

# Audit 2013/14

Stellungnahme gemäß Audit-Richtlinie der AQ Austria

*Juni 2014*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Grundsätzliches .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Stellungnahme.....</b>	<b>3</b>
	Institutionelle Verankerung des QMS .....	3
	Flache Hierarchien.....	4
	Belastung der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen .....	4
	Zentrale Administration – Zentralisierung der Verwaltung .....	6
	Personalstruktur und Laufbahnmodell (Empfehlung).....	6
	Monitoring (Auflage) .....	8
	Anregungen für die Weiterentwicklung unseres QMS.....	9

## 1 Grundsätzliches

Die Universität Salzburg möchte den Gutachterinnen und Gutachtern für ihr Engagement in Zusammenhang mit der Durchführung des Audits des Qualitätsmanagementsystems (QMS) unserer Universität danken, insbesondere für die intensiven und zeitaufwändigen insgesamt 28 Gesprächsrunden, in deren Rahmen die Gutachter/innen binnen fünf Tagen Vorortbesuches über 100 verschiedene Mitglieder unserer Universität getroffen haben.

Vorausschicken möchten wir aber auch, dass wir den im uns übermittelten Gutachten enthaltenen Darstellungen, Einschätzungen und Bewertungen an einigen Stellen nicht folgen können. Einzelne Aussagen, Schlussfolgerungen und auch Empfehlungen lassen sich unseres Erachtens nach nicht mit der geltenden Rechtslage in Einklang bringen und dürften möglicherweise auf eindringlichen, aber nicht den universitätsweit gegebenen Fakten entsprechenden Einzelfallschilderungen und (darauf basierenden) nicht passenden Interpretationen der bei uns gegebenen Verhältnisse beruhen (so z.B. hinsichtlich der Aufgaben der Curricularkommissionen und der Fachbereichsleitungen). Wir bedauern, dass die Peers auf dieser Basis im Gutachten Schlussfolgerungen formuliert haben, die in Wahrheit obsolet sind, sei es weil die Rechtslage ein entsprechendes Vorgehen nicht zulässt, sei es weil entsprechende Regelungen bereits existieren.

Gemäß der Audit-Richtlinie der AQ Austria sind mit einem Audit zwei Zielsetzungen verbunden: Zum einen die Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule gemäß den gesetzlichen Bestimmungen, zum anderen die Förderung der Weiterentwicklung des internen Qualitätsmanagementsystems der überprüften Hochschule. Was wir aus dem Auditverfahren für die Weiterentwicklung unseres QMS verwerten können, haben wir am Ende der Stellungnahme dargestellt. Insgesamt möchten wir dabei darauf hinweisen, dass wir uns im Laufe des Verfahrens an verschiedenen Stellen ein konkreteres Feedback hinsichtlich der Weiterentwicklung unseres QMS erhofft hätten.

## 2 Stellungnahme

Mit dieser Stellungnahme möchten wir auf einige zentrale bzw. wiederkehrende Punkte des Gutachtens eingehen sowie einzelne Problembereiche etwas konkreter ansprechen.

### Institutionelle Verankerung des QMS

(QMS, Standard 1, Standard 2, Standard 3, Standard 4)

Naturgemäß gibt es über das gesamte Gutachten hinweg immer wieder Bezugspunkte zur Grundkonzeption unseres QMS. Hierbei **wird unserem QMS u. A. attestiert, dass es die Erreichung der Ziele unserer Universität „kompetent unterstützt“**. Die Zusammenfassung der Grundkonzeption unseres QMS (S. 10) wird dagegen unserer Meinung nach der Fülle der im Selbstbericht dargestellten Strukturen, Prozesse und Instrumente nicht gänzlich gerecht, weil z.B. den Handbüchern ein Stellenwert zugemessen wird, der ihnen nicht zukommt, oder die Funktionsweise und Zusammensetzung der Arbeitsgruppen für Qualitätsentwicklung als reine Beratungsgremien ohne Konzeptions- und Umsetzungszuständigkeit scheinbar nicht richtig eingeschätzt wurde, oder Führungsstrukturen, Entscheidungskompetenzen oder Hierarchieebenen als unklar qualifiziert wurden, obwohl sie in den universitätsrechtlichen Dokumenten eindeutig dargestellt sind.

Zu den **Arbeitsgruppen für Qualitätsentwicklung**: Sowohl die konzeptionelle als auch die operative Zuständigkeit liegt bei den jeweiligen Büros des Rektorats (BdR) bzw. bei den Serviceeinrichtungen (SE) (immer in Abstimmung mit dem zuständigen Mitglied des Rektorats bzw. dem BdR QM, die beide auch in allen Arbeitsgruppen vertreten sind); es ist somit immer gewährleistet, dass in Konzeption, Umsetzung und Reflexion die Universitätsleitung und das BdR QM eingebunden sind. Den Arbeitsgruppen auch Entscheidungskompetenzen zuzubilligen, würde nicht nur Doppelgleisigkeiten bedeuten, sondern auch dem UG-Konzept der Verantwortlichkeit des Rektorats nicht entsprechen.

Im Gutachten wird festgestellt, dass die **Zielsetzungen unserer Universität** zu sehr an den von außen vorgegebenen Zielen orientiert und dabei zu allgemein, zu wenig fachspezifisch und zu wenig messbar gehalten seien. Wir möchten dem entgegen halten, dass die Zielsetzungen unserer Universität durchaus **überprüfbar** und in vielen Fällen auch **messbar** sind (Beispiele: EP 2013-15 5.6 & LV 2013-15 A2 3 Z1: Einrichtung von Doktoratskollegs; EP 2013-15 3.5 & LV 2013-15 A2 3 Z2: Steigerung der Anzahl der aus Drittmitteln finanzierten Stellen; LV 2013-15 B.4. Z2: drei zusätzliche Christian-Doppler-Labore; EP 2013-15 5.1. & LV 2013-15 A/ D4 1: Schaffen einer entsprechenden Organisationseinheit; etc.) und systematisch im Rahmen der Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen auf selbige „umgelegt“ werden, sodass die Durchdringung der ganzen Universität mit den gesamtuniversitären Zielen gewährleistet ist.

Die im Gutachten diagnostizierte **Instabilität in der Ablauforganisation** können wir in dieser „Pauschalität“ nicht erkennen. Richtig ist, dass es auf Ebene der Fachbereiche oder Fakultäten keine eigenen QM-Stellen gibt. Dies war nie vorgesehen und wird es auch in Zukunft nicht sein; alleine schon aufgrund der großen Anzahl an ggf. hierfür nötigem Personal als auch hinsichtlich der Akzeptanz solcher Stellen. Für die Verwaltung der Lehre gibt es in allen Fakultäten selbstverständlich administratives Personal. Zudem haben manche Fachbereiche entsprechende Stellen geschaffen. Dies zu tun, also ihren Stellenplan entsprechend auszugestalten, steht den Fachbereichen (in Absprache mit dem Rektorat) frei. Im Bereich der Dokumentation der erbrachten Forschungsleistungen meinen wir, dass es den Forschenden zumutbar ist, ihre Forschungsleistungen regelmäßig in unsere zentrale For-

schungsdokumentation einzutragen; ggf. kann hierfür – wie bei allen anderen Tätigkeiten auch – aber auch auf Sekretariatskräfte zurückgegriffen werden. Die Qualitätskontrolle aller (!) Einträge erfolgt dagegen zentral im BdR Forschungsförderung (insb. hinsichtlich Plausibilität und Vollständigkeit; dies ist auch hinsichtlich der Einschätzungen zum Thema Monitoring zu berücksichtigen). Das BdR Forschungsförderung und das BdR Controlling bieten darüber hinaus zentral(isiert)e Unterstützung bei der Verwaltung von Forschungsprojekten. Grundsätzlich steht es den Fachbereichen frei, im Rahmen ihrer (in Abstimmung mit dem Rektorat im Rahmen der Zielvereinbarungen zu machenden) Personalplanung Stellen zur Unterstützung ihrer akademischen Mitarbeiter/innen zu schaffen.

## Flache Hierarchien

*(Standard 2, Standard 3, Standard 4)*

Im Gutachten werden wiederholt – teilweise in einem kritischen Kontext – die bei uns gegebenen flachen Strukturen bzw. Hierarchien angesprochen. Wenn in diesem Zusammenhang vermutet wird, dass diese flache Struktur nur mit der derzeitigen Besetzung des Rektorats funktionieren kann, so ist dem zweierlei entgegen zu halten: Vor fast drei Jahren wurden alle Vizerektorate (nach acht Jahren Amtszeit der bisherigen Vizerektor/inn/en) neu besetzt; der Organisationsplan bzw. die Geschäftsordnung wurde danach zwar angepasst, die grundsätzliche Ausrichtung blieb aber bestehen und funktioniert weiterhin. Es stünde aber jedem Rektorat frei, die für nötig erachteten Anpassungen vorzunehmen oder neue Organisationsstrukturen einzuführen. Richtig ist, dass aufgrund dieser flachen Struktur seitens des Rektorats ein **großes Ausmaß an Kommunikationsarbeit** geleistet wird (und werden muss). Nicht zutreffend ist dagegen, dass aufgrund der flachen Strukturen auch für die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen (sofern sie nicht als Fachbereichsleitungen tätig sind) der Kommunikationsaufwand hoch sei.

## Belastung der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen

*(Standard 2, Standard 3, Standard 4)*

An mehreren Stellen des Gutachtens wird auf eine starke Belastung der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen unserer Universität verwiesen. Wir denken, dass vielfach nicht zutreffende Annahmen zu diesen Urteilen geführt haben: Die **Belastung durch die Mitarbeit in den Arbeitsgruppen für Qualitätsentwicklung** ist überschaubar (pro Semester finden in der Regel zwei zweistündige Sitzungen statt; für die „einfachen“ Mitglieder dieser Arbeitsgruppen ist die Vorbereitung auf das etwaige Studium von Unterlagen, die von Mitarbeiter/inne/n des Rektorats erstellt werden, beschränkt). Angemerkt wurde, dass die Organisation des QMS insgesamt zu einer Belastung des akademischen Personals führen würde. Allerdings ist dem entgegenzuhalten, dass die konkrete Umsetzung des QMS nicht an das akademische Personal delegiert ist. Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen sind über den eigenen Wirkungsbereich (eigene Lehre, eigene Forschung, ...) hinaus nur dann mit Agenden des Qualitätsmanagements betraut, wenn sie die Funktion einer (auch stellvertretenden) Fachbereichsleitung inne haben oder von der Fachbereichsleitung mit einer konkreten Aufgabe (z.B. Mobilitätsbeauftragte/r) betraut sind, wenn sie Mitglied einer Curricularkommission sind (in diesem Fall ist die Zuständigkeit aber ausschließlich auf die Weiter-/Entwicklung von Curricula beschränkt) oder wenn sie Mitglied einer Arbeitsgruppe für Qualitätsentwicklung sind.

Das Universitätsgesetz und das einschlägige Dienstrecht sehen vor, dass wissenschaftliche Mitarbeiter/innen auch **Aufgaben der Verwaltung übernehmen**. Natürlich wäre es wünschenswert, dass die

Selbstverwaltungsagenden gleichmäßig verteilt sind. Wenn aber die österreichische Rechtslage vorsieht, dass ca. ein Viertel der Dienstzeit für Universitätsselbstverwaltung aufzuwenden ist, kann aus der Übernahme einzelner Aufgaben wie z.B. die Mitgliedschaft in einer AG QE oder in einer Curricularkommission noch keine besonders starke Belastung durch unsere institutionelle Qualitätskultur erkannt werden. Die hohe Belastung des wissenschaftlichen Personals wurde vor allem in curricularen Angelegenheiten vorgebracht. Dazu ist festzuhalten, dass die **Verantwortungen der Lehrenden im engeren Sinne klar geregelt sind** und etwa im Handbuch für Lehrende zusammengefasst wurden. Es gibt daher aus unserer Sicht auch keine „unklaren Verantwortungszuschreibungen“ oder „Mehrfachbelastungen“. Lehrende haben „nur“ die Aufgabe, die jeweiligen Lehrveranstaltungen mit entsprechender Qualität anzubieten, „curriculare“ Aufgaben (im Sinne der Planung oder des Managements von Curricula) kommen ihnen dagegen nicht zu.

Dass wissenschaftliche Mitarbeiter/innen mit Vollanstellung neben Lehre und Forschung auch Aufgaben der akademischen Verwaltung übernehmen (müssen), ist sowohl durch das Universitätsgesetz als auch durch den Universitäten-Kollektivvertrag geregelt. Sollte mit Funktionen im „Universitätsmanagement“ eine überdurchschnittliche Sonderbelastung einhergehen, ist der/dem Betroffenen von Seiten des Fachbereichs oder des Rektorats **entsprechende Unterstützung zu gewähren**.

An dieser Stelle sei auch das Thema „**Betreuungsvereinbarung**“ angesprochen. Eine Überprüfung der Wirksamkeit der Betreuungsvereinbarung mit den Abschlussarbeiten verfassenden Studierenden und eine Erhöhung ihrer Verbindlichkeit steht tatsächlich an – die Arbeit daran wurde bereits begonnen. Grundsätzlich ist aber auch festzuhalten, dass die Einhaltung der Betreuungsvereinbarung der Dienstpflicht entspricht und allgemein zu den Pflichten von erfahrenen Forschenden (etwa Senior Researchers im Sinne der Charter for Researchers) gehört; auch durch die jeweiligen Promotionsordnungen ist dies noch einmal – teils sehr ausführlich – festgehalten. Sollten Betreuungsvereinbarungen von Seiten der Betreuenden nicht eingehalten werden, können die Studierenden dies den Dekan/inn/en bzw. dem Vizerektor für Lehre mitteilen. In der laufenden Funktionsperiode des Rektorats hat es einen solchen Fall gegeben. Der Vizerektor für Lehre und die zuständige Dekanin konnten das Problem lösen, indem es zu einem Wechsel des Hauptbetreuers gekommen ist.

Auch auf die Frage „**Personalunion von Curricularkommissionsvorsitz und Fachbereichsleitung**“ sei an dieser Stelle kurz eingegangen: Der/die Vorsitzende einer Curricularkommission wird (wie die gesamte Curricularkommission) vom Senat bestimmt; die Fachbereichsleitung wird dagegen vom Rektorat – auf Vorschlag aus dem Fachbereich – bestellt. Eine Personalunion von Curricularkommissionsvorsitz und Fachbereichsleitung kann damit nicht von vorne herein vorgesehen werden; sie ist aber möglich. Das Bestattungswesen lässt sich aufgrund der gesetzlichen Bedingungen nicht ändern (Curricula sind gemäß UG 2002 im Zuständigkeitsbereich des Senats, die restliche Organisationsstruktur ist im Zuständigkeitsbereich des Rektorats). Soweit im Gutachten davon die Rede ist, dass die Curricularkommission „Verantwortlichkeiten bestimme“, ist darauf hinzuweisen, dass die Curricularkommission nach der österreichischen Rechtslage ausschließlich für die Weiter-/Entwicklung des Curriculums zuständig ist. Sie bestimmt nicht das eigentliche Lehrangebot sondern den Studienplan, das Curriculum, das dann von der Lehrplanung im Fach mit „Lehrangeboten“ befüllt werden muss. Damit gibt es in der Regel nichts, was die Curricularkommission beschließt und von der Fachbereichsleitung ausgeführt werden muss. Einzig: Das von der Curricularkommission vorbereitete und vom Senat beschlossene Curriculum muss von der Fachbereichsleitung in Abstimmung mit dem/der zuständigen Dekan/in und dem Vizerektor für Lehre umgesetzt werden (Lehrplanung, Beauftragung mit

Lehre). Dbzgl. gibt es aber aufgrund der gesetzlichen Gegebenheiten (Studien als Kompetenz des Senats) keinen Spielraum.

## Zentrale Administration – Zentralisierung der Verwaltung

*(Standard 2, Standard 3, Standard 4):*

Im Gutachten wird wiederholt darauf hingewiesen, dass administrative Aufgaben durch Serviceeinrichtungen und durch Büros des Rektorats übernommen werden. Dabei wird vorgeschlagen (Standard 2), diese Art der Verwaltung zu evaluieren sowie die **administrativen Organisationseinheiten bei einem Rektoratsmitglied bzw. bei einer Ansprechperson zu verknüpfen**. Vorweg festzuhalten ist diesbezüglich, dass sich die Aufteilung in Serviceeinrichtungen (SE) und Büros des Rektorats (BdR) alleine aus der Größe der jeweiligen administrativen Organisationseinheit ergibt und nicht – wie in der Zusammenfassung des Gutachtens dargestellt – entlang der Unterscheidung von administrativen und akademisch relevanten Dienstleistungen. In einer bevorstehenden Revision unseres Organisationsplans wird die Unterscheidung aufgegeben werden, eben weil es – außer der Größe – kein einheitliches Kriterium für deren Unterscheidung gibt. Im Gutachten wird eine stärkere Vernetzung zwischen den administrativen Organisationseinheiten vorgeschlagen. Dazu ist festzuhalten, dass bereits regelmäßige gemeinsame Treffen aller SE und BdR etabliert sind. Grundsätzlich erfolgt die Koordination aber vor allem über die Zuordnung einer SE oder eines BdR zu jeweils genau einem Rektoratsmitglied. Die vorgeschlagene zentrale Zuordnung aller administrativen Organisationseinheiten bei einem Rektoratsmitglied erscheint uns dagegen nicht hilfreich, weil die SE und BdR in den allermeisten Fällen für genau ein Ressort zuständig sind und also direkt mit jeweils einem Rektoratsmitglied zusammenarbeiten müssen (vgl. die Geschäftsordnung des Rektorats, S. 2f.).

Zur Anregung, die Universitätsadministration bei einem Rektoratsmitglied anzusiedeln, ist anzumerken, dass die **Verwaltungsagenden derzeit auf das gesamte Rektorat aufgeteilt sind**, wobei sich die Aufteilung zunächst nach dem Ressort richtet. Im Detail sind die Zuständigkeiten in der im Mitteilungsblatt veröffentlichten Geschäftsordnung des Rektorats geregelt. Unserem Überblick nach gibt es an keiner österreichischen Universität ein Vizerektorat, das für die gesamte Verwaltung zuständig ist. Dies würde zum einen jegliche Arbeitskapazität übersteigen, zum anderen wäre es unserer Meinung nach nicht sinnvoll, wenn etwa die Zuständigkeit für Dienstleistungseinrichtungen im Bereich Studium/Lehre nicht beim entsprechenden Vizerektorat angesiedelt wären. Dabei soll nicht übersehen werden, dass mit der „Salzburger Lösung“ Koordinationsaufwand einher geht; die Abstimmung zwischen den einzelnen Dienstleistungseinrichtungen und der nötige Austausch von Informationen erfolgt aber zentral über das Leitungsorgan Rektorat, womit eine flächendeckende Informationsversorgung gewährleistet werden kann.

## Personalstruktur und Laufbahnmodell (Empfehlung)

*(Standard 2)*

Unter Standard 2 wird das Laufbahnmodell unserer Universität thematisiert. Hier werden zunächst Bedenken hinsichtlich der langfristigen Verfügbarkeit von Stellen geäußert und sodann die Empfehlung ausgesprochen, hierfür ein Konzept samt Evaluierungsmodell vorzulegen. Diese Konzepte liegen freilich schon vor und sind, insb. über die im Rahmen der Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen abgeschlossenen Personalstrukturpläne, gesamtuniversitär implementiert. Das Rektorat als für die Stellenplanung letztverantwortliches Organ hat (mit Unterstützung der SE Personal) jederzeit einen

Überblick über die Personalstruktur der gesamten Universität und der Fachbereiche bzw. über die dortigen aktuellen Entwicklungen. Die Fachbereiche müssen ihrerseits im Rahmen der Vorbereitung der Zielvereinbarungen bzw. der dazu zu erstellenden Zwischen- und Abschlussberichte über die Entwicklung ihrer Personalstruktur berichten.

Zur Empfehlung, eine „**Pyramidenstruktur**“ und die **Verfügbarkeit von Qualifizierungsstellen** sicherzustellen, verweisen wir auf die im Entwicklungsplan enthaltene Zielsetzung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen befristeten und unbefristeten Stellen. Das Rektorat bekennt sich dabei ganz klar zu seiner Verantwortung bei der Stellenplanung: Bei der Personalplanung im Rahmen der Zielvereinbarungen wird für jeden Fachbereich für jede absehbar frei werdende Stelle die Nachbesetzungsart, also die zukünftige Widmung dieser Stelle, festgelegt. So kann sichergestellt werden, dass zum einen immer wieder „Einstiegsstellen“ (Prae-Doc) zur Verfügung stehen und dass zum anderen aber auch der Bedarf nach Tenure-Track-Stellen (QV-Stellen) berücksichtigt wird. Entfristungsmöglichkeiten bestehen ausschließlich bei den QV-Stellen; alle anderen Mittelbaustellen sind überwiegend befristet. Die Anforderungen bei den QV-Stellen sind wiederum so hoch, dass nicht alle Stelleninhaber/innen diese ohne besonderes Engagement erreichen können. Zudem ist bzgl. langfristiger Verfügbarkeit von Stellen anzumerken, dass mit den QV-Stellen nicht die höchste Stufe der akademischen Karriere (die Berufung auf eine „Vollprofessur“) erreicht ist; es ist aber zu erwarten, dass die Besten die höchste Stufe erreichen wollen und sich also weiter bewerben werden.

Im Zusammenhang mit der für Qualifizierungsstellen vorgeschlagenen **Zwischenevaluierung** inkl. etwaiger „**selektiver Intervention**“ bereits nach drei Jahren sei darauf hingewiesen, dass die einschlägige Rektoratsrichtlinie eine jährliche Evaluierung vorsieht, der Universitäten-Kollektivvertrag für eine etwaige Vertragsauflösung nach drei Jahren aber nur sehr geringen Spielraum lässt (§ 27 Abs. 4). Dennoch wurden z.B. im Jahr 2013 zwei QV-Dienstverhältnisse aufgelöst.

Die eingeforderten **Konzepte und Maßnahmen zur Umsetzung des Laufbahnmodells liegen unseres Erachtens nach vor**. Die entsprechenden **Daten** sind jederzeit verfügbar und werden laufend ausgewertet. Ggf. können selbstverständlich auch spezifische bzw. zusammenfassende Analysen erstellt werden (etwa Vergleiche über die Zeit zu verschiedenen Stichtagen). **Analysen** dieser Art bieten sich zur Vorbereitung auf die nächste Entwicklungsplan-, Leistungsvereinbarungs- und Zielvereinbarungsperiode an und werden dann erstellt werden. Eine zahlenmäßig exakte langfristige Festschreibung der Stellentypen ist dagegen nur bedingt realisierbar und scheint auch nicht passend, weil es etwa Spielraum für Berufungsverhandlungen geben muss. Gleichwohl ist das Pyramidenmodell in den mit den Fachbereichen im Rahmen der Zielvereinbarungen vereinbarten Personalstrukturplänen verankert.

Das den Gutachter/inne/n von ihren Gesprächspartner/inne/n möglicherweise vermittelte Bild, dass **Qualifizierungsstellen für den eigenen Nachwuchs** nicht zur Verfügung stehen würden, ist de facto nicht zutreffend: Etwa die Hälfte der bisher vergebenen QV-Stellen wurden mit hausinternen Bewerber/inne/n besetzt. Es liegt primär an den Fachbereichen, Ausschreibungen bzw. Auswahlverfahren so zu gestalten, dass der interne Nachwuchs dabei eine realistische Chance hat. Möglicherweise liegt dem vermittelten Bild auch der Eindruck zugrunde, dass aufgrund der verstärkten Bestrebungen unserer Universität im Bereich der Fachdidaktik und Lehramtsausbildung eben hierfür Stellen gewidmet wurden und dass bei den entsprechenden Stellenbesetzungen mehrheitlich Auswärtige ausgewählt wurden; dies liegt aber schlicht daran, dass bislang hausintern kaum fachdidaktisch orientierte Dis-

sertationen verfasst wurden. Insgesamt betrachtet sind die Qualifizierungsstellen aber sowohl eine Möglichkeit zur „hausinternen“ Karriere als auch zur Gewinnung „externer“ Spitzennachwuchskräfte.

## Monitoring (Auflage)

(QMS, Standard 1, Standard 2, Standard 3)

An einigen Stellen des Gutachtens werden uns ein nicht ausreichendes Monitoring bzw. unklare Zuständigkeiten hinsichtlich der Übernahme von Aufgaben des Monitorings attestiert. Gerade in den letzten Jahren wurde der Bereich des Monitorings stark ausgebaut. Selbstverständlich gibt es hier, wie im Selbstbericht und im entsprechenden, zum (nach dem ersten Vorortbesuch vereinbarten) Handlungsfeld Berichtswesen erstellten Spezialbericht dargestellt, noch Weiterentwicklungspotential. Hierfür wurde noch vor dem Beginn des Auditverfahrens ein Konzept erarbeitet und mit dessen Umsetzung begonnen. Den Gutachter/inne/n wurde dieses Konzept im erwähnten Spezialbericht präsentiert. Im Rahmen des Auditverfahrens wäre ein darauf bezogenes Feedback für uns sehr hilfreich gewesen. Die Empfehlung hin zu einer „sanften Zentralisierung“ des Monitorings hilft nur wenig, weil ohnedies nahezu alle Monitoring-Prozesse zentral erfolgen oder zentral koordiniert werden.

Rückmeldungen bzw. **Analysen über die Erreichung von Zielen** erfolgen derzeit im Rahmen des im Ausbau befindlichen Reportings (Anlass intern), im Rahmen der Zielvereinbarungen (detto) sowie anlässlich der jährlich zu erstellenden Wissensbilanz (Anlass extern) und bei den jährlichen Begleitgesprächen zur Leistungsvereinbarung (detto). Durch die Einbindung der Administration (insb. BdR QM, SE Personal, BdR Controlling) in die Zielvereinbarungsgestaltung und später -evaluierung wird sichergestellt, dass die Rückmeldungen eingeholt, analysiert und für weitere Festlegungen bzw. Maßnahmen berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang sei noch auf den wesentlichen Aspekt hingewiesen, dass in den BdR und SE im Gegensatz zu den Fachbereichsleitungen große Personal-Kontinuität vorherrscht. Was zugegebenermaßen fehlt ist ein Reporting aus den Fachbereichen über die Umsetzung der Qualitätsstandards Lehre. Die Einführung eines entsprechenden Mechanismus wurde wiederholt überlegt, bislang aber – wegen der damit verbundenen größer werdenden Fülle administrativer Tätigkeiten – nicht umgesetzt. Große Teile der Qualitätsstandards Lehre sind aber auch Gegenstand der Zielvereinbarungen und damit durchaus auch Gegenstand von Reporting.

Aus unserer Sicht ist daher festzuhalten, dass die wichtigsten QM-Ziele aller Ressorts in die Zielvereinbarungen aufgenommen wurden und somit auch Gegenstand von regelmäßiger Berichtslegung sind (vgl. auch QM-Handbuch). Zugegebenermaßen ist das Monitoring ausbaufähig; wir sind über die formulierte Auflage dennoch überrascht. Die als **Auflage** vorgeschlagenen konkreten Fälle für geschlossene Regelkreise können bereits jetzt jederzeit präsentiert werden. Entsprechende Beispiele wurden selbstverständlich auch in der Selbstdokumentation sowie im Spezialbericht zum Handlungsfeld Berichtswesen präsentiert, sie sollen an dieser Stelle aber wiederholt werden:

- Ein umfassendes **Monitoring über die zentralen Zielsetzungsbereiche** erfolgt im Rahmen der Vorbereitung und des Abschlusses sowie der Zwischen- und Abschlussberichte über die Umsetzung der Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen.
- **Kontinuierliches Monitoring** findet beispielsweise **in folgenden Bereichen sowie in folgenden Verwertungskontexten** statt: Publikations-, Studienabschluss- und STEOP-Zahlen sowie Personalstruktur bzw. Personalstrukturentwicklungsplan (im Rahmen der Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen); Lehrveranstaltungsevaluierung und Workload-Erhebung; Studierendenzahlen und Prüfungsaktivität der Studierenden sowie Analysen über die Absolvierung der



STEOP als Grundlage der jährlichen Lehrbudgetierung; Statistiken über Studienanfänger/innen, Verbleib nach der STEOP und Absolvent/inn/en-Zahlen sowie eine etwa alle fünf Jahre durchgeführte gesamtuniversitäre Absolvent/inn/en-Befragung zur Evaluierung der Curricula bzw. Studien; die Abschlusszahlen im Bereich des Doktorats als Anlass und Grundlage für die Planung entsprechender Qualitätssicherungsmaßnahmen (siehe Darstellung im entsprechenden Spezialbericht); regelmäßiges Monitoring der In- und Outgoing-Zahlen der Studierenden und der Wissenschaftler/innen; die Zahl der abgenommenen Prüfungen sowie die Drittmittelinwerbungen als „Leistungsindikator“ bei der Sachmittelbudgetzuteilung; Fortschrittsberichte und „Zwischenevaluierungen“ bei Qualifizierungsstellen auf Basis einer Rektoratsrichtlinie.

### Anregungen für die Weiterentwicklung unseres QMS

In dieser Stellungnahme möchten wir abschließend auch anführen, was wir– neben zahlreichen Anmerkungen im Detail –aus dem vorliegenden Gutachten für die Weiterentwicklung unseres QMS verwerten können:

- Im Gutachten wird ein weiterer **Ausbau des Monitorings** vorgeschlagen bzw. auch mit einer entsprechenden Auflage versehen. Das greifen wir selbstverständlich auf, wenngleich wir der Auffassung sind, dass die bei uns vorliegenden (und von uns auch präsentierten) Konzepte über die im Gutachten enthaltenen Vorschläge (inkl. Auflage) hinaus gehen.
- Damit in Zusammenhang: Anhand unseres vorliegenden und sehr detaillierten Qualitätshandbuches wird zu überprüfen sein, welche **Qualitätsregelkreise** der zentralen Steuerung und Verwaltung geschlossen sind bzw. wo hier Optimierungsbedarf besteht.
- Die angesprochene Evaluierung der Wirksamkeit der **Betreuungsvereinbarung** ist bereits im Gange: Derzeit finden Gesprächsrunden mit Doktorand/inn/en statt um mit ihnen die Probleme und Potentiale im Bereich des Doktoratsstudiums zu erörtern. Dabei werden auch die Wirksamkeit der Betreuungsvereinbarung sowie etwaige Verbesserungsmöglichkeiten erörtert.
- Und auch der Vorschlag, Doktorand/inn/en regelmäßig/er Gelegenheit zur **Präsentation ihres Arbeitsfortschrittes** zu geben (die Gelegenheiten sind eigentlich in allen Studien, insb. im Rahmen der Dissertant/inn/en-Seminare, gegeben) bzw. sie bis zu einem gewissen Grad dazu zu verpflichten, sind Teil eines größeren, vor der Implementierung stehenden Maßnahmenbündels zur **Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Bereich des Doktoratsstudiums**.

Insgesamt betrachtet gibt das Audit-Verfahren unserer Einschätzung nach keinen Anlass, die flachen Hierarchien und die **partizipative Atmosphäre an unserer Universität** aufzugeben. Auch wenn wir uns an der einen oder anderen Stelle einen stärkeren Input für die Weiterentwicklung unseres QMS gewünscht hätten, so zeigte das umfangreiche und aufwändige Verfahren doch, dass die Universität Salzburg im Qualitätsmanagement auf einem guten Weg ist.

Für das Rektorat der Paris Lodron Universität Salzburg

*VR QM&PE ao.Univ.-Prof. Dr. Rudolf Feik*