Vor-Ort-Besuchs			
Uhrzeit	Dauer	Thema	Teilnehmer/innen
13.00 – 18.30	5,5 St.	Kennenlernen, Informationen zum österreichischen Hochschulsystem und zum Audit, Vorbereitung der Gespräche	Gutachter/innen und AQ Austria

16.10.2018 1. Vor-Ort-Besuch – erster Tag			
Uhrzeit	Dauer	Thema	Teilnehmer/innen (max. 6)
08.30 – 9.45	1,25 St.	Begrüßung und Vorstellung der Universität (inkl. Präsentation der Universitätsleitung) Qualitätsmanagementsystem im Kontext der Ziele und Strategie der Universität	Rektorat Leitung QM Gutachter/innen und AQ Austria
9.45 - 10.15	30 min	Aufbau und Merkmale des Qualitätsmanagementsystems	Vertreter/innen Qualitätsmanagement und Entwicklungsplanung Gutachter/innen und AQ Austria
10.15 – 10.30	15 min	Pause / Reflexion / Abstimmung	
10.30 – 12.00	1,5 St.	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre (ohne Lehramtsstudien)	Vertreter/innen Kernaufgabe: Studium und Lehre (ohne Lehramtsstudien) Gutachter/innen und AQ Austria
12.00 – 12.45	45 min	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre (Lehramtsstudien)	Vertreter/innen Kernaufgabe: Studium und Lehre (Lehramtsstudien) Gutachter/innen und AQ Austria
12.45 – 13.45	1 St.	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
13.45 – 15.00	1,25 St.	Qualitätsmanagementsystem Forschung/EEK, Nachwuchsförderung	Vertreter/innen Kernaufgabe: Forschung/EEK Gutachter/innen und AQ Austria

15.00 – 15.15	15 min	Pause / Reflexion / Abstimmung	
15.15 – 16.00	45 min	Qualitätsmanagementsystem in der Querschnittsaufgabe Internationalisierung	Vertreter/innen Querschnittsaufgabe Internationalisierung Gutachter/innen und AQ Austria
16.00 – 16.15	15 min	Pause / Abstimmung	
16.15 – 17.00	45 min	Qualitätsmanagementsystem in der Querschnittsaufgabe Personalwesen	Vertreter/innen Querschnittsaufgabe Personalwesen/Personalentwicklung Gutachter/innen und AQ Austria
Ab 17.00		Nachbesprechung Tag 1	Gutachter/innen & AQ Austria

17.10.2018		1. Vor-Ort-Besuch – zweiter Tag	
Uhrzeit		Thema	Teilnehmer/innen
8.30 – 9.30	1 St.	Qualitätsmanagementsystem in den Querschnittsaufgaben Organisation, Administration und Ressourcenmanagement	Vertreter/innen Querschnittsaufgaben Organisation, Administration und Ressourcenmanagement Gutachter/innen und AQ Austria
9.30 – 9.45	15 min	Pause / Reflexion und Abstimmung	
9.45 – 10.30	45 min	Einsicht in die IT-Systeme	Unter Anleitung des IT Support Gutachter/innen und AQ Austria
10.30 – 11.15	45 min	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre sowie Forschung/EEK	Studentische Vertreter/innen in Gremien (inkl. Beteiligung in der Erstellung der Selbstdokumentation) Gutachter/innen und AQ Austria
11.15 – 11.30	15 min	Pause / Reflexion und Abstimmung	
11.30 – 12.15	45 min	Qualitätsmanagementsystem in Studium und Lehre sowie Forschung/EEK	Nicht organisierte Studierende, Alumni Gutachter/innen und AQ Austria
12.15 – 13.00	45 min	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	

13.00 - 14.00	1 St.	Interne Reflexion der Gutachter/innen zum bisherigen VOB, interne Diskussion bezügl. 3 - 4 Handlungsfelder	Gutachter/innen & AQ Austria
14.00 - 14.45	45 min	Abschlussgespräch mit dem Rektorat: Übereinkommen über 3 - 4 Handlungsfelder, die die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems im VOB 2 nachweisen, gemeinsame Reflexion des 1.VOB	Rektorat Leitung internes QM Gutachter/innen und AQ Austria
14.45 - 15.00	15 min	Pause / Reflexion und Abstimmung	
15.00 - 17.00	2 St.	Nachbereitung des 1. VOB Zusammenfassen der Eindrücke, Sammeln von Punkten für das Gutachten, Einteilung der Zuständigkeiten Vorbesprechung für VOB 2	Gutachter/innen & AQ Austria
17.00		Ende des 1. Vor-Ort-Besuchs	

4.2 Agenda des zweiten Vor-Ort-Besuchs

5.12.2018: Vorbereitung des 2. Vor-Ort-Besuchs			
Uhrzeit	Dauer	Thema	Teilnehmer/innen (max. 6)
13.00 - 16.45	3,75 St.	Vorbereitung des 2. Vor-Ort-Besuchs	Gutachter/innen und AQ Austria
16.45 - 17.00	Pause		

5.12.2018: Beginn des 2. Vor-Ort-Besuchs			
Uhrzeit	Dauer	Thema	Teilnehmer/innen (max. 6)
17.00 - 18.30	1,5 St.	Begrüßung durch Universitätsleitung und Gespräch zu allen Handlungsfeldern	Rektorat Gutachter/innen und AQ Austria
ab 18.30	30 min	Bei Bedarf: Nachbesprechung Tag 1	Gutachter/innen und AQ Austria

6.12.2018: 2. Vor-Ort-Besuch – zweiter Tag			
Uhrzeit	Dauer	Thema	Teilnehmer/innen (max. 6)
8.30 – 9.30	1 St.	Gespräch mit Leiter/innen von Departments zu allen Handlungsfeldern	Departmentleitungen aus den künstlerischen und künstlerisch-pädagogischen Studien aus den Bereichen Musik, darstellende und bildende Künste Gutachter/innen und AQ Austria
9.30 – 9.45	15 min	Pause / Reflexion / Abstimmung	
9.45 – 11.15	1,5 St.	Gespräch mit Professor/inn/en zu allen Handlungsfeldern	Professor/inn/en, die nicht in Gremien (Senat, Curricularkommissionen) involviert sind oder waren und die keine Departmentleitung inne haben darunter auch aus nicht deutschsprachigem Raum Gutachter/innen und AQ Austria
11.15 – 11.30	15 min	Pause / Reflexion / Abstimmung	
11.30 – 12.30	1 St.	Gespräch mit Mittelbau und Lehrbeauftragten zu allen Handlungsfeldern	Vertreter/innen des Mittelbaus und Lehrbeauftragte, die nicht in Gremien (Senat, Curricularkommissionen) involviert sind oder waren darunter auch aus nicht deutschsprachigem Raum Gutachter/innen und AQ Austria
12.30 – 13.15	45 min	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
13.15 – 14.00	45 min	Gespräch zum Thema „Gleichbehandlung/ Gender Studies“	Vertreter/innen des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen, Vertreter/innen des Instituts für Gleichstellung und Gender Studies Gutachter/innen und AQ Austria
14.00 – 14.15	15 min	Pause / Reflexion / Abstimmung	

14.15 – 15.45	1,5 St.	Gespräch zu allen Handlungsfeldern	Vertreter/in des Büros für internationale Beziehungen Vertreter/in der Abteilung Studiendirektor/Bolognaprozess Vertreter/in der Abteilung für Rechtsangelegenheiten Mitarbeiter/in aus dem Referat für Forschungsförderung (soweit vorhanden) nach Wunsch der Universität weitere Ansprechpartner/innen aus der Verwaltung Gutachter/innen und AQ Austria
15.45 – 16.00	15 min	Pause / Reflexion / Abstimmung	
16.00 – 17.00	1 St.	Informelles Gespräch zum Thema „Kooperationen“, zur Verfügung des Rektorats	Rektorat Gutachter/innen und AQ Austria
17.00 – 18.30	1,5 St.	Nachbesprechung Tag 2	Gutachter/innen & AQ Austria

7.12.2018: 2. Vor-Ort-Besuch - dritter Tag			
Uhrzeit	Dauer	Thema	Teilnehmer/innen (max. 6)
8.30 - 9.30	1 St.	Gespräch mit Studierenden zu den Handlungsfeldern „Lehre“ und „Internationalisierung“	Studierende, die nicht in Gremien (Senat, Curricularkommissionen) vertreten sind oder waren und nicht der ÖH angehören darunter auch aus nicht deutschsprachigem Raum Gutachter/innen und AQ Austria
9.30 – 9.45	15 min	Pause / Reflexion / Abstimmung	
9.45 – 10.45	1 St.	Vorbereitung des Abschlussgesprächs	Gutachter/innen und AQ Austria
10.45 – 11.45	1 St.	Gespräch mit dem Rektorat zu allen Handlungsfeldern	Rektorat Gutachter/innen und AQ Austria
11.45 – 12.00	15 min	Pause / Reflexion / Abstimmung	

12.00 - 12.30	30 min	Abschlussgespräch mit Universitätsleitung und QM-Verantwortlichen	Rektorat Leitung QM Gutachter/innen und AQ Austria
12.30 - 13.30	1 St.	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung	
13.30 - 16.30	3 St.	Nachbereitung, Draft des Gutachtens	Gutachter/innen und AQ Austria
Ende des 2. Vor-Ort-Besuchs			

4.3 Richtlinie zur Durchführung eines Audits



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagement- systems

beschlossen in der 27. Sitzung des Boards der AQ Austria am 27./28.05.2015

Inhaltsverzeichnis

1	Präambel	3
2	Ziele des Audits	3
3	Grundzüge des Audits	3
4	Standards	4
5	Ablauf	6
6	In-Kraft-Treten	9

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 gem § 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:

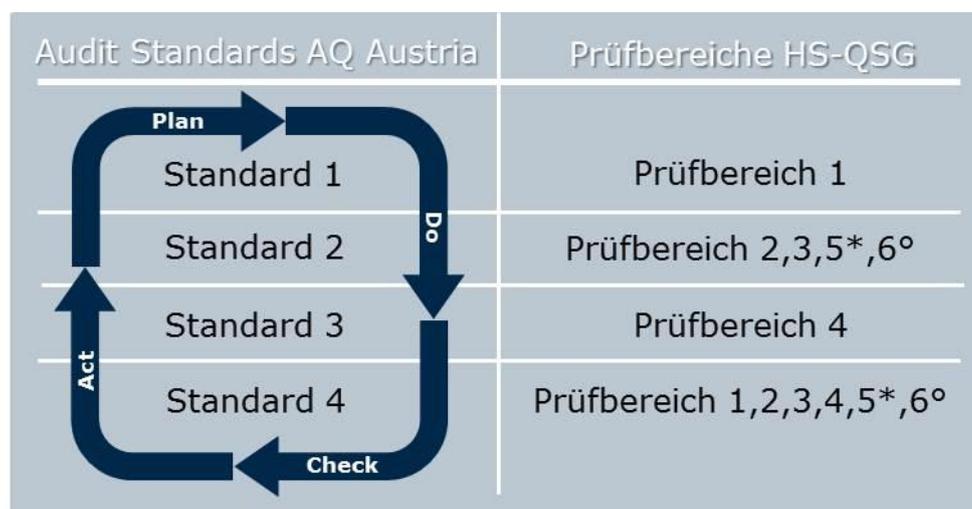
Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

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.



* Dieser Prüfbereich ist nur gültig für Fachhochschulen

° Dieser Prüfbereich gilt nur für Universitäten mit Lehramtsstudien

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 Boards 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 Gutachter/innen werden durch das Board der AQ Austria bestellt und durch die Geschäftsstelle ausführlich auf das Verfahren vorbereitet.

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 entweder bereits in der Vereinbarung zwischen der AQ Austria und der Hochschule festgelegt und in der Selbstdokumentation erörtert oder von der Hochschule während der Erstellung der Selbstdokumentation entwickelt und 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 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.

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 Auflagenerfüllung 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 gem § 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

Nach der Zertifizierungsentscheidung veröffentlicht die AQ Austria einen Ergebnisbericht, der das Gutachten, die Stellungnahme der Hochschule (mit deren Zustimmung), sowie die Entscheidung des Boards einschließlich der Begründung, Zertifizierungsdauer und gegebenenfalls Auflagen sowie die Namen der Gutachter/innen enthält. Personenbezogene Daten, Finanzierungsquellen sowie Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse sind von der Veröffentlichung ausgenommen.

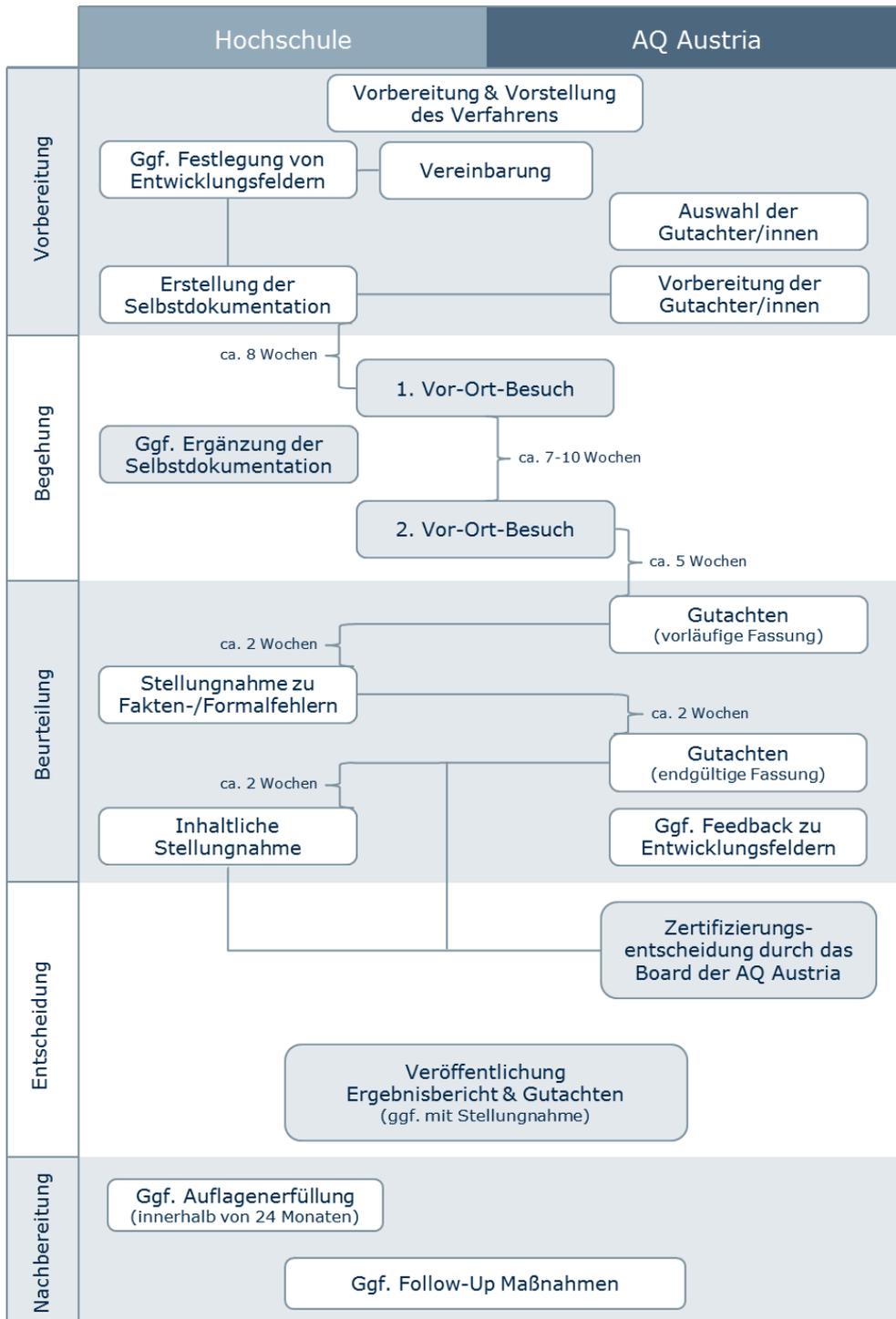
Rolle der Geschäftsstelle

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



6 In-Kraft-Treten

Diese Richtlinie tritt mit 1. Juli 2015 in Kraft.