

# Ergebnisbericht zum Verfahren zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems an der Universität Mozarteum Salzburg

Aufgrund der Vereinbarung zwischen der Universität Mozarteum Salzburg und der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria vom Juli 2016 und der Zusatzvereinbarung vom Jänner 2018 führte die AQ Austria ein Auditverfahren zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems der Universität Mozarteum Salzburg durch. Gemäß § 21 HS-QSG veröffentlicht die AQ Austria folgenden Ergebnisbericht:

## 1 Kurzinformationen zur Hochschule

Informationen zur Einrichtung	
<b>Einrichtung</b>	Universität Mozarteum Salzburg
<b>Organisation</b>	14 Departments mit Aufgaben der Entwicklung und Erschließung der Künste sowie der Lehre der Kunst und der wissenschaftlichen Forschung 7 Institute, die keine Organisationseinheiten im Sinne von § 20 Abs. 5 UG (organisationsrechtlich ohne Personal) sind (Stand: Organisationsplan vom 27.06.2018)
<b>Anzahl der Studierenden</b>	Ca. 1800

## 2 Kurzinformation zum Verfahren

Die Universität Mozarteum Salzburg beauftragte die AQ Austria im Juli 2016 mit der Durchführung des Auditverfahrens.

Per Umlaufbeschluss vom 20.02.2017 bestellte das Board der AQ Austria folgende Gutachter/innen für die Begutachtung des internen Qualitätsmanagements:

Name	Institution	Rolle
Prof. Dr. Bernd Clausen (Vorsitzender)	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.in 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

Vom 15.10.2018 bis zum 17.10.2018 fand der erste Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innen und der Vertreter/innen der AQ Austria an der Universität Mozarteum Salzburg statt.

Vom 05.12.2018 bis zum 07.12.2018 fand der zweite Vor-Ort-Besuch der Gutachter/innen und der Vertreter/innen der AQ Austria an der Universität Mozarteum Salzburg statt.

Das Board der AQ Austria entschied in der Sitzung vom 13.03.2019 über die Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements.

### 3 Verfahrensgegenstand

Im Auditverfahren wurden die Organisation und die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems der Universität Mozarteum Salzburg durch externe Gutachter/innen beurteilt.

### 4 Zusammenfassung der Bewertungen der Gutachterinnen und Gutachter

*Die folgende Zusammenfassung ist Teil des Gutachtens:*

#### **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.

„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.

Die Gutachter/innen erachten Standard 1 als **erfüllt.**“

## 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

### „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 zugrunde liegende 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/en/bildung 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 erachten Standard 2 als **teilweise erfüllt.** "

### **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.

„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.

Die Gutachter/innen erachten Standard 3 als **erfüllt.** "

## 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

„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 erachten Standard 4 als **erfüllt.**“

## 5 Zertifizierungsentscheidung

Das Board der AQ Austria hat in seiner Sitzung vom 13.03.2019 entschieden, das interne Qualitätsmanagement der Universität Mozarteum Salzburg mit zwei Auflagen zu zertifizieren. Das Board hat festgestellt, dass die Voraussetzung zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems der Universität Mozarteum Salzburg gem. Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems vom 27./28. Mai 2015, mit zwei Auflagen erfüllt sind.

Das Board der AQ Austria stützt seine Entscheidung auf die Selbstdokumentation der Universität, die Unterlagen der Universität zu den Handlungsfeldern, das Gutachten sowie die Stellungnahme der Universität.

Das Board hat die Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems der Universität Mozarteum Salzburg mit folgenden Auflagen beschlossen:



**Auflage 1:** 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.

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 2:** 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.

Die Zertifizierung ist bis 12.03.2026 gültig. Die Auflagenerfüllung ist innerhalb von zwei Jahren ab Zertifizierung, d.h. bis zum 12.03.2021, schriftlich nachzuweisen.

## 6 Anlagen

- Gutachten
- Stellungnahme der Universität Mozarteum Salzburg