

49

# fteval

# JOURNAL

for Research and  
Technology Policy  
Evaluation



ISSUE 49 | DECEMBER 2019

SYBILLE REICHERT

CHANCEN UND GRENZEN  
DER HOCHSCHUL-  
EVALUATION

ACHIM HOPBACH

DIE AQ AUSTRIA ALS  
QUALITÄTSSICHERUNGS-  
AGENTUR FÜR DAS  
ÖSTERREICHISCHE  
HOCHSCHULSYSTEM

BERNHARD KERNEGGER

EVALUATIONSVERFAHREN  
ALS TEIL DES  
UNIVERSITÄREN  
QUALITÄTSMANAGEMENTS –  
ERFAHRUNGEN AUS DER  
PRAXIS DER UNIVERSITÄT  
FÜR ANGEWANDTE KUNST  
WIEN

FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION,  
SCIENCE AND RESEARCH

Minoritenplatz 5, 1014 Vienna

**Mag.<sup>a</sup> Irene Danler**

E: [irene.danler@bmbwf.gv.at](mailto:irene.danler@bmbwf.gv.at)

**Mag.<sup>a</sup> Simone Mesner**

E: [simone.mesner@bmbwf.gv.at](mailto:simone.mesner@bmbwf.gv.at)

FEDERAL MINISTRY FOR DIGITAL  
AND ECONOMIC AFFAIRS

Stubenring 1, 1014 Vienna

**Mag.<sup>a</sup> Sabine Pohoryles-Drexel**

E: [sabine.pohoryles-drexel@bmfwf.gv.at](mailto:sabine.pohoryles-drexel@bmfwf.gv.at)

FEDERAL MINISTRY FOR  
TRANSPORT, INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

Radetzkystraße 2, 1030 Vienna

**Dr. Rupert Pichler**

E: [rupert.pichler@bmvit.gv.at](mailto:rupert.pichler@bmvit.gv.at)

**Dr. Mario Steyer**

E: [mario.steyer@bmvit.gv.at](mailto:mario.steyer@bmvit.gv.at)

ACR – AUSTRIAN COOPERATIVE  
RESEARCH

Sensengasse 1, 1010 Vienna

**Dr.<sup>in</sup> Sonja Sheikh**

E: [sheikh@acr.ac.at](mailto:sheikh@acr.ac.at)

AUSTRIAN COUNCIL FOR RESEARCH  
AND TECHNOLOGY DEVELOPMENT

Pestalozziggasse 4/DG 1, 1010 Vienna

**Dr. Johannes Gadner**

E: [j.gadner@rat-fte.at](mailto:j.gadner@rat-fte.at)

AIT – AUSTRIAN INSTITUTE OF  
TECHNOLOGY

Giefinggasse 4, 1210 Vienna

**Mag. Michael Dinges**

E: [michael.dinges@ait.ac.at](mailto:michael.dinges@ait.ac.at)

**Mag.<sup>a</sup> Barbara Heller-Schuh, MAS**

E: [barbara.heller-schuh@ait.ac.at](mailto:barbara.heller-schuh@ait.ac.at)

AQ AUSTRIA – AGENCY FOR QUALITY  
ASSURANCE AND ACCREDITATION  
AUSTRIA

Franz-Klein-Gasse 5, 1190 Vienna

**Dr.<sup>in</sup> Elisabeth Froschauer-Neuhauser**

E: [elisabeth.froschauer-neuhauser@aq.ac.at](mailto:elisabeth.froschauer-neuhauser@aq.ac.at)

**Dr.<sup>in</sup> Eva Maria Freiberger**

E: [eva.maria.freiberger@aq.ac.at](mailto:eva.maria.freiberger@aq.ac.at)

AWS – AUSTRIA  
WIRTSCHAFTSSERVICE GMBH

Walcherstraße 11A, 1020 Vienna

**Mag.<sup>a</sup> Marlis Baurecht**

E: [M.Baurecht@aws.at](mailto:M.Baurecht@aws.at)

**Mag. Norbert Knoll**

E: [n.knoll@aws.g.at](mailto:n.knoll@aws.g.at)

CDG – CHRISTIAN DOPPLER  
RESEARCH ASSOCIATION

Boltzmanngasse 20, 1090 Vienna

**DI<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Brigitte Müller**

E: [brigitte.mueller@cdg.ac.at](mailto:brigitte.mueller@cdg.ac.at)

CONVELOP – COOPERATIVE  
KNOWLEDGE DESIGN GMBH

Bürgergasse 8-10/1, 8010 Graz

**DI<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Karin Grasenick**

E: [karin.grasenick@convelop.at](mailto:karin.grasenick@convelop.at)

Erdbergstraße 82/4, 1030 Wien

**Mag. Thomas Jud**

E: [thomas.jud@convelop.at](mailto:thomas.jud@convelop.at)

FFG – AUSTRIAN RESEARCH  
PROMOTION AGENCY

Haus der Forschung,

Sensengasse 1, 1090 Vienna

**DI<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Sabine Mayer**

E: [sabine.mayer@ffg.at](mailto:sabine.mayer@ffg.at)

**Mag. Leonhard Jörg**

E: [leonhard.joerg@ffg.at](mailto:leonhard.joerg@ffg.at)

FWF – AUSTRIAN SCIENCE FUND

Haus der Forschung

Sensengasse 1, 1090 Vienna

**Dr. Falk Reckling**

E: [falk.reckling@fwf.ac.at](mailto:falk.reckling@fwf.ac.at)

**Dr. Thomas Völker**

E: [thomas.voelker@fwf.ac.at](mailto:thomas.voelker@fwf.ac.at)

IHS – INSTITUTE FOR ADVANCED  
STUDIES

Josefstädter Straße 39, 1080 Vienna

**Dr.<sup>in</sup> Angela Wroblewski**

E: [wroblews@ihs.ac.at](mailto:wroblews@ihs.ac.at)

**Mag. Richard Sellner**

E: [richard.sellner@ihs.ac.at](mailto:richard.sellner@ihs.ac.at)

INDUSTRIEWISSENSCHAFTLICHES  
INSTITUT – IWI

Mittersteig 10, 1050 Wien

**FH-Hon.Prof. Dr. Dr. Herwig W. Schneider**

E: [schneider@iwi.ac.at](mailto:schneider@iwi.ac.at)

**Mag. Philipp Brunner**

E: [brunner@iwi.ac.at](mailto:brunner@iwi.ac.at)

JOANNEUM RESEARCH  
FORSCHUNGSGESELLSCHAFT MBH

Haus der Forschung

Sensengasse 1, 1090 Vienna

**Mag. Wolfgang Polt**

E: [wolfgang.polt@joanneum.at](mailto:wolfgang.polt@joanneum.at)

**Mag. Jürgen Streicher**

E: [jueergen.streicher@joanneum.at](mailto:jueergen.streicher@joanneum.at)

KMU FORSCHUNG AUSTRIA –  
AUSTRIAN INSTITUTE FOR SME  
RESEARCH

Gusshausstraße 8, 1040 Vienna

**Mag.<sup>a</sup> Iris Fischl**

E: [i.fischl@kmuforschung.ac.at](mailto:i.fischl@kmuforschung.ac.at)

**Mag. Peter Kaufmann**

E: [p.kaufmann@kmuforschung.ac.at](mailto:p.kaufmann@kmuforschung.ac.at)

LUDWIG BOLTZMANN GESELLSCHAFT

Nußdorfer Straße 64, 1090 Vienna

**Mag. Patrick Lehner**

E: [patrick.lehner@lbg.ac.at](mailto:patrick.lehner@lbg.ac.at)

OEAW – AUSTRIAN ACADEMY OF  
SCIENCE

Dr. Ignaz Seipel-Platz 2, 1010 Vienna

**Nikolaus Göth, MSc**

E: [nikolaus.goeth@oeaw.ac.at](mailto:nikolaus.goeth@oeaw.ac.at)

TECHNOPOLIS GROUP  
AUSTRIA

Rudolfplatz 12/11, 1010 Vienna

**Mag.<sup>a</sup> Katharina Warta**

E: [warta@technopolis-group.com](mailto:warta@technopolis-group.com)

VIENNA BUSINESS AGENCY.  
A SERVICE OFFERED BY THE CITY OF  
VIENNA.

Mariahilfer Straße 20, 1070 Vienna

**Robert Mayer-Unterholzer**

E: [mayer-unterholzner@wirtschaftsagentur.at](mailto:mayer-unterholzner@wirtschaftsagentur.at)

WIFO – AUSTRIAN INSTITUTE OF  
ECONOMIC RESEARCH

Arsenal, Objekt 20

Postfach 91, 1103 Vienna

**Dr. Jürgen Janger**

E: [Juergen.Janger@wifo.ac.at](mailto:Juergen.Janger@wifo.ac.at)

**Dr. Andreas Reinstaller**

E: [andreas.reinstaller@wifo.ac.at](mailto:andreas.reinstaller@wifo.ac.at)

WPZ RESEARCH GMBH

Mariahilfer Straße 115/16, 1060 Vienna

**Dr.<sup>in</sup> Brigitte Ecker**

E: [brigitte.ecker@wpz-research.com](mailto:brigitte.ecker@wpz-research.com)

WWTF – VIENNA SCIENCE AND  
TECHNOLOGY FUND

Schlickgasse 3/12, 1090 Vienna

**Dr. Michael Stampfer**

E: [michael.stampfer@wwtf.at](mailto:michael.stampfer@wwtf.at)

**Dr. Michael Strassnig**

E: [michael.strassnig@wwtf.at](mailto:michael.strassnig@wwtf.at)

ZSI – CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

Linke Wienzeile 246, 1150 Vienna

**Dr. Klaus Schuch**

E: [schuch@zsi.at](mailto:schuch@zsi.at)

# INHALTSVERZEICHNIS

- 3 VORWORT
- 5 DIE AQ AUSTRIA ALS QUALITÄTSSICHERUNGSAGENTUR FÜR  
DAS ÖSTERREICHISCHE HOCHSCHULSYSTEM  
ACHIM HOPBACH
- 10 FORSCHUNGSEVALUIERUNG IM KONTEXT DER VERFAHREN  
DER AQ AUSTRIA  
EVA MARIA FREIBERGER UND ELISABETH FROSCHAUER-NEUHAUSER
- 13 DIE EXTERNE QS AN ÖSTERREICHISCHEN HOCHSCHULEN UND  
DEREN VERSCHRÄNKUNG MIT DER INTERNEN HOCHSCHUL-  
STEUERUNG  
DIETLINDE KASTELLIZ UND MARIA E. WEBER
- 21 QUALITÄTSSICHERUNG UND HOCHSCHULSTEUERUNG –  
EINE REFLEXION ZUR VERSCHRÄNKUNG ZWISCHEN INTERNEM  
QUALITÄTSMANAGEMENT UND EXTERNER QUALITÄTSSICHERUNG IM  
ZUGE DER GOVERNANCE AUS DER PERSPEKTIVE EINER ÖSTERREICHISCHEN  
PRIVATUNIVERSITÄT  
BIRGIT LUSSER
- 23 QUALITÄTSSICHERUNG UND DEREN ENTWICKLUNG AUS SICHT  
DER FH OBERÖSTERREICH  
EIN RESÜMIERENDER BLICK AUF DAS GESTERN UND HEUTE – MIT EINER  
ÜBERLEGUNG FÜR MORGEN...  
REGINA AICHINGER
- 28 EXTERNE QUALITÄTSSICHERUNG AUSSICHT EINER  
ÖFFENTLICHEN HOCHSCHULE – MEDIZINISCHE UNIVERSITÄT  
GRAZ  
SABINE VOGL
- 31 EXTERNE EVALUATION ALS WESENTLICHER BEITRAG ZUR  
QUALITÄTSSICHERUNG AN PÄDAGOGISCHEN HOCHSCHULEN  
ELISABETH AMTMANN UND BRIGITTE PELZMANN

- 33 EVALUATIONSVERFAHREN ALS TEIL DES UNIVERSITÄREN  
QUALITÄTSMANAGEMENTS –  
ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS DER UNIVERSITÄT  
FÜR ANGEWANDTE KUNST WIEN  
BERNHARD KERNEGGER
- 38 EVALUATIONSVERFAHREN ALS TEIL DES UNIVERSITÄREN  
QUALITÄTSMANAGEMENTS –  
ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS DER TU GRAZ  
GERALD GABERSCIK UND MANUELA BERNER
- 42 CHANCEN UND GRENZEN DER HOCHSCHUL-EVALUATION  
SYBILLE REICHERT
- 48 IST PEER-REVIEW NOCH DIE RICHTIGE EVALUATIONSMETHODE?  
THOMAS SPITZLEY
- 51 WISSENSCHAFTSEVALUATION: WOHIN GEHT DIE REISE?  
STEFAN HORNBOSTEL
- 53 QUO VADIS QUALITÄTSENTWICKLUNG? ÜBER STRATEGIEN,  
STRUKTUREN UND INSTRUMENTEN VON HEUTE UND MORGEN  
ATTILA PAUSITS

# VORWORT

## SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN!

**S**ie halten ein Sonderheft des Journal for Research and Technology Policy Evaluation der fteval in Händen, welches sich ausschließlich mit der institutionellen Evaluierung von Hochschulen beschäftigt. Das Heft umfasst sowohl Beiträge aus der Sicht der AQ Austria, die im angesprochenen Evaluierungskontext eine zentrale Rolle spielt, als auch Beiträge von Betroffenen aus den verschiedenen Sektoren des österreichischen Hochschulwesens, die ihre spezifischen Sichtweisen und Erfahrungen einbringen, worüber wir uns sehr freuen. Am Ende der Ausgabe werfen ausgewiesene Expertinnen und Experten noch einen grundsätzlicheren Blick auf die Evaluierung von Hochschulen im generellen und auf die Grenzen des peer review Systems im spezifischen.

Mit dem vorliegenden fteval-Sonderheft zum Thema „Hochschulevaluierung“ hat die AQ Austria auch erstmalig die Chance bekommen, einen gesammelten Überblick über das breite Spektrum der Qualitätssicherung an Hochschulen, abseits der klassischen Forschungsevaluation, zu geben. Zudem zeigt es die Auswirkungen von Qualitätssicherung auf die unterschiedlichen Bereiche von Hochschulen und das Zusammenspiel der Forschungsevaluation mit anderen Evaluierungsarten.

Der erste Beitrag fokussiert auf die Aufgaben der AQ Austria als Qualitätssicherungsagentur für Hochschulen. Es werden die gesetzlichen Grundlagen für die unterschiedlichen Arten von Evaluationen beschrieben und wie die AQ Austria davon ausgehend die unterschiedlichen Verfahren ausgestaltet und wo die besonderen Blickpunkte in den verschiedenen Verfahren liegen.

Darauf aufbauend wird die Rolle und Relevanz der Forschungsevaluierung in den Verfahren der AQ Austria untersucht, in Bezug auf die Prozesse der Forschungsevaluierung im Audit, als auch in Bezug auf die Forschungsleistungen von Privatuniversitäten bei deren Reakkreditierung.

Die Verfahren der AQ Austria sind (mit unterschiedlicher Gewichtung) immer auf Qualitätssicherung, aber auch auf Qualitätsentwicklung ausgerichtet. Die Hochschulen sollen durch die als peer-review durchgeführten Verfahren gewinnbringendes und anwendbares Feedback zu ihrer Arbeit erhalten und die daraus gewonnen Erkenntnisse auch in den strategischen steuerungsrelevanten Dokumenten und Instrumenten einfließen lassen können. Es wird zum einen die Sichtweise der AQ Austria im Zusammenspiel verschiedener Instrumente und Verfahren der externen Qualitätssicherung dargelegt. Darauf aufbauend wurden Vertreter/innen der vier Hochschul-Sektoren in Österreich dazu eingeladen, sich mit den Fragen auseinanderzusetzen, was externe Qualitätssicherung für den jeweiligen Hochschulsektor bedeutet, welche Chancen und Risiken von Seiten der zu Evaluierenden gesehen werden und wie die unterschiedli-

chen Verfahren und Instrumente innerhalb der Hochschule ineinandergreifen und zur qualitätsgesicherten Steuerung beitragen.

Neben den gesetzlich vorgegebenen Instrumenten haben viele österreichische Hochschulen in der Vergangenheit weiterführende Verfahren für die interne Steuerung entwickelt. Dies wird anhand von zwei Beispielen aus der Praxis gezeigt. Diese Verfahren bringen einen zusätzlichen Nutzen für die Hochschulen und weisen relevante Themen und Anliegen aus, die von keinem anderen Verfahren abgedeckt werden. Gezeigt wird hier zum einen das Beispiel der TU Graz – eine Spezialuniversität mit großen Fakultäten, die eine hohe Zahl an Studierenden (Stichwort „Massenstudium“) betreut, zum anderen von der Universität für angewandte Kunst – eine kleine Spezialuniversität mit individueller Studierendenbetreuung und guten Betreuungsverhältnissen.

Die letzten beiden Kapitel beschäftigen sich mit der Evaluation der Evaluation – wohin sollen/müssen sich Evaluationen im Hochschulbereich in Zukunft entwickeln, um gewinnbringend und effizient zu sein? Hierzu beschäftigt sich ein Mitglied des Wissenschaftsrates in einem Beitrag mit der Frage, welchen Nutzen und welche Auswirkungen Evaluationen für das österreichische Wissenschaftssystem auf Gesamtebene haben und wie sich Evaluationen vielleicht auch in Zukunft verändern müssen, um effektiv genutzt werden zu können bzw. Aussagekraft zu besitzen.

Dieses Thema wird im letzten Kapitel von Expertinnen und Experten aus der Hochschulforschung weitergetragen, wo auch die grundsätzliche Frage gestellt wird, ob das peer review System wirklich noch das Mittel der Wahl ist.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren innerhalb und außerhalb der AQ Austria für ihre Mithilfe, das kritische Hinterfragen und für den spannenden Diskurs, der sich während der Erstellung des Heftes entwickelt hat.

Wir hoffen, wir konnten eine interessante Gesamtschau über das Thema Hochschulevaluierung zusammenstellen und verbleiben

Mit den besten Grüßen

**Achim Hopbach**  
Geschäftsführer der AQ Austria

**Klaus Schuch**  
Geschäftsführer der österreichischen Plattform für Forschungs- und Technologiepolitikevaluierung



# DIE AQ AUSTRIA ALS QUALITÄTSSICHERUNGSAGENTUR FÜR DAS ÖSTERREICHISCHE HOCHSCHULSYSTEM

ACHIM HOPBACH

DOI: 10.22163/fteval.2019.448

Die AQ Austria wurde 2012 im Rahmen des Inkrafttretens des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) als nationale Qualitätssicherungsagentur für das österreichische Hochschulsystem gegründet; in ihr wurden die drei bereits bestehenden Qualitätssicherungsagenturen, der Österreichischer Akkreditierungsrat für Privatuniversitäten (ÖAR), der Fachhochschulrat (FHR) und die nicht auf einen Sektor eingeschränkte österreichische Qualitätssicherungsagentur (AQA), fusioniert. Das HS-QSG definiert elf Aufgaben der AQ Austria, die sich im Wesentlichen in vier Bereiche unterteilen lassen, nämlich die

- Entwicklung und Durchführung von Begutachtungsverfahren
- Erstellung von Analysen und Berichten
- Beratung und Information zu Fragen der Qualität und des Qualitätsmanagements an Hochschulen
- Aufsicht über akkreditierte Hochschulen und deren Studiengänge

zu denen als Querschnittsaufgabe die internationale Zusammenarbeit hinzutritt.<sup>1</sup>

Den größten Umfang der Tätigkeiten nehmen dabei die Begutachtungen von und an Hochschulen ein, nämlich die

- Begutachtung hochschulinterner Qualitätsmanagementsysteme im Rahmen des Audits an öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen
- Begutachtung der gesamten Hochschulinstitution und ihrer Aktivitäten im Rahmen der institutionellen Akkreditierung von Privatuniversitäten und Fachhochschulen
- Begutachtung von Studiengängen im Rahmen der Studiengangakkreditierung an Privatuniversitäten und Fachhochschulen
- Begutachtung von Organisationseinheiten oder Studiengängen im Rahmen freiwilliger Evaluierungen und die
- Begutachtung von Lehrgängen der hochschulischen Weiterbildung im Rahmen einer freiwilligen Akkreditierung.

## GESETZLICHE RAHMENBESTIMMUNGEN DER BEGUTACHTUNGEN

Das HS-QSG ist nicht nur Grundlage für die Einrichtung der AQ Austria, es regelt auch die Grundsätze der externen Qualitätssicherungsverfahren an öffentlichen Universitäten, Privatuniversitäten und Fachhochschulen. Unter anderem definiert es in § 2 Ziff. 2 zunächst allgemein, was Qualitätssicherungsverfahren sind, nämlich „formelle, durch unabhängige und externe Gutachterinnen und Gutachter durchgeführte Verfahren, die die Übereinstimmung von Bildungseinrichtungen und Studien oder des Qualitätsmanagementsystems der Bildungseinrichtungen mit definierten Kriterien und Standards feststellen.“ Unverkennbar dominiert die summative Funktion der externen Qualitätssicherung. Eine Spezifizierung erfolgt über die Konsequenzen der Begutachtungen: die Akkreditierung ist „die formelle staatliche Anerkennung einer Bildungseinrichtung (institutionelle Akkreditierung) oder von Studien (Programmakkreditierung) anhand von definierten Kriterien und Standards.“ Das Audit besitzt zwar auch eine Konsequenz, nämlich die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems als „formelle Bescheinigung der Konformität des Qualitätsmanagementsystems einer Bildungseinrichtung mit definierten Kriterien und Standards“<sup>2</sup>; hiermit sind aber keine Rechtsfolgen verbunden.

Neben der Definition der Qualitätssicherung im Wesentlichen anhand des Zwecks, definiert das HS-QSG nur zwei Eckpunkte für die Durchführung der Verfahren, indem Gutachterinnen und Gutachter zu beteiligen und die Ergebnisse zu veröffentlichen sind.<sup>3</sup>

Desgleichen werden auch die Beurteilungskriterien und -standards weitgehend nicht per Gesetz definiert. Stattdessen bestimmt das HS-QSG in §22 Abs. 2 Prüfbereiche für die Durchführung des Audits, in den §§ 23 bzw. 24 Prüfbereiche für die Akkreditierung von Fachhochschulen bzw. Privatuniversitäten und jeweils deren Studiengänge. Allerdings enthalten die Gesetze für Privatuniversitäten (PUG) und Fachhochschulen

1 Vgl. § 3 Abs 3 HS-QSG, i.d.g.F.

2 Vgl. § 2 HS-QSG, i.d.g.F.

3 Vgl. §§ 2, 21 HS-QSG, i.d.g.F.

(FHStG) weitere Bestimmungen, die für die Akkreditierung relevant sind und Anforderungen an die Hochschulen als Institution und an deren Studiengänge definieren.

Insgesamt beschränken sich die gesetzlichen Vorgaben somit auf grundlegende Rahmenseetzungen, was der AQ Austria einen Gestaltungsspielraum für die Ausgestaltung der Begutachtungen gibt. Für die gesetzlich nicht verpflichtenden Begutachtungsverfahren macht das HS-QSG keine Vorgaben.

## REFERENZPUNKTE FÜR DIE TÄTIGKEIT DER AQ AUSTRIA

Für die Tätigkeit der AQ Austria und somit auch die Ausgestaltung der Begutachtungen von und an Hochschulen sind vier Referenzpunkte besonders maßgeblich:

Ein zentraler Referenzpunkt für die Ausgestaltung der Begutachtungen von und an Hochschulen ist das mit dem HS-QSG verfolgte Ziel einer **Harmonisierung der externen Qualitätssicherung im österreichischen Hochschulsystem**. Durch die Überwindung der vormals bestehenden „starke(n) Zersplitterung der Gremien und Verfahren“ sollten „gemeinsame (Mindest-) Standards für hochschulische Angebote“, eine „Festlegung gemeinsamer Prüfbereiche für die Qualitätssicherungsverfahren, die sektorenübergreifend zur Anwendung kommen“ und schließlich eine „sektorenübergreifende Einrichtung für die externe Qualitätssicherung“ etabliert werden.<sup>4</sup> In der sektorenübergreifenden Perspektive liegt somit ein wesentlicher Orientierungspunkt für die Agentur. Erstmals sollte die externe Qualitätssicherung für öffentliche Universitäten, Privatuniversitäten und Fachhochschulen harmonisiert werden, die Pädagogischen Hochschulen blieben jedoch unberücksichtigt.

Ein zweiter Referenzpunkt liegt in der **Verbindung behördlicher und nicht-behördlicher Aufgaben in einer Qualitätssicherungsagentur**. Bei der Akkreditierung von Privatuniversitäten und Fachhochschulen sowie deren Studiengängen wird die AQ Austria als Behörde tätig, deren Entscheidungen gleichzeitig die staatliche Anerkennung der Institution und der von ihr vergebenen Hochschulgrade als österreichische Hochschulabschlüsse bedeutet. In Ergänzung übt die AQ Austria auch eine Aufsicht über die akkreditierten Hochschulen insofern aus, als sie über die Einhaltung der Akkreditierungsbedingungen im Rahmen der Jahresberichte wacht. Im Unterschied hierzu sind die Auditverfahren zur Zertifizierung der internen Qualitätsmanagementsysteme an öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen zwar auch verpflichtend, die AQ Austria wird hier aber nicht als Behörde, sondern als privater Dienstleister tätig. Hinzu kommt, dass die Auditverfahren wettbewerblich eingebettet sind, indem die Hochschulen auch andere Dienstleister wählen können, sofern sie den üblichen internationalen Standards genügen. Der Unterschied der Rechtsform der Begutachtungen wirkt sich auch auf deren Ausgestaltung aus, was im nächsten Kapitel näher betrachtet wird. In der gesetzlich determinierten Verbindung behördlicher und nicht-be-

hördlicher Funktionen liegt ein Spezifikum, das die AQ Austria von den meisten anderen Qualitätssicherungsagenturen im Europäischen Hochschulraum unterscheidet.

Ein dritter Referenzpunkt ist die **Ausdehnung des Aufgabenspektrums** über die Durchführung von Begutachtungsverfahren hinaus. Durch die Aufgaben in den Bereichen Analyse und Berichtswesen wird der Fokus der Tätigkeit über eine einzelne Hochschule hinaus auf Teile des oder auf das gesamte Hochschulsystem gerichtet. In diesem Bereich befasst sich die AQ Austria mit Fragestellungen, die sich auf mehrere Hochschulen, Teile einzelner Hochschulsektoren oder das gesamte Hochschulsystem beziehen (z. B. Qualitätssicherung von Berufungsverfahren, Qualitätssicherung von hochschulischer Weiterbildung usw.). Ein wesentliches Merkmal dieser Aktivitäten ist die Einbeziehung relevanter Akteure und Institutionen aus dem Hochschulsektor in die Entwicklung und Durchführung von Analysen. Eine weitere Gruppe von Analysen beruht auf den von der AQ Austria durchgeführten Qualitätssicherungsverfahren. Einerseits dienen die Ergebnisse aus diesen Analysen dazu, ein Verständnis für die aktuellen Problemfelder und Entwicklungen an den Hochschulen zu gewinnen. Andererseits werden die Ergebnisse und etwaige Empfehlungen veröffentlicht, um sie anderen Akteuren im Hochschulbereich oder anderen Interessengruppen zur Verfügung zu stellen.

Der vierte Referenzpunkt ist die auch durch das HS-QSG geforderte **Einbettung der externen Qualitätssicherung in den Europäischen Hochschulraum**, indem die Verfahren an internationaler guter Praxis ausgerichtet sind, wie sie insbesondere in den Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) zum Ausdruck kommen. Zwecks Sicherstellung der korrekten Anwendung dieser Prinzipien und Standards muss die Agentur regelmäßig eine internationale Evaluierung durchlaufen. Im Jahr 2019 konnte die AQ Austria die letzte turnusgemäße Evaluierung erneut mit großem Erfolg abschließen.<sup>5</sup>

Diese Referenzpunkte finden sich auch im Leitbild der AQ Austria wieder, das die Gründungsphilosophie und das breite Aufgabenspektrum spiegelt:

„Die AQ Austria ist eine in Österreich und international anerkannte und in mehreren Ländern tätige Qualitätssicherungsagentur. Sie richtet sich nach den Werten Öffentliche Verantwortung für die Qualität in der Hochschulbildung, Sicherung der akademischen Freiheit, Autonomie der Hochschulen und Wissenschaftliche Integrität. Sie unterstützt die Hochschulen in der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und gibt aufgrund ihrer Expertise Impulse für die Weiterentwicklung des Hochschulsystems. Zudem leistet sie einen Beitrag zur transparenten Information über die Qualität der Hochschulen in ihren Leistungsbereichen. (...)“<sup>6</sup>

Für die AQ Austria ist ihr breites Aufgabenspektrum, vor allem die Tätigkeit im Bereich Analysen und Berichte eine zentrale Komponente ihrer Rolle als nationale Qualitätssicherungsagentur, die nicht von ihrer Aufgabe der Begutachtung von Hochschulen und Studiengängen getrennt werden kann. Nach Auffassung der AQ Austria sollte eine Qualitätssicherungsagentur immer mehr sein als lediglich Organisatorin von Begutachtungen.

4 Vgl. Vorblatt und Erläuterung zum HS-QSG S. 4, [https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I\\_01222/fname\\_222410.pdf](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I_01222/fname_222410.pdf) (Zugriff am 12.04.2017, siehe hierzu auch Eva Erlinger-Schacherbauer (2013), Positionen des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung (BMWF) zur Neuordnung der externen Qualitätssicherung in Österreich, in: Winnfried Benz et al. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin: Raabe, B 5.1.

5 <https://www.aq.ac.at/de/internationales/mitgliedschaften-kooperationen.php>, abgerufen am 19.11.2019

6 <https://www.aq.ac.at/de/ueber-uns>, abgerufen am 19.11.2019

## AUSGESTALTUNG DER BEGUTACHTUNGSVERFAHREN DURCH DIE AQ AUSTRIA

Grundsätzlich haben sämtliche gesetzlich verpflichtende Begutachtungsverfahren drei Gemeinsamkeiten:

- Die Beurteilung, ob der Gegenstand - Programm, Institution oder internes Qualitätsmanagementsystem - vordefinierte Standards oder Kriterien erfüllt. Eine Ausnahme bilden hier die freiwilligen Evaluierungen von Studiengängen und organisatorischen Einheiten, die in der Regel Potenziale zur künftigen Weiterentwicklung im Fokus haben.
- Die Unterstützung der Hochschulen bei der Qualitätsentwicklung.
- Die Übereinstimmung der Verfahrensschritte mit internationaler guter Praxis: Selbstevaluierung, externe Begutachtung durch Gutachterinnen und Gutachter, Vor-Ort-Besuch, veröffentlichtes Gutachten und Follow-up-Maßnahmen.

Auf dieser gemeinsamen Grundlage variiert die AQ Austria die Begutachtungen je nach deren Zweck und Gegenstand, wobei die Varianten im Wesentlichen die Standards oder Beurteilungskriterien betreffen; die Verfahrensschritte weisen nur marginale Unterschiede auf.

Für die Ausgestaltung der Begutachtungsverfahren ist der grundlegende Unterschied zwischen Audit- und Akkreditierungsverfahren hinsichtlich der Begutachtungsgegenstände und der Rechtsfolgen von zentraler Bedeutung:

Während es in der Akkreditierung um die unmittelbare Beurteilung der Qualität der Hochschulen in Forschung und Lehre sowie den weiteren Leistungsbereichen geht, fokussiert das Audit nur mittelbar auf die Qualität der Hochschulen, indem die internen Strukturen und Prozesse zur Erzeugung und Gewährleistung der Qualität beurteilt werden. Dieser grundlegende Unterschied schlägt sich unmittelbar in der Ausgestaltung der jeweiligen Beurteilungskriterien oder Standards nieder.

Für die Beurteilung, ob die internen Strukturen und Prozesse des Qualitätsmanagements geeignet sind, die angestrebte und erforderliche Qualität zu erzeugen und zu gewährleisten, verwendet die AQ Austria im Rahmen des Audits fünf eher allgemein formulierte Standards, die zentrale Aspekte eines Qualitätsmanagementsystems, wie die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Strukturen, dessen nachweisbare Wirksamkeit und dessen Weiterentwicklung adressieren.<sup>7</sup> Dass die Standards wenig detailliert sind und auf einer allgemeinen Ebene der Prinzipien verbleiben, ist notwendig und dem Begutachtungsgegenstand geschuldet. Da sich Hochschulen hinsichtlich Profil, Größe, Struktur und interner Kultur erheblich voneinander unterscheiden und die internen Qualitätsmanagementsysteme auf die jeweiligen Spezifika hin ausgerichtet sein müssen, kann es sinnvollerweise keine über Prinzipien hinausgehenden Detailvorgaben geben. Der Begutachtungsgegenstand und die, zumindest für Universitäten fehlende Rechtsfolge des Audits prädestinieren das Begutachtungsverfahren geradezu dafür, die Entwicklungsdimensi-

on zu betonen. Dies tut die AQ Austria, indem sie auf die Wirksamkeit der Prozesse abzielt.

Es kann kaum verwundern, dass die Beurteilungskriterien in der Akkreditierung umfassender und detaillierter sind, da sie die Qualität der Leistungen der Hochschule mit all ihren Tätigkeitsbereichen oder eines Studiengangs mittelbar adressieren und außerdem die verschiedenen formalen Aspekte bzw. gesetzlichen Anforderungen, die auch für die Zulassung der Hochschulen und ihrer Studiengänge relevant sind, umfassen. Außerdem handelt es sich um staatliche Anerkennungsverfahren wodurch die Hochschulen an größtmöglicher Konkretisierung interessiert sind, auch wenn dies vordergründig zur Einengung von Gestaltungsspielräumen auf Seiten der Hochschulen führt. Darüber hinaus enthalten die Kriterien Elemente, die der Dimension der Qualitätsentwicklung dienen, wie z.B. die Ausgestaltung und Anwendung interner Qualitätssicherungsprozesse zur Weiterentwicklung von Studiengängen usw. Im höheren Detaillierungsgrad liegt ein typischer Unterschied zum Audit. Gemeinsam ist beiden Begutachtungen allerdings, dass die Kriterien bzw. Standards so ausformuliert sind, dass sie eine Ja/Nein-Entscheidung ermöglichen, da das Audit zwar keine Rechtsfolgen besitzt, aber zu einer Zertifizierungsentscheidung führt.

In den freiwilligen Begutachtungsverfahren stellt sich die Situation zum Teil anders dar. Die Verfahren zur freiwilligen Akkreditierung von Lehrgängen der hochschulischen Weiterbildung weisen einerseits sehr große Ähnlichkeiten mit den verpflichtenden Verfahren der Studiengangakkreditierung auf und berücksichtigen lediglich den Charakter der Weiterbildung, allerdings in ihrer hochschulischen Ausprägung. Auch wenn die Kriterien sehr ähnlich sind, liegt andererseits ein wesentlicher Unterschied darin, dass die Verfahren erst durchgeführt werden, wenn eine Kohorte den Lehrgang bereits absolviert hat. Diese Einschränkung ist der Betonung der Qualitätsentwicklung geschuldet. Da mit der freiwilligen Akkreditierung keine staatliche Anerkennung oder Einrichtungsgenehmigung verbunden ist, wählte die AQ Austria im Unterschied zu den ex-ante Begutachtungen in den verpflichtenden Akkreditierungsverfahren die ex-post – Begutachtung, um auf der Grundlage der tatsächlichen Erfahrungen in der Durchführung des Lehrgangs die Qualitätsentwicklung in das Zentrum der Begutachtung zu stellen.

Gänzlich anders werden in der Regel die Standards oder Beurteilungskriterien in den freiwilligen Evaluierungen von Organisationseinheiten oder Studiengängen ausgestaltet. Da es hierbei zumeist ausschließlich um Meinungen von Expertinnen und Experten zu Entwicklungsstand und Entwicklungsperspektiven geht, werden die Referenzpunkte für jedes Verfahren individuell und gemeinsam mit der auftraggebenden Institution festgelegt. Lediglich die Verfahrensschritte sind insofern vorbestimmt, als sie den üblichen internationalen Standards genügen müssen.

Im Folgenden sollen drei Aspekte der Ausgestaltung der Begutachtungsverfahren erörtert werden, die auch in der Überarbeitung der Begutachtungsverfahren zwischen 2016 und 2018 eine zentrale Rolle spielten:

### SEKTORENÜBERGREIFENDE AUSGESTALTUNG

Entsprechend dem Ziel des HS-QSG, die starke Zersplitterung der Verfahren zu überwinden, gestaltet die AQ Austria die Begutachtungsver-

fahren so einheitlich wie möglich. Allerdings sind drei Einschränkungen zu machen:

Erstens ist festzustellen, dass das HS-QSG zwar nur wenige Vorgaben für die Ausgestaltung der Begutachtungsverfahren macht, die sektorspezifisch unterschiedlichen Zweckbestimmungen jedoch der Überwindung der Zersplitterung Grenzen setzt. Vor allem die Koexistenz von Akkreditierungs- und von Auditverfahren, somit Verfahren mit Zulassungsfunktion und Verfahren ohne jegliche Rechtsfolge (zumindest für Universitäten) zeigt, dass das HS-QSG den Verfahrenstypus nach wie vor im Wesentlichen entlang der Grenzen der drei Hochschulsektoren und nach den Rechtsfolgen bestimmt, was zu einer Teil-Vereinheitlichung der Verfahren für nur jeweils zwei Sektoren führt. Es kann nicht verwundern, dass es sich dabei zum einen hinsichtlich der Akkreditierung um die beiden privaten Sektoren der Privatuniversitäten und Fachhochschulen handelt, da die Verfahren auch die staatliche Anerkennung der Institution und ihrer Studienangebote umfasst. Zum anderen sind dies hinsichtlich des Audits die öffentlichen Universitäten und die Fachhochschulen, was insofern interessant ist, da sich die Rechtsfolgen erheblich voneinander unterscheiden. Für öffentliche Universitäten gibt es keine, für die Fachhochschulen ist die staatliche Anerkennung mit einem erfolgreichen Audit verknüpft.<sup>8</sup>

Ihre Aufgabe, die Qualitätssicherungsverfahren zu entwickeln, nutzte die AQ Austria in Anlehnung an dieses Ziel des HS-QSG, indem sie die Kriterien für die Akkreditierung von Privatuniversitäten und Fachhochschulen und deren Studiengängen so weit als möglich und so weit als sinnvoll angesichts der unterschiedlichen Hochschultypen und Bildungsaufträge definiert hat. So basieren z.B. die Akkreditierungskriterien für Studiengänge unabhängig davon, ob diese von Privatuniversitäten oder von Fachhochschulen angeboten werden, immer auf demselben Fragenkanon:

- Sind für den geplanten Studiengang dem Qualifikationsprofil entsprechende Qualifikationsziele definiert?
- Wird das Erreichen der Qualifikationsziele durch ein geeignetes Studiengangskonzept (Curriculum) unterstützt?
- Sind Lehre, Lernprozess und Prüfung geeignet, um das Erreichen der Qualifikationsziele zu unterstützen?
- Stehen die erforderlichen Ressourcen (personelle, räumliche und sachliche) zur Verfügung?
- Wird in geeigneter Weise über Inhalte und Anforderungen des Studiengangs informiert?
- Werden geeignete Qualitätssicherungsmaßnahmen durchgeführt?

Die Unterschiede sind vergleichsweise gering und beziehen sich in der Regel auf nicht an beiden Hochschultypen vorhandene Begutachtungsbereiche, wie z.B. Doktoratsstudiengänge, die es an Fachhochschulen nicht gibt, oder auf spezifische Aspekte, die aus dem gesetzlich definierten Bildungsauftrag resultieren, so z.B. die Angewandte Forschungs- und Entwicklungsarbeit an Fachhochschulen, die nicht als gesetzliche Vorgabe für Privatuniversitäten existiert. Dort, wo es sich um die gleichen Begutachtungsgegenstände handelt, wurden kaum Unterschiede gemacht.

Im Falle der Audits ist die Übereinstimmung der Standards noch größer, was angesichts des Begutachtungsgegenstandes kaum verwundern kann. Da im Fokus des Audits hochschulinterne Steuerungsprozesse und diesbezüglich Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten stehen, ist eine sektorenspezifische Ausgestaltung nicht erforderlich. Nicht einmal die sektorenspezifischen Bestimmungen im HS-QSG, wonach an Fachhochschulen auch die Weiterbildungslehrgänge und an öffentlichen Universitäten auch Lehramtsstudiengänge von den jeweiligen Qualitätsmanagementsystemen und somit vom Audit erfasst sein müssen, machte eine Differenzierung erforderlich.

Einschränkend ist entsprechend der unterschiedlichen Gegenstände und Zweckbestimmungen der externen Qualitätssicherung zu bemerken, dass das Ziel des HS-QSG, „gemeinsame (Mindest-) Standards für hochschulische Angebote“ zu etablieren, durch die Begutachtungsverfahren alleine notwendigerweise nur teilweise erreicht werden kann, da sich die Kriterien der Akkreditierung direkt auf die Qualität der Leistungen beziehen, die Standards der Auditverfahren auf Prozesse zur Sicherung der Qualität und nicht auf die Qualität hochschulischer Angebote an sich beziehen. In diesem Zusammenhang sollte die Bedeutung eines sektorübergreifenden Dialogs über Qualitätsstandards für hochschulische Angebote nicht unterschätzt werden.

## ENTWICKLUNGSDIMENSION VERSUS KONTROLLDIMENSION

Obwohl sich die Zweckbestimmungen und vor allem die Rechtsfolgen der Begutachtungsverfahren unterscheiden, und diese sich typischerweise an unterschiedlichen Stellen des Kontinuums zwischen den Polen Entwicklungsdimension und Kontrolldimension befinden, ist die AQ Austria bestrebt, der Qualitätsentwicklung einen möglichst hohen Stellenwert einzuräumen. Wie stark die Entwicklungsdimension unterstützt wird, hängt dabei auch vom Begutachtungsgegenstand ab. Bei Audits und institutionellen Akkreditierungen ist dies unkompliziert, da die internen Verfahren und Instrumente zur Qualitätsentwicklung einen Schwerpunkt der Begutachtung bilden. Insbesondere die Neugestaltung der institutionellen Reakkreditierung 2019 folgt diesem Weg, indem die Wirksamkeit des internen Qualitätsmanagements stärker in den Mittelpunkt gerückt wird. Bei Verfahren auf Programmebene wird die Entwicklungsdimension direkter adressiert, indem Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Programme gegeben werden. Grundsätzlich wird diese Richtung auch durch die Neugestaltung der Gutachten bei institutionellen Reakkreditierungen unterstrichen, indem die seit der letzten Überprüfung erzielten Fortschritte hervorgehoben und Beispiele guter Praxis und Empfehlungen zur Weiterentwicklung aufgeführt werden.

## FOLLOW-UP

Von zentraler Bedeutung für die Ausgestaltung externer Qualitätssicherungsverfahren ist der Standard, Begutachtungsverfahren nicht als punktuellere Ereignisse durchzuführen, sondern in einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess einzubetten. Ein zentrales Instrument hierfür ist

<sup>8</sup> Siehe hierzu auch Achim Hopbach (2014), Externe Qualitätssicherung in Österreich, in: Winnfried Benz et al. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin: Raabe, F1-A2. B 5, 107-128.

das regelmäßige Follow-up eines Begutachtungsverfahrens, in dem verfolgt wird, wie die Ergebnisse des Verfahrens umgesetzt werden. In der Ausgestaltung des Follow-up sind der AQ Austria durch das HS-QSG enge Grenzen gesetzt. Die Grundlage für das Follow-up wird in den Begutachtungsverfahren selbst bereitet, indem die Gutachterinnen und Gutachter angehalten sind, in den Gutachten Empfehlungen für weitere Entwicklungen zu geben. In Reakkreditierungen und bei Audits kommt hinzu, dass die AQ Austria Akkreditierungen unter Auflagen aussprechen kann, die in einem vorgegebenen Zeitraum zu erfüllen sind. Das HS-QSG sieht dieses Instrument allerdings nicht für erstmalige Akkreditierungen vor, worin eine Einschränkung zu sehen ist, die die AQ Austria in der Stärkung der Entwicklungsdimension behindert.

Zwar ist das Instrument der Auflagenerteilung das am weitesten verbreitete Follow-up Instrument in Akkreditierungsverfahren, es ist aber nicht das einzige. Bei den Privatuniversitäten und Fachhochschulen geht das gesetzliche Mandat der AQ Austria über Akkreditierungsentscheidungen hinaus und sieht ein weiteres Instrument vor, das eine wichtige Rolle für das Follow-up spielt. So müssen die Hochschulen jährlich einen Bericht über die wichtigsten internen Entwicklungen erstellen, wie z.B. die Umsetzung der Ergebnisse aus Begutachtungsverfahren.

Auch bei Audits setzt die AQ Austria die Auflagenerteilung als ein Instrument des Follow-Ups ein<sup>9</sup>, zusätzlich werden aber den Hochschulen freiwillige und maßgeschneiderte Follow-up-Workshops angeboten. Der Zweck dieser Workshops besteht darin, über die Erörterung etwaiger Auflagen hinauszugehen und die im Gutachten enthaltenen Empfehlungen und mögliche Wege zu ihrer Umsetzung zu erörtern. Obwohl die AQ Austria von der Relevanz solcher Workshops überzeugt ist, hat sie bewusst darauf verzichtet, diese als regelhaften Schritt in den Audit-Prozess einzubeziehen. Der Grund ist die Tatsache, dass die AQ Austria bei Audits in Österreich mit ausländischen Qualitätssicherungsagenturen konkurrieren muss, von denen keine eine solche Maßnahme als verbindlichen Verfahrensschritt definiert hat. Da Arbeitsaufwand, Dauer und Kosten eines Prozesses relevante Kriterien für die Auswahl einer Agentur sind, wäre es für AQ Austria nicht vorteilhaft, einen obligatorischen Nachbereitungsworkshop zu integrieren.

## RESÜMEE

Die AQ Austria ist zum einen eine „klassische“ Qualitätssicherungsagentur mit einer gesetzlich definierten Zuständigkeit für die verbindliche externe Qualitätssicherung im österreichischen Hochschulsystem, wobei die Pädagogischen Hochschulen unberücksichtigt bleiben. Ihre Besonderheiten resultieren aus dem „Gründungsauftrag“ der Agentur vor dem Hintergrund der rechtlichen Ausgestaltung der verbindlichen externen Qualitätssicherung. Auch wenn „gemeinsame (Mindest-) Standards für hochschulische Angebote“ und die Aufhebung der „starke(n) Zersplitterung der Gremien und Verfahren“ Kernanliegen bei der Einrichtung der Agentur waren und die AQ Austria sich in der konzeptionellen Ausgestaltung und Durchführung ihrer Aktivitäten diesen Anliegen verpflichtet fühlt, setzen die gesetzlichen Bestimmungen zu Zweck, Begutachtungsgegenstand und Rechtsfolgen der verbindlichen externen Qualitätssicherung diesem Anliegen enge Grenzen, da diese sich nach wie

vor von Hochschulsektor zu Hochschulsektor unterscheiden. Dies zeigt, dass durch die Begutachtungsverfahren alleine das Ziel des HS-QSG nicht erreicht werden kann, sondern die Tätigkeiten der AQ Austria im Bereich der hochschul- und sektorenübergreifenden Analysen und der Förderung der sektorenübergreifenden Kommunikation einen wesentlichen und notwendigen Beitrag hierzu leisten müssen.

## QUELLEN

**Achim Hopbach** (2014), Externe Qualitätssicherung in Österreich, in: Winnfried Benz et al. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin: Raabe, F1-A2. B 5, 107-128

**Eva Erlinger-Schacherbauer** (2013), Positionen des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung (BWF) zur Neuordnung der externen Qualitätssicherung in Österreich, in: Winnfried Benz et al. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin: Raabe, B 5.1.

## AUTOR

**DR. ACHIM HOPBACH**

*Geschäftsführer AQ Austria*

Franz-Kleingasse 5, 1190 Wien

E: [achim.hopbach@aq.ac.at](mailto:achim.hopbach@aq.ac.at)

# FORSCHUNGSEVALUIERUNG IM KONTEXT DER VERFAHREN DER AQ AUSTRIA

EVA MARIA FREIBERGER UND ELISABETH FROSCHAUER-NEUHAUSER

DOI: 10.22163/fteval.2019.449

## EINLEITUNG

**K**eine Hochschule ohne Forschung – keine qualitativ hochwertige Forschung ohne regelmäßige und zielgerichtete Evaluation. Allen Hochschulsektoren gemeinsam ist das Bekenntnis zu und das Bestreben nach forschungsgeleiteter Lehre – die Lehre einer Hochschule kann nur dann qualitativ hochwertig sein, wenn sie mit State-of-the-Art-Forschung und dementsprechend handelnden Forschenden verknüpft ist. Die Ausprägung der Forschungskultur variiert zwischen den Sektoren aber stark, zum einen bedingt durch das unterschiedliche Alter der Sektoren, zum anderen aber auch durch die unterschiedlichen Zielsetzungen, die von den verschiedenen Hochschultypen verfolgt werden.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Ausprägungen von Forschungsevaluierung in den Verfahren der AQ Austria beschrieben.

## FORSCHUNGSEVALUIERUNG IN AKKREDITIERUNGSVERFAHREN

Akkreditierungsverfahren an österreichischen Privatuniversitäten sind die Grundlage für die staatliche Anerkennung dieser Bildungseinrichtungen und werden anhand von definierten Kriterien durchgeführt. Die Kriterien zur erstmaligen Akkreditierung von Privatuniversitäten bzw. zur Verlängerung der Akkreditierung (Reakkreditierung) umfassen neben den beiden zentralen Kernbereichen einer Universität, Studien und Lehre sowie Forschung und Entwicklung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste, das Profil, den Entwicklungsplan und die Organisationsstruktur, die für die Tätigkeit der Privatuniversität erforderlichen personellen, finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen sowie Kooperationen und das Qualitätsmanagementsystem.

Während in der den Akkreditierungsverfahren an Privatuniversitäten zugrundeliegenden Verordnung aus dem Jahr 2013 und ihrer Weiterentwicklung aus dem Jahr 2015 nicht zwischen Kriterien für Erst- und Reakkreditierung unterschieden wurde, ist dies in der seit Februar 2019 gültigen und grundlegend überarbeiteten Privatuniversitäten-Akkreditierungsverordnung 2019<sup>1</sup> der Fall. Gemäß der Verordnung aus dem Jahr 2013 bzw. 2015 war im Prüfbereich Forschung Gegenstand der Begutachtung, ob das Forschungskonzept dem Profil und den Zielen einer

Privatuniversität und die vorgesehene Forschung internationalen methodisch-wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Standards entspricht. Zudem wurde bewertet, ob die vorgesehenen organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen ausreichend und geeignet sind, das Forschungskonzept umzusetzen, und die Verbindung von Forschung und Lehre gewährleistet ist.

Darüber hinaus wurden mit der Qualität von Forschung in Zusammenhang stehende Kriterien im Rahmen anderer Prüfbereiche begutachtet: So war auch Gegenstand der Begutachtung, ob eine Privatuniversität universitätsadäquate Ziele definiert hat und einen Entwicklungsplan besitzt, der unter anderem Forschung bzw. Entwicklung umfasst. Die Organisationsstruktur einer Privatuniversität hat, vergleichbar mit öffentlichen Universitäten, die Freiheit der Wissenschaft und ihrer Lehre sowie die Freiheit des künstlerischen Schaffens zu gewährleisten. Außerdem wurde gefragt, ob die Privatuniversität die Ressourcen für gute Forschung besitzt, d. h. über ausreichend Personal für ihre Tätigkeiten verfügt und eine ausreichend finanzielle und infrastrukturelle Ausstattung gegeben ist. Unter den Kriterien zu Kooperationen wurden unter anderem Forschungsk Kooperationen im In- und Ausland mit hochschulischen und gegebenenfalls außerhochschulischen Einrichtungen begutachtet. Im Prüfbereich Qualitätsmanagementsystem wurde bewertet, ob auch die regelmäßige Beurteilung der Forschungsqualität gewährleistet ist.

Die Begutachtungsergebnisse von elf Reakkreditierungsverfahren, die zwischen 2013 und 2017 von der AQ Austria durchgeführt wurden, zeigten, dass Privatuniversitäten, die seit 1999 in Österreich gegründet werden und überwiegend als Spartenuniversitäten mit vergleichsweise wenigen Studiengängen und Studierenden klassifiziert werden können, teilweise noch über kein klar erkennbares Forschungsprofil und dafür erforderliches Forschungskonzept mit definierten Schwerpunkten verfügten, um als universitäre Einrichtung in der Scientific Community wahrgenommen zu werden und langfristig internationale Sichtbarkeit zu erlangen. Dies führte auch bei fünf Privatuniversitäten zur Reakkreditierung unter der Auflage, ein Forschungskonzept innerhalb eines bestimmten Zeitraums nachzureichen. Auch wenn die Kriterien nicht nach quantitativen Indikatoren verlangten, wurde in den Gutachten häufig auf die bis zur Reakkreditierung erbrachte und im Akkreditierungsantrag dargelegte Forschungsleistung, wie z. B. den Anteil an eingeworbenen Drittmitteln oder peer-reviewed Publikationen, Bezug genommen. Dabei zeigte sich, dass die Forschungsleistung vielfach als nicht mit jener anderer Universitäten vergleichbar bewertet wurde, wobei angemerkt werden muss, dass für Privatuniversitäten erst seit 2012 die Einwerbung von

Bundesmittel im Rahmen von öffentlich ausgeschriebenen Forschungs-, Technologie-, Entwicklungs- und Innovationsprogrammen möglich ist und in der Aufbauphase einer Privatuniversität, die sich in einigen Fällen wesentlich durch Studiengebühren finanzieren, die Ressourcen häufig auf die Lehre und den Aufbau der Studiengänge fokussiert sind. Zusammenhängend damit waren auch keine geeigneten organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen zur Umsetzung des Forschungskonzepts für Gutachter/innen erkennbar, die hinreichend zeitliche Freiräume für Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten gewährleisten würden. An manchen Privatuniversitäten zeigte sich zudem, dass nicht alle Kernbereiche der angebotenen Studiengänge durch Professor/innen abgedeckt waren, was für den Forschungsoutput mit von Relevanz ist. Auch Anreiz- und Unterstützungsangebote wie Forschungsservicestellen, Reduktionen der Lehrverpflichtung für Forschungstätigkeiten oder Anschubfinanzierungsmöglichkeiten für Forschungsprojekte waren nicht in einem den Forschungszielen entsprechenden Ausmaß an allen Privatuniversitäten gegeben.

Um in einem Qualitätssicherungs- und Akkreditierungsverfahren die oben genannten Aspekte, die wesentlich zur Qualität einer Universität und deren Forschung beitragen, systematisch zu adressieren, wurden im Zuge der Überarbeitung der Verfahrensregeln diese Erkenntnisse aus bereits abgeschlossenen Verfahren berücksichtigt. So wurden die Kriterien für die erstmalige Akkreditierung einer Privatuniversität, die ex ante erfolgt und somit nur die Bewertung von Konzepten und Forschungsvorhaben zum Ziel haben kann, von den Kriterien für die Verlängerung der Akkreditierung getrennt, in der bereits erbrachte Forschungsleistungen nachgewiesen und begutachtet werden können.

In Reakkreditierungsverfahren wird nun im Bereich Forschung nicht nur nach einem Forschungskonzept gefragt, das dem Profil entspricht, sondern auch nach den strategischen Zielen und deren Umsetzung in entsprechende Maßnahmen. Zudem sollen die bereits erbrachten Forschungsleistungen dem universitären Anspruch und den jeweiligen Fächerkulturen entsprechen. Damit wird der Forschungsoutput jeder Privatuniversität im Vergleich zu anderen universitären Einrichtungen des jeweiligen Fachbereichs evaluiert – auch vor dem Hintergrund, dass die meisten Privatuniversitäten nun bereits mehr als zehn Jahre bestehen. Weiters wird auch explizit gefordert, dass institutionell verankerte Forschungsk Kooperationen vorhanden sind und das hauptberufliche Personal der Privatuniversität in die Forschung des jeweiligen Faches eingebunden ist. Zudem wurde aufgrund zunehmender Relevanz als Kriterium für die Begutachtung aufgenommen, dass ein Wissens- und Technologietransfer in die Wirtschaft und Gesellschaft nachgewiesen werden soll. Neben geeigneten organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen zur Umsetzung des Forschungskonzepts werden im Bereich Personal nun auch hauptberuflich beschäftigte Professor/innen für die fachlichen Kernbereiche, abgeleitet vom Profil der jeweiligen Studiengänge, als eines der wesentlichen Merkmale einer universitären Einrichtung gefordert. Weiters soll die Gewichtung von Lehr-, Forschungs- und administrativen Tätigkeiten sowohl eine angemessene Beteiligung an der Lehre als auch hinreichende zeitliche Freiräume für Forschung gewährleisten.

Wenn eine Privatuniversität Doktoratsstudiengänge anbietet, die im Unterschied zu Bachelor- und Masterstudiengängen Studiengänge mit hohem Forschungsbezug darstellen, kommen im Bereich Forschung zusätzliche Kriterien im Rahmen der Reakkreditierung zur Anwendung. Die Erwartungen an die Forschungsleistungen sind andere als jene an eine Privatuniversität, die ausschließlich Bachelor- und Masterstudien-

gänge anbietet und daher auch über kein Habilitationsrecht verfügt. Dadurch wird gewährleistet, dass ein Doktoratsstudiengang bei Verlängerung der institutionellen Akkreditierung weiterhin in ein etabliertes Forschungsumfeld eingebettet ist. So soll sich ein Doktoratsstudiengang in das Forschungskonzept einfügen und die Privatuniversität über einen Forschungsschwerpunkt verfügen, der die inhaltliche und methodische Breite der Disziplin abdeckt, in der der Studiengang angesiedelt ist. Weiters wird begutachtet, ob die Forschungsleistungen in diesem Schwerpunkt nicht nur dem universitären Anspruch und der jeweiligen Fächerkultur entsprechen, sondern auch eine internationale Sichtbarkeit gewährleisten. Zudem werden hauptberufliche Professor/innen für die gesamte Breite der Disziplin, in der der Studiengang angesiedelt ist, gefordert. Auch sollen für den Studiengang und damit für den in Verbindung stehenden Forschungsschwerpunkt relevante Forschungsk Kooperationen nachgewiesen werden und eine quantitativ und qualitativ adäquate Forschungsinfrastruktur vorhanden sein. Diese Kriterien gelten im Unterschied zur Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen, in denen kein bereits etabliertes Forschungsumfeld und damit internationale Sichtbarkeit von Forschungsleistungen Voraussetzung ist, auch für die Erstakkreditierung von Doktoratsstudiengängen.

## FORSCHUNGSEVALUIERUNG IN AUDITVERFAHREN

Beim Auditverfahren handelt es sich um die Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems für alle Leistungsbereiche einer Hochschule. Bis zum Inkrafttreten des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) im Jahr 2012 und der damit verbundenen Verpflichtung zur Absolvierung eines Audits des internen Qualitätssicherungssystems waren die österreichischen Universitäten nur mit Forschungsevaluierungen konfrontiert, die im Unterschied zum Auditverfahren primär dem Wirtschaftlichkeitsgedanken verpflichtet sind. Der wirtschaftliche Umgang mit der staatlichen Grundfinanzierung wird anhand von Wissensbilanzen und Leistungsvereinbarungen gegenüber dem Geldgeber nachgewiesen. Um diese leistungsorientierte Steuerung auch nach innen weiter vorantreiben zu können, werden Leistungsvereinbarungen innerhalb der Universität auf Fakultäts- bzw. bis hin zur Personenebene hinuntergebrochen und verstärkt mit einer leistungsorientierten Mittelvergabe (LoM) verknüpft. Fließt die erfolgreiche Drittmittelinwerbung bereits in die universitätsinterne Evaluierung ein, sind Universitätsangehörige parallel mit Evaluierungen gegenüber externen Fördergeber/innen vor bzw. während Forschungsprojekten konfrontiert. Für Fachhochschulen ist das Bild ein sehr ähnliches, wobei der Anwendungsorientierung der Forschung hier eine stärkere Bedeutung zukommt.

Im Audit stehen die Qualitätsmanagementmaßnahmen im Fokus und es wird begutachtet, ob die Hochschule den Beitrag der Maßnahmen zur Zielerreichung überprüft und systematisch adaptiert. So ist der wesentliche Unterschied zwischen gängigen Forschungsevaluierungen und dem Auditverfahren des internen Qualitätssicherungssystems der, dass im Audit nicht direkt Forschungsergebnisse abgefragt und beurteilt werden. Vielmehr geht es darum zu zeigen, dass die für gute Forschung notwendigen Support-Prozesse durch die Hochschulen selbst regelmäßig auf ihre Wirksamkeit begutachtet und beurteilt werden und für alle Mitarbeitenden zugänglich sind. Eine wesentliche Abgrenzung zum institutionellen Akkreditierungsverfahren an Privatuniversität besteht außerdem

darin, dass beim Audit nicht überprüft wird, ob ausreichende finanzielle Mittel vorhanden sind, um die geplante Forschung betreiben zu können. Auch wird nicht die Qualität des Personals beurteilt, sondern vielmehr darauf geachtet, ob die Forschenden bei ihren Aktivitäten entsprechend unterstützt werden.

Betrachtet man das Audit nur aus dem Blickpunkt Forschung<sup>2</sup>, startet es bei der Frage, welches Profil sich die Universität bzw. Fachhochschule im Bereich der Forschung gegeben hat und welche Ziele sie sich damit verbunden setzt. In den durchlaufenen Auditverfahren der AQ Austria hat sich gezeigt, dass diese Art der Fragestellung sowohl bei den Hochschulen als auch bei den Gutachter/inne/n ein gewisses Umdenken erfordert, da beide Seiten bislang gewohnt waren, sich auf die Beurteilung des Forschungsoutputs zu konzentrieren. Die Hochschulen sind in ihren Selbstdokumentationen gefordert, ihre Ziele im Bereich der Forschung zu beschreiben und anschließend zu zeigen, wie die etablierten Maßnahmen und Instrumente des Qualitätsmanagements diese Zielerreichung unterstützen. Die Gutachter/innen beurteilen nicht die Ziele an sich, sondern ob die Maßnahmen und Instrumente der Hochschule die Zielerreichung unterstützen, ob sie einer regelmäßigen Weiterentwicklung unterzogen werden und ob sie für alle Forschenden zugänglich und bekannt sind. So werden die Gespräche mit den Forschenden auch nicht anhand von bibliometrischen Daten geführt, sondern vielmehr anhand von Fragen, wie z. B. „Was ist gute Forschung für Sie?“ und „Was brauchen Sie, um gute Forschung durchführen zu können?“

Die Gutachten der Auditverfahren an österreichischen Universitäten und Fachhochschulen lassen darauf schließen, dass das Qualitätsmanagement im Bereich der Forschung eng mit der Qualität der Forschenden assoziiert wird und deshalb der Fokus der Universitäten und Fachhochschulen darauf liegt, forschungsfördernde Bedingungen zu schaffen. So ist der Forschungssupport im Allgemeinen (z. B. Unterstützung bei der Abwicklung von Drittmittelträgen, IPR-Management usw.) gut ausgebaut und wird auch von den Forschenden als positiv wahrgenommen, da er zu einer direkten Arbeitserleichterung führt.<sup>3</sup> Im Rahmen dieses Forschungssupports hat die Forschungsleistungsdokumentation in Form von ausgereiften Datenbanken eine besondere Gewichtung, da diese zum einen für die interne Steuerung verwendet wird, zum anderen damit auch der Kreis zur externen Berichterstattung für Fördergeber/innen geschlossen wird. Somit hat sich ein kompaktes Bündel an Maßnahmen entwickelt, die in unterschiedlichen Ausprägungen an allen Institutionen Anwendung finden.

## RESÜMEE

Beiden Verfahrenstypen ist gemeinsam, dass der Bereich Forschung ausgehend vom jeweiligen Profil und der Zielsetzung der Einrichtung betrachtet wird. Während jedoch das Auditverfahren an Universitäten und Fachhochschulen die Qualitätssicherung von unterstützenden Maßnahmen im Fokus hat, werden in Reakkreditierungsverfahren an Privatuniversitäten gezielt die Forschungsleistungen sowie die damit in Verbindung stehenden Ressourcen und Rahmenbedingungen begutachtet. Dies hat zur Folge, dass die Kriterien in Akkreditierungsverfahren detaillierter ausgestaltet sind als jene in Auditverfahren.

Die Ausgestaltung spiegelt auch die Rolle und Funktion wider, in der die AQ Austria im jeweiligen Verfahrenstypus auftritt und welche Zielsetzung sie jeweils verfolgt: Mit dem von der AQ Austria ausgestalteten Auditverfahren wird ein Verfahren zur Weiterentwicklung der Qualität in der Forschung angeboten, in Akkreditierungsverfahren ist die primäre Zielsetzung der AQ Austria, die Forschungstätigkeit und Forschungsqualität sicherzustellen.

## QUELLEN

**Blüml, Frances/Irmer, Manon/Kastelliz, Dietlinde/Mezник, Michael** (2019): Auditverfahren in Österreich. Analyse und Synthese der Verfahrensregeln und –durchführung der Agenturen und der Ergebnisse der Auditverfahren an öffentlichen Universitäten und Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen.

[https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumente-analysen-berichte/001\\_Auditanalyse\\_\\_WebPdf.pdf?m=1553596062&](https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumente-analysen-berichte/001_Auditanalyse__WebPdf.pdf?m=1553596062&), abgerufen am 19.11.2019

## AUTORINNEN

**DR. EVA MARIA FREIBERGER**

*Bereich Akkreditierung, AQ Austria*

Franz-Kleingasse 5, 1190 Wien

E: [Eva.Maria.Freiberger@aq.ac.at](mailto:Eva.Maria.Freiberger@aq.ac.at)

**DR. ELISABETH FROSCHAUER-NEUHAUSER**

*Bereich Audit & Beratung, AQ Austria*

Franz-Kleingasse 5, 1190 Wien

E: [Elisabeth.Froschauer-Neuhauser@aq.ac.at](mailto:Elisabeth.Froschauer-Neuhauser@aq.ac.at)

<https://orcid.org/0000-0002-4586-8706>

<sup>2</sup> Die Fragestellung wäre genauso für den Kernbereich Lehre als auch die einzelnen Querschnittsbereiche anzuwenden.

<sup>3</sup> Blüml, Frances/Irmer, Manon/Kastelliz, Dietlinde/Mezник, Michael (2019): Auditverfahren in Österreich. Analyse und Synthese der Verfahrensregeln und -durchführung der Agenturen und der Ergebnisse der Auditverfahren an öffentlichen Universitäten und Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen.

# DIE EXTERNE QS AN ÖSTERREICHISCHEN HOCHSCHULEN UND DEREN VERSCHRÄNKUNG MIT DER INTERNEN HOCHSCHULSTEUERUNG

DIETLINDE KASTELLIZ UND MARIA E. WEBER

DOI: 10.22163/fteval.2019.450

## EINLEITUNG

Seit Beginn des Bologna-Prozesses hat der Stellenwert der Themen „Qualitätssicherung“ und „Qualitätsmanagement“ im Hochschulbereich zugenommen. „Qualitätssicherung“ umfasst verschiedene Konzepte und Maßnahmen, um die Entwicklung von Hochschulen und deren Studiengänge zu fördern und deren Qualität zu überprüfen. Dabei wird zwischen der hochschulinternen Qualitätssicherung, im folgenden Beitrag überwiegend als „Qualitätsmanagement“ bezeichnet, sowie der externen unterschieden<sup>1</sup>. In Österreich sind die wichtigsten Maßnahmen der externen Qualitätssicherung für öffentliche Universitäten, Erhalter von Fachhochschulstudiengängen (im Folgenden: Fachhochschulen), Privatuniversitäten und die Universität für Weiterbildung Krems im Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz 2011 (HS-QSG) verankert<sup>2</sup>. Die Pädagogischen Hochschulen sind hier nicht erfasst, sondern haben mit der Hochschul-Evaluierungsverordnung (HEV)<sup>3</sup> ein eigenes Regelwerk für die Qualitätssicherung erhalten.

Zeitgleich mit der Autonomie der Hochschulen hat die Frage an Bedeutung gewonnen, wie Hochschulen geleitet und organisiert werden sollen, damit sie ihre Aufgaben erfüllen und auf Anforderungen von innen und außen adäquat reagieren können: welche Schwerpunkte sollen gesetzt werden, welches Personal ist dafür erforderlich, welche Ausstattung wird benötigt, welche Leistungen in Forschung und Lehre werden erwartet, welche Studienangebote sollen neu eingerichtet, weiter entwickelt oder aufgelassen werden, nach welchen Kriterien die Auswahl der Studierenden stattfinden soll, etc. Um darüber entscheiden zu können, bedienen sich Hochschulen verschiedener Steuerungsinstrumente. Die European University Association benennt vier Dimensionen

der hochschulischen Autonomie und hat für die öffentlichen Universitäten in Österreich aufgrund einer Erhebung 2016 deren Autonomiegrad festgestellt<sup>4</sup>. Dort, wo eine Universität nicht selbständig Entscheidungen treffen kann (beispielsweise der prinzipiell freie Hochschulzugang, die Höhe von Studienbeiträgen für Studierende aus Drittstaaten, die Regelungen des Kollektivvertrags), erfolgt eine Steuerung durch externe Akteure, nämlich in erster Linie diejenigen, die die Hochschulen finanzieren. Dies trifft auch auf die anderen Hochschulsektoren zu, wobei die jeweilige Rechtsform dabei zu berücksichtigen ist. Daraus folgt, dass die „Steuerung“ von innen und von außen für die Hochschulen mittlerweile ebenso alltäglich ist wie Lehre und Forschung: „Spezifische Managementstrukturen und -instrumente gehören mittlerweile zur Alltagspraxis und zwar nicht nur in Universitäten, sondern auch in Fachhochschulen<sup>5</sup>“.

Zielsetzung des vorliegenden Beitrages ist es, die durch das HS-QSG bzw. die HEV festgelegten externen Qualitätssicherungsinstrumente für die vorne genannten Hochschulsektoren darzulegen und in weiterer Folge deren Einbettung in die respektive deren Verhältnis zur Hochschulsteuerung zu skizzieren. Nicht berücksichtigt sind weitere Maßnahmen der externen Qualitätssicherung für alle Hochschulsektoren, wie etwa Evaluierungen der Forschungsleistung.

Um den Blick der vier Hochschulsektoren zu erhalten, wurde jeweils eine Vertreterin einer Fachhochschule, einer öffentlichen Universität, einer Pädagogischen Hochschule und einer Privatuniversität eingeladen, in einer Replik ihre Sichtweise auf das Verhältnis von Qualitätssicherung und Hochschulsteuerung darzustellen. Diese vier Beiträge sind im folgenden Unterkapiteln gesammelt.

1 Vgl. 1222 der Beilagen XXIV. GP – Regierungsvorlage – Vorbl. u. Erläut. Qualitätssicherungsrahmengesetz, S. 3 [https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I\\_01222/fname\\_222410.pdf](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I_01222/fname_222410.pdf), Abrufdatum 19.11.2019

2 Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG), BGBl. I Nr. 74/2011, i.d.g.F.

3 Verordnung der Bundesministerin für Unterricht, Kunst und Kultur über die Evaluierungen und das Qualitätsmanagement an Pädagogischen Hochschulen (Hochschul-Evaluierungsverordnung – HEV), BGBl. II Nr. 214/2009, i.d.g.F.

4 EUA: University Autonomy in Europe III. Country Profiles. Brussels, April 2017

5 Nickel: Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen. Erschienen in: Brüsermeister, Thomas/Heinrich, Martin (2011) (HG): Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule. Verlag Monsenstein und Vonderdat. Münster. [https://www.che.de/downloads/Governance\\_als\\_institutionelle\\_Aufgabe\\_von\\_Universitaeten\\_und\\_Fachhochschulen.pdf](https://www.che.de/downloads/Governance_als_institutionelle_Aufgabe_von_Universitaeten_und_Fachhochschulen.pdf), Abrufdatum 19.11.2019

## AKKREDITIERUNG

Akkreditierung wird als das (positive) Ergebnis eines Qualitätssicherungsverfahrens, respektive die Erfüllung von definierten Prüfbereichen verstanden. Damit ist die formelle staatliche Anerkennung, das befristete Recht zum Betrieb von Privatuniversitäten bzw. Fachhochschulen, zur Durchführung von deren Studiengängen und zur Verleihung von anerkannten akademischen Graden verbunden.<sup>6</sup> Die AQ Austria nimmt in der Ausgestaltung der Verfahrensregeln nicht nur Bedacht auf nationale Anforderungen, sondern berücksichtigt auch die Prinzipien der Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (EHR), im Besonderen die European Standards and Guidelines<sup>7</sup> (ESG). Somit wird mit der Akkreditierung bestätigt, dass Privatuniversitäten, Fachhochschulen bzw. deren Studiengänge nicht nur nationalen, sondern auch internationalen Qualitätsstandards entsprechen. Ergänzend dazu verfolgt die Akkreditierung auch das Ziel, die hochschulischen Einrichtungen kontinuierlich in der Qualitätsentwicklung zu unterstützen.

### PRIVATUNIVERSITÄTEN

Um als Privatuniversität tätig sein zu können, bedarf es einer institutionellen Akkreditierung durch die AQ Austria.<sup>8</sup> Die Akkreditierungsdauer beträgt sechs Jahre. Zudem ist jeder neue Studiengang (Bachelor-/Master-/Doktoratsstudiengang sowie Universitätslehrgang, welcher mit einem akademischen Grad abschließt) vor Durchführung einer Akkreditierung zu unterziehen. Die Genehmigungsdauer der Studiengänge ist an das Vorliegen der institutionellen Akkreditierung gebunden. Um nach Ablauf der sechs Jahre weiterhin als Privatuniversität tätig sein zu können, ist eine Verlängerung der institutionellen Akkreditierung notwendig. Die Verlängerung der Akkreditierung wird erstmals für sechs Jahre ausgesprochen; nach ununterbrochener Akkreditierungsdauer von zwölf Jahren kann diese auch für sechs oder zwölf Jahre ausgesprochen werden. Die Verlängerung der Akkreditierung umfasst immer alle bis zu diesem Zeitpunkt akkreditierten Studiengänge.

### FACHHOCHSCHULEN

Um als Fachhochschule tätig sein zu können, bedarf es ebenfalls einer institutionellen Akkreditierung durch die AQ Austria.<sup>9</sup> Wie im Falle

der Privatuniversitäten ist jeder neue Fachhochschulstudiengang (Bachelor-/Masterstudiengang) einer Programmakkreditierung zu unterziehen. Sechs Jahre nach der erstmaligen institutionellen Akkreditierung hat die Fachhochschule einen Antrag auf institutionelle Verlängerung zu stellen, welche alle zu diesem Zeitpunkt akkreditierten Studiengänge umfasst. Im Gegensatz zu Privatuniversitäten erfolgt nach weiteren sechs Jahren (in Summe 12 Jahren) keine Verlängerung der institutionellen Akkreditierung. Fachhochschulen sind ab diesem Zeitpunkt verpflichtet, alle sieben Jahre ein Audit des internen Qualitätsmanagements durchzuführen.<sup>10</sup> Für die aktuell 21 Fachhochschulen, welche zum Zeitpunkt des In-Kraft-Tretens des HS-QSG im März 2012 bereits eine institutionelle Evaluierung (basierend auf den Regelungen des Fachhochschulrates<sup>11</sup>) positiv durchlaufen hatten, wurde festgehalten, dass kein Verfahren der institutionellen Akkreditierung erforderlich ist.<sup>12</sup>

Für beide Sektoren gilt, dass im Zuge von Erstakkreditierungen, sowohl auf institutioneller als auch auf Programmebene keine Erteilung von Auflagen möglich ist.<sup>13</sup> Die Erteilung von Auflagen ist nur im Zuge von Verlängerungen der institutionellen Akkreditierung bzw. im Zuge der Genehmigung von Änderungen von institutionellen Akkreditierungen oder Programmakkreditierungen möglich.

Im Folgenden wird, die Akkreditierung in Verbindung zu (hochschulinternen) Steuerungsinstrumenten betrachtet.

### BERICHT ÜBER DIE ENTWICKLUNG IM ABGELAUFENEN BERICHTSJAHR UND TEILNAHME AN STATISTISCHEN ERHEBUNGEN ZUR BEREITSTELLUNG VON INFORMATIONEN ÜBER DEN STUDIENBETRIEB

Privatuniversitäten und Fachhochschulen müssen der AQ Austria jährlich einen Bericht über die Entwicklung im abgelaufenen Berichtsjahr (im Folgenden: Jahresberichte) vorlegen.<sup>14</sup> Gemäß den jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen sind die Hochschulen dazu verpflichtet, diese Berichte auf ihrer Website zu veröffentlichen. Zweck des Jahresberichtes ist die hochschuleigene Analyse von nachvollziehbar präsentierten Informationen über aktuelle Entwicklungen in den definierten Prüfbereichen<sup>15</sup> sowie die Darstellung von Änderungen gegenüber dem letzten Berichtszeitraum des Jahresberichts. Als Berichtszeitraum wurde das Studienjahr, welches dem Zeitpunkt der Frist für die Berichtslegung vorangeht, festgelegt. Jahresberichte sind jeweils bis spätestens Ende Mai an die AQ Austria zu übermitteln.

Das Board der AQ Austria befasst sich jährlich mit den vorgelegten Jahresberichten. Wenn aufgrund der Darstellungen ein Bedarf zu Nach-

6 Vgl. RV1222 der Beilagen XXIV. GP - Regierungsvorlage - Vorbl. u. Erläut. QSRG [https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/II/\\_01222/index.shtml](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/II/_01222/index.shtml), Abrufdatum 19.11.2019. Im Unterschied dazu wird mit dem positivem Durchlaufen eines Audits, die Leistungsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems der öffentlichen Universität/Fachhochschule zertifiziert.

7 Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, 2015, [https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf), Abrufdatum 19.11.2019

8 Vgl. § 24 HS-QSG iVm § 2 PUG, i.d.g.F.

9 Vgl. § 23 HS-QSG iVm § 8 FHStG, i.d.g.F.

10 Vgl. § 22 HS-QSG, i.d.g.F.

11 Der Fachhochschulrat (FHR) ist eine der drei Vorgängereinrichtungen der AQ Austria.

12 Diese Regelung wurde in den Übergangsbestimmungen gem § 27 Abs 11 FHStG, i.d.g.F. definiert. Unbenommen dessen, dass kein Verfahren der institutionellen Akkreditierung erforderlich war, sind Fachhochschulen dazu verpflichtet die institutionellen Akkreditierungsvoraussetzungen gem § 23 HS-QSG iVm § 8 FHStG, i.d.g.F. einzuhalten. Diese Übergangsbestimmung im FHStG regelte im Weiteren auch, dass Fachhochschulen ein erstes Audit gem § 22 HS-QSG, i.d.g.F. binnen sechs Jahren, ab In-Kraft-Treten des HS-QSG durchzuführen hatten. (vgl. § 27 Abs 11 FHStG i.d.g.F., <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009895>).

13 Vgl. §§ 23 Abs 8 bzw. 24 Abs 9 HS-QSG, i.d.g.F.

14 Vgl. § 6 Abs 1 PUG bzw. § 23 Abs 2 FHStG, i.d.g.F.

15 Vgl. §§ 23 und 24 HS-QSG, i.d.g.F.

fragen bzw. Klärung besteht, tritt das Board aktiv an die Hochschulen heran und ersucht um Klarstellungen bzw. ergänzende Erläuterungen. Auf diesem Weg übt die AQ Austria auch die Aufgabe der kontinuierlich begleitenden Aufsicht über die akkreditierten Privatuniversitäten/Fachhochschulen bzw. deren Studiengänge hinsichtlich der Akkreditierungsvoraussetzungen aus.<sup>16</sup>

Die Jahresberichte bilden für die AQ Austria auch die Basis für den, mindestens alle drei Jahre, zu erstellenden und zu veröffentlichen Bericht zur Entwicklung der Qualitätssicherung an hochschulischen Bildungseinrichtungen.<sup>17</sup> Im Falle der Fachhochschulen werden Inhalte der Jahresberichte auch für die Erstellung des jährlichen Berichts an die Bundesministerin/den Bundesminister für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz herangezogen. In Ergänzung zu statistischen Daten, welche in diesem Bericht aufbereitet werden, wird so auch über allfällige weitere Entwicklungen in gesundheitsrechtlichen Fachhochschul-Studiengängen berichtet.<sup>18</sup> Vor dem Hintergrund dessen, dass es keine institutionelle Verlängerung der Akkreditierung bzw. Reakkreditierung von Studiengängen an Fachhochschulen gibt, ist dieser Bericht ein wesentliches Informations- und Kommunikationsinstrument der AQ Austria an das Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (BMASGK). Dies ist vor allem insofern von Bedeutung, als das BMASGK die Ausgestaltung der entsprechenden gesetzlichen Rahmenbedingungen bzw. Verordnungen für diese berufsrechtlich determinierten Studiengänge erlässt.

In Ergänzung zu den Jahresberichten sind die Privatuniversitäten und Fachhochschulen dazu verpflichtet, an statistischen Erhebungen zur Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb mitzuwirken.<sup>19</sup> Diese Informationen werden von den Privatuniversitäten direkt an die Statistik Austria gemeldet; die Fachhochschulen melden diese Informationen im Wege der AQ Austria. Die Daten beider Sektoren fließen in weitere Folge in die allgemeine Hochschulstatistik ein und die AQ Austria kann bei Bedarf darauf zugreifen. Auf diese Weise wird hier ein Beitrag zur Darstellung sektorübergreifender Entwicklungen an österreichischen Hochschulen (Studierendenzahlen, Absolvent/inn/en, Lehr- und Forschungspersonal etc.) geleistet.

Die Mehrheit der Studienplätze im Fachhochschulsektor ist über Bundesmittel finanziert. Somit legen diese jährlichen Datenmeldungen zudem auch die Basis für die Berechnung der Fördersummen (Studienplätze) durch den Bund. Zur Gewährleistung dieser Berechnung hat die AQ Austria eine Verordnung erlassen, welche die Übermittlung von Daten zu Bewerber/innen, Studierenden, Personal, Forschung, finanz-

und vermögensrechtlicher Gebarung etc. festlegt bzw. wie diese durch die Fachhochschulen zu erfolgen hat. In Bezug auf die Meldung dieser Daten haben sich die Fachhochschulen an die system- und datentechnischen sowie die definitorischen Vorgaben von zu diesem Zwecke bereitgestellten Schnittstellen zu halten.<sup>20</sup>

Die Jahresberichte bzw. die Meldung statistischer Daten leisten aus Sicht der externen Qualitätssicherung einen guten und wichtigen Betrag zur (hochschulinternen) Steuerung. Zum einen deswegen, weil die Hochschulen mit den Jahresberichten ein Instrument haben, mit Hilfe dessen sie kontinuierlich Veränderungen in den Prüfbereichen gem. HS-QSG dokumentieren können. Der AQ Austria steht mit den Jahresberichten ein Instrument der - dialogischen begleitenden - Aufsicht bzw. eine Basis für die Erstellung der oben genannten Berichte zur Verfügung. In Bezug auf die Meldung der statistischen Daten wird, wie angemerkt, vor allem für die Fachhochschulen eine Basis für die Berechnung der Fördersummen gelegt; dem Fördergeber (Bund) wird damit ein relevantes Steuerungsinstrument zu Verfügung gestellt.

#### **Exkurs: Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan<sup>21</sup> – strategisches Steuerungsinstrument des Bundes**

Anders als im Bereich der Privatuniversitäten, wo eine Finanzierung durch den Bund, eingeschränkt durch gesetzlich definierte Ausnahmen,<sup>22</sup> ausgeschlossen ist, wird im Fachhochschulsektor ein Großteil der Studienplätze mit Bundesmitteln finanziert. Die Vergabe dieser Bundesmittel bzw. grundsätzlich der Ausbau des Fachhochschulsektors (Studienplätze/Themenrichtungen) ist über den sogenannten Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan (in Folge: FH-Plan)<sup>23</sup> geregelt. Der aktuelle Plan umfasst den Zeitraum 2018/19-2022/23.

Während der FH-Plan als ein zentrales mehrjähriges, strategisches Instrument der Steuerung des gesamten Fachhochschulsektors gesehen werden kann, sind die Förder- bzw. Finanzierungsvereinbarungen ein individuelles Steuerungsinstrument zwischen Bund und einer Fachhochschule.<sup>24</sup> Eine wesentliche Grundlage für die Gestaltung der Finanzierungsvereinbarungen stellen dabei die, wie zuvor erwähnt, im Wege der AQ Austria gemeldeten Daten zu Bewerber/innen, Studierenden, Personal, Forschung, finanz- und vermögensrechtlicher Gebarung dar.

Dem Prozess der Vergabe von Bundesmitteln ist die Akkreditierung vorgelagert; der Abschluss des Fördervertrags zwischen Fachhochschule und Bund für jeweils fünf Jahre hingegen begleitet einen (unbefristeten)

16 Vgl. Ausführungen zu Aufsicht über akkr. Privatuniversitäten/Fachhochschulen und deren Studienangebote gem §§§§ 1 Abs 1 Z 4 iVm 3 Abs 1 Z 5, 9 Abs 1 Z 12, 29 Abs 1 HS-QSG, i.d.g.F. Und [https://www.aq.ac.at/de/ueber-uns/dokumente-ueber-uns/001\\_3\\_Jahresbericht\\_2018\\_Web\\_final.pdf?m=1558946231&](https://www.aq.ac.at/de/ueber-uns/dokumente-ueber-uns/001_3_Jahresbericht_2018_Web_final.pdf?m=1558946231&A=19.11.2019), Abrufdatum 19.11.2019

17 Vgl. § 28 Abs 2 HS-QSG, i.d.g.F.

18 Vgl. § 28 Abs 4 Z 4 Gesundheits- und Krankenpflegegesetz (GuKG), § 3 Abs 6 Z 4 MTD-Gesetz und § 11 Abs 4 Z 4 Hebammengesetz (HebG).

19 Vgl. § 6 Abs 3 PUG bzw. § 23 Abs 4 FHStG, i.d.g.F.

20 Vgl. gem § 28 Abs 3 HS-QSG iVm § 23 Abs 1 u 4 FHStG, i.d.g.F. - FH-BIS Verordnung ([https://www.aq.ac.at/de/ueber-uns/dokumente-ueber-uns/FH-BIS\\_VO\\_03-04072014.pdf?m=1446128897&](https://www.aq.ac.at/de/ueber-uns/dokumente-ueber-uns/FH-BIS_VO_03-04072014.pdf?m=1446128897&A=19.11.2019)). In Ergänzung dazu stellt die AQ Austria den Fachhochschulen die sog. BIS-Datenbankschnittstelle für Bachelor- und Masterstudiengängen und für Lehrgänge gem § 9 FHStG zur Verfügung, i.d.g.F.

21 [https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/wissenschaft/publikationen/FH\\_Plan\\_201819.pdf](https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/publikationen/FH_Plan_201819.pdf)

22 Gem § 5 Abs 1 PUG, i.d.g.F. sind von diesem Bundesfinanzierungsverbot Gegenleistungen aus Verträgen über die Erbringung bestimmter Lehr- und Forschungsleistungen einer Privatuniversität, die der Bund zur Ergänzung des Studienangebotes der öffentlichen Universitäten bei Bedarf mit einer Privatuniversität abschließt, sowie geldwerte Leistungen des Bundes im Rahmen von öffentlich ausgeschriebenen Forschungs-, Technologie-, Entwicklungs- und Innovationsprogrammen ausgeschlossen.

23 Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2019): Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan 2018/19-2022/23 (vgl. [https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/wissenschaft/publikationen/FH\\_Plan\\_201819.pdf](https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/publikationen/FH_Plan_201819.pdf))

24 Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft: Gesamtösterreichischer Universitätsentwicklungsplan 2019-2024, Oktober 2017. [https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/wissenschaft/publikationen/guep/2019-2024\\_GUEP\\_Kurzversion.pdf](https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/publikationen/guep/2019-2024_GUEP_Kurzversion.pdf) bzw. Zukunft Hochschule; [https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/wissenschaft/Zukunft\\_Hochschulen/Daten\\_und\\_Fakten.pdf](https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/Zukunft_Hochschulen/Daten_und_Fakten.pdf)

Akkreditierungszeitraum von Studiengängen. In der Akkreditierung spielen diese Instrumente nur insofern eine Rolle, als einerseits aufgrund der Vergabe von Bundesmitteln die Anzahl und Art von Akkreditierungsvorhaben antizipiert werden können, andererseits zudem die Förderverträge bzw. die Zusage zur Förderung als Nachweis der Finanzierung im Rahmen der Akkreditierung von Studiengängen gewertet werden.<sup>25</sup> In Bezug auf die Finanzierungsvereinbarungen ist anzumerken, dass es in der Verantwortung der Fachhochschulen liegt, kontinuierlich, für die Dauer der (unbefristeten) Akkreditierung, für den Nachweis der Finanzierungsvoraussetzungen zu sorgen. Dies kann u.a. im Wege der Jahresberichte erfolgen.

Ein ähnliches – der Akkreditierung vorgelagertes bzw. diese begleitendes – strategisches Steuerungsinstrument auf Ebene des Bundes gibt es für die Privatuniversitäten nicht.

Wohl aber trifft für beide Sektoren bzw. für viele Fachhochschulen und Privatuniversitäten aufgrund der jeweiligen Trägerschaft (z.B. Länder, Gemeinden etc.) zu, dass Fördervereinbarungen/Finanzierungszusagen in ähnlicher Weise ausverhandelt werden. Diese Nachweise sind ebenfalls für die Akkreditierung vorzulegen.

## RECHTLICHE ORGANISATION VON PRIVATUNIVERSITÄTEN UND FACHHOCHSCHULEN<sup>26</sup>

Beide Sektoren verbindet, dass sie, im Unterschied zu öffentlichen Universitäten, *privatrechtlich* organisierte Hochschuleinrichtungen sind. Für Privatuniversitäten legt das PUG fest, dass die Bildungseinrichtung für die Antragstellung zur Erlangung der (institutionellen) Akkreditierung als Privatuniversität, respektive für die Dauer der (institutionellen) Akkreditierung eine juristische Person *mit Sitz in Österreich* sein muss.<sup>27</sup>

Mit Blick auf die Fachhochschulen wird festgehalten, dass einerseits *juristische Personen des privaten Rechts* aber auch der *Bund und andere juristische Personen des öffentlichen Rechts Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen* sein können.<sup>28</sup> In Bezug auf juristische Personen des privaten Rechts wird dabei ergänzt, dass *deren Unternehmensgegenstand überwiegend der Erhaltung und der Betrieb von Fachhochschul-Studiengängen ist*.

Vor dem Hintergrund dessen, dass es sich bei beiden Einrichtungen um *privatrechtlich organisierte Hochschulen* handelt (bspw. GmbH, Stiftung, Vereine etc.), ist davon auszugehen, dass sich daraus Berichts- bzw. Legitimationspflichten (Ziel-, Strategie- und Entwicklungspläne; Tätigkeits-, Geschäftsberichte etc.) ergeben, welche durch die jeweiligen *privatrechtlich definierten Steuerungs-/Regelungs- und Entscheidungsprozessen* bzw. Rahmenbedingungen bestimmt sind. Diese Prozesse respektive daraus resultierende Dokumente werden aus Sicht der externen Qualitätssicherung als relevante (hochschulinterne) Steuerungsinstrumente angesehen und auch in der Akkreditierung aufgegriffen.

## AUFGREIFEN (HOCHSCHULINTERNER) STEUERUNGSMITTEL IN DER AKKREDITIERUNG

In der Akkreditierung wird sowohl auf institutioneller als auch auf Programmebene an hochschulübergreifende Steuerungs-/Regelungs- und Entscheidungsprozesse bzw. daraus abgeleitete Dokumente (z.B. Entwicklungspläne, Qualitätshandbücher etc.) angeknüpft.

Exemplarisch werden nachfolgend Beurteilungskriterien vorgestellt, für deren Erfüllung es notwendig ist, auf eine plausible und nachvollziehbare hochschulinterne Steuerung verweisen zu können und diese durch entsprechende Nachweise zu dokumentieren.

In den gesetzlich definierten Akkreditierungsvoraussetzungen<sup>29</sup> bzw. in den Prüfbereichen gemäß HS-QSG und auch in den Prüfkriterien der auf Grundlage des HS-QSG erlassenen Akkreditierungsverordnungen ist festgehalten, dass die Hochschulen bspw. über Entwicklungspläne bzw. -konzepte verfügen müssen, welche auf die Aufgaben und Zielsetzungen der Einrichtungen Bezug nehmen und darüber hinaus auch Aussagen über entsprechende Maßnahmen und Bereitstellung von Ressourcen zur Zielerreichung enthalten.

## PRIVATUNIVERSITÄTEN

Beispiel: Verlängerung der institutionellen Akkreditierung

### § 16 KRITERIEN FÜR DIE REAKKREDITIERUNG<sup>30</sup>

#### (1) Profil und Zielsetzung

Die Privatuniversität hat ein **institutionelles Profil und hieraus abgeleitete universitäts- adäquate Ziele** für die Bereiche Studium und Lehre sowie Forschung und Entwicklung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste.

#### (2) Entwicklungsplan

1. Die Privatuniversität hat einen **Entwicklungsplan**, der mit dem **Profil und den Zielen konsistent** ist und der **längerfristige Ziele und Strategien** zu deren Erreichen benennt. Für die ersten sechs Jahre ab Verlängerung der institutionellen Akkreditierung legt der Entwicklungsplan dar, wie mit den **vorgesehenen Maßnahmen und den dafür eingesetzten Ressourcen** die für diesen Zeitraum festgelegten Ziele erreicht werden können. Der Entwicklungsplan umfasst auch Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Frauenförderung.

2. Die Privatuniversität nutzt den **definierten Prozess** zur **regelmäßigen Überprüfung der Zielerreichung** und **Anpassung des Entwicklungsplans**.

25 Vgl. Beurteilungskriterium zum Themenbereich Finanzierung bzw. entsprechende Erläuterungen/Darlegung geeigneter Nachweise in der Dokumentation zur Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung (FH-AkkVO 2019).

26 vgl. § 2 Abs 1 FHStG, i.d.g.F., <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009895> bzw. § 2 Abs 1 Z 1 PUG, <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20007385>

27 Vgl. § 2 Abs 1 Z 1 PUG, i.d.g.F.

28 Vgl. § 2 Abs 1 FHStG, i.d.g.F. Von den derzeit 21 akkreditierten Fachhochschulen ist lediglich in einem Fall der Bund, nämlich das Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (<http://www.bmlv.gv.at/>) (Erhalter des Bachelor- und des Masterstudiengangs „Militärische Führung“)

29 Vgl. § 2 Abs 1 Z 2 PUG als auch gem § 8 Abs 2 Z 1 FHStG, i.d.g.F.

30 § 2 Abs 1 Z 2 PUG, i.d.g.F. als auch gem § 8 Abs 2 Z 1 FHStG, i.d.g.F. gl. AQ Austria (2019) Privatuniversitäten Akkreditierungsverordnung (PU-AkkVO 2019), <https://www.aq.ac.at/de/akkreditierung/dokumente-verfahren-fh/FH-Akk-VO-V1.1-mit-Umschlag-18-12-2018.pdf?m=1563534563&Abrufdatum%2019.11.2019>

In der externen Begutachtung wird in diesem Zusammenhang überprüft, ob die Privatuniversität kurz- und längerfristige Strategien zur Zielerreichung vorsieht, welche die Einrichtung in eine (konkrete) strategische Planung, respektive operative Umsetzung, übersetzt hat und welche regelmäßig durch die Privatuniversität (intern) überprüft und fortgeschrieben werden. Dabei hat die Privatuniversität zu zeigen, dass die gesetzten Ziele mit den vorgesehenen Maßnahmen und Ressourcen (infrastrukturell, personell, finanziell) realistischerweise erreicht werden können. Als geeignete Nachweise werden dabei von Seiten der AQ Austria Dokumente vorgeschlagen, von welchen auszugehen ist, dass diese nicht allein für den Zweck der externen Begutachtung erstellt werden, sondern aufgrund der hochschulinternen Steuerungsprozesse, des strategischen Hochschulmanagements, bereits vorliegen. Dies können u.a. Strategiebeschreibungen, Entwicklungspläne, definierte Ziele, untermauert mit entsprechenden Maßnahmen/Ressourcen zur Umsetzung sein, die auf das institutionelle Profil der Einrichtung Bezug nehmen.

In Ergänzung dazu wird in der externen Begutachtung ebenso auf den Prozess der regelmäßigen Überprüfung der Zielerreichung und die daraus resultierenden Anpassungen bspw. des Entwicklungsplans/der gesetzten Maßnahmen/Ressourcen (personell/finanziell/infrastrukturell etc.) eingegangen. In der Zusammenschau mit allen weiteren Beurteilungsbereichen ist es die Aufgabe der externen Gutachter/inn/en zu bewerten, ob die Aussagen zu den genannten Beurteilungskriterien valide respektive plausibel sind.

Basierend auf den Bewertungen der Gutachter/innen kann das Board, anders als im Falle einer institutionellen Erstakkreditierung, im Rahmen der institutionellen Verlängerung der Akkreditierung auch Auflagen erteilen, wenn z.B. in Zusammenhang mit dem Entwicklungsplan und den dargelegten Zielsetzungen Zweifel bestehen, ob und mit welchen Maßnahmen und Ressourcen diese umgesetzt respektive erreicht werden sollen. Hier kommt der Aspekt der Qualitätsentwicklung zu tragen.

## FACHHOCHSCHULEN

Beispiel: Akkreditierung eines Studiengangs

### § 17. KRITERIEN FÜR DIE AKKREDITIERUNG VON STUDIENGÄNGEN<sup>31</sup>

#### (1) Entwicklung und Qualitätssicherung des Studiengangs

1. Der Studiengang wurde mit einem **definierten Prozess zur Entwicklung und Einrichtung von Studiengängen** entwickelt, in den die **relevanten Interessengruppen** eingebunden waren.

2. Der Studiengang ist nach **erfolgter Akkreditierung** in das **Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschul-Einrichtung** eingebunden.

#### (2) Studiengang und Studiengangsmanagement

(...)

1. Der Studiengang orientiert sich am **Profil und an den Zielen** der Fachhochschul-Einrichtung und steht in einem **nachvollziehbaren Zusammenhang mit dem Entwicklungsplan**.

(...)

Bei diesen Beurteilungskriterien steht die Einbettung bzw. Entwicklung eines neuen Studiengangs in hochschulinterne (strategische) Prozesse im Fokus. Einerseits gilt es zu demonstrieren, dass bereits in der Entwicklung des Studiengangs auf innerinstitutionell etablierte qualitätssichernde Prozesse zurückgegriffen wurde, welche zudem gewährleisten können, dass der Studiengang nach erfolgter positiver Akkreditierung in der Durchführung und in der Weiterentwicklung in das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule eingebunden sein wird. Zum anderen ist es auch für die externe Begutachtung von Bedeutung, nachvollziehbar zu demonstrieren, dass der neue Studiengang in Zusammenhang mit dem Entwicklungsplan steht bzw. sich am Profil und an den Zielen der Fachhochschule orientiert. Für die externe Begutachtung kann es daher hilfreich sein, als Nachweis ggf. einen Auszug aus dem aktuellen Entwicklungsplan bzw. aus aktuellen Strategiedokumenten vorzulegen, um die Einbettung des Studiengangs in die Institution/die Anknüpfung an das bestehende Studienangebot nachvollziehbar zeigen zu können. In der Zusammenschau aller relevanter Prüfbereiche ist es auch in der Akkreditierung von Studienprogrammen notwendig, nachvollziehbar und überzeugend zu demonstrieren, dass die Fachhochschule die geeigneten Maßnahmen und die notwendigen Ressourcen (infrastrukturell, personell, finanziell)<sup>32</sup> zur Implementierung eines neuen Studiengangs vorsieht.

Gelingt es nicht plausibel und nachvollziehbar darzulegen, wie der Studiengang sich am Profil und an den Zielsetzungen orientiert, bleibt auch der Zusammenhang mit dem Entwicklungsplan oder der Einbindung in ein institutionelles Qualitätsmanagement - welches den Studiengang in der Phase der Entwicklung, der Implementierung und Weiterentwicklung begleitet - lückenhaft. Folglich können die Beurteilungskriterien nicht als erfüllt bewertet werden. Da im Falle von Programmakkreditierungen keine Auflagen erteilt werden können, wird der Studiengang - sofern die Stellungnahme der Fachhochschule die Bewertung der Gutachter/innen nicht entkräften kann - in einem solchen Fall nicht akkreditiert.

Anhand dieser beiden Beispiele<sup>33</sup> wird nochmals deutlich, dass die Akkreditierung als klassisches Instrument der externen Qualitätssicherung sehr klar in Beziehung zu hochschulinternen Instrumenten der Steuerung steht bzw. auf diese zurückgreift.

## AUDIT DES INTERNEN QUALITÄTSMANAGEMENT-SYSTEMS

Die gesetzliche Notwendigkeit zur Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems besteht schon länger und ergibt sich für Fachhochschulen aus § 2 (3) FHStG („Die Erhalter haben zur Leistungs- und Qualitätssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.“) und für Universitäten aus § 14 (1) UG („Die Universitäten haben zur Qua-

31 vgl. AQ Austria (2019) Fachhochschul Akkreditierungsverordnung (FH-AkkVO 2019), <https://www.aq.ac.at/de/akkreditierung/dokumente-verfahren-fh/FH-Akk-VO-V1.1-mit-Umschlag-18-12-2018.pdf?m=1563534563&>, Abrufdatum 19.11.2019

32 Für die Frage der finanziellen Ressourcen wird in vielen Fällen auf den, zuvor erwähnten FH-Plan bzw. auf die individuellen Fördervereinbarungen durch den Bund, im Falle von bundesfinanzierten Studiengängen verwiesen.

33 Die hier dargestellten Kriterien aus institutionellen und Programmakkreditierungsverfahren kommen sowohl bei Fachhochschulen und bei Privatuniversitäten zur Anwendung

litäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.“).

In Österreich hat mit dem HS-QSG eine neue Form der verpflichtenden externen Qualitätssicherung auf institutioneller Ebene Einzug gehalten, nämlich das Audit: „Das Qualitätsmanagementsystem von Universitäten nach UG und der Universität für Weiterbildung Krams nach DUK-Gesetz 2004 sowie von Erhaltern von Fachhochschul-Studiengängen, die bis zum 29. Februar 2012 akkreditiert und einer institutionellen Evaluierung gemäß FHStG unterzogen werden, ist in periodischen Abständen einem Audit zu unterziehen.“<sup>34</sup>

Im Audit wird die Funktionsfähigkeit dieses Qualitätsmanagementsystems einer Fachhochschule bzw. einer Universität begutachtet. Im Vorblatt und den Erläuterungen zum Qualitätssicherungsrahmengesetz heißt es dazu: „Ein Audit ist ein zyklisches Peer-Verfahren, das auf die Hochschule als Ganzes (bzw. einzelne Leistungsbereiche) ausgerichtet sein kann und das die Leistungsfähigkeit des institutionellen Qualitätsmanagementsystems in Kombination mit stichprobenartiger Begutachtung einzelner Kern- und Schlüsselprozesse beurteilt. Das Audit endet in einer Zertifizierung des institutionellen Qualitätsmanagementsystems. [...] Damit soll sichergestellt werden, dass das Qualitätsmanagementsystem die Leistungsbereiche der Hochschule unterstützt und einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Einrichtung leistet.“<sup>35</sup>

Aus dieser Zweckbestimmung lässt sich ableiten, dass sich das Zusammenspiel der externen Qualitätssicherung in Form des Audits mit der Hochschulsteuerung intern ergibt, nämlich im Wege des internen Qualitätsmanagementsystems und seiner periodischen Beurteilung durch das Audit.

Im HS-QSG sind sechs Prüfbereiche für das Audit normiert. Diese können als Präzisierung dessen verstanden werden, was die im FHStG und UG geforderte „Leistungs- und Qualitätssicherung“ zu umfassen hat. Besonders sei hier auf den ersten Prüfbereich, die „Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule“, verwiesen. Daraus geht hervor, dass der Begutachtungsgegenstand des Audits, das interne Qualitätsmanagementsystem einer Hochschule, für die strategische Steuerung einer Hochschule jedenfalls von Relevanz ist. In einem Qualitätsmanagementsystem kommen die Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung aus den verschiedenen Aufgabenbereichen einer Hochschule zusammen und werden mit der strategischen Planung verknüpft. Das Qualitätsmanagement hilft der Hochschule gewissermaßen dabei, Grundlagen für Steuerungsentscheidungen zu erhalten und diese einzuschätzen.

Wie eingangs erwähnt, kommen aufgrund der verschiedenen Rechtspersönlichkeiten der Hochschulsektoren unterschiedliche externe Steuerungsmechanismen zum Tragen. Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) stellt im „Gesamtösterreichischen Universitätsentwicklungsplan 2019-2024 (GUEP)“<sup>36</sup> die aus seiner Sicht wesentlichen Steuerungsinstrumente zwischen Universitäten bzw. Fachhochschulen und Bund dar. Bei den Universitäten sind – entsprechend

dem Universitätsgesetz 2002 - der Entwicklungsplan einer Universität, die Leistungsvereinbarung der Universität mit dem Bundesministerium sowie die universitätsinternen Zielvereinbarungen genannt. Dahinter liegt das Berichtswesen der Universität. Gerahmt werden diese Instrumente durch das UG 2002, das wiederum vom HS-QSG eingefasst ist.

Tatsächlich erkennen Gutachter/innen in Auditverfahren den gesetzlichen Rahmen mit der Triade Entwicklungsplan – Leistungsvereinbarung – Wissensbilanz als „äußeren Rahmen und gleichzeitig als übergeordneten Qualitätskreislauf des internen QM-Systems“ einer Universität und „bewerten das Zusammenspiel zwischen diesen Steuerungskreisläufen [...] als zielführend für die Hochschulsteuerung“<sup>37</sup>. In Bezug auf die interne Steuerung sind die kaskadierenden Zielvereinbarungen ein wesentliches Instrument für die Umsetzung strategischer Vorhaben einer Universität. Deren inhaltliche Ausgestaltung folgt den Zielen und Vorhaben der Universität, wird aber nicht durch das Audit bestimmt, da dieses keine inhaltliche Steuerungswirkung entfaltet. Dasselbe gilt für die Instrumente und Maßnahmen im Bereich des Personals: Wenngleich es erforderlich ist, dass das Qualitätsmanagementsystem auch „Personal“ erfasst, gibt das Audit den Fachhochschulen und Universitäten keine Vorgaben bezüglich der Ausgestaltung ihrer Aktivitäten in diesem Bereich oder der Kompetenzen des Personals. Das prinzipielle Vorhandensein von schriftlich dokumentierten Zielen in den verschiedenen Aufgabenbereichen einer Hochschule ist jedoch eine Grundannahme im Audit: Das Qualitätsmanagementsystem benötigt Anhaltspunkte – also die Ziele der Hochschule - an denen es sich orientieren kann, da es sonst Gefahr läuft, lediglich Prozesse abzuwickeln, ohne deren Intention zu berücksichtigen und zu hinterfragen.

Allerdings sehen die Gutachter/innen auch ein grundsätzliches Spannungsverhältnis zwischen den für öffentliche Universitäten intern steuerungsrelevanten Informationen und den externen Berichtspflichten an das Bundesministerium, für die eine Reihe von Kennzahlen erhoben werden müssen, die für die Universitäten selbst jedoch nicht unbedingt maßgeblich für ihre internen Entscheidungen sind. Daher entsteht für die Universitäten ein Mehraufwand, von dem sie aber nicht direkt profitieren.<sup>38</sup>

Bei den Fachhochschulen kommt von Seite des Bundesministeriums in erster Linie der Fachhochschul-Entwicklungsplan als Steuerungsinstrument zum Tragen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Studiengängen der Fachhochschulen, die durch das Bundesministerium gefördert werden. Aufgrund der rechtlichen Konstruktion der Fachhochschulen als überwiegend privatrechtliche Hochschuleinrichtungen gibt es für sie auf institutioneller Ebene naturgemäß weniger Steuerung des Bundesministeriums als für die Universitäten (s. Abschnitt zum Thema „Akkreditierung“). Selbstverständlich unterliegen auch sie bestimmten Berichts- und Rechenschaftspflichten, die sich aus ihrer Organisationsform als GmbH, Stiftung oder Verein ergeben. Ebenso sind die Instrumente der Steuerung auf die jeweilige Organisationsform abgestimmt. Ein Entwicklungsplan ist für Fachhochschulen ein Akkreditierungserfordernis (s. dort) und für ihre zielgerichtete Arbeit relevant.

34 § 18 Abs. 1 HS-QSG, i.d.g.F.

35 1222 der Beilagen XXIV. GP – Regierungsvorlage – Vorbl. u. Erläut. Qualitätssicherungsrahmengesetz, S. 17, i.d.g.F. [https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I\\_01222/fname\\_222410.pdf](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I_01222/fname_222410.pdf), Abrufdatum 19.11.2019

36 Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft: Der Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2019-2024. Wien, Oktober 2017, S. 9

[https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/wissenschaft/publikationen/guep/2019-2024\\_GUEP\\_Langversion.pdf](https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/publikationen/guep/2019-2024_GUEP_Langversion.pdf), Abrufdatum 19.11.2019

37 Vgl. Blüml/Irmer/Kastelliz/Meznik: Auditverfahren in Österreich. Analyse und Synthese der Verfahrensregeln und –durchführung der Agenturen und der Ergebnisse der Auditverfahren an öffentlichen Universitäten und Erhaltern von Fachhochschul-Studiengängen. Wien: Facultas 2019, S. 53

[https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumente-analysen-berichte/001\\_Auditanalyse\\_\\_WebPdf.pdf?m=1553596062&](https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumente-analysen-berichte/001_Auditanalyse__WebPdf.pdf?m=1553596062&), Abrufdatum 19.11.2019

38 Ebd. S. 53

Die übergeordnete Zieldimension der externen Steuerung, sei es durch das Bundesministerium oder durch verschiedene Erhalter, erhält für das Audit dadurch Bedeutung, dass sich die Hochschulen in der Ableitung ihrer individuellen Ziele teilweise darauf beziehen. So wird beispielsweise in den aktuellen Leistungsvereinbarungen der Universitäten mit dem Bundesministerium bei den Vorhaben auf die Systemziele im Gesamtösterreichischen Universitätsentwicklungsplan (GUEP) verwiesen. Die Fachhochschulen entwickeln neue Studiengänge entsprechend den Grundsätzen des Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplans. Das, entsprechend der Verpflichtung durch das FHSStG bzw. UG eingerichtete Qualitätsmanagementsystem soll die Hochschule dabei unterstützen, die Ziele in der angestrebten Qualität zu erreichen. Das Audit stellt wiederum fest, ob das Qualitätsmanagementsystem dafür geeignet ist.

Das Audit gilt im europäischen Hochschulraum eher als „entwicklungsorientiertes“ denn als auf Kontrolle ausgerichtete Qualitätssicherungsverfahren, wodurch es auch einen formativen Charakter hat. In Österreich ist das Audit allerdings mit einer formalen Zertifizierungsentscheidung verbunden, wobei jedoch keine unmittelbaren Konsequenzen für eine Anerkennung oder Zulassung der Hochschule oder Mittelallokation damit verknüpft sind. Für die Fachhochschulen besteht allerdings zusätzlich eine gesetzliche Regelung, die das Audit bei wiederholter Nicht-Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems mit dem Bestand der Fachhochschule verknüpft.<sup>39</sup> Dadurch ist für diesen Hochschulsektor die Bedeutung des (bloßen) „Bestehens“, also der Zertifizierung, möglicherweise höher als die Bedeutung des zum Audit gehörenden Entwicklungsgedanken.

Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement – intern ebenso wie extern – sollen nicht als Zwangsmaßnahme verstanden werden. Das interne Qualitätsmanagement soll auch ohne den externen Motivator „Audit“ bestehen und verwendet werden. In der Praxis erweist sich die gesetzliche Verpflichtung zur Durchführung eines Audits in manchen Fällen hochschulintern als hilfreich, um bestimmte Entscheidungen zu treffen oder bestimmte Projekte umzusetzen.

Das interne Qualitätsmanagement, also der Begutachtungsgegenstand des Audits, liefert Informationen, die der Hochschule (der Leitung ebenso wie ihren Angehörigen) Auskunft darüber geben, ob sie sich am Weg zu den selbst gesetzten Zielen oder abseits davon befindet, aus welchen Gründen das so ist und ob Adaptierungen der Zielrichtung oder das Einschlagen neuer Wege notwendig sind. Wenn die Hochschule diese Informationen zu nutzen weiß, ist das Qualitätsmanagement für sie in höchstem Maße steuerungsrelevant. Durch das Audit erfährt sie in regelmäßigen Abständen, nämlich alle sieben Jahre, ob das Qualitätsmanagementsystem aus der Perspektive externer Gutachter/innen wie eingangs erwähnt „die Leistungsbereiche der Hochschule unterstützt und einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Einrichtung leistet“<sup>40</sup>.

Das Audit fragt nach, auf welcher Grundlage eine Hochschule Steuerungsentscheidungen trifft, soll aber nicht Anlassfall oder Auslöser dafür sein. Denn ein erfolgreich implementiertes Qualitätsmanagementsystem „gibt den Hochschulen und der Öffentlichkeit nicht nur Auskunft und Gewissheit über die Qualität der Hochschulaktivitäten (Rechenschaftslegung), sondern hält auch Ratschläge und Empfehlungen für die Optimierung dieser Aktivitäten bereit (Verbesserung)“<sup>41</sup>.

## EXTERNE EVALUIERUNG DER GESAMTEN PÄDAGOGISCHEN HOCHSCHULE

Bei den Pädagogischen Hochschulen erfolgt die Steuerung durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung aufgrund der Rechtspersönlichkeit der Hochschulen als nachgeordnete Dienststellen auf detaillierterer Ebene als bei den anderen bisher betrachteten Hochschulsektoren. Das betrifft besonders die Personalauswahl<sup>42</sup>, aber auch die innere Organisation der Hochschule.

Wie bei den anderen Hochschulsektoren ist auch für die Pädagogischen Hochschulen im Materiengesetz festgelegt, dass sie „zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen und regelmäßig interne Evaluierungen vorzunehmen“<sup>43</sup>haben. Jedoch ist die externe Qualitätssicherung der Pädagogischen Hochschulen bis dato nicht im Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz verankert. Vielmehr sind in der Hochschul-Evaluierungsverordnung (HEV) verschiedene Arten der Evaluierung vorgesehen, wobei die Evaluierung der gesamten Pädagogischen Hochschule (§ 7 HEV) in Bezug auf die externe Qualitätssicherung eine herausragende Stellung einnimmt, da sie durch externe Expert/inn/en nach internationalen Standards zu erfolgen hat. Die HEV insgesamt dient der Erfüllung von drei Zielen<sup>44</sup>:

1. die Qualität der Arbeit in Forschung, Lehre, Organisation, Planung sowie in der Verwaltung zu heben, zu sichern und zu verbessern,
2. Entscheidungshilfen bei der mittel- und langfristigen Planung zu erarbeiten sowie
3. Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit abzulegen.

Gerade beim zweiten Ziel wird auch hier der Zusammenhang mit der hochschulinternen Steuerung erkennbar. In der externen Evaluierung nach § 7 HEV sollen die Expert/inn/en eine „Beurteilung der Stärken und Schwächen und des Entwicklungspotenzials der Pädagogischen Hochschule“ vornehmen und „Vorschläge und Empfehlungen für Verbesserungen“<sup>45</sup> aufzeigen. Hier wird der formative Charakter der externen Evaluierung deutlich. Die Hochschule erhält mit diesem Blick von außen Hinweise für interne Entscheidungsfindungen.

39 § 23 (9) HS-QSG, i.d.g.F. „[...] Wird die Zertifizierung auch nach einem Re-Audit gemäß § 22 Abs. 6 verweigert, erlischt die institutionelle Akkreditierung zwei Jahre nach der Mitteilung der Verweigerung, sofern nicht eine neuerliche institutionelle Akkreditierung in diesem Zeitraum erteilt wird. [...]“  
 40 1222 der Beilagen XXIV. GP – Regierungsvorlage – Vorbl. u. Erläut. Qualitätssicherungsrahmengesetz, S. 17  
[https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I\\_01222/fname\\_222410.pdf](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/I/I_01222/fname_222410.pdf), Abrufdatum 19.11.2019  
 41 vgl. ENQA, ESU, EUA, EURASHE (2015): Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG). In: Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2015, Hochschulrektorenkonferenz (HG), S. 12  
[https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20German\\_by%20HRK.pdf](https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20German_by%20HRK.pdf), Abrufdatum 19.11.2019  
 42 vgl. Vgl. Hopbach/Kastelliz: Thematische Analyse: Evaluierung der Pädagogischen Hochschulen. AQ Austria 2018, S. 19 ff.  
[https://www.aq.ac.at/de/evaluierungen/dokumente-evaluierungen/Evaluierung\\_PH\\_2018\\_19-02-2019.pdf?m=1550840699&](https://www.aq.ac.at/de/evaluierungen/dokumente-evaluierungen/Evaluierung_PH_2018_19-02-2019.pdf?m=1550840699&), Abrufdatum 19.11.2019  
 43 Bundesgesetz über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien (Hochschulgesetz 2005 - HG), BGBl. I Nr. 30/2006, § 33 Abs. 1 HG, i.d.g.F.  
 44 § 1 Abs. 2 HEV, i.d.g.F.  
 45 § 7 Abs. 2 lit. b u. c HEV, i.d.g.F.

Die externe Evaluierung nach § 7 HEV hat über verschiedene Aspekte Auskunft zu geben, darunter „die Erreichung der durch die Pädagogische Hochschule definierten Zielvorgaben nach Maßgabe des Ziel- und Leistungsplans“<sup>46</sup>. Der Ziel-, Leistungs- und Ressourcenplan (ZLRP) ist, ähnlich wie die Leistungsvereinbarung für öffentliche Universitäten, ein zentrales Steuerungsinstrument zwischen Bundesministerium und Hochschule. Die in der HEV geforderte Überprüfung der Erreichung der vereinbarten Ziele durch externe Expert/inn/en führt zu einer Vermischung der formativen Evaluierung mit einer Monitoringfunktion über ein internes Steuerungsinstrument, die an sich durch das Bundesministerium erfolgt.<sup>47</sup> Die externe Evaluierung nach § 7 HEV hat alle sieben Jahre stattzufinden, während der der Ziel- und Leistungsplan zumindest alle drei Jahre, der Ressourcenplan einmal jährlich zu erstellen ist.<sup>48</sup> Dementsprechend müssen die Pädagogischen Hochschulen im Laufe der Siebenjahresperiode der Evaluierung mehrmals Rechenschaft über ihre Zielerreichung ablegen.

Tatsächlich kann der Aspekt der o.g. „Erreichung der durch die Pädagogische Hochschule definierten Zielvorgaben nach Maßgabe des Ziel- und Leistungsplans“ in der Evaluation weniger mit der Betonung auf die reale Überprüfung der Zielerreichung betrachtet werden, als mit den damit verbundenen hochschulinternen Prozessen und Entscheidungen. Diese beziehen sich zuallererst auf die Festlegung der Ziele und der Parameter, an denen die Zielerreichung erkannt – oder im Falle quantitativer Indikatoren gemessen – werden kann. Sie enden in der Entscheidung darüber, wie die Zielerreichung überprüft wird und wer dafür verantwortlich ist. So erhält das interne Qualitätsmanagement der Hochschule ein hohes Gewicht. Die unterstützende Funktion des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule ist bereits im Abschnitt zum Audit beschrieben worden. Auch wenn die externe Steuerung durch das Bundesministerium für die Pädagogischen Hochschulen ausgeprägter ist als für den restlichen Hochschulsektor, sind auch an einer Pädagogischen Hochschule wesentliche Entscheidungen intern zu treffen, für die zuverlässige Informationen notwendig sind. Wenn das Qualitätsmanagement seine Aufgabe erfüllt, kann es diese zur Verfügung stellen und der Hochschule „Entscheidungshilfen bei der mittel- und langfristigen Planung“<sup>49</sup> geben, wie es als eines der Ziele der Evaluierung durch externe Expertinnen und Experten postuliert ist.

## FAZIT

Für alle hier genannten Verfahren der externen Qualitätssicherung gilt, dass sie nicht die Auslöser bestimmter Entscheidungen der Hochschule sein sollen, sondern Instrumente darstellen, die die Hochschule bei der Entscheidungsfindung selbst unterstützen bzw. die von der Hochschule getroffenen Entscheidungen bestätigen. Wesentlich ist der Zusammenhang jeglicher Verfahren mit den Zielen einer Hochschule. Deren Vorhandensein, Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung ist unbedingter Ausgangspunkt, sei es die Akkreditierung einer neuen Institution, eines neuen Studienganges, die Zertifizierung des internen Qualitätsmanagementsystems oder die Evaluierung einer gesamten Hochschule. Unterschiede bestehen darin, inwieweit die Zielsetzungen

extern gesteuert sind, im Falle des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung beispielsweise durch den Gesamtösterreichischen Universitätsentwicklungsplan, den Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan oder zentrale bildungspolitische Vorhaben für die Pädagogischen Hochschulen. Bei der inhaltlichen Steuerung der Umsetzung der Ziele durch bestimmte Vorhaben nimmt die externe Qualitätssicherung in Form der Akkreditierung aufgrund des ihr im HS-QSG vorgegebenen Ziels eine bis zu einem gewissen Grad stärkere Rolle ein, als die anderen beschriebenen Verfahren es tun.

## QUELLEN

**Nickel:** Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen. Erschienen in: Brüsermeister, Thomas/Heinrich, Martin (2011) (HG): *Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule*. Verlag Monsenstein und Vanderdat. Münster. [https://www.che.de/downloads/Governance\\_als\\_institutionelle\\_Aufgabe\\_von\\_Universitaeten\\_und\\_Fachhochschulen.pdf](https://www.che.de/downloads/Governance_als_institutionelle_Aufgabe_von_Universitaeten_und_Fachhochschulen.pdf)

**Blüml/Irmer/Kastelliz/Meznik:** Auditverfahren in Österreich. Analyse und Synthese der Verfahrensregeln und –durchführung der Agenturen und der Ergebnisse der Auditverfahren an öffentlichen Universitäten und Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen. Wien: Facultas 2019, S. 52 [https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumente-analysen-berichte/001\\_Auditanalyse\\_\\_WebPdf.pdf?m=1553596062&](https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumente-analysen-berichte/001_Auditanalyse__WebPdf.pdf?m=1553596062&)

**ENQA, ESU, EUA, EURASHE** (2015): Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG). In: *Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2015*, Hochschulrektorenkonferenz (HG), S. 12 [https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20German\\_by%20HRK.pdf](https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20German_by%20HRK.pdf)

**Hopbach/Kastelliz:** Thematische Analyse: Evaluierung der Pädagogischen Hochschulen. *AQ Austria* 2018, S 19 ff. [https://www.aq.ac.at/de/evaluierungen/dokumente-evaluierungen/Evaluierung\\_PH\\_2018\\_19-02-2019.pdf?m=1550840699&](https://www.aq.ac.at/de/evaluierungen/dokumente-evaluierungen/Evaluierung_PH_2018_19-02-2019.pdf?m=1550840699&)

## AUTORINNEN

### MAG. DIETLINDE KASTELLIZ M.A.

*Leiterin des Bereichs Audit & Beratung der AQ Austria*  
Franz-Kleingasse 5, 1190 Wien  
E: [dietlinde.kastelliz@aq.ac.at](mailto:dietlinde.kastelliz@aq.ac.at)

### DR. MARIA E. WEBER

*Leiterin des Bereichs Akkreditierung der AQ Austria*  
Franz-Kleingasse 5, 1190 Wien  
E: [maria.weber@aq.ac.at](mailto:maria.weber@aq.ac.at)

46 § 7 Abs. 2 Z. 1 HEV, i.d.g.F.

47 Vgl. Hopbach/Kastelliz: Thematische Analyse: Evaluierung der Pädagogischen Hochschulen. *AQ Austria* 2018, S 10 ff. [https://www.aq.ac.at/de/evaluierungen/dokumente-evaluierungen/Evaluierung\\_PH\\_2018\\_19-02-2019.pdf?m=1550840699&](https://www.aq.ac.at/de/evaluierungen/dokumente-evaluierungen/Evaluierung_PH_2018_19-02-2019.pdf?m=1550840699&), Abrufdatum 19.11.2019

48 § 9 Abs. 2 Hochschul-Planungs- und Steuerungsverordnung 2017, i.d.g.F.

49 § 1 Abs. 2 HEV, i.d.g.F.

# QUALITÄTSSICHERUNG UND HOCHSCHULSTEUERUNG – EINE REFLEXION ZUR VERSCHRÄNKUNG ZWISCHEN INTERNEM QUALITÄTSMANAGEMENT UND EXTERNER QUALITÄTSSICHERUNG IM ZUGE DER GOVERNANCE AUS DER PERSPEKTIVE EINER ÖSTERREICHISCHEN PRIVATUNIVERSITÄT

BIRGIT LUSSER

DOI: 10.22163/fteval.2019.454

**A**ngesichts der für österreichische Privatuniversitäten geltenden gesetzlichen Bestimmungen sind Privatuniversitäten seit Implementierung des Privatuniversitätensektors im Jahr 1999 verpflichtet, Qualitätsmanagement<sup>1</sup> zu betreiben und dabei Ergebnisse der externen Qualitätssicherung<sup>2</sup> zu berücksichtigen.

Für die Sicherstellung und Entwicklung von Qualität haben grundsätzlich die Privatuniversitäten eigenverantwortlich Sorge zu tragen. Die systemische Ausgestaltung der Qualitätsarbeit obliegt also der universitären Hochschulsteuerung, wengleich aus dieser zugesprochenen Autonomie Berichts- und Legitimationspflichten der Öffentlichkeit - respektive verschiedenen externen Anspruchsgruppen - gegenüber resultieren. Die universitätsinterne Systemgrenze wird dadurch durchlässig, die Qualitätsarbeit und deren systemische Steuerung werden durch die Wechselbeziehung der Universität mit dem Umfeld mitbeeinflusst, die Verschränkung von internem Qualitätsmanagement und externer Qualitätssicherung ist eine Systemfolge.

Im Zuge der externen Qualitätssicherung haben österreichische Privatuniversitäten seit jeher unter anderem sogenannte Akkreditierungsverfahren<sup>3</sup> zu durchlaufen: bei Einrichtung eines Studiums ein Programmakkreditierungsverfahren, bei Einrichtung einer Universität zunächst ein ex-ante Begutachtungsverfahren zur institutionellen Akkreditierung und im sechsjährigen Turnus ein weiteres Verfahren zur Verlängerung der institutionellen Akkreditierung. Alleine aufgrund dieser Rahmenbedingungen lassen sich zwei Alleinstellungsmerkmale österreichischer

Privatuniversitäten im Vergleich zu den weiteren Hochschulsektoren festmachen:

Angesichts der geltenden rechtlichen Bestimmungen sind internes Qualitätsmanagement und externe Qualitätssicherung Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems österreichischer Privatuniversitäten und sind dementsprechend intensiv miteinander verschränkt. Diese Verzahnung wird nicht zuletzt auch durch den Fokus der Akkreditierungsverfahren auf eine nachhaltige Hochschulsteuerung entlang etablierter Regelkreise verstärkt bzw. vorausgesetzt<sup>4</sup>.

Angesichts der durch das HS-QSG bedingten Zielsetzung und Ausgestaltung der Akkreditierungsverfahren und deren Bezug zu den zentralen Instrumenten der jeweiligen Hochschulsteuerung adressieren diese externen Begutachtungsverfahren – insbesondere jene institutioneller Natur – im Vergleich zum klassischen Audit<sup>5</sup> auch und teilweise durchaus stark die inhaltliche, auf die universitären Zieleetzungen ausgerichtete, Systemdimension und nicht nur die Performanz des Qualitätsmanagementsystems an sich.

Die dargelegte Verschränkung von internem Qualitätsmanagement und externer Qualitätssicherung bedeutet Chance und Herausforderung für die Hochschulsteuerung einer Privatuniversität zugleich.

Sofern eine flächendeckende Integration des Qualitätsmanagements (einschl. externer Qualitätssicherung) in das Hochschulmanagement besteht, kann eine qualitätsgeleitete Systemsteuerung aller Hochschulbereiche entlang der universitären Zielvorgaben erfolgen bzw. ge-

1 Mit Verweis auf die definitorischen Annäherungen zu den Begrifflichkeiten im Beitrag Kastelliz & Weber (vgl. "Die externe QS an österreichischen Hochschulen und deren Verschränkung mit der internen Hochschulsteuerung", Seite 13ff) wird in ggst. Beitrag der Terminus „Qualitätsmanagement“ für die universitätsinternen Bestrebungen zur Sicherstellung und Entwicklung/Steigerung von Qualität verwendet.

2 Angesichts der Vielzahl an Instrumenten und Verfahren der externen Qualitätssicherung (z.B. externe Peer-Review-Verfahren im Bereich der Forschung (Publikationen, Calls, Awards etc.) oder im Zuge akademischer Ernennungsverfahren; Einbindung externer Anspruchsgruppen im Zuge der Profilierung (z.B. Sounding Boards), der Einrichtung und Weiterentwicklung von Studien (Absolvent/inn/en, Praxisvertreter/innen, Kolleg/inn/en etc.), externe Revision bzgl. Einhaltung von Corporate Governance-Bestimmungen) wird in ggst. Beitrag das Akkreditierungsverfahren als Beispiel externer Qualitätssicherung und Unterscheidungsmerkmal der Privatuniversitäten öffentlichen Universitäten gegenüber fokussiert.

3 Vgl. Beitrag Kastelliz & Weber „Akkreditierungen“ (vgl. "Die externe QS an österreichischen Hochschulen und deren Verschränkung mit der internen Hochschulsteuerung", Seite 14)

4 Vgl. Fußnote 34 (vgl. "Die externe QS an österreichischen Hochschulen und deren Verschränkung mit der internen Hochschulsteuerung", Seite 18)

5 Vgl. Beitrag Kastelliz & Weber „Audit eines internen Qualitätsmanagementsystems“ (vgl. "Die externe QS an österreichischen Hochschulen und deren Verschränkung mit der internen Hochschulsteuerung", Seite 17f)

währleistet werden. Diese systemische Verflechtung ermöglicht es den Privatuniversitäten zudem, dass einerseits bestehende Berichts- und Legitimationspflichten ressourcenschonend und aufeinander abgestimmt bedient werden. Andererseits wird damit sichergestellt, dass der Austausch mit bzw. die Einbindung von externen Anspruchsgruppen zur Anreicherung der Entwicklungsperspektive und zur Sicherstellung der gesellschaftlichen Akzeptanz zielgeleitet erfolgt und sohin dahingehendes Nutzenpotential auch tatsächlich im Rahmen der hochschulinternen Qualitätsarbeit berücksichtigt respektive genutzt werden kann. Hier wirkt externe Qualitätssicherung als Impulsgeberin und/oder auch als Begleiterin im Zuge der Weiterentwicklung des internen Qualitätsmanagement und kann im Rahmen des damit einhergehenden Change Managements die Prozessverantwortlichen in deren Führungs- und Steuerungsfunktion sowie Überzeugungsarbeit unterstützen.

Für etablierte Hochschulsteuerungssysteme, die auf einem ausbalancierten und zielgerichteten Mix aus bzw. einer Bündelung von geeigneten qualitätssichernden Instrumenten und Verfahren sowie auf der Kopplung von Qualitäts- und Hochschulmanagement basieren, kann externe Qualitätssicherung aber zugleich herausfordernd sein. Die aufgrund der Verschränkung von interner und externer Qualitätssicherung bestehende Systemabhängigkeit von Dritten fordert von den Universitäten ein zunehmendes Maß an flexiblem Schnittstellen- und Ressourcenmanagement und setzt Gestaltungsfreiraum für Systemanpassungen voraus. Beispiele hierfür sind Novellierungen der gesetzlichen Bestimmungen (Änderung der Berichtszeiträume, Beurteilungskriterien, Meldepflichten etc.) oder punktuelle, nicht den Gesamtkontext bzw. die Systemkomplexität berücksichtigende, Handlungsempfehlungen im Rahmen von Akkreditierungsverfahren.

Vorgenannte Überlegungen wurden unter der Maxime eines ausgeglichenen Verhältnisses von internem Qualitätsmanagement und externer Qualitätssicherung angestellt. Ein zunehmender Regulierungsumfang bzw. Normierungsgrad externer Qualitätssicherung kann allerdings im Extremfall auch dazu führen, dass hochschulinternes Qualitätsmanagement vor allem zum Zweck der Einhaltung gesetzlich definierter Qualitätsvorgaben anstelle der Unterstützung der Hochschulsteuerung betrieben wird. Die Folge wäre, dass die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems vorwiegend durch externe Impulse (Auflagen, gesetzliche Bestimmungen) „fremdbestimmt“ motiviert wird und dessen Steuerung und Weiterentwicklung entlang der universitären Zielsetzungen bzw. der hochschulinternen Qualitätsanforderungen sohin in den Hintergrund rücken würden.

Gegenständliche Kurzdarstellung soll aufzeigen, dass internes Qualitätsmanagement und externe Qualitätssicherung an österreichischen Privatuniversitäten – nicht zuletzt angesichts deren Akkreditierungspflicht – von jeher stark miteinander verschränkt sind und Alleinstellungs- bzw. Unterscheidungsmerkmal zugleich gegenüber den weiteren Sektoren der österreichischen Hochschullandschaft darstellen.

Die zunehmende Komplexität der (Qualitäts-)Anforderungen an die Hochschulsteuerung, um dem gesellschaftlichen Legitimationsanspruch nachzukommen (Stichwort: accountability), sowie die Vielzahl an zur Verfügung stehenden qualitätssichernden Verfahren und Instrumenten fordern mehr denn je einerseits die Koppelung respektive Integration des Qualitätsmanagement an bzw. in das Hochschulmanagement und andererseits eine zielorientierte Bündelung und systemische Einfassung aller Qualitätsaktivitäten zur Sicherstellung einer flächendeckenden Wirkungsentfaltung des Qualitätsmanagementsystems und sohin zur Gewährleistung der Steuerungsfähigkeit von Privatuniversitäten ein. Es

bedarf demnach eines gut austarierten Systems, das entlang der universitären Zielsetzungen verankert ist, und für deren Ausgestaltung und Weiterentwicklung nur die Universitäten selbst verantwortlich sein können. Die Ergebnisse externer Qualitätssicherungsverfahren sollen hier unterstützen, zur Reflexion anregen, Impulse für die systemische Weiterentwicklung geben, Best-Practice-Vergleiche ermöglichen, ohne dabei zu sehr normierend oder restriktiv zu wirken. Das Hochschul-/Qualitätsmanagementsystem ist komplex und fragil zugleich. Dementsprechend sind dahingehende Rahmenbedingungen derart auszugestalten, dass die Privatuniversitäten über jenen Handlungsspielraum verfügen, der es ihnen ermöglicht, intrinsisch motiviert deren Qualitätsweg festzulegen und fortzusetzen.

## AUTORIN

**MAG. BIRGIT LUSSEER, B.A.**

*Leiterin der Stabstelle Rektorat für Qualitätsmanagement und Akkreditierungsangelegenheiten, UMIT*

Eduard-Wallnöfer-Zentrum 1, 6060 Hall in Tirol

E: [birgit.lusser@umit.at](mailto:birgit.lusser@umit.at)

# QUALITÄTSSICHERUNG UND DEREN ENTWICKLUNG AUS SICHT DER FH OBERÖSTER-REICH EIN RESÜMIERENDER BLICK AUF DAS GESTERN UND HEUTE - MIT EINER ÜBERLEGUNG FÜR MORGEN...

REGINA AICHINGER

DOI: 10.22163/fteval.2019.451

»WER DIE VERGANGENHEIT NICHT  
KENNT, KANN DIE GEGENWART  
NICHT VERSTEHEN UND DIE  
ZUKUNFT NICHT GESTALTEN.«

Helmut Kohl 1995

sowie, auf institutioneller Ebene, den Eigentümern und darüber hinaus der Öffentlichkeit gegenüber vorsieht. Diese dienen einer möglichst erfolgreichen Positionierung innerhalb eines kompetitiven Umfeldes: Und hier wiederum im Speziellen zur Legitimierung aufgrund erfolgreicher Akkreditierung von FH-Studiengängen<sup>2</sup> sowie der gegenwärtig alle sieben Jahre zu erfolgenden Zertifizierung des hochschuleigenen QM-Systems.

## QUALITÄTSSICHERUNG IM ÖSTERREICHISCHEN FH-SEKTOR

Mit der Gründung des österreichischen Fachhochschul(FH)-Sektors durch Beschlussfassung des FH-Studiengesetzes (FHStG) im Jahre 1993 wurde ein Fundament geschaffen, das innovative legislative Determinationen in Richtung bildungsstrategisch und -ökonomischer Ziele setzte. Das Leistungsportfolio für fachhochschulische Einrichtungen wurde durch kompetitive Mitteleinwerbung für Studienplatzfinanzierung sowie konsequente Leistungsorientierung aufgrund einer Kombination aus interner und externer Qualitätssicherung (QS) nachhaltig geprägt.<sup>1</sup> Vielfach wurden/werden hierzu etablierte Qualitätsmanagement(QM)-Modelle und -Methoden eingesetzt. Mit diesen Rahmenbedingungen finden sich die Fachhochschulen in ein qualitätsgeleitetes Governance-Konzept eingebunden, das auf Systemebene wesentliche Berichts- und Nachweispflichten gegenüber dem zuständigen Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, der Agentur für Qualitätssicherung und -akkreditierung Austria

## EXTERNE QUALITÄTS- SICHERUNGSVERFAHREN UND DEREN ENTWICKLUNG<sup>3</sup>

Im Hinblick auf die externe Qualitätssicherung ist im Zeitverlauf eine kontinuierliche Weiterentwicklung in begrifflicher wie inhaltlicher Hinsicht zu beobachten. In den Jahren 1993-2002 dominierten im Bereich der externen, behördlichen Qualitätssicherung zunächst studiengangbezogene Überprüfungen. Die ersten österreichweit durchgeführten Evaluierungen von 10 FH-Studiengängen wurden noch unter Anwendung der Methodik des „problemzentrierten Interviews“ abgewickelt: Ziel war, „[...] die evaluierten Prüfbereiche, ihre Ursachen und Lösungswege [...]“ zwischen Vertretern des damals als Bundesbehörde zuständigen Fachhochschulrates (FHR) sowie der FH-Erhalter zu besprechen und damit schrittweise ein (fach-)hochschulisches Qualitätsbewusstsein zu entwickeln.<sup>4</sup> Der zu diesem Zeitpunkt eingesetzte Mix aus formativer wie summativer Evaluierung (Akkreditierung und Re-Akkreditierung) sollte sicherstellen, dass Abweichungen zwischen definierten Soll- zu identifizierten Ist-Zuständen sichtbar gemacht sowie

1 Das damit an den Fachhochschulen etablierte Qualitätsmanagement hat sich an den gesetzlichen Bestimmungen des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG), dem Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG) sowie den einschlägigen Verordnungen der Agentur für Qualitätssicherung und -akkreditierung Austria (AQ Austria) zu orientieren.

2 Vgl. Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan, FHStG BGBl. 390/1993 §8 idgF, HS-QSG BGBl. I 74/2011 §22 idgF.

3 Die gegenständliche Betrachtung umfasst den Begriff der Qualitätssicherung in erster Linie mit Bezug auf die behördlichen Qualitätsverfahren und nicht die automatisiert zu erbringenden Leistungsnachweise bzw. Datenmeldungen.

4 Vgl. Kozar, G, 1999: Hochschul-Evaluierung, in: Schriftenreihe des FHR, WUV-Verlag, Wien, S. 67.

Maßnahmen zur Qualitätssteigerung geplant und umgesetzt wurden. Die rasche Entwicklung des Sektors (10 FH-Studiengänge und 7 Erhalter im Studienjahr 1994/95, 124 Studiengänge und 17 Erhalter im Studienjahr 2002/03) erforderte schließlich eine Veränderung der geübten Praxis. Mit 2003 wurde zusätzlich die institutionelle Evaluierung<sup>5</sup> als eigenes Verfahren eingeführt, um die FH-Einrichtungen nach internationalen Standards<sup>6</sup> dazu anzuleiten, organisationale Verantwortung zu entwickeln. Die institutionelle Evaluierung sollte vor allem eine Abkehr von punktueller, externer Leistungsnachweiskontrolle der Studiengänge darstellen und die FH-Einrichtungen dazu anleiten, ganzheitliche QM-Systeme zu etablieren.<sup>7</sup> Damit war die Erwartung verbunden, Qualitätsarbeit nicht nur als zeitlich determinierte „Fehlerbehebungsroutine“ zu betreiben, sondern vielmehr Qualitätsbewusstsein in den Hochschulalltag zu integrieren. Für die FH-Einrichtungen war damit vor allem der Fokus auf die Etablierung einer integrativen, strukturellen und prozeduralen Rahmensetzung in der Qualitätsarbeit wesentlich. Eine weitere Änderung erfuhr die externe Qualitätssicherung im Jahr 2006: Hier wurde die Koordination der Evaluierungen aus dem FHR ausgelagert und die FH-Einrichtungen dazu angehalten, sich zur Verfahrensabwicklung einer anerkannten Qualitätssicherungsagentur zu bedienen. Weiters wurde zu diesem Zeitpunkt inhaltlich die externe Qualitätssicherung mit einem Verfahren und nach der Logik des „informed peer-review“ eingeführt, wobei dieses eine Selbstanalyse und -bewertung der fachhochschulischen Einrichtung sowie eine spiegelgleiche Bewertung seitens einer Expert\*innengruppe von externer Seite vorsieht. Eine Verfahrenslogik, die sich bis dato erhalten hat bzw. Anwendung findet. Die vorläufig letzte größere Änderung in der externen Qualitätssicherungslogik fand 2012 mit der Beschlussfassung des HS-QSG und der Novelle des FHSStG zu diesem Themenbereich statt. Die studiengangsbezogenen Re-Akkreditierungen wurden aufgegeben, nur noch Erst-Akkreditierungsverfahren definiert und ergänzend die institutionelle Evaluierung terminologisch durch den Begriff des „institutionellen Audits“<sup>8</sup> ersetzt. Die inhaltlichen Stoßrichtungen und Kriterien von bzw. für Akkreditierungen und Audits setzen laufend neue Maßstäbe.

## DAS QUALITÄTS-MANAGEMENTSYSTEM DER FH OBERÖSTERREICH

Gemäß einer Grundidee der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG) umfasst die hochschulische Qualitätssicherung, „[...] alle Aktivitäten im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (dh. Sicherung und Verbesserung der Qualität) [...]“.<sup>9</sup> Eine fachhochschulische Einrichtung, die den Anspruch stellt, aus der Geschichte zu lernen und Prozesse wie Strukturen zu etablieren, um leistungsfähig zu sein und zu bleiben, stellt sich die Frage, wie die skizzierte Entwicklung der Qualitätssicherung zu bewerten ist. In der Diskussion um externe Hochschul-Qualitätssicherung könnte eine organisationspädagogische Betrachtung angestellt werden: Hier wird nach dem Grundsatz der „[...] motivationalen Steuerung des Verhaltens [...]“ ein Subjekt (Individuum/Organisation) dann als lern- und veränderungsbereit betrachtet, wenn ein intrinsisch motiviertes Bestreben nach Kompetenzauf- und -ausbau existiert. Dann wird eine externe Anreizsetzung zum Lernen – hier mit dem Ziel möglichst hoher qualitativer Performance – ermöglicht. Allerdings auch mit der Maßgabe, dass die Weiterentwicklung selbstbestimmt erfolgen kann, die Leistung mit Legitimierung und Reputationswahrnehmung bzw. Anerkennung einhergeht und ein Vertrauensbezug und Zugehörigkeitsempfinden zu einer Lehr-/Lern-Gemeinschaft entwickelt werden kann.<sup>10</sup> Um die angestrebte, agile „Veränderungsbereitschaft“ in der Qualitätsarbeit des Akteurs Hochschule zu ermöglichen, wurde institutionelle Autonomie zur Ausgestaltung kontextuell passender Kulturen, Strukturen und Prozesse eingeräumt. Zeitgleich wurde der (legitime!) Anspruch auf Selbstverpflichtung und Transparenz, nach der Ausrichtung auf ein regelgeleitetes Ordnungssystem und der Nachweisführung effizienter und effektiver Leistungserbringung gestellt.<sup>11</sup> Die österreichischen Fachhochschulen haben nicht zuletzt aufgrund der externen Qualitätssicherung ihre Qualitätsarbeit durch etablierte Modelle hoch professionalisiert und deren Güte mehrfach durch nationale wie internationale Auditierungen, Akkreditierungen und Zertifizierungen bewiesen. Demzufolge ist das Leistungsversprechen, das sich aus dem gesetzlichen Zielauftrag ableitet, nachhaltig gut und als positiv zu beschreiben. Aus Sicht einer vielfach evaluierten, auditierten und zertifizierten Hochschuleinrichtung wie der Fachhochschule Oberösterreich ist es herausfordernd, dem sehr hohen – und zwischenzeitlich auch sehr detaillierten – Nachweisumfang bei externen Qualitätskontrollen

5 Rekuriert auf das lateinische „valere“; stark, kräftig sein.

6 Damals Kriterien, die innerhalb der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) nationenübergreifend in Kooperation mit der European Students' Union (ESU), der European Association of Institutions in Higher Education (EU-RASHE) und der European University Association (EUA) entwickelt wurden.

7 Hier zu verstehen als organisationale Rahmensetzungen, die Prozess-, Arbeits-/Ressourcen-, Produkt- und Dienstleistungsbereiche umschließen.

8 Nach dem lateinischen *auditio*: Anhörung.

9 Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum (ESG), Beiträge zur Hochschulpolitik, Nr. 3 (20159, Bonn, S. 12.)

10 Deci, E./Ryan, R. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 39, Nr. 2, S. 223-238. Metzger, Ch. (2013): Lernhandeln und Lernmotivation. Überlegungen zum integrierten Lern- und Handlungsmodell in: Reinmann, G., et al. (Hrsg.): Hochschuldidaktik im Zeichen von Heterogenität und Vielfalt. Doppelfestschrift für P. Baumgartner und R. Schulmeister, Norderstedt, Books on Demand GmbH, S. 183-196

11 Berka, W. (2002): Autonomie im Bildungswesen. Zur Topographie eines bildungspolitischen Schlüsselbegriffs, Wien/Köln/Graz, Böhlau Verlag. Stensaker, B./Harvey, L. (2011): Accountability in Higher Education. Global Perspectives on Trust and Power, New York, Routledge.

rollen zu entsprechen. Dazu erwies sich das rasche Organisationswachstum, die Binnendifferenzierung der Leistungsbereiche in zwischenzeitlich fünf GmbHs in Form einer „Holding-Konstruktion“<sup>12</sup> sowie die Dislozierung an vier Fakultäten in Hagenberg, Linz, Steyr und Wels als anspruchsvoll. Mit dem Ziel, ein leistungsfähiges, ganzheitliches System der breiten Teilhabe und Verantwortungsübernahme zu entwickeln und einzusetzen, wurde der methodische Zugang des EFQM-Modells gewählt. Dieser Zugang ermöglicht eine holistische Rahmensetzung und thematisiert die intern wie extern qualitätsrelevanten Leistungsbereiche im Sinne von sogenannten „Befähiger“-Dimensionen: Führung, Politik/Strategie sowie Mitarbeiter\*innen und verbindet diese am Wege definierter, umzusetzender Prozesse mit der „Ergebnis“-Seite in Form von mitarbeiter-, kunden- und gesellschaftsbezogenen Mehrwert- und Nutzenmessungen/-darstellungen. Mittels dieses Zugangs werden auch Wechselwirkungen und Interdependenzen erkennbar und steuerbar. Der Qualitätsregelkreis wird entlang dieser Parameter durch regelmäßige interne wie externe Reflexion mit dem Ziel der Innovation und des Lernens auf Individuums- wie Organisationsseite geschlossen. Strukturell wurde ein alle Leistungsbereiche erfassendes, fakultäts- und kurienübergreifend zusammengesetztes Gremium eingerichtet<sup>13</sup>, dem ein ressortzuständiges Mitglied der Hochschulleitung vorsteht. Der Umstand, dass ein Mitglied des Gremiums auch Mitglied des Kollegiums ist, ermöglicht zudem unmittelbare Abstimmung und Kommunikation in der QS-Arbeit. Organisationsübergreifende Projekte, Initiativen, Vorträge, die Befragungen der Studierenden und weiterer Stakeholder sowie regelmäßige Berichte und Newsletter an die Hochschulleitung, das Kollegium sowie die Mitarbeitenden gewährleisten Einbindung und schaffen die Basis für Qualitätsbewusstsein und Verantwortungsübernahme. Mit Darstellung dieser Herangehensweise wird deutlich, dass zur Realisierung des gelingenden Zusammenspiels nicht nur einzelne „QM-Beauftragte“, sei es auf Hochschulleitungs- oder auch Qualitätssicherungsebene mit entsprechender, qualitätsgeleiteter Leistungserstellung in Zusammenhang stehen, sondern sich ein auf Qualitätsaspekte und -kultur beruhender dialogbasierter Zugang entwickeln bzw. etablieren konnte. Dieser Ansatz ermöglichte und vereinfachte auch die mit 2012 gesetzlich eingeführte Verpflichtung zum Aufbau eines QM-Systems unter Berücksichtigung der „Zweiteilung“ in der Qualitätsverantwortung zwischen Erhalter und Kollegium.<sup>14</sup> Die Verschränkung interner mit externer Qualitätssicherungsverfahren erfolgte in erster Linie durch Kopplung der QS-Prozesse sowie durch Abstimmung der jeweiligen Durchführungszeitpunkte/-phasen. Demzufolge setzt das QM-System der FH Oberösterreich auf ein alternierendes Wechselspiel zwischen Selbst- und Fremdrelexion sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Die daraus erzielten Ergebnisse und Erkenntnisse werden genutzt, um die weiterführende Gestaltung und Veränderung von Qualitätskultur, Qualitätsstrategie und der Umsetzungsprozesse in Gang zu setzen.

## KRITISCHE REFLEXION DER QUALITÄTSARBEIT: FITNESS FOR (WHICH) PURPOSE?

Vor dem Hintergrund der beschriebenen QM-Arbeit ist in der hochschulischen Praxis und in der Kombination aus interner und externer Qualitätssicherung der Aufbau einer „gemeinsamen Basis“ bisweilen herausfordernd: Es gilt, unterschiedliche Interessen und Erwartungshaltungen, teils auch zusätzliche, „nicht-hochschulische“ legitistische Grundlagen zu berücksichtigen.<sup>15</sup> In diesem Zusammenhang ist auch zu fragen, wofür oder für wen hochschulische Qualitätssicherung einen Mehrwert darstellt? Denn es steht der Sektor und jede einzelne Fachhochschule unter einem stetig steigenden Leistungsdruck, zumal externe Qualitätssicherung nicht nur der Legitimation gilt, sondern das erfolgreiche „Bestehen“ dieser Überprüfungen mit existentieller Absicherung verbunden ist. Nur wer in der Bewertung glänzt, kann mit Fortbestand, Wachstum und Reputation rechnen. Betrachtet man die Standards in Akkreditierungs- und Auditverfahren über den Zeitverlauf näher, so handelt es sich um einen zweifelsohne für die Stakeholder interessanten, wenngleich zunehmend umfänglicheren Nachweiskatalog in zahlreichen Dimensionen. Denn dieser umschließt nicht nur die Hinterfragung der Kernleistungsbereiche und -prozesse in Studium und Lehre sowie Forschung und Entwicklung, sondern umfasst auch die Nutzen- und Mehrwertgenerierung der hochschulischen Umwelt gegenüber.<sup>16</sup> Zwischenzeitlich ist es herausfordernd zu entscheiden, welche noch weiteren Leistungen als „State-of-the-Art“ zu erfüllen sind. Ist es das Personal und dessen Qualität? Sind es Anreizmodelle zur Leistungssteigerung? Sind es Maßnahmen für ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit? Ist es der weitere (kostenintensive) Ausbau von Unterstützungs-, Servicierungs- und Informationsangeboten? Ist es die Einführung weiterer Befragungen und Kennzahlen zur Leistungskontrolle? Sind es weitere Flexibilisierung und Durchlässigkeit und damit einhergehende organisatorische und strukturelle Diversifikation? Damit in Verbindung steht die Frage nach der Umfänglichkeit von Transparenz. Diese kann mittlerweile auch schon so manche Kommunikationsstrategie überfordern: Welche Informationen sollen für wen, in welchem Umfang, auf welcher Ebene der Homepage, in welchem zeitlichen Abstand bzw. welcher Dauer bereitgestellt werden? Nach dem „cui bono“ gefragt, ist die Qualitätssicherung im österreichischen FH-Wesen international gewiss beispielgebend – es werden so gut wie alle Stakeholder umfassend informiert und eingebunden. Angesichts der Fülle an Studiengängen und deren Dokumentation ist jedoch zu fragen, welche Leser\*innenschaft hier qualifiziert informiert werden und wie das erforderliche und wesentliche Kontextwissen dabei auch transportiert werden kann. Und so wertvoll Meinungspluralismus

12 Vgl. <https://www.fh-ooe.at/ueber-uns/organisation/>, abgefragt am 19.11.2019

13 Qualitätsmanagement-Konferenz der FH OÖ: vgl. <https://www.fh-ooe.at/ueber-uns/qualitaet/qm-konferenz/>, abgefragt am 19.11.2019

14 Vgl. HS-QSG BGBl. I 74/2011 §22 und FHStG BGBl. 390/1993 idGF.

15 Die FH Oberösterreich unterliegt zB aufgrund der Rechtsform dem GmbH-G, arbeits- und sozialrechtlichen Gesetzen und Verordnungen etc.

16 Hier verstanden unter den hochschulischen Stakeholdern: Politik, Wirtschaft/Industrie, Sozial- und Gesundheitsbereich, Gesellschaft.

auch im Sinne des Erkennens von „blinden Flecken“ sein kann – bisweilen wird es für die einzelne Hochschule zum Balanceakt, zu ein und demselben Sachverhalt unterschiedliche Ansichten adäquat darzustellen. Mit Blick auf die ESG wäre im Kontext der Qualitätsüberprüfung daher kritisch zu reflektieren<sup>17</sup>, welche oder auch wieviel dieser Leistungen im Sinne von „Fitness for Purpose“ durch Qualitätssicherung trainiert bzw. unter Beweis gestellt werden sollen. Die international wie national definierten Nachweispflichten sowohl im Bereich der Akkreditierung, als auch der institutionellen Audits weisen vielfach redundante Verfahrensinhalte auf. Vor diesem Hintergrund ist die Aufwand-Nutzen-Dimension für alle beteiligten Akteure zu hinterfragen. Es könnten in einzelnen Verfahrenstypen auch jeweils andere Dimensionen in das Blickfeld der Qualitätssicherung einfließen. Wenn z.B. ein etabliertes QM-System einer Fachhochschule durch Expert\*innen überprüft und durch eine qualifizierte Qualitätssicherungsagentur zertifiziert ist, erscheint im Sinne einer Verfahrenseffizienz und -effektivität die wiederholte Überprüfung im Zuge von Akkreditierungsverfahren nicht zielführend. Bei der Akkreditierung wäre beispielsweise die Konzentration der wissenschaftlich und berufsfeldbezogen qualifizierten Expert\*innen auf die „Herzstücke“ eines Studiengangsantrags wie das Curriculum, die Modulbeschreibungen und das angestrebte Qualifikations- und Tätigkeitsprofil von Interesse. Dahingehend wäre zu beleuchten, inwieweit Kriterien/Standards in den Verfahren zueinander abgestimmt bzw. sich wechselseitig ergänzend gestaltet werden könnten.

## CONCLUSIO: QUALITÄTSSICHERUNG IM ÖSTERREICHISCHEN FH- SEKTOR: CUI BONO?

Qualitätsarbeit an (Fach-)Hochschulen fordert eine fortgeschrittene Form eines anspruchsvollen Organisationslernens: Es geht darum, Rahmenbedingungen zu etablieren, die sicherstellen, dass neben der reinen Korrektur von Abweichungen auch die Überprüfung zugrunde gelegter Werte und Normen erfolgt und darüber hinaus rasch und effektiv weitere Erkenntnisse oder auch Erwartungshaltungen nach zusätzlichen Leistungen in den hochschulischen Alltag einfließen.<sup>18</sup> Die FH Oberösterreich und viele weitere (Fach-)Hochschulen nützen dazu ganzheitlich ausgerichtete QM-Modelle und -Systeme, die allesamt zertifiziert sind und die erforderliche Transparenz durch ein professionelles Berichts- und Qualitätswesen hergestellt haben. Das „Dazulernen“ am Wege der Qualitätssicherung ist über den Zeitverlauf nicht nur begrifflich und methodisch, sondern auch aus der internen wie systembezogenen Governance-Warte erkennbar – viele Maßnahmen wurden gesetzt, um Qualität im Sinne von Güte zu sichern und zu managen. Dennoch ist mit Blick auf die weitere Entwicklung zu hinterfragen, welches Ausmaß von „noch

mehr“ und „noch detailreicher“ an Informationen und Nachweisen für noch mehr (?) Qualität zuträglich sind. In diesem Falle wäre nämlich auch die Begrifflichkeit der Qualitätssicherung in Frage zu stellen: Was wird „gesichert“, wenn sich alles laufend verändert? Als gedankliches Experiment wäre vorstellbar, die Qualitätssicherung und ihre Verfahren einer Meta-Betrachtung zu unterziehen und zu versuchen, aus einem distanzierteren Blickwinkel – einer Vogelperspektive – möglicherweise besseren Überblick über das große Ganze und die tatsächlich relevanten Informationen über den Leistungszustand der Hochschulen bzw. Hochschul-Systeme zu erhalten. In diesem Sinne entsteht möglicherweise in der Hochschul-Governance auch ein Diskussionsprozess, der weg von der sehr detailgetreuen Bestandswahrung von definierten Standards hin zum „Entwickeln lassen“ der Hochschulen und deren qualitätsbezogener Profilbildung führt.

## QUELLEN

**Kozar, G.** (1999): Hochschul-Evaluierung, in: Schriftenreihe des FHR, WUV-Verlag, Wien

**Deci, E./Ryan, R.** (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 39, Nr. 2, S. 223-238. Metzger, Ch. (2013): Lernhandeln und Lernmotivation. Überlegungen zum integrierten Lern- und Handlungsmodell in: Reinmann, G., et al. (Hrsg.): Hochschuldidaktik im Zeichen von Heterogenität und Vielfalt. Doppelfestschrift für P. Baumgartner und R. Schulmeister, Norderstedt, Books on Demand GmbH, S. 183-196

**Berka, W.** (2002): Autonomie im Bildungswesen. Zur Topographie eines bildungspolitischen Schlüsselbegriffs, Wien/Köln/Graz, Böhlau Verlag. Stensaker, B./Harvey, L. (2011): Accountability in Higher Education. Global Perspectives on Trust and Power, New York, Routledge.

**Jarvis, D.** (2014): Regulating higher education: Quality assurance and neo-liberal managerialism in higher education—A critical introduction, Policy and Society, Jg. 33, Nr. 3, S. 155-166.

**Argyris, Ch.** (1977): Double-loop Learning in Organizations, Harvard Business Review, Jg. 55, Nr. 5, S. 115-125. Geißler, H. (2000): Organisationspädagogik: Umriss einer neuen Herausforderung, München, Vahlen Verlag, Seufert, S., et al. (2015): Steigerung der Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen in: Hoffmann, Christian Pieter, et al. (Hrsg.): Business Innovation: das St. Galler Modell, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 283-311.

17 Jarvis, D. (2014): Regulating higher education: Quality assurance and neo-liberal managerialism in higher education—A critical introduction, Policy and Society, Jg. 33, Nr. 3, S. 155-166.

18 Argyris, Ch. (1977): Double-loop Learning in Organizations, Harvard Business Review, Jg. 55, Nr. 5, S. 115-125. Geißler, H. (2000): Organisationspädagogik: Umriss einer neuen Herausforderung, München, Vahlen Verlag, Seufert, S., et al. (2015): Steigerung der Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen in: Hoffmann, Christian Pieter, et al. (Hrsg.): Business Innovation: das St. Galler Modell, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 283-311.

## ZUR FACHHOCHSCHULE OBERÖSTERREICH:

Die Fachhochschule Oberösterreich begeht im Jahr 2019 ihr 25-jähriges Bestandsjubiläum. Mit dem akademischen Jahr 2018/19 werden 31 Bachelor- und 37 Masterstudiengänge mit insgesamt 5.735 Studierenden an den vier Fakultäten in Hagenberg, Linz, Steyr und Wels betrieben.<sup>19</sup> Die FH Oberösterreich hat in ihrer Bestandsgeschichte neben rd. 100 Akkreditierungen und Re-Akkreditierungen von FH-Studiengängen<sup>20</sup> zwischenzeitlich in den Jahren 2003, 2008 zwei institutionelle Evaluierungen sowie 2014 ein institutionelles Audit zur Zertifizierung des QM-Systems gem. §22 HS-QSG durchlaufen.

## AUTORIN

Prof. Dr. Regina Aichinger MSc, sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Schwerpunkte. Doktorat im Bereich Betriebspädagogik. Mitglied der Hochschulleitung der FH Oberösterreich, Leitung Hochschulforschung und -entwicklung, Sprecherin des Netzwerks Hochschulforschung Österreich. Schwerpunkte: Strategische Positionierung und Hochschulforschung zu den Bereichen Governance, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Diversity Management.

### **PROF. DR. REGINA AICHINGER MSc**

*Mitglied der Hochschulleitung der FH Oberösterreich*

Franz-Fritsch-Straße 11, 4600 Wels

E: [regina.aichinger@fh-ooe.at](mailto:regina.aichinger@fh-ooe.at)

<sup>19</sup> Vgl. <https://www.fh-ooe.at/ueber-uns/daten-fakten/chronik/>; bzw. Studierende: BIS Meldung 15.11.2018.

<sup>20</sup> Bis zum Jahr 2012 mussten FH-Studiengänge im Abstand von fünf Jahren in Form einer Programmevaluierung überprüft werden und konnten nur nach erfolgreicher Bewertung durch ein Gutachterteam und auf Basis einer positiven Entscheidung des Fachhochschulrates als damals zuständiger Behörde re-akkreditiert werden.

# EXTERNE QUALITÄTSSICHERUNG AUS SICHT EINER ÖFFENTLICHEN HOCHSCHULE – MEDIZINISCHE UNIVERSITÄT GRAZ

SABINE VOGL

DOI: 10.22163/fteval.2019.452

Vor In-Kraft-Treten des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) zeigte sich in Österreich ein recht heterogenes Bild in Bezug auf Qualitätsmanagementsysteme an öffentlichen Universitäten. Der „Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems“ laut §14 Abs. 1 des Universitätsgesetzes (UG) wurde vor dem Jahr 2012 unterschiedlich aufgefasst und umgesetzt. Herausragende Institutionen konnten bereits zu diesem Zeitpunkt eine oder mehrere externe Zertifizierungen oder Akkreditierungen vorweisen, während andere sich auf Kernelemente interner Qualitätssicherung, wie beispielsweise Lehrevvaluierung, konzentrierten. Dies wurde bei den mehrmals jährlich stattfindenden Treffen des Qualitätsmanagement-Netzwerks österreichischer Universitäten deutlich<sup>1</sup>.

Die Medizinische Universität Graz hat sich bereits im Jahr 2009 dazu entschieden, für den Aufbau, die Überprüfung der Wirksamkeit und die Verbesserung des Qualitätsmanagements (in der Folge kurz QM) nicht auf ein einzelnes Qualitätsmodell oder Verfahren zu fokussieren, sondern entsprechend der vielfältigen Aufgaben der mannigfaltigen Organisationseinheiten (Zentren, Institute, Kliniken, nichtwissenschaftliche Organisationseinheiten) eine Pluralität zuzulassen bzw. gezielt zu fördern. Die verschiedenen Ausrichtungen (Standarderfüllung, Total Quality Management, fachspezifische Regelwerke, etc.) und Verfahren ergänzen sich und beleuchten bzw. hinterfragen unterschiedliche Aspekte des Qualitätsmanagements. Im Sinne eines „gereiften“ QM-Systems lassen wir seit 2017 weiterhin diese bedarfsorientierte Vielfalt zu, aber richten unsere Aktivitäten passend zur aktualisierten Strategie unserer Universität nach dem Exzellenzmodell aus, bei dem stetig nach Verbesserung bzw. Exzellenz gestrebt wird und die Haltung einhergeht, dass fortwährend Potenzial für (Weiter-)Entwicklung gegeben ist.

Bereits von Anfang an gaben die „Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum“<sup>2</sup> einen guten Rahmen für interne und externe Qualitätssicherung an Hochschulen vor und waren handlungsweisend bei der Implementierung neuer Verfahren und Instrumente innerhalb der Institution. Aber wie die gesetzliche Vorgabe in Form des HS-QSG konkret aussehen würde, war im Jahr 2011 von besonders großem Interesse – vor allem für jene Ebenen und Personen, die aufgefordert waren, ein funktionierendes QM-System innerhalb der Hochschule zu realisieren und „zertifizierfähig“ auszugestalten. Als bekannt wurde, dass der kommende Gesetzestext keine Programm- oder

Systemakkreditierung für öffentliche Universitäten plant, sondern ein Quality Audit, gab es – zumindest von unserer Universität – ein großes Aufatmen. Dass der österreichische Gesetzgeber ein Verfahren plant, bei dem die gesamte Institution in den Blick genommen werden darf, hielten und halten wir für einen großen Vorteil – sowohl in Bezug auf den Mehrwert für die Institution, als auch für externe Interessierte.

Da Qualitätsmanagement innerhalb einer Organisation immer leistungsbereichsübergreifend gestaltet und gelebt werden muss, kommt diese Art der Begutachtung der realen Vorgehensweise am Nächsten und Stärken und Schwächen des Gesamtsystems treten hervor. Das Quality Audit als entwicklungsorientiertes Peer-Review-Verfahren ermöglicht der Universität neue Sichtweisen einzunehmen, ergebnisorientierte Folgeprojekte zu initiieren sowie auf Basis von fundierten Empfehlungen das Qualitätsmanagementsystem insgesamt effektiv weiterzuentwickeln. Aber auch externen Personen wird durch dieses Verfahren – konkret durch das Begutachtungsergebnis – ein umfassender Einblick in die Institution, ihr Qualitätsverständnis und ihre dahingehenden Maßnahmen und Instrumente gegeben. Es ist zu erwarten, dass dies für StudierwerberInnen, aber auch für Interessierte in Bezug auf den Arbeitsplatz Hochschule, künftig immer relevanter bei der Auswahl einer tertiären Bildungseinrichtung sein wird, da die Zahl an wählbaren Institutionen stetig steigt und Qualitätsaspekte – und nicht nur das Angebot oder der Standort – entscheidungsrelevanter werden.

Die Medizinische Universität Graz hat bereits zweimal das Verfahren eines Quality Audits durchlaufen (2011 und 2018) und es hat sich gezeigt, dass dieses Verfahren – mit hochkarätigen, fachkundigen Peers und bei konsequenter Vor- und Nachbereitung – einen deutlichen Mehrwert für die Hochschule haben kann. Abgesehen davon, dass ein derartiges externes Verfahren eine sehr gute Triebfeder für Veränderung oder Weiterentwicklung sein kann, bedeutet der reflexive Anteil des Verfahrens – bei stringenter Verfolgung – einen immensen Mehrwert für die Institution. Das Quality Audit stellt damit ein wertvolles Verfahren der externen Qualitätssicherung dar, welches alle weiteren angewendeten Verfahren, Instrumente und Methoden der jeweiligen Institution in den Blick nehmen kann und soll.

Wir unterscheiden hierbei zwischen externen und internen Verfahren, wobei letztere von der Universität selbst gestaltet und umgesetzt werden und an unserer Universität einen deutlich größeren Anteil ausmachen.

1 [https://www.qm-netzwerk.at/Home/das\\_netzwerk/](https://www.qm-netzwerk.at/Home/das_netzwerk/), Abrufdatum 19.11.2019

2 [https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf), Abrufdatum 19.11.2019

Beide Arten können darüber hinaus in Bezug auf die Ausrichtung – auf Inhalt oder Struktur – klassifiziert werden. Beispielsweise haben Programmakkreditierungen einen inhaltsbezogenen Fokus, während bei der Zertifizierung eines Leistungsbereichs strukturelle und prozessbezogene Fragen im Vordergrund stehen. Es hat sich für uns als sinnvoll erwiesen, Verfahren aller vier Richtungen (extern-inhaltsbezogen, extern-strukturbezogen, intern-inhaltsbezogen sowie intern-strukturbezogen) einzusetzen. Damit folgen die unterschiedlichen Verfahren klaren Zielsetzungen und basieren auf konkreten Vorgaben sowie den Bedürfnissen der jeweils relevanten Interessensgruppen. In der Umsetzung legt die Med Uni Graz großen Wert auf eine nachhaltige Ausführung, was bedeutet, dass die Ergebnisse und Erkenntnisse zum Vorteil der jeweiligen Bereiche sowie zur Weiterentwicklung der Universität als Institution herangezogen werden. Um den Qualitätsregelkreis möglichst optimal zu schließen, wird die Verbesserung und Verfeinerung gemäß dem gelebten Exzellenzverständnis auch hinsichtlich des Ineinandergreifens der unterschiedlichen Verfahren und Instrumente gefördert.

Da der Komplexitätsgrad bei der Betrachtung, welche Verfahren an der Universität in Anwendung sind und welche in Zusammenhang bzw. Abhängigkeit stehen, relativ hoch ist, arbeiten wir mit einem Relationendiagramm, um diese Fülle an Aktivitäten strukturiert und nachvollziehbar darzustellen.

Unser Relationendiagramm stellt Verfahren, Methoden oder Instrumente dar, die an der Med Uni Graz bzw. in den gegebenen Leistungsbe- reichen zur Anwendung kommen und der Qualitätssicherung und/oder -verbesserung dienen. Diese wurden den klassischen vier Dimensionen von Qualität nach Avedis Donabedian<sup>3</sup> zugeordnet:

- Konzeptqualität (KQ) – Verfahren/Methoden/Instrumente zur Zieldefinition bzw. -dokumentation
- Strukturqualität (SQ) – Verfahren/Methoden/Instrumente für klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie um Ressourcen bereitzustellen
- Prozessqualität (PQ) – Verfahren/Methoden/Instrumente, die für Transparenz bei Prozessabläufen oder den Zugang zu Informationen sorgen
- Ergebnisqualität (EQ) – Verfahren/Methoden/Instrumente, um Ergebnisse zu überprüfen und Optimierungsmaßnahmen einzuleiten

Bei möglicher Mehrfachzuordnung wird das Verfahren mit der Dimension verbunden, die am ehesten zum Tragen kommt. Das Relationendiagramm hat zum Ziel, die vorhandenen bzw. angewendeten Verfahren aufzulisten und darüber hinaus zu visualisieren, wo direkte Wechselwir-



**Abbildung:** Ausschnitt des Relationendiagramms zur Veranschaulichung

kungen zu verorten sind. Die Linienstärke der ausgewiesenen Verbindungen bzw. die Größe der Qualitätsdimensionen (färbige, runde Felder) geben Auskunft über die Intensität der Wechselwirkungen. Die dahinterliegenden komplexen, dynamischen Prozesse können mit dieser Grafik natürlich nur bedingt wiedergegeben werden. Aber eine derartige vereinfachte Darstellung, die wiederkehrend adaptiert bzw. erweitert wird, stellt eine gute Grundlage für die externe Begutachtung dar, um die systematische Analyse im Rahmen des Quality Audits zu unterstützen.

Die Erkenntnisse der Selbstreflexion im Rahmen der Vorbereitung für ein Quality Audit – die unter anderem bei der Aktualisierung des Relationendiagramms gewonnen werden – sowie die Rückmeldung der Fremdreflexion in Form des Gutachtens fließen, sofern ein Zusammenhang gegeben ist, in weiterer Folge in die Umsetzung aller übrigen Verfahren der Universität ein. Damit hat das Quality Audit bei entsprechender Weiterführung einen deutlichen Einfluss auf die Entwicklung bzw. die Adaptierung des gesamten Qualitätsmanagementsystems der Universität.

## QUELLEN

**Avedis Donabedian, Evaluating the Quality of Medical Care, *Milbank Q.***  
2005 Dec; 83(4): 691–729. doi: 10.1111/j.1468-0009.2005.00397.x, PMID:  
16279964

## AUTORIN

**MAG. DR. PHIL. SABINE VOGL**

*Leitung Stabsstelle Qualitäts- und Wissensmanagement,  
Medizinische Universität Graz  
Auenbruggerplatz 2, A-8036 Graz  
E: [sabine.vogl@medunigraz.at](mailto:sabine.vogl@medunigraz.at)*

# EXTERNE EVALUATION ALS WESENTLICHER BEITRAG ZUR QUALITÄTSSICHERUNG AN PÄDAGOGISCHEN HOCHSCHULEN

ELISABETH AMTMANN UND BRIGITTE PELZMANN

DOI: 10.22163/fteval.2019.453

## EINLEITUNG

**P**ädagogische Hochschulen sind im Kreis der tertiären bzw. postsekundären Bildungseinrichtungen Österreichs die jüngsten Institutionen. Mit dem Hochschulgesetz 2005 erhielten neben den öffentlichen Universitäten, Fachhochschulen und privaten Universitäten auch Pädagogische Hochschulen den Hochschulstatus, sodass 2007 aus drei Vorgängerinstitutionen – den Pädagogischen Akademien, den Pädagogischen Instituten und den Berufsbildenden Akademien – neun öffentliche Pädagogische Hochschulen und darüber hinaus fünf private Pädagogische Hochschulen entstanden. Letztere befinden sich meist in kirchlicher Trägerschaft.

Von ihrem Kernauftrag her sind Pädagogische Hochschulen gesetzlich dazu verpflichtet, „mit dem Fokus auf die pädagogische Profession und ihre Berufsfelder im Rahmen von Lehre und Forschung, nach internationalen Standards, sowohl Lehrerinnen und Lehrer, sowie nach Maßgabe des Bedarfs, Personen in allgemeinen pädagogischen Berufsfeldern aus-, fort- und weiterzubilden.“<sup>1</sup>

Die neun öffentlichen Pädagogischen Hochschulen agieren strukturell als nachgeordnete Dienststellen des jeweils zuständigen Ministeriums und stehen damit in direkter Weisungsgebundenheit dem jeweiligen Bundesminister bzw. der jeweiligen Bundesministerin gegenüber. Diese Nachordnung als Dienststelle und Weisungsgebundenheit bedingt eine starke externe Steuerung und hat unmittelbare Auswirkungen auf alle internen Steuerungs- und Entscheidungsebenen. Pädagogische Hochschulen sind somit durch einen vergleichsweise zu anderen Hochschulen bzw. Universitäten sehr eingeschränkten Autonomiegrad gekennzeichnet.

Die formelle Anerkennung als hochschulische Einrichtung bzw. zur Durchführung von Studien und zur Verleihung von anerkannten akademischen Graden erfolgt somit nicht über den Weg der Akkreditierung, sondern ergibt sich quasi durch den Status als nachgeordnete Dienststelle bzw. durch die Genehmigung von Curricula durch das zuständige Ministerium. Somit richtet sich der Zweck externer Evaluationen, der in einem 7-Jahres-Rhythmus gesetzlich<sup>2</sup> vorgeschrieben ist, ausschließlich auf die Qualitätssicherung, die Erarbeitung von Entscheidungshilfen sowie die Legitimation gegenüber der Öffentlichkeit. Bis dato ergibt sich aus den Evaluationsergebnissen weder ein Einfluss auf das Angebot einer Pädagogischen Hochschule noch auf deren Existenz.

## WESENTLICHE ASPEKTE DER EXTERNEN EVALUIERUNG

Als wesentliche Gelingensbedingung kann im Rückblick die Grundsatzentscheidung identifiziert werden, dass das Lernen der Pädagogischen Hochschulen Steiermark als Organisation und die Weiterentwicklung als primärer Zweck der Selbstevaluation bzw. der darauf beruhenden Rückmeldung der externen Expertinnen gesehen wurde und nicht die Rechenschafts- bzw. Legitimationspflicht im Vordergrund stand. Als Fundament braucht es dafür eine Grundhaltung, die von den Prinzipien des Vertrauens, des Dialogs und der Offenheit ausgeht. In diesem Zusammenhang wären detailliertere Informationen über den Umgang mit den Ergebnissen seitens des Ministeriums förderlich gewesen. So war diesbezüglich erhöhter Kommunikationsaufwand notwendig, um auch mit der erforderlichen Offenheit kritische Aspekte ansprechen zu können. Obwohl Qualitätssicherung und -entwicklung permanent mitgedacht wurden bzw. werden und handlungsleitend waren bzw. sind, ergab sich durch die Rückmeldung externer Expertinnen und Experten, die stets als sehr bereichernd erlebt wurde, eine nochmalige Fokussierung und noch größere Verbindlichkeit.

Des Weiteren erwies sich die Art und Organisation der Kommunikation mit den daran unmittelbar und mittelbar beteiligten Personen als höchst relevant. So wurde neben der externen Moderation durch die AQA auch ein internes Projektteam mit dem Ziel eines multiperspektivischen Zugangs eingesetzt. Diesem gehörten Personen an, die über Expertise im Bereich Organisations-, Qualitäts- und Personalentwicklung bzw. Projekt- und Prozessmanagement verfügten und aus unterschiedlichen Organisationseinheiten und -ebenen der PH Steiermark stammten. Darüber hinaus wurden diverse Arbeitsgruppen eingerichtet, die in ihren jeweiligen Expertisefeldern am Selbstevaluationsbericht mitwirkten.

Obwohl die externe Evaluierung auf ersten Blick zu einem scheinbar unpassenden Termin stattfand (Implementierung zahlreicher Neuerungen auf bildungspolitischer Ebene, z.B. Umsetzung der PädagogInnenbildung und interne Veränderungen, z.B. neue Organisationsstruktur), erwies sich der Zeitpunkt letztendlich als günstig, um frühzeitig etwaige Änderungsbedarfe identifizieren und darauf reagieren zu können. So konnten durch die intensive Auseinandersetzung, die wiederum parti-

1 § 8 Abs. 1 HG 2005, i.d.g.F.

2 § 7 HEV, i.d.g.F.

zipativ gestaltet war, mit den zahlreichen wertvollen Empfehlungen der Expertinnen und Experten wichtige Handlungsschritte für die weitere Qualitätsentwicklung abgeleitet und umgesetzt werden.

## QUALITÄTSSICHERUNG

Neben der externen Evaluierung sind die Pädagogischen Hochschulen im Rahmen der Hochschulevaluierungsverordnung verpflichtet, jährlich über einen Kennzahlenbericht, einen Bericht über die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluierung sowie periodische Selbstevaluationsberichte der einzelnen Organisationseinheiten dem zuständigen Ministerium gegenüber Rechenschaft zu legen. Diese Maßnahmen alleine greifen jedoch zu kurz und bedürfen für eine verantwortungsvolle Steuerung zahlreicher Ergänzungen, die zum Teil individuell je Hochschule konzipiert sind und umgesetzt werden.

Als eines der zentralen Planungs-, Steuerungs- und Monitoringinstrumente an der Schnittstelle externe – interne Steuerung ist der Ziel-, Leistungs- und Ressourcenplan (ZLRP) zu nennen, der sich in fünf zentrale Leistungsbereiche gliedert, die sich zum einen an den Kernaufgaben der Pädagogischen Hochschulen und zum anderen an Personalentwicklung bzw. Qualitätssicherung orientieren. Auch dieser Prozess wird an der PH Steiermark partizipativ zwischen dem Rektorat und den Führungskräften gestaltet. Dadurch ist die Identifikation der Führungskräfte mit den im ZLRP formulierten Zielen gewährleistet und wird der Grad der Zielerreichung erhöht. Zudem spiegeln sich aufgrund des Involvierungsgrades der Leitungspersonen die im ZLRP formulierten Ziele in den Zielen der einzelnen Organisationseinheiten vollständig wider. Die Überprüfung erfolgt somit laufend und findet auf personeller Ebene in den Mitarbeiter/innengesprächen bzw. den Teambesprechungen ihren Niederschlag. Institutsübergreifend bieten die regelmäßigen „Dienstbesprechungen Strategie“ die entsprechenden Kommunikationsstrukturen zur formativen Evaluierung der Vorhaben mit dem Rektorat. Zeichnet sich eine Gefährdung der Zielerreichung ab, so werden seitens des Rektorats umgehend Korrekturmaßnahmen ausgearbeitet und ergriffen, wie etwa Maßnahmen zur gezielten Personalentwicklung oder budgetäre Umschichtungen bzw. die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen.

Darüber hinaus bedarf es intern weiterer Steuerungsinstrumente und Maßnahmen, die geeignet sind, die nachhaltige Weiterentwicklung der Hochschule als tertiäre bzw. postsekundäre Bildungseinrichtung und deren erfolgreiche Positionierung in der Kooperation mit anderen Hochschulen und Universitäten zu unterstützen. In diesem Zusammenhang sind unter anderem Strategien, Leitlinien, Handbücher (z.B: Qualitätshandbuch, Prozesshandbuch), Kennzahlensysteme, Ressourcenplanung und periodisches Ressourcencontrolling zu nennen.

## FAZIT

Abschließend ist festzuhalten, dass die externe Evaluierung als überaus wertvolle Bereicherung des internen Qualitätsmanagements zu sehen ist. So ist es gelungen, aus den Ergebnissen nachhaltig wirksame Maßnahmen abzuleiten und diese auch umzusetzen. Unter anderem wurde das Qualitätsmanagementsystem umfassend weiterentwickelt bzw. ausgebaut und die Verbindlichkeit konnte erhöht werden. Durch den intensiven Dialog mit den externen Expertinnen und Experten wurde der interne Diskurs zudem vertieft und erweitert. Darüber hinaus konn-

ten durch die partizipative Gestaltung auch positive Nebenwirkungen erzielt werden, wie etwa der höhere Informationsgrad auf allen Ebenen und eine stärkere Identifikation der Beteiligten mit der Institution.

Als Schlüssel für eine sinnvolle und nachhaltige Qualitätsentwicklung kann letztendlich eine erfolgreiche und partizipative Kommunikation in Form des Dialogs gesehen werden. Ein Dialog zwischen den externen Expertinnen und Experten und der Hochschule im Rahmen von Evaluierungen, aber auch zwischen den Verantwortlichen im Ministerium und jenen an den Pädagogischen Hochschulen, nicht nur in der Qualitätssicherung und -entwicklung, sondern bereits in der Konzeptionsphase von Vorhaben, um die wechselseitigen Bedarfe bestmöglich abbilden zu können, ebenso wie innerhalb der Institution über die Grenzen der Organisationseinheiten hinweg.

## AUTORINNEN

### MAG. BAKK. PROF. ELISABETH AMTMANN

*Leiterin des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung,*

*PH Steiermark*

Ortweinplatz 1/II8010 Graz

E: [elisabeth.amtmann@phst.at](mailto:elisabeth.amtmann@phst.at)

### MAG. PROF. BRIGITTE PELZMANN

*Leiterin des Instituts für Educational Governance*

*PH Steiermark*

Ortweinplatz 1/II, 8010 Graz

E: [brigitte.pelzmann@phst.at](mailto:brigitte.pelzmann@phst.at)

# EVALUATIONSVERFAHREN ALS TEIL DES UNIVERSITÄREN QUALITÄTSMANAGEMENTS – ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS DER TU GRAZ

GERALD GABERSCIK UND MANUELA BERNER

DOI: 10.22163/fteval.2019.456

## PRÄAMBEL

Mit der (Rück)Übertragung von Autonomie an die österreichischen Universitäten und der damit verbundenen Rechenschaftspflicht mussten die Universitäten, ergänzend zu den verpflichtenden Quality Audits der externen Qualitätssicherung, ein internes Qualitätsmanagement (QM) aufbauen. Jene, die wie z.B. die TU Graz frühzeitig damit begannen, haben nunmehr einen Erfahrungshintergrund von ca. fünfzehn Jahren. Ein ausreichend großer Zeitraum, um Unterschiedliches auszuprobieren, zu bewerten und zu optimieren. Nachfolgend wird dargestellt, wie die TU Graz Evaluationen von Fachbereichen und Fakultäten als ein Werkzeug in ihr internes QM integriert hat, welche Vorgangsweise gewählt wurde und wie sich diese bisher bewährte, welche Wirkungen erzielt wurden sowie welche Randbedingungen Grenzen setzen. Abgerundet wird dieser Erfahrungsbericht durch eine kurze Analyse des Aufwands.

## EINLEITUNG

Beim Aufbau des internen QM, das die TU Graz bereits im Jahr 2011 als erste österreichische Universität und noch vor dem in Krafttreten des HS-QSG<sup>1</sup> zertifizieren ließ, wurde darauf Rücksicht genommen, dass sich die Bestimmung der Qualität<sup>2</sup> der Kernaufgaben einer Universität – Forschung und Lehre – einer direkten Messung „in Metern und Sekunden“ weitgehend entziehen. Als einzig sinnvoll erscheinendes und im wissenschaftlichen Bereich auch anerkanntes Verfahren zu Approximierung der Qualität von Forschung und Lehre wurden Evaluierungsverfahren

identifiziert und als wesentlicher Bestandteil ins QM-System integriert. Es wurde ein Zyklus festgelegt, der über mehrere Jahre hinweg Evaluationen von Fachbereichen und Fakultäten mit internen und externen Audits synchronisiert und zusätzlich mit den Perioden der Entwicklungsplanerstellung sowie den Leistungsvereinbarungen der Universität mit dem Bundesministerium abgestimmt ist. Ergänzend wird noch darauf Rücksicht genommen, dass die TU Graz mehrere interuniversitäre Kooperationen betreibt, die sowohl kooperative Forschung als auch gemeinsame Studienangebote umfassen<sup>3</sup> und eine Abstimmung mit den Partnerinstitutionen erfordern.

Vor dem Start des aktuellen Durchgangs des Evaluierungszyklus wurden zwei unterschiedliche Vorgangsweisen analysiert und hinsichtlich Anwendbarkeit, Nutzen und Akzeptanz verglichen: Eine Option betraf den Einsatz von Kennzahlen, um einen Überblick über den Evaluierungsgegenstand zu gewinnen, die andere war die Durchführung eines Peer Review-Verfahrens, um qualitative Fragestellungen zu beantworten. Jede dieser Alternativen hat Vor- und Nachteile; so können Evaluationsmethoden, die sich ausschließlich auf Indikatoren stützen zwar rasch und mit geringem Aufwand realisiert werden, allerdings ist die Treffsicherheit bei der vorliegenden komplexen Sachlage nicht besonders ausgeprägt. Peer Review Verfahren wiederum werden der Komplexität besser gerecht und genießen im Wissenschaftsbereich eine recht hohe Akzeptanz, dennoch bestehen, neben dem relativ großen Aufwand, auch Nachteile, wie beispielsweise die Subjektivität infolge des spezifischen Erfahrungshintergrunds der agierenden Peers und die bekannte „Mainstreambevorzugung“.

Unabhängig davon, für welche Methode man sich entscheidet, so ist jedenfalls sicherzustellen, dass die Evaluation die vier grundlegenden Ei-

1 HS-QSG, Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, BGBl. I Nr. 74/2011, i.d.g.F.

2 Qualität = Relation zwischen realisierter und geforderter Beschaffenheit, Walter Geiger / Willi Kotte, Handbuch Qualität, 5. Auflage, Vieweg, Wiesbaden, 2008, S 68

3 Beispielfhaft sei hier auf NAWI Graz, eine Kooperation der KF Universität Graz und der TU Graz, oder das Toningenieurstudium, eine Kooperation der Kunst Uni Graz und der TU Graz, verwiesen.

genschaften „Nützlichkeit – Durchführbarkeit – Fairness – Genauigkeit“, aufweist, wie sie in den Evaluationsstandards der DeGEval<sup>4</sup> detailliert beschrieben sind. Damit kann man weitestgehend sicherstellen, dass das gewählte Verfahren neutral gegenüber diversen inhärenten Eigenschaften des Evaluationsgegenstandes und Randbedingungen ist. Trotz aller Sorgfalt kommt man jedoch nicht um das grundsätzliche Spannungsfeld „Aktualität – Reichhaltigkeit – Vergleichbarkeit – Validität – Legitimität“ der zugrundeliegenden Fakten und damit der bei der Evaluierung produzierten Information herum<sup>5</sup>. Darüber hinaus sind auch die Ziele, die durch die Evaluation erreicht werden sollen von Bedeutung bei der Auswahl der Methode.

Unter Berücksichtigung möglichst vieler Aspekte wurden zur fach- und sachgerechten Beurteilung von Fachbereichen und Fakultäten Informed Peer Reviews für die angestrebten summativen Evaluierungen mit einem prospektiven Anteil als das am besten geeignete Verfahren ausgewählt.

## MOTIVATION UND ZIELE

Die Entwicklungsmodelle in der Wissenschaftstheorie gehen von vier möglichen Szenarien aus. Veränderungen können demnach moderat (linear), exponentiell, stufig oder chaotisch ablaufen<sup>6</sup>. Entwicklungen entsprechend der drei ersten Modelle können, je nach Intention, von Universitätsleitungen angestrebt werden. Das vierte Modell wird wohl kaum gezielt verfolgt werden. Inwieweit die gesteckten Entwicklungsziele umsetzbar und welche Resultate letztlich zu erzielen sind, hängt aber von einer Vielzahl von Faktoren und Randbedingungen ab. Eine der wohl wichtigsten Einflussgrößen im österreichischen Universitätsbereich ist die periodisch zwischen der Universität und dem zuständigen Ministerium geschlossene Leistungsvereinbarung und der vorgelagerte Prozess der Entwicklungsplanerstellung. Um nicht in das vierte, ungewünschte Entwicklungsszenario zu verfallen, sind an der TU Graz die Abläufe, äquivalent zum bekannten TQM-Ansatz<sup>7</sup>, in einem „Drei Schalenmodell“ entsprechend dem PDCA-Zyklus<sup>8</sup> strukturiert. Die äußerste Schale wird dabei vom übergeordneten Ministerium, die mittlere von der Universitätsleitung und die innerste von den Fakultäten gebildet. Ein „Werkzeug“ unter mehreren in diesem „Drei Schalenmodell“ ist die Evaluation von Fakultäten mit der Motivation, die Weiterentwicklung geregelt voranzutreiben<sup>9</sup>.

Die Ziele des Rektorats bei den Fakultätsevaluierungen sind leicht nachvollziehbar. Es soll damit ein Prozess der Entwicklungsplanung in-

nerhalb der betreffenden Fakultät unterstützt und das Selbstbild mit einer externen Sichtweise verglichen werden. (Hier erkennt man unschwer den Einfluss der Ziele auf die einzusetzende Evaluierungsmethode, denn nicht jede Methode beinhaltet eine Außensicht.) Darüber hinaus soll die Evaluierung den fakultätsinternen Kommunikationsfluss stimulieren und ausbauen. Und letztlich bilden die Ergebnisse aus der Evaluierung – der Peerbericht mit seinen Empfehlungen und die zugehörige Stellungnahme der Fakultät – eine wichtige Basis für Zukunftsentscheidungen des Rektorats. Für Fachbereichsevaluierungen gelten i.A. äquivalente Zielsetzungen, nur eben auf den Fachbereich bezogen, die ggf. noch um ein paar ergänzende Spezifika erweitert werden.

Da an der TU Graz, trotz der Herausforderung der großen Studierendenzahl bezogen auf die gegebenen Ressourcen, das Humboldtische Ideal der Einheit von Lehre und Forschung<sup>10</sup> als weiterhin gültig erachtet wird und die universitätstypische, forschungsgeleitete Lehre einen fundamentalen Grundsatz darstellt, versteht es sich von selbst, dass bei einer Fakultätsevaluation ein gesamtheitlicher Ansatz zum Einsatz kommt. Es werden die Bereiche Forschung und Lehre immer gemeinsam betrachtet. Die Organisation und strukturelle Einbettung der Fakultät in der Universität, aber auch in der internationalen Scientific Community, ergänzen den Umfang zur einer umfassenden Gesamtevaluierung.

## VORBEREITUNG – BEGLEITUNG – NACHLAUF

Vor dem Start des aktuellen Evaluierungsdurchgangs wurden die vorliegenden Erfahrungen mit der Durchführung von Peer Review Verfahren<sup>11</sup>, mit und ohne Begleitung durch eine Agentur, analysiert. Im Wesentlichen steht bei Verzicht auf eine Agentureinbindung dem Vorteil der Kostenreduktion ein erhöhter interner Organisationsaufwand gegenüber. Nicht unwesentlich sind auch die von einer guten Agentur geleistete Vorbereitung der Peers auf die österreichischen Randbedingungen und vor allem die Begleitung bei der Erstellung des Peerberichts nach dem Vorortbesuch. Die gute Kenntnis der österreichischen Situation und ein klar strukturierter, auf alle Evaluierungsfragen eingehender Bericht sind immens wichtig für die Zielerreichung.

Eine Kosten-/Nutzenabschätzung führte bei den gegebenen persönlichen Bedingungen dazu, dass es für die TU Graz sinnvoller ist, die Unterstützung einer Agentur in Anspruch zu nehmen. Nach dieser grundsätzlichen Festlegung wurde vom Rektorat die Evaluationsreihenfolge

4 DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008) (Hg.): Standards für Evaluation, Erste Revision 2016 Mainz, 2017, ISBN 978-3-941569-06-5 oder <http://www.degeval.de/> (09.04.2019, 11:00)

5 Vgl. Jochen Gläser, *Forschungsevaluation: Auf der Suche nach dem kleinsten Übel*, Zentrum Technik und Gesellschaft, TU Berlin, undatiert, vermutlich 2014

6 Vgl. Johann Götschl, *Research Design: Methodology of Science and Research*, Danube University Krems, Austria, January 14-15, 2012

7 TQM: Total-Quality-Management bezeichnet die durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren (nach wikipedia, 09.04.2019, 10:00)

8 PDCA-Zyklus: Demingkreis, richtiger Shewhart Cycle, beschreibt einen iterativen drei- bzw. vierphasigen Prozess für Lernen und Verbesserung, PDCA steht hierbei für das Englische Plan – Do – Check – Act

9 Vgl. Gerald Gaberscik, Andreas Drumel: Sammeln, strukturieren, bereitstellen, einsetzen, nachverfolgen – was braucht es und was bringt es im Qualitätsmanagement, Vortrag bei der 5. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich des QM-Netzwerks der österr. Universitäten, Graz, 12. Februar 2019

10 Vgl. Wilhelm von Humboldt, *Skizze zur preußischen Hochschulpolitik*, 1810

11 Vgl. Gerald Gaberscik, Manuela Berner, Andreas Drumel, Renate Euler, *Das Qualitätsmanagementsystem weiterentwickeln – Vom Aufbau zur kontinuierlichen Verbesserung oder von den Herausforderungen des operativen Betriebs*, Vortrag auf der Frühjahrstagung des AK Hochschule der DeGEval, 14.–15. Mai 2018, FOM Essen

beschlossen, bei der besonders auf die spezifischen Situationen der Fakultäten und Fachbereiche Bedacht genommen wurde. So ist es z.B. zweckmäßig, die Gesamtevaluationen so anzusetzen, dass ein möglichst großer Veränderungsspielraum durch bevorstehende Neuberufungen gegeben ist, denn die fachlichen Festlegungen der auszuscheidenden Professuren bestimmen die Ausrichtung einer Fakultät oder eines Fachbereichs und damit die Möglichkeiten, neue Schwerpunkte zu setzen langfristig. Zusätzlich wurde auf die interuniversitären Kooperationen Rücksicht genommen, so dass in diesen Kooperationen engagierte Fakultäten oder Fachbereiche synchron an allen beteiligten Universitäten oder, wenn möglich, sogar gemeinsam evaluiert werden. Die festgelegte Evaluationsreihenfolge wurde den leitenden Personen der Fakultäten kommuniziert, damit diese frühzeitig davon Kenntnis haben.

Am Beginn einer Evaluierung steht auch die Auswahl der unterstützenden Agentur. Dabei ist es wichtig darauf zu achten, dass die Agentur flexibel genug ist, um die von der Universität definierten Ziele nicht nur zu akzeptieren, sondern sie zu übernehmen und mitzutragen. Selbstverständlich spielen auch die Kosten eine Rolle, aber eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Universität und der Agentur ist ungleich bedeutender. Hilfreich ist bei einem Evaluationsdurchgang, mit einer Abfolge von Verfahren, auch eine große Konstanz in der Begleitung, denn damit wird sichergestellt, dass die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit nachhaltig genutzt werden können. Die TU Graz hat, nach einem breiten Screening und unter Einbeziehung der vorliegenden Erfahrungen, die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) für die Begleitung des laufenden Evaluationsdurchgangs ausgewählt und entsprechende Verträge geschlossen.

Vor dem Start jeder einzelnen Fakultätsbewertung – und nur auf diese wird im Folgenden weiter eingegangen – werden, im Sinne des PDCA-Zyklus, die Grundzüge mit den Erfahrungen aus dem Vorverfahren gegengecheckt um ggf. Verbesserungen einfließen lassen zu können. Erst danach beginnt die Kommunikation mit der ausgewählten Fakultät. Als definierter Anfangspunkt wird ein (internes) Startmeeting vom Rektor einberufen. Der TeilnehmerInnenkreis umfasst dabei neben dem Rektor nicht nur die Fakultätsleitung und die die Evaluation begleitenden Personen aus Stabsstellen, sondern es wird immer auch eine Person beigezogen, die in einem kürzlich abgeschlossenen Evaluierungsverfahren ein wichtiger AkteurIn war. Durch diese Zusammensetzung werden einerseits die Bedeutung der Gesamtevaluierung klar herausgestrichen, andererseits aber auch die angebotenen Hilfestellungen aufgezeigt und eine Brücke zu ErfahrungsträgerInnen außerhalb der ausgewählten Fakultät und der Administration geschlagen. Im Startmeeting werden die Ziele der Evaluierung dargelegt, der prinzipielle Ablauf erläutert und der grobe Zeitplan kommuniziert. Gleichfalls weist der Rektor darauf hin, dass eine zusätzliche Ressourcenbereitstellung zur Abdeckung eines Teils des Aufwands erfolgt. Auch werden bereits erste Erfahrungen über den erforderlichen Aufwand, erfolgreiche Vorgangsweisen und erzielten Nutzen weitergegeben. (Als ein Beispiel dafür sei die bewährte organisatorische Struktur innerhalb der Fakultät angeführt. Es hat sich he-

rausgestellt, dass es für die Erstellung des Selbstevaluierungsberichts und die Abwicklung des Vorortbesuchs günstig ist, ein relativ kleines Kernteam und ein breit aufgestelltes, alle Kurien<sup>12</sup> umfassendes, Vorbereitungsteam zu installieren. Im ersten werden die Entwürfe vorbereitet, die dann im großen Team diskutiert und verbessert werden können. Das Vorbereitungsteam stellt auch einen „guten Fundus“ für GesprächspartnerInnen beim Vor-Ort-Besuch dar, denn seine Mitglieder sind, durch die Mitarbeit in der Vorphase, mit der Sache wirklich vertraut.) Das Startmeeting wird mit einem Protokoll, in dem festgehalten ist, wer was bis wann zu erledigen hat, zusammengefasst.

Ebenfalls in einer sehr frühen Phase wird eine Informationsveranstaltung fixiert, bei der der Rektor die Hintergründe, die Ziele und den Ablauf der Gesamtevaluierung an die Fakultätsangehörigen kommuniziert und ihnen Rede und Antwort steht. Durch diese umfangreiche Kommunikation wird verhindert, dass Ängste entstehen, Gerüchte aufkommen oder ggf. vorliegende Abwehrhaltungen gestärkt werden.

Denselben Zielen sowie auch dem Kennenlernen und der Feinabstimmung des Evaluierungsleitfadens dient das erste Arbeitsmeeting mit der Agentur. Hierbei werden die Aufgabenverteilung, der Zeitplan sowie die Vorgangsweise bei der Peerauswahl etc. mit der Fakultätsleitung detailliert besprochen.

Bevor mit der Arbeit am Selbstevaluierungsbericht begonnen werden kann, müssen das Kernteam und das Vorbereitungsteam zusammengestellt werden, dabei kann von der Fakultät auf die gesammelten Erfahrungen der Stabstelle Qualitätswesen an der TU Graz zurückgegriffen werden. Auch die Brückenbildung zu AkteurInnen von abgeschlossenen Evaluierungen ist hilfreich für diesen Vorgang und allen folgenden Aktionen.

Einer der entscheidenden „äußeren“ Faktoren für den Erfolg einer Evaluierung sind die Peers. Deren Akzeptanz als „critical friends“, die ihre Erfahrungen zum Wohl der Evaluierten einbringen, ist die Grundvoraussetzung für die Bereitschaft Empfehlungen anzunehmen und umzusetzen. Damit kommt der Peerauswahl eine eminente Bedeutung zu. An der TU Graz wurden deshalb generelle Vorgaben für die Peerauswahl erarbeitet, die gemeinsam mit den Kriterien der Agentur sicherstellen, dass das Ziel einer hohen Akzeptanz der Peers möglichst gut erreicht wird.

Der von der Fakultät zu erstellende Selbstevaluierungsbericht ist sicherlich ein Schlüsseldokument im Peer-Review Verfahren. Er soll entlang des gut abgestimmten Evaluationsleitfadens, der auf den Zielen der Universitätsleitung basierend die Fragestellungen an die Peers enthält, den Ist-Stand der Fakultät für Externe nachvollziehbar darstellen (Grundlage der angestrebten summativen Evaluation). Eine ergänzende SWOT-Analyse<sup>13</sup> soll darin den Ausgangspunkt für die geplante Entwicklung in den kommenden fünf bis sieben Jahren bilden (Grundlage für die prospektive Evaluation). Dabei ist die Balance zwischen umfassender Darlegung und überschaubarem Umfang besonders schwierig. Auch hierbei kann auf die im Haus vorliegenden Erfahrungen aufgebaut werden. Der Selbstevaluierungsbericht wird durch die Bereitstellung der TU-internen Datensammlung und -auswertung IBES<sup>14</sup> ergänzt.

12 An Universitäten werden die internen „Stakeholder“, die Gruppe der ProfessorInnen, der UniversitätsdozentInnen und wissenschaftliche MitarbeiterInnen im Forschungs- und Lehrbetrieb, der Studierende und der Mitglieder des Allgemeinen Universitätspersonals als Kurien bezeichnet.

13 SWOT-Analyse (englisch für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)) ist ein Instrument der strategischen Planung; sie dient der Positionsbestimmung und der Weiterentwicklung

14 IBES = Input Balance und Ergebnissäulen. Dies ist eine Zusammenstellung von relevanten Daten aus den Bereichen Forschung, Lehre und Administration. Es werden auch dabei auch Input- und Output-Analysen vorgenommen und dem Mittelwert in der Betrachtungsgruppe gegenübergestellt. (vgl. Balancetorte und Effizienzspinne – ein Indikatorenset für Lehre, Forschung und Administration, Zeitschrift Hochschulmanagement HM, 4/2011, S 70 ff. ISSN 1860-3025 Universitätsverlag Weblert)

Der nächste wichtige Meilenstein im Evaluationsablauf ist der Vorortbesuch. Eine gute Vorbereitung erleichtert die Durchführung erheblich. Schon bei der Auswahl der GesprächspartnerInnen und der organisatorischen Planung ist ein Zusammenwirken von Fakultät, Agentur und den involvierten universitären Stabsstellen sehr vorteilhaft, weil damit das Wissen um die Interna der Fakultät mit den Erfahrungen aus anderen Evaluierungsverfahren zusammenfließt.

Beim Vorortbesuch der Peers gilt es nicht nur die offenen Fragen der externen ExpertInnen zu klären, sondern auch eine vertrauensvolle Gesprächsbasis aufzubauen. Je besser es den Peers gelingt, die Fakultät in ihren Grundzügen und mit ihrer spezifischen Organisationskultur zu verstehen, desto hilfreicher werden die Empfehlungen im Peerbericht ausfallen können. Und je klarer der Bericht strukturiert auf die Evaluationsfragen eingeht, desto höher wird erfahrungsgemäß die Umsetzungswahrscheinlichkeit der gemachten Anregungen.

Endet mit der Übermittlung des Peerberichts der externe Teil der Evaluierung, so ist dies aber erst der Startpunkt für den universitätsinternen Nachlauf.

An der TU Graz wird der Peerbericht einerseits innerhalb der evaluierten Fakultät diskutiert und eine Stellungnahme dazu verfasst. Andererseits wird auch von Seite des Rektors der Bericht analysiert und die Empfehlungen werden auf Umsetzbarkeit hin durchleuchtet. In einem Aushandlungsprozess werden gemeinsam von Rektor und Fakultätsleitung ein Maßnahmenkatalog erstellt, der mit einer Zeitschiene versehen ist, und in dem die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung festgelegt sind. Damit die vereinbarten Maßnahmen auch wirklich Realität werden, erfolgt ein periodisches Monitoring, das wiederum in die jährlichen Leistungsvereinbarungsgespräche zwischen Rektor und Fakultätsleitung einfließt.

## NUTZEN – AUSWIRKUNGEN – NICHT INTENDIERTE FOLGEN

Ein wichtiger Nutzen einer Evaluierung liegt schon im Vorgang der Erstellung des Selbstevaluierungsberichts, denn es ist „ein Schritt heraus“ aus dem operativen Tagesgeschäft unerlässlich, um die strategische Ausrichtung der Fakultät festlegen zu können. Auch wird der Selbstevaluierungsbericht nur gelingen, wenn bei seiner Erstellung eine gute Kooperation innerhalb der Fakultät erfolgt, und dabei wurden bereits oft neue Anknüpfungspunkte für die fachliche Zusammenarbeit erkannt. Auch die Erschließung der Erfahrungen der Peers, die mit ihrer Außen-sicht neue Blickwinkel einbringen, nützt den Beteiligten. Letztlich bringt ein derartiges Evaluierungsverfahren auch Nutzen für die Peers, denn auch sie profitieren fraglos von dem gewährten tiefgehenden Einblick in eine fachverwandte Fakultät einer anderen Universität.

Aus heutiger Sicht kann gesagt werden, dass die von der Universitätsleitung gesetzten Ziele der Evaluationen an der TU Graz sehr gut erreicht werden. Der Prozess der Entwicklungsplanung innerhalb der betreffenden Fakultät bzw. Fachbereiche wird fraglos unterstützt und das Selbstbild mit einer externen Sichtweise verglichen. Auch der fakultätsinterne Kommunikationsfluss wird merklich stimuliert und ausgebaut. Letztlich führen die Ergebnisse aus der Evaluierung – der Peerbericht mit seinen Empfehlungen und die zugehörige Stellungnahme der Fakultät – zu einem Maßnahmenkatalog, der einer zielgerichteten Weiterentwicklung dient.

Eine nicht intendierte Auswirkung musste jedoch ebenfalls festgestellt werden. Die Peers neigen als FachkollegInnen der Evaluierten sehr leicht zu der Ansicht, dass für die betreffende Fakultät bzw. den Fachbereich viel mehr Ressourcen bereitgestellt werden sollten. Dies ist durchaus verständlich, da man annimmt, mit mehr Mittel mehr Möglichkeiten zu haben und mehr bzw. noch hochqualitativeren Output erreichen zu können. Allerdings setzen die realen Randbedingungen hier enge Grenzen, so dass nunmehr die klare Vorgabe an die Peers besteht, bei Empfehlungen die Einschränkungen durch die bestehenden Möglichkeiten zu beachten.

## GRENZEN UND AUFWAND

Bei den bisher durchgeführten Gesamtevaluierungen von Fakultäten oder Fachbereichen sind auch Grenzen zu Tage getreten. So wird von den Evaluierten immer eine Gratwanderung zwischen „gut dastehen wollen“ und dem „Ansprechen von Herausforderungen“ abverlangt. Ein wenig kann das entschärft werden, wenn die Vertraulichkeit von Selbstevaluierungsbericht und Peerbericht zugesichert wird. Gleichfalls hat die Kommunikation zwischen Rektor und Fakultät einerseits sowie Agentur und Fakultät andererseits einen großen Einfluss darauf, wie dies gelingt. Auch wie gut es gelingt, dass die Peers als „critical friends“ anerkannt werden und damit eine weitgehende Akzeptanz der Empfehlungen erreicht werden kann, ist nicht immer gleich. Selbstverständlich wirkt jedenfalls mit, wie offen die wichtigsten AkteurInnen, die „MeinungsbildnerInnen“ der Fakultät bzw. des Fachbereichs, für „fremde Ideen“ sind und wie hoch ihre Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion ist. Und letztlich gibt es Gestaltungsgrenzen, die gesetzlich festgelegt oder von der Ressourcenverfügbarkeit bestimmt werden.

Auch der Aufwand, der getrieben werden kann und soll, ist zu beachten. Neben den externen Kosten, die durchaus überschaubar im niederen fünfstelligen Eurobereich liegen, müssen die internen Aufwendungen beachtet werden, die in der Größenordnung des vier- bis achtfachen der externen Ausgaben liegen. Aus Sicht der TU Graz stimmt aber die Kosten-/Nutzenrelation.

## ZUSAMMENFASSUNG

An der TU Graz stellen Evaluationen seit vielen Jahren einen integralen Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems dar. Sie werden im Fall von Gesamtevaluierungen als Informed Peer Review, mit Unterstützung durch eine Agentur, ausgeführt. Wichtig sind dabei eine umfassende Kommunikation seitens der Universitätsleitung an die Evaluierten über die Motivation und die Ziele sowie auch eine gute Vorbereitung und Begleitung der Betroffenen. Erfolgskriterien sind ein kooperativer Vorgang bei der Erstellung des Selbstevaluierungsberichts durch die Fakultät bzw. den Fachbereich, eine hohe Akzeptanz der externen Peers als „critical friends“, ein einvernehmliches Festlegen des Maßnahmenkatalogs auf Basis der Peerempfehlungen und ein konsequentes Monitoring der Umsetzung. Trotz allem gibt es Grenzen, die beachtet und akzeptiert werden müssen. Der Nutzen, der an der TU Graz aus den Evaluierungen bisher gezogen werden konnte, rechtfertigt den damit verbundenen Aufwand aber jedenfalls.

## LITERATURVERZEICHNIS

**DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.** (2008) (Hg.): Standards für Evaluation, Erste Revision 2016 Mainz, 2017, ISBN 978-3-941569-06-5 oder <http://www.degeval.de/> (09.04.2019, 11:00)

**Gaberscik, Gerald, Berner, Manuela, Drumel, Andreas, Euler, Renate:** Das Qualitätsmanagementsystem weiterentwickeln – Vom Aufbau zur kontinuierlichen Verbesserung oder von den Herausforderungen des operativen Betriebs; Vortrag auf der Frühjahrstagung des AK Hochschule der DeGEval, 14. – 15. Mai 2018, FOM Essen

**Gaberscik, Gerald, Drumel, Andreas:** Sammeln, strukturieren, bereitstellen, einsetzen, nachverfolgen – was braucht es und was bringt es im Qualitätsmanagement; Vortrag bei der 5. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich des QM-Netzwerks der österr. Universitäten, Graz, 12. Februar 2019

**Gaberscik, Gerald, Muhr, Hans Michael, Stelzer, Franz:** Balancetorte und Effizienzspinne – ein Indikatorenset für Lehre, Forschung und Administration; Zeitschrift Hochschulmanagement HM, 4/2011, S 70 ff. ISSN 1860-3025 Universitätsverlag Weblar

**Geier, Manfred:** Die Brüder Humboldt; Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 2009, S. 267, ISBN 978-3-498-02511-3

**Geiger, Walter, Kotte, Willi:** Handbuch Qualität; 5. Auflage, Vieweg, Wiesbaden, 2008, S 68

**Gläser, Jochen:** Forschungsevaluation – Auf der Suche nach dem kleinsten Übel, Zentrum Technik und Gesellschaft; TU Berlin, undatiert, vermutlich 2014

**Götschl, Johann:** Research Design: Methodology of Science and Research; Danube University Krems, Austria, January 14-15, 2012

**Humboldt, Wilhelm von:** Skizze zur preußischen Hochschulpolitik, 1810

## AUTORINNEN

### DIPL.-ING. DR. TECHN. GERALD GABERSCIK

*Leitung Qualitätswesen, Technische Universität Graz*

Rechbauerstrasse 12, 8010 Graz

E: [gerald.gaberscik@tugraz.at](mailto:gerald.gaberscik@tugraz.at)

### MAG. RER. NAT. MANUELA BERNER

*Leitung Statistik und Berichtswesen, Technische Universität Graz*

Rechbauerstrasse 12, 8010 Graz

E: [manuela.berner@tugraz.at](mailto:manuela.berner@tugraz.at)

# EVALUATIONSVERFAHREN ALS TEIL DES UNIVERSITÄREN QUALITÄTSMANAGEMENTS – ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS DER UNIVERSITÄT FÜR ANGEWANDTE KUNST WIEN

BERNHARD KERNEGGER

DOI: 10.22163/fteval.2019.455

## VORBEMERKUNG

An der Universität für angewandte Kunst Wien entstand über ungefähr 10 Jahre hinweg ein spezifischer Zugang zur Qualitätsentwicklung, der naturgemäß auf den Besonderheiten einer einerseits kleinen und andererseits im künstlerischen Bereich verteilten Universität basiert. Dieser Zugang wird im Folgenden dargestellt und anhand eines typischen Verfahrens, dem ausschließlich für interne Zwecke eingesetzten Peer-Review, beispielhaft illustriert.

Dennoch meint der Autor dieser Zeilen, dass trotz der spezifischen Situation einer Kunstuniversität viele Elemente des nicht extern „verordneten“ Peer-Reviews grundsätzlich auch auf andere universitäre Kontexte übertragbar wären – natürlich mit entsprechenden Einschränkungen bzw. Adaptierungsnotwendigkeiten, wenn wesentlich andere Betreuungsverhältnisse im Spiel sind.

## DIE ANGEWANDTE UND IHR ZUGANG ZU QUALITÄTSENTWICKLUNG

Die Qualitätsentwicklung an der Angewandten, wie sie heute aufgestellt ist, geht auf einen mehrjährigen partizipativen Prozess zurück, der grundsätzlich offen für alle Universitätsangehörigen angelegt war. Die „Arbeitsgruppe Lehrevaluation“ definierte zunächst für Qualität in der Lehre wesentliche Themenbereiche und bearbeitete diese dann sukzessive.

Die Ergebnispapiere liegen mittlerweile vollständig vor:<sup>1</sup>

- Lehre. Qualität. Evaluation. Ein angewandtes Konzept (2010)
- Was macht ein gutes Curriculum aus? Eine angewandte Position (2012)
- Infrastruktur und Organisation als Gegenstand von Qualitätsentwicklung in der Lehre (2015)
- Qualifikation und Qualifizierung von Lehrenden an der Angewandten (2017)

Während dieses Arbeitsprozesses wurden grundsätzliche Definitionen von Qualität und für die Angewandte wesentliche Prinzipien entwickelt, die im Vorfeld des ersten Audits in einem weiteren Papier explizit gemacht wurden: „Lehre und Praxis von Kunst und Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung“. Darin wird Qualität an der Angewandten zentral mit Transformation und Transformationsfähigkeit verknüpft<sup>2</sup>, im Einklang mit dem Entwicklungsplan der Angewandten, der Innovation und damit auch eine veränderungsfähige Organisation als wesentliches Element der Vision der Angewandten beschreibt.

Dieser „Angewandte Zugang“ enthält folgende Ziele, die im Papier weiter ausformuliert sind:<sup>3</sup>

- Fördern einer gemeinsamen Qualitätskultur
- Unterstützung bei der individuellen und strukturellen Weiterentwicklung
- Laufendes Vergewissern über Qualität in den wesentlichen Arbeitsbereichen

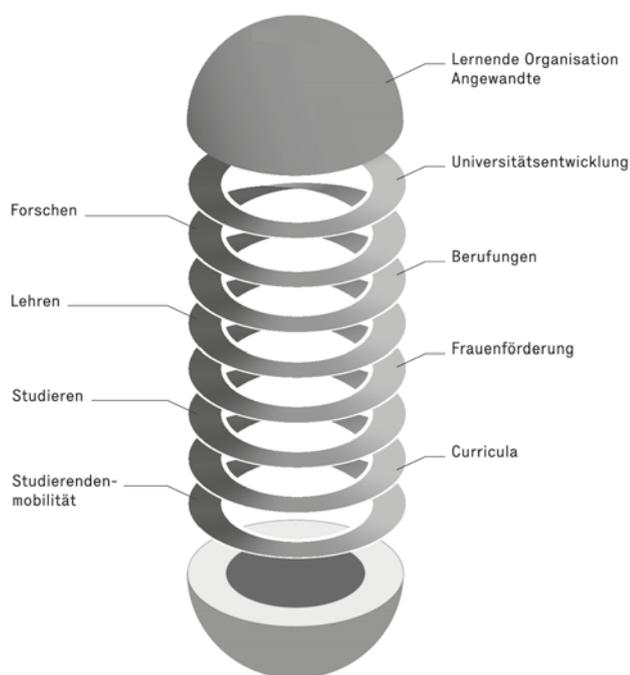
1 Alle Papiere sind zugänglich unter [dieangewandte.at/AGLev](http://dieangewandte.at/AGLev), abgerufen am 19.11.2019

2 vgl. dazu die klassischen Qualitätsdefinitionen von Harvey, L./Green, D. (1993): Defining Quality. In: *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18:1, 9-34.

3 Download unter [dieangewandte.at/qualitaet](http://dieangewandte.at/qualitaet), abgerufen am 19.11.2019

- Gemeinsame Weiterentwicklung von Vision und Perspektiven
- Gemeinsame Weiterentwicklung des Qualitätsbegriffs

Als wesentlich für die Umsetzung ist festgehalten, dass alle Verfahren zur Sicherung und Entwicklung von Qualität im Einklang mit der Qualitätskultur stehen müssen, dass Motivation und Verantwortung auf allen Ebenen im Haus nicht nur respektiert, sondern auch aktiv gefördert werden, dass Studierende als MitgestalterInnen (nicht als KundInnen) wahrgenommen werden, dass für wesentliche Arbeitsbereiche sogenannte „Reflexionsschleifen“ vorgesehen sind, die eine regelmäßige kritische Auseinandersetzung und Weiterentwicklung garantieren, und dass insgesamt kein perfektes, sondern ein möglichst flexibel wandelbares System angestrebt wird<sup>4</sup>.



**Abb. 1:** Die Reflexionsschleifen an der Angewandten

Alle diese Prinzipien sind im Peer-Review-Modell berücksichtigt, das im nächsten Kapitel im Detail dargestellt ist.

## DAS PEER-REVIEW-MODELL ANGEWANDTE

Lehre ist bereits auf Ebene einzelner Lehrveranstaltungen ein vielschichtiger Prozess, der sich einer monokausalen Betrachtung weitgehend entzieht. In der Literatur ist grosso modo unbestritten, dass sich die Lehrveranstaltungsevaluation nicht für kompetitive Vergleiche eignet und ohne weiterführende qualitative Auseinandersetzung auch nur sehr

eingeschränkt für Kontrollzwecke herangezogen werden kann. Die Angewandte hat sich daher grundsätzlich dazu entschlossen, Evaluierungsergebnisse auf Ebene einzelner Lehrveranstaltungen nur den Lehrenden selbst zur Verfügung zu stellen, die ihrerseits entscheiden, wie sie diese weiterverwenden wollen.

Mit der Etablierung eines Peer-Review-Verfahrens, das sich entweder auf eine gesamte künstlerische Abteilung oder auf ein gesamtes Studium zusammen mit der dafür hauptverantwortlichen künstlerischen Abteilung bezieht, verfügt die Angewandte aber auch über ein Verfahren, das den komplexen Zusammenhängen zwischen den handelnden Personen (Lehrende, Studierende, administratives Personal), dem Curriculum, den strukturellen Rahmenbedingungen und den gesetzten Zielen gerecht wird. Hier ist daher ein inhaltlicher Austausch über die Ergebnisse mit dem Rektorat verbindlich vorgesehen, auch wenn Bedarf und Nutzen der Abteilung im Zentrum des Verfahrens stehen.

Wesentlich ist dabei, dass dieses Peer-Review-Verfahren in keiner Weise zur externen Rechenschaftslegung beitragen soll und daher mit keinen direkten Konsequenzen verknüpft ist. Es dient ausschließlich der internen Weiterentwicklung der jeweiligen Abteilung bzw. des jeweiligen Studiums.

Folgende Phasen kennzeichnen das Angewandte Peer-Review:

### 1. ANSTOSS UND AUFTRAGSKLÄRUNG

Ein Peer-Review kann auf Wunsch einer künstlerischen Abteilung in Angriff genommen werden – zwei bis drei Verfahren pro Semester sind administrativ bewältigbar. Für neu eingerichtete Studien ist ein Peer-Review allerdings nach ca. fünf Jahren verpflichtend vorgesehen, dies ist auch jeweils in der Leistungsvereinbarung der Angewandten so festgehalten.

Auch wenn die Kosten für das Peer-Review zentral bedeckt werden, wird am Beginn des Prozesses großer Wert auf eine genaue Auftragsklärung mit der Abteilung gelegt. Dabei werden zumindest folgende Fragen ausdiskutiert:

- Was genau ist der Gegenstand des Peer-Review? (Studium, Abteilung, Schnittstellen zu anderen Abteilungen, spezifische Fragestellungen, ...)
- Wer soll seitens der Abteilung verantwortlich sein? Und wer inhaltlich bzw. operativ in den Arbeitsprozess involviert?
- Wie werden die Studierenden konkret beteiligt und wie fließt ihre Meinung ins Verfahren ein?

Klarheit in diesen Fragen trägt erfahrungsgemäß wesentlich dazu bei, dass die folgenden Verfahrensschritte ohne Mehraufwand und ausufernde Diskussionen bewältigt werden können.

### 2. INTERNE VORBEREITUNGSPHASE

In einer ersten Vorbereitungsphase wird, als Voraussetzung für die Selbstevaluierung durch die jeweilige künstlerische Abteilung, in mehreren von der Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung (UQE)

begleiteten Workshops eine Bestandsaufnahme durchgeführt. In dieser Phase werden die Erwartungen der Beteiligten besprochen, ihre Sichtweisen betreffend die inhaltlichen Grundlagen und Ziele, ihre Einschätzung betreffend Stärken und Defizite, und ein erster Projektplan wird erstellt.

Seitens der UQE werden dabei unterschiedliche Methoden angeboten, abhängig von der jeweiligen Abteilungskultur und der Anzahl der beteiligten Personen. Die Palette reicht von klassischen Tools wie SWOT-Analysen bis zu offeneren Formaten wie World Cafés, Gruppendiskussionen oder Interviews.

Durch diesen Arbeitsprozess wird im Regelfall auch klar, welche Personengruppe in Folge Verantwortung für die Erstellung der Selbstevaluierung übernehmen kann.

### 3. ENTSCHEIDUNGEN: AGENTUR- UND PEER-AUSWAHL

Die zur Durchführung eines Peer-Review notwendigen Entscheidungen werden bewusst erst getroffen, wenn die inhaltliche Arbeit gut in Gang gekommen ist; es hat sich nach ersten Erfahrungen schnell gezeigt, dass es viel unnötige Zeit in Anspruch nimmt, ohne ein geklärtes inhaltliches Fundament und eine etablierte Zusammenarbeit zwischen verantwortlicher Abteilung und UQE über eher abstrakte Entscheidungen zu diskutieren.

Die für das Peer-Review verantwortlichen künstlerischen Abteilungen sind grundsätzlich frei, eine international tätige Agentur aus dem EQAR<sup>5</sup> auszuwählen. Aufgrund der sehr positiven Erfahrungen mit der AQ Austria (inhaltlich kompetente Verfahrensführung, geographische Nähe und immer bessere Kenntnisse über die Besonderheiten der Angewandten), die bereits für das erste Peer-Review an der Angewandten gewählt wurde, fanden allerdings alle bisher durchgeführten Peer-Reviews mit der österreichischen Agentur statt.

Für die Auswahl der Peers sammelt die Abteilung in einem weiteren Workshop inhaltliche Kompetenzen, die aufgrund der Erkenntnisse aus den inhaltlichen Vorarbeiten im Review-Team vertreten sein sollten. Eine weitere Möglichkeit stellt das Angeben von Referenzinstitutionen oder besonders interessanten europäischen oder außereuropäischen Herkunftsländern dar.

Die Agentur erstellt auf Basis dieser Anforderungen einen Katalog an möglichen Peers. Die Abteilung erhält Gelegenheit zur Stellungnahme und kann Peers aufgrund von personellen oder inhaltlichen Unvereinbarkeiten ausschließen. Aus den verbleibenden Personen erstellt die Agentur eine Auswahl für das Review-Team, das möglichst alle gewünschten Kompetenzen beinhaltet und möglichst divers zusammengesetzt ist (z.B. Gender, Alter, Nationalität).

### 4. SELBSTEVALUIERUNG

In der inhaltlichen Gestaltung des Selbstevaluierungsberichts sind die Abteilungen weitgehend frei. Dabei können sie sich auf das in den vorbereitenden Workshops erarbeitete Material sowie auf ein mittlerweile standardmäßig von der UQE realisiertes World-Café mit den Studierenden stützen.

Für die konkrete Ausarbeitung stellte die AQ Austria einen thematischen Leitfaden zur Verfügung, der im Laufe der Zeit immer mehr an die Spezifika der Angewandten angepasst wurde. Auch wenn in der Vorbereitungsphase immer wieder alternative Formen zu reinem Text (z.B. Film, wiki, ...) diskutiert wurden, hat sich bislang letztlich stets das Textformat durchgesetzt, allein aufgrund des mit der Erstellung verbundenen Aufwands.

Wenn sich während der Textierung der Selbstevaluierung herausstellt, dass noch größere inhaltliche Lücken bestehen, ist auch ein weiterer Workshop möglich, um die offenen Themen zu klären.

Nach Fertigstellung des Evaluierungsberichts bietet die AQ Austria ein Feedback, das sich vor allem auf Verständlichkeit aus einer nicht-internen Sicht heraus bezieht – ein sehr hilfreicher Beitrag dazu, sich beim Vor-Ort-Besuch auf inhaltlich spannende Fragen anstatt auf die Klärung von Verständnisfragen fokussieren zu können.

### 5. GUTACHTERINNEN-BESUCH UND BERICHT

Der Besuch der GutachterInnen beginnt im Regelfall am Vorabend des eigentlichen Reviews, mit einem Treffen zwischen der GutachterInnen-Gruppe, der Abteilungsleitung und der UQE. In diesem Rahmen können letzte Verständnisfragen geklärt und die gegenseitigen Erwartungen noch einmal persönlich ausgetauscht werden.

Der eigentliche Vor-Ort-Besuch am nächsten Tag beinhaltet zumindest Gespräche mit VertreterInnen des Rektorats (für den institutionellen Kontext), mit dem/der/den Leitungsverantwortlichen, mit den Lehrenden, mit den Studierenden, mit AbsolventInnen und mit relevanten PartnerInnen. Der Tag endet mit einem ersten inhaltlichen Feedback seitens der GutachterInnen.

Wie bei Peer-Verfahren generell üblich, erstellen die Peers einen Berichtsentwurf, den die Abteilung inhaltlich kommentieren kann. Dabei geht es vor allem um das Berichtigen allfälliger faktischer Fehler und bei Bedarf das Kommentieren von Einschätzungen, die aus Sicht der Abteilung inhaltlich nicht berechtigt sind. Die Peers arbeiten diese Anmerkungen ab und übermitteln danach ihren Endbericht.

### 6. FOLLOW UP

Für das Follow Up wurde ein eigener Leitfaden erstellt, der die Abteilung bei der internen Reflexion des Berichts und dem Austausch darüber mit dem Rektorat unterstützt. Im Rahmen eines durch die UQE moderierten Gesprächs stellt die Abteilung den Bericht dem Rektorat vor, stellt dar, welche wesentlichen Erkenntnisse und Vorhaben für künftige Entwicklungen sie daraus gezogen hat, und welche Empfehlungen direkt umsetzbar, unter Einsatz zusätzlicher Ressourcen umsetzbar oder weniger / nicht relevant sind.

Das Rektorat kann nötige Entwicklungsvorhaben direkt unterstützen, wenn diese finanziell unaufwändig sind. Größere Vorhaben fließen in den Entwurf der nächsten Leistungsvereinbarung ein (z.B. in der Vergangenheit das Masterstudium Sprachkunst oder die Etablierung von Qualifizierungsstellen mit Fokus auf inter-/transdisziplinäre Themen<sup>6</sup>).

5 The European Quality Assurance Register for Higher Education, [www.eqar.eu](http://www.eqar.eu)  
6 siehe Leistungsvereinbarung 2019-2021 der Angewandten

## RESÜMEE

Das Peer-Review hat sich nach einigen Anlaufschwierigkeiten, die vor allem mit dem doch sehr hohen Arbeitsaufwand für die evaluierte Abteilung und damit einem gewissen unkalkulierbaren Risiko, was die Aufwand-Nutzen-Relation betrifft, verbunden waren, zu einem inhaltlich zentralen Verfahren an der Angewandten entwickelt. Es bietet Raum für vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der jeweiligen Abteilung und der im Auftrag des Rektorats handelnden UQE, mit viel Potential für gegenseitiges Lernen.

Die bereits abgeschlossenen Reviews haben überdies gezeigt, dass sich Peer-Reviews stets mit konkreten Weiterentwicklungsperspektiven verbinden, mit mehr oder weniger umfangreichen zusätzlichen Ressourcen. Hilfreich war dabei natürlich auch, dass es der Angewandten im Rahmen der Leistungsvereinbarungsverhandlungen gelungen ist, finanziell aufwändigere Empfehlungen zu finanzieren.

### ROLLE DER EXTERNEN AGENTUR

Neben dem offensichtlichen Nutzen der Beauftragung einer externen Agentur – Schaffen von Objektivität bei der Auswahl der GutachterInnen, Gewährleisten eines transparenten und internationalen Standards entsprechenden Verfahrens – hat sich in der Praxis auch sehr bewährt, dass nicht alle Aufgaben im Prozess von der intern angesiedelten UQE übernommen werden müssen. Durch den Abschluss einer Vereinbarung mit der externen Agentur und der damit verbundenen finanziellen Verpflichtung erhält auch die Zeitschiene eine andere Verbindlichkeit. Anstatt die Abteilung gegebenenfalls zur Einhaltung des Zeitplans zu mahnen, kann die UQE sich auf die Unterstützung der Arbeitsprozesse fokussieren und sich dabei darauf verlassen, dass die Agentur die Einhaltung der Deadlines aktiv einfordert.

Die routinierte Recherchekompetenz beim Auffinden geeigneter GutachterInnen, das externe Feedback zur Selbstevaluierung und die unabhängige Betreuung des Peer-Teams sind weitere Aspekte, die unterm Strich den Einsatz der externen Agentur im Verfahren im Vergleich zu einer internen Lösung mehr als rechtfertigen.

### ERFOLGE UND GRENZEN

Die Durchführung der bisherigen Peer-Reviews hat durchgängig ergeben, dass der Aufwand für die evaluierte Abteilung zwar sehr hoch war, dieser Aufwand sich aber, angesichts der Qualität des Selbstevaluierungsprozesses und der Auseinandersetzung mit den externen Fragen und Empfehlungen, jeweils auch gelohnt hat. Dieses Feedback kann kaum hoch genug geschätzt werden, wird doch in vergleichbaren Verfahren, die aber in unterschiedlichem Ausmaß auch der externen Qualitätssicherung dienen, stets der erforderliche Aufwand und die niedrige Relevanz für interne Lernprozesse kritisiert. Die konsequente Ausrichtung auf das interne Erkenntnisinteresse ermöglicht den evaluierten Abteilungen, ihre Problembereiche offensiv zu thematisieren, ohne dabei befürchten zu müssen, dass anstatt eines konstruktiven Lernprozesses invasive Konfrontation mit unklaren Folgen erfolgt.

Die intensive Zusammenarbeit zwischen evaluierte Abteilung und UQE führt nicht nur zu neuen Erkenntnissen für die jeweilige Abteilung, sondern auch zu einem kontinuierlichen Kompetenzaufbau innerhalb

der UQE, was strategische Überlegungen, spezifische (künstlerische) Arbeitsweisen oder die jeweilige Abteilungskultur betrifft. Alles das hilft der UQE, aktuelle und künftige Veränderungsprozesse besser auf die konkreten Situationen abzustimmen und dabei stets Bodenhaftung zu behalten.

Aufgrund der vielen neuen Studien lag der Fokus der Peer-Reviews der letzten Jahre allerdings auf der (verpflichtend vorgesehenen) Evaluierung von Studien nach fünf Jahren, während es bei den freiwillig angestoßenen Verfahren kaum konkretes Interesse gab. Hier bedarf es sicher auch verstärkter interner Kommunikation betreffend der zusätzlichen Verbesserungsmöglichkeiten in Folge eines Peer-Reviews – diesbezüglich sind auch schon konkrete Aktivitäten geplant.

Ein anderer, allerdings etwas schwer zu fassender Kritikpunkt besteht darin, dass es für externe GutachterInnen mitunter schwierig ist, in der Kürze des Verfahrens nach dem Identifizieren von Problemen zwischen verschiedenen möglichen Ursachen zu differenzieren: Ob beispielsweise ein Betreuungsgengpass aus Sicht der Studierenden mit objektivem Ressourcenmangel oder mit subjektiv zu wenig intensiv ausgeübter Betreuungstätigkeit zu erklären ist, entzieht sich oft einer eindeutigen Bewertung. Wird das Problem allerdings nur allgemein benannt, kann es in der internen Interpretation schnell wieder auf der Ressourcenebene landen.

### AUSBLICK

Das Peer-Review wird jedenfalls weiterhin eine wichtige Rolle im Rahmen der Qualitätsentwicklung an der Angewandten spielen, wobei flexiblere Formen angedacht werden können und sollen – wie z.B. ein gemeinsames Peer-Review mehrerer fachlich verwandter Abteilungen oder Peer-Reviews der administrativen Bereiche, etwa auch im Kontext der Bearbeitung des dritten Papiers der Arbeitsgruppe Lehrevaluation „Infrastruktur und Organisation als Gegenstand von Qualitätsentwicklung in der Lehre“.

## QUELLEN

Harvey, L./Green, D. (1993): Defining Quality. In: Assessment & Evaluation in Higher Education, 18:1, 9-34, <http://dx.doi.org/10.1080/0260293930180102>

## AUTOR

### MAG. ART. BERNHARD KERNEGGER

*Vizektor für Lehre und Entwicklung, Universität für angewandte Kunst Wien,*

Oskar-Kokoschka-Platz 2, 1010 Wien

E: [bernhard.kernegger@uni-ak.ac.at](mailto:bernhard.kernegger@uni-ak.ac.at)

# CHANCEN UND GRENZEN DER HOCHSCHUL-EVALUATION

SYBILLE REICHERT

DOI: 10.22163/fteval.2019.457

Seit Erlass des Universitätsgesetzes von 2002 erfreuen sich österreichische Universitäten einer (im international Vergleich) großen institutionellen Autonomie. Während in ganz Europa damals im Rahmen der Bologna-Reformen und diverser nationaler Hochschuldebatten die mangelnde Steuerungsfähigkeit der Universitäten beklagt wurde, schritt Österreich schneller als viele andere Hochschulsysteme zur Tat und verlieh ihren Universitäten eine weitgehende Gestaltungsfreiheit über Schwerpunkte, Studienprogramme, Finanzen, Personal und bis zu einem gewissen Grad auch über ihre interne Verfasstheit autonom zu entscheiden. Begleitet waren diese erweiterten Befugnisse der Universitäten und die größere Enthaltensamkeit des Staates in Bezug auf denkbare politische Interventionen durch entsprechende Erwartungen an die interne Qualitätssicherung und Berichtspflichten der Universitäten, welche das Vertrauen in die universitäre Steuerungsfähigkeit zu sichern hatten. Die dreijährigen Zyklen von Leistungsvereinbarungen, die jährlichen Wissensbilanzen und Dialoggespräche mit dem Ministerium wie auch die schließlich im Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz 2011 verankerte Pflicht, die interne Qualitätssicherung regelmäßig einem Auditverfahren zu unterziehen, gehören alle zu diesen Berichts- und Überprüfungspflichten, welche den Fortbestand des staatlichen Vertrauens in die Steuerungsfähigkeit und damit in den Fortbestand der Autonomie sichern sollen. Im Laufe des folgenden Jahrzehnts wurden entsprechend an allen Universitäten neue Verfahren und Standards, neue Governance-Strukturen und Qualitätssicherungsprozesse, Personalprofile und Berichtsdatensätze eingeführt, die diese Selbststeuerung ausbauen bzw. vollumfänglich ermöglichen sollten. Hochschulautonomie, strategische Steuerung und Hochschulevaluation waren somit in Österreich wie in den anderen Ländern, die wie die Niederlande oder Großbritannien frühzeitig auf Autonomie setzten, von Anfang an als Trias gedacht. Wie die drei heiligen Könige aus dem Morgenland einem Stern gemeinsam folgend, sollten Autonomie, strategische Steuerung und institutionell verankerte Qualitätsentwicklung das Versprechen einer besseren Hochschullandschaft und einer größeren Wettbewerbs-, Zukunfts- und Anpassungsfähigkeit des Universitätssystems einlösen. Die Chancen und Grenzen der Hochschulevaluation können somit nur vor dem Hintergrund der damit verbundenen Frage institutioneller Steuerung und deren Verortung in den Erwartungen an die Rolle der Universitäten in Wissenschaft und Gesellschaft verstanden werden.

Im Folgenden sollen die Chancen und Grenzen der Evaluation in zweierlei Hinsicht untersucht werden. Zunächst sollte Hochschulevalu-

ation in den Kontext aller Steuerungshandlungen universitärer Entscheidungsträger eingeordnet werden, da diese zumeist auf eine Sicherung oder Verbesserung der Qualität des Hochschulangebots oder der dafür benötigten Ressourcen ausgerichtet sind. Denn die Effektivität der Qualitätsevaluation hängt entscheidend von ihrer Verortung in dem Gesamtportfolio der Hochschulsteuerungsmaßnahmen ab. Auf die Wichtigkeit dieser Einbettung weist nicht umsonst auch die AQ Austria in ihrem Bericht zur Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen hin.<sup>1</sup> Der Erfolg der Qualitätssicherungs- und -entwicklungsprozesse steht und fällt mit ihrer Einbettung in strategische Entwicklungsprozesse der evaluierten Einheit, spiegelt sie doch das genuin institutionelle Interesse wider, wie ernsthaft die Institution die Selbstreflexion nimmt und die Fragen, die im Fokus der Qualitätsentwicklung stehen, als Angelpunkt zur Verbesserung verfolgt.

Zweitens ergibt sich die Frage nach der Bedeutung unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Arten von Evaluation auf verschiedenen Ebenen des Hochschulsystems und nach deren Zusammenspiel. Können quantitative Leistungsmessungen aufwändige Evaluationsprozesse ersetzen? Wo entstehen Verzerrungen durch quantitative Methoden der Leistungsmessung oder Bürokratien durch regelmäßige aufwändige qualitative Evaluationen, welche die Wirkung der Qualitätsentwicklung unterminieren? Wo liegen die Grenzen quantitativer und qualitativer Ansätze der Hochschulevaluation?

## HOCHSCHULEVALUATION ALS BESTANDTEIL INSTITUTIONELLER SELBSTSTEUERUNG

Der häufigste Fehler einer Außenbetrachtung von Qualitätssicherung an Hochschulen besteht in deren Beschränkung auf die expliziten Qualitätssicherungsverfahren. Denn die wichtigsten Qualitätssicherungsmaßnahmen einer Hochschule werden zumeist nicht als solche explizit ausgewiesen.<sup>2</sup> So besteht an den Hochschulen weitgehende Einigkeit darüber, dass die Entscheidung über die zukünftigen Professuren und deren Besetzung die wichtigste Maßnahme für die langfristige Qualitätsentwicklung der Institution darstellt. Von der Strategieentwicklung, die der Ausrichtung der Professuren zugrunde liegt, über die Qualität der Auswahlpro-

1 AQ Austria, Auditverfahren 2019: S.39ff und S.52. Der Bericht weist dabei auf Verbesserungspotential hinsichtlich der Verschränkung von strategischer Entwicklung und Qualitätssicherung hin.

2 Siehe auch AQ Austria, Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen, 2016, S.76 und AQ Austria, Auditverfahren, 2019, S.48.

zesse und Zusammensetzung der Berufungskommissionen bis hin zu den Rahmenbedingungen, die den Alltag eines Professors oder einer Professorin in der Zukunft bestimmen sollen, müssen viele Faktoren zusammenspielen, um die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Universität durch gute Berufungsentscheidungen zu sichern und den Berufenen die richtigen Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten. Bei einer durchschnittlichen Verweildauer von 15-20 Jahren ist eine gute Auswahl der leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ohne Zweifel die wichtigste Steuerungsmaßnahme für die Qualität der Lehre und Forschung aller Hochschulen. Einige Wissenschaftsinstitutionen wie die deutsche Max-Planck-Gesellschaft bauen weitgehend auf diese Ex-Ante Qualitätsmaßnahme und geben den nach aufwändiger Auswahl Auserkorenen danach maximale Freiheit inkl. großzügiger Grundausstattungen, um neue Ideen und Visionen auch ohne zeitaufwendiges Antragschreiben umzusetzen. Zumeist setzt sich die Qualitätssicherung der Hochschulen jedoch aus einem Mix von derartigen Ex-Ante-Qualitätsmaßnahmen und den Ex-Post-Evaluationen zusammen.

Zu den Ex-Ante-Maßnahmen der Qualitätsentwicklung, die nicht explizit als solche kursieren, können auch wettbewerbliche Drittmittelverfahren zur Forschungsfinanzierung gezählt werden. Erst die positive Evaluierung (zumeist durch Peer Review Verfahren) von Förderanträgen leitet die Mittelzuweisung an einzelne Forschende oder Verbände ein. Diese antragsgebundene und projektbasierte Forschungsfinanzierung nahm in den letzten Jahren in vielen europäischen Hochschulsystemen deutlich zu. Bis zu einem gewissen Grad führt diese Forschungsfinanzierung durch ihre Wettbewerbs- und Evaluationskomponente zu Qualitätsgewinnen. Allerdings kann ein zu großer Anteil der Drittmittelfinanzierung zu Ungunsten der Grundfinanzierung sich auch als Aushöhlung langfristiger, risikoreicherer Forschung erweisen.

Die Ex-Post-Evaluationen sind in der Lehre üblich, werden aber auch für die Beurteilung von Leistungen einzelner Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen benutzt, um z.B. über zusätzliche Mittel, Belohnungen und Leistungsbezüge zu entscheiden. (Selbst bei der Max Planck Gesellschaft gibt es inzwischen Ex-Post Evaluationen der Einzelleistungen, um die Leistungsbezüge entsprechend anzupassen.) Die Evaluation von universitären Einheiten wie Departments oder Zentren verbindet zumeist Ex-post und Ex-ante-Elemente, um Stärken-Schwächen Analysen mit einer Ausrichtung auf Potentiale und Anhaltspunkte für Zukunftsperspektiven zu verbinden.

Festzuhalten ist auf jeden Fall, dass Qualitätsentwicklung im Hochschulwesen auf einen bunten Strauß von Ansätzen und Instrumenten zurückgreift, von denen nur ein Ausschnitt - üblicherweise vor allem die lehrbezogenen Aktivitäten - von den Qualitätssicherungsstellen der Hochschulen betreut wird. Die Auditverfahren der AQ Austria berücksichtigen diese Vielfalt offensichtlich, wie deren Analyse zeigt. Die meisten Qualitätssicherungsdiskussionen in Europa (wie das European Quality Forum oder die Treffen des Netzwerks des European Registers of Quality Assurance Agencies) konzentrieren sich allerdings zumeist auf die expliziten und primär mit der Evaluation von Lehr- und Lernumgebungen befassten Qualitätssicherungsverfahren.

In einer Diskussion über die Grenzen und Chancen der Evaluation sollte hingegen das Gesamtportfolio aller evaluativen Entscheidungen in und über Hochschulen und damit auch die Vielfalt der Handlungskontexte und Beurteilungsgegenstände, in denen Entscheidungsträger der Hochschulen und Hochschulsysteme versuchen, die Qualität der Hochschulen zu verbessern, ins Visier genommen werden. Die folgende Auflistung gibt einen ersten (sicherlich nicht vollständigen) Überblick:

Beurteilungs-ebene	Beurteilungsgegenstand/ Funktion der Beurteilung	Evaluationsverfahren
<b>Individualebene</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berufungen</li> <li>2. Beförderung/ Tenure</li> <li>3. Entscheidung über Rufabwendung</li> <li>4. Belohnung (Boni, Leistungszulagen, Gehaltsbemessung)</li> <li>5. Preise</li> <li>6. Beurteilung der Vorleistungen und wissenschaftlichen Projektpläne bei Fördermittel-Einzelanträgen</li> <li>7. Lehrveranstaltungsevaluation durch Studierende</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-6. Externe Gutachten Internes und Externes Peer Review, aber auch Nutzung bibliometrischer Daten zu Publikationen, Zitationen, insbesondere in Peer-reviewed Zeitschriften</li> <li>7. Studierenden-Surveys durch Online-Fragebögen</li> </ol>
<b>Fachebene</b> (Departments, Zentren),	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluationen von Studienprogrammen durch die Hochschule</li> <li>2. Leistungsbezogene Mittelvergabe, Stellen- und Professurenzuweisung, Infrastrukturinvestitionen innerhalb der Hochschule</li> <li>3. Stärken-/Schwächenanalyse und Einschätzung von Departments und Fachprofilen durch die Hochschule, zyklisch, und im Rahmen von strategischer und Struktur- und Entwicklungsplanung</li> <li>4. Standortübergreifende Fächerevaluationen für differenzierte Standortfinanzierung durch nationale Organisationen</li> <li>5. Beurteilung der Vorleistungen, wissenschaftlichen Projektpläne und Forschungsumgebung bei Beantragung von wettbewerblich vergebenen Verbundforschungsfördermitteln</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Studierenden-Surveys durch Online-Fragebögen, Beratungen der Studienkommissionen</li> <li>2. Daten und Indikatoren der Hochschulen</li> <li>3. Strategieentwicklungsprozesse</li> <li>4. Fächer-Rating durch Wissenschaftsorganisationen (z.B. UK: REF)</li> <li>5. Peer review</li> </ol>
<b>Fächerguppen, Fakultäten, Cluster, Netzwerke</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluation zur Entscheidung über Fördermittel, institutionelle Mittelallokation, strategische Mittel</li> <li>2. Potentialanalyse für sichtbare, interdisziplinäre Schwerpunkte, neue Forschungsfelder und Schnittstellen (inkl. Potentiale für interne und externe Zusammenarbeit)</li> <li>3. Identifikation von Kooperationsmöglichkeiten</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategieentwicklung der Hochschulleitung</li> <li>2. Interne und externe Peer review</li> <li>3. Datenanalyse von Kooperationsprojekten, Ko-Autorenschaften, bibliometrische Daten</li> </ol>

<b>Institutionelle Ebene</b>	4. Leistungsbezogene Mittelallokation 5. Department-Evaluationen: Vergleich der Leistungen von Departments, Fakultäten und fakultätsübergreifenden Zentren im Hinblick auf Potentiale für strategische Planung, Entscheidung über Schwerpunktbildung, Professuren und Investitionen 6. Institutionelle Rankings: Einschätzung der durchschnittlichen Leistung einer Institution oder einiger relevanter Fachbereiche für potentielle Kooperationspartner oder zur Beurteilung der Attraktivität für mobile Doktoranden	1. Indikatoren (z.T. durch nationale Vorgaben festgelegt) 2. institutionell initiierte Peer-Review-basierte Evaluation von Departments oder Fakultäten 3. Daten-basierte Ratings oder Rankings von Institutionen mit Fach-gebiets-komponenten
<b>Interinstitutionelle und Systemebene</b>	1. Benchmarking zur Einschätzung von fachlichen Stärken und regionalen oder nationalen Schwerpunkten; 2. Institutionelle Differenzierung des Hochschul-systems durch Ranking und Rating, zumeist nur in Bez. auf Vergleich von Forschungsleistungen in Fächergruppen 3. Stärken-Schwächen- u. Potentialanalysen in neuen Wissenschaftsfeldern im länderweiten Vergleich als Grundlage für Design von Wissenschaftspolitik u. Fördermaßnahmen oder Standortentwicklung (z.B. in jüngerer Zeit Biotechnologie, Digitalisierung, Quanten- und Nanotechnologien, Industrie 4.0)	1. Indikatoren und bibliometrische Daten 2. Fächer-Ratings, Kombination von bibliometrischen Daten und Peer Reviews z.B. im britischen Research Excellence Framework oder in den deutschen Wissenschaftsrat-Fächer-ratings 3. Nationale thematische Analysen auf der Basis von Indikatoren, Gutachten, Umfragen und Peer Review

Für die Hochschulen selbst zeigt die Vielfalt der oben aufgelisteten Handlungskontexte dreierlei:

1. Die Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen gehört untrennbar zum Alltag der Hochschulsteuerung. Die ständige Beurteilung von wissenschaftlichen Leistungen, Ergebnissen und Plänen spielt sich auf allen Ebenen ab und spielt für das Zusammenspiel der Ebenen miteinander eine spannungsvolle Rolle, da mithilfe dieser Evaluationen über Mittel, Belohnungen, Forschungsmöglichkeiten und Investitionen entschieden wird. Die explizite Qualitätssicherung ist Teil und eben nur Teil dieser vielfältigen Evaluationen.
2. Peer Review und Daten werden häufig komplementär genutzt. Peer Review ist tief im wissenschaftlichen Alltag verankert, nicht nur in der Begutachtung von eingereichten Zeitschriftenartikeln oder Forschungsanträgen außerhalb der Hochschule, sondern auch im Hochschulentscheidungsalltag, vor allem bei Berufungen und in den zyklischen strategischen Entwicklungsprozessen.
3. Die Vielfalt der Ebenen der Evaluation wissenschaftlicher Leistungen impliziert, dass sich Konflikte zwischen diesen, deren Erwartungen und Ergebnissen ergeben können. So kann ein hervorragend beurteilter Einzelwissenschaftler durch das Netz der Hochpotentialfelder einer Fächer- oder gesamtinstitutionellen Analyse fallen oder eine überragende Evaluation eines Studienprogramms mit einer mittelmäßigen Beurteilung eines Departments zusammenfallen. Gerade zwischen der universitären Ebene und den Erwartungen des Hochschulsystems, welches das Hochschulsystem mit den Erwartungen der Gesellschaft abgleicht, sind Spannungen vorprogrammiert. Einfache Lösungen sind nicht erwartbar, sondern Abwägungen, Zielkonflikte, immer wieder neue Gewichtungen. Hochschulsteuerung weigert sich mechanistischen Lösungsansätzen, verlangt das Anhören der Vielstimmigkeit, Verhandlung und Abwägung, akademische Visionen, Weitsicht und Risikobereitschaft. Qualitätsentwicklung muss diesen Spannungsfeldern gerecht werden statt sie auszublenden.

## ZWISCHEN QUALITÄTSEVALUATION UND QUANTITATIVER LEISTUNGSMESSUNG - SCYLLA UND CHARYBDIS?

Angesichts der wachsenden Vielfalt und Anzahl von Evaluationsanlässen, zunehmender Berichtspflichten im Rahmen diversifizierter Finanzierungsquellen und eines zunehmend globalen Wettbewerbs um mobile Studierende, Spitzenforscher/innen und Forschungsmittel, erstaunt es nicht, dass auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung vereinfachte Evaluationsmethoden in Form von quantitativen Benchmarks und Leistungsvergleichen gesucht werden. Die Abwägung zwischen einer möglichst zukunftsorientierten und gerechten Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen auf der einen Seite und der Begrenzung des ausufernden Aufwands und der zunehmenden unerwünschten Negativeffekte einer solchen Beurteilung durch Peers (Peer Reviews) auf der anderen prägt die Diskussionen über Hochschulevaluation im letzten Jahrzehnt.

Die seit dem 17. Jahrhundert im Wissenschaftssystem etablierten Peer Reviews, die sich primär auf Forschungsleistungen beziehen, geraten immer häufiger wegen des damit verbundenen Aufwands, aber auch wegen bekannter Mainstreaming-Effekte und der Benachteiligung risikoreicherer, weniger etablierter innovativer Ansätze, in die Kritik. So spielten z.B. der britische Higher Education Funding Council, welcher das besonders aufwändige Forschungsevaluationsverfahren des Research Assessment Exercise (RAE, 1986-2008) und des Folgeverfahrens des Research Excellence Framework (REF, seit 2014) orchestriert, lange mit dem Gedanken, den großen Aufwand einer flächendeckenden Peer Review, die alle Institutionen und Fächer mithilfe tausender Gutachter beurteilen und am Ende zusammenfassend in Rating-Gruppen einteilen soll, die Forschungsevaluation zumindest teilweise durch Indikatoren und bibliometrische Daten abzukürzen. So sollten vor allem die unter der

Begutachtungslast klagenden Hochschulen und Wissenschaftler/innen entlastet werden. Am Ende wurde die Nutzung von quantitativen Daten im RAE zwar ausgeweitet und die Peer Review etwas verschlankt. Letztere blieb aber als unausweichliches Kernstück der Forschungsevaluation bestehen, da die Verzerrungseffekte alternativer quantitativer Methoden als zu schwerwiegend angesehen wurden.<sup>3</sup>

In der Forschung werden Mittel daher in den meisten europäischen Ländern primär über Peer Review-Verfahren vergeben, entweder nach nationalen Fachleistungsvergleichen wie in Großbritannien oder über wettbewerblich vergebene Drittmittel, über die in den meisten Ländern ein wachsender Anteil der universitären Forschungsmittel vergeben wird. Nichtsdestotrotz werden bei der Beurteilung einzelner Anträge oder Bewerbungen auf Professuren immer häufiger bibliometrische und Drittmitteldaten benutzt, um erste Filter in den Auswahlprozessen einzusetzen. Mit Sorge kann sogar beobachtet werden, dass die wachsende Anzahl von Evaluationsanlässen und der dafür benötigten Gutachten die Bereitschaft der Wissenschaftler/innen, ihre Zeit dafür zur Verfügung zu stellen, erodiert. Gerade die erfolgreichsten Wissenschaftlerinnen werden überbeansprucht und stehen immer seltener zur Verfügung. Abkürzungen sind die Folge: Immer häufiger wird auch in Peer Review-Prozessen zu H-Indices oder Zitationsdaten gegriffen, um wissenschaftliche Leistungen zu vergleichen. Es lässt sich festhalten, dass die Verlässlichkeit und Qualität der Peer Reviews in der Forschungsevaluation empfindlich von seinem sparsamen Einsatz abhängt.

Die Nutzung bibliometrischer Daten bildet in diesem Zusammenhang insofern ein interessantes Feld, als deren methodische Differenzierung und digitale Datenverarbeitungsqualität stetig zunimmt. Entsprechend prüft ein Projekt des Österreichischen Wissenschaftsrats (seit 2018) mithilfe des bibliometrischen Kompetenzzentrums Centre for Science and Technology Studies (CWTS) der Leiden Universität gerade die Möglichkeiten und Grenzen bibliometrischer Daten in verschiedenen Wissenschaftsgebieten. So werden z.B. einige der interessantesten Methoden, neue wissenschaftliche Entwicklungen und emergente Querverbindungen zwischen Gebieten zu identifizieren, nur wenig genutzt. Auch wenn bibliometrische Daten die Evaluation durch Peer Review in ihrer Beurteilungstiefe und -komplexität nicht ersetzen können, bieten sie doch hilfreiche ergänzende Einblicke, nicht nur in Bezug auf Volumina und Sichtbarkeit, sondern auch im Hinblick auf Kooperationen und thematische Querbezüge, die neue Fragen aufwerfen, welche dann erst durch Peers tiefer beleuchtet werden können.

Bei der Verteilung der Grundausrüstungsmittel für Lehre und Forschung greifen die meisten Hochschulsysteme auf nationaler und institutioneller Ebene auf Indikatoren zurück, da nur diese einen Vergleich zwischen Institutionen ohne disproportionalen Aufwand zulassen. Bei der Verwendung von Indikatoren als Basis für die Mittelallokation ist auf jeden Fall höchste Vorsicht geboten. Von einer automatisierten und allumfassenden Anwendung ist insofern abzuraten, als bisher weder die Diversität der Disziplinen und Hochschulprofile noch die Mehrdimensionalität wissenschaftlicher Leistung genügend berücksichtigt werden. Ebendiese Mehrdimensionalität der Hochschulleistungen, welche neben Grundlagenforschung auch angewandte Forschung, Lehre, Weiterbildung, Innovationsbeiträge sowie die Lösung sozio-ökonomischer Probleme umfasst, wird bisher in keinem Indikatorensystem hinreichend

entsprochen, da nur die Forschungsindikatoren irgendwelche Leistungsvergleiche (so verzerrend und unvollständig diese auch sein mögen) zulassen. Angesichts der Breite von Aufgaben und Bedürfnissen verschiedener Anspruchsgruppen, welche heute von Hochschulen abgedeckt werden sollen, sind Indikatorensysteme weit davon entfernt, homogenisierende Effekte zu unterbinden. Um die Verzerrungseffekte dieser abkürzenden Leistungsevaluation durch Indikatoren-Berechnungsmodelle zu minimieren und auch Sonderbedarfe, institutionelle strategische Akzente und nationale Ziele zuzulassen, werden die sich ergebenden Beträge in den meisten Hochschulsystemen durch gesondert verhandelte Sondermittel ergänzt. In Österreich versucht das Instrument der Leistungsvereinbarung auf der Basis von strategischen Entwicklungsplänen und Verhandlungen zwischen Ministerium und Hochschule die Vielfalt universitärer Bedarfe und deren Bezug zu nationalen Zielsetzungen abzubilden.

Im Abwägen zwischen quantitativen Methoden der Leistungsmessung und qualitativer Peer Review, zwischen Aufwand und Tiefe der Beurteilung, sollte am Ende das Bewusstsein für die Unkalkulierbarkeit und Langfristigkeit wissenschaftlicher Prozesse und die Grenzen der Messbarkeit wissenschaftlicher Qualität geschärft werden, damit die Freiräume für langfristig bahnbrechende Wissenschaft und nachhaltige Innovation nicht durch kurzfristiges Effizienzdenken erstickt werden. Um die Peer Review nicht überzustrapazieren – durch zu häufige Beanspruchung von Wissenschaftler/innen, durch überspannte Erwartungen an ihre Objektivität oder durch fehlende Skepsis ob ihrer Einbettung in wissenschaftliche Machtstrukturen – sollte der wissenschaftliche Alltag sich evtl. wieder auf eine stärkere Betonung der Ex-Ante-Qualitätsevaluation bei der Personalgewinnung bei gleichzeitig weniger dichten Evaluationen im späteren Alltag der berufenen Wissenschaftler/innen bzw. die Ermöglichung drittmittelantragsfreier Forschungsfreiräume besinnen. Die richtige Balance zwischen Evaluation und Vertrauen in die Leistungsqualität berufener Wissenschaftler/innen muss allerdings vor dem Hintergrund der jeweiligen institutionellen Qualitätskultur gefunden werden.

## CONCLUSIO: QUALITÄTSKULTUR ODER DIE BEREITSCHAFT, SICH EVALUIEREN ZU LASSEN

Qualitätssicherungsverfahren haben je nach Perspektive und Offenheit der Evaluierten eine unterschiedliche Wirkung, so dass deren Effektivität auch den Kontext der Evaluation berücksichtigen sollte. Angesichts der oben beschriebenen Vielfalt möglicher Hochschulevaluationsanlässe und -ziele stellt sich daher die Frage, wie Universitäten nach 17 Jahren UG 2002 und 7 Jahren HS-QSG, d.h. zum Zeitpunkt einer fortgeschrittenen Reife ihrer Steuerungsansätze und Evaluationsverfahren, mit diesen umgehen. Wo bleiben blinde Flecken der selbstkritischen Befragung? Wo verharrt die Qualitätssicherung im Fragmentarischen und verpasst Chancen wirklicher Selbsterneuerung? Wie zeigt sich die viel beschworene Qualitätskultur?

<sup>3</sup> Die Diskussionen und Pläne zur Ablösung des RAE durch ein quantitatives Verfahren sind im REF Managers Report wiedergegeben. Dieser kann auf der Webseite des REF aufgesucht werden: [https://www.ref.ac.uk/2014/media/ref/content/pub/REF\\_managers\\_report.pdf](https://www.ref.ac.uk/2014/media/ref/content/pub/REF_managers_report.pdf) (letzter Zugriff 15.7.19)

Die Berichte der AQ Austria zu Qualitätsverfahren und Audits der Qualitätssicherungsverfahren offenbaren nicht nur, wie solide etabliert Qualitätssicherungsverfahren an österreichischen Universitäten sind, sondern auch die Varianz ihrer Ausgestaltung und Einbindung in strategische Entwicklungsprozesse. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, wie viel Eigeninitiative einzelne Universitäten ergreifen, um sich zusätzlichen Evaluationsverfahren zu unterziehen, trotz der bereits umfangreichen gesetzlichen vorgeschriebenen Qualitätssicherungsinstrumente. Beispielhaft seien die zyklischen Forschungsevaluationen der Uni Wien genannt, in denen wissenschaftliche Einheiten ihre Selbstreflexion und Entwicklungsperspektiven durch Peers enger Partnerinstitutionen beleuchten lassen. Wie oben dargelegt, wird hier deutlich, wie sehr systematische Fragen nach der Qualität und den Potentialen wissenschaftlicher Leistung zu den intrinsisch motivierten Fragehaltungen einer Wissenschaftsinstitution oder Universität gehören, auch wenn einige der mit ihnen verbundenen Berichtspflichten sicher von den meisten betroffenen Wissenschaftlerinnen eher als extern auferlegte Pflicht empfunden werden.

Auch die Analyse der Leistungsvereinbarungen durch den ÖWR<sup>4</sup> und die diesen zugrundeliegenden strategischen Entwicklungspläne der Universitäten offenbart die gewachsene Strategiefähigkeit der Universitäten und ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Notwendigkeit, institutionelle Stärken, Schwächen und Potentiale sowie entsprechende strategische Maßnahmen einer Analyse zu unterziehen. Blinde Flecken gibt es vielleicht am ehesten dort, wo Qualitätssicherungsmaßnahmen am routiniertesten erscheinen: So zeigen Audits in Österreich ebenso wie in anderen europäischen Ländern immer wieder, dass die jahrzehntelang etablierten Studierendenevaluationen von Lehrveranstaltungen und Studienprogrammen nur unzureichend in tatsächliche Qualitätsentwicklungsmaßnahmen münden, welche z.B. Personalgespräche und Lehr-Coaching für Lehrende mit verbesserungsbedürftigen Lehrmethoden oder Anpassungen des Programmdesigns miteinbeziehen würden.<sup>5</sup> Dialogische Formen der Qualitätsentwicklung der Lehr- und Lernsituation, wie Studienkommissionen mit starker Studierendenbeteiligung aus den Fachschaften, werden häufig positiver beurteilt als die klassische Lehrevaluation.

Blinde Flecken scheint es aber auch in Bezug auf die Evaluation des Wissenschaftsmanagements und unterstützender Services zu geben. Abgesehen von Lehr- und Lernsupport oder der Einführung einiger neuer Dienstleistungen, wie Welcome oder Dual Career Services für internationale Wissenschaftler/innen, wird der Beitrag der wissenschaftsunterstützenden Dienstleistungen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Lern- und Forschungsumgebungen selten systematisch evaluiert. Ausnahmen, wie die internationalen Evaluationen des Personalwesens oder des Raum- und Ressourcenmanagement an der Universität Wien, scheinen eher selten. Entsprechend finden auch strategische Maßnahmen zur Entwicklung der Dienstleistungen als integraler Bestandteil institutioneller Qualitätsentwicklung in den Strategieplänen nur selten Erwähnung. Zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit gehören z.B. neue Ansätze im Wissensaustausch, die über den traditionellen Wissens- und Technologietransfer hinausgehen und neue ko-kreative Innovationsansätze in Forschung und Lehre unterstützen, in denen Universitäten in

engem Dialog mit externen Organisationen aus Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsame Herausforderungen definieren und in Netzwerken gemeinsam lösen.<sup>6</sup> Generell gehen neue Ansätze im Wissensmanagement häufig über die alte Trennung zwischen Wissenschaft und Verwaltung hinaus und suchen neue wissenschaftsnahe, hybride Formen von Wissenschaftsunterstützung, die erheblich zur Attraktivität der Forschungs- und Lernumgebungen an Universitäten beitragen. Ein Blick ins angelsächsische, niederländische oder skandinavische Ausland würde hier einige hilfreiche Anregungen liefern.

Wo liegen die Chancen und Grenzen der Hochschulevaluation? Sie hängen ab von der Ernsthaftigkeit der Frage, mit der ein Aspekt der Hochschulaktivitäten ins Visier genommen wird. Erst die wirkliche Fragehaltung ermöglicht die Art von Offenheit, mit der auch kritische Ergebnisse oder Anregungen angenommen oder zumindest ernst genommen werden können. Die Qualität der Leitung und der Mitglieder einer Hochschule zeigt sich darin, wie sehr sie vermögen, eine suchende, sich stetig selbstverbessernde Fragehaltung wach zu halten, immer neu zu beleben, immer wieder neue Ansätze zu suchen, wenn andere wohl etabliert erscheinen. Institutionen mit einer lebhaften Qualitätskultur zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie nicht müde werden, ihre eigenen Praktiken zu überdenken und verbessern zu wollen. Die gängige Qualitätssicherungspraxis eines Hochschulsystems sollte daher vor allem dahingehend beleuchtet werden, ob sie diese Fragehaltung unterstützt und systematisch anregt oder aber womöglich unterminiert. Gerade in reifen Qualitätssicherungssystemen sollten daher allzu enge Zyklen der Evaluation mit wiederkehrenden Fragen überdacht werden und den hochschuleigenen Fragen Raum gegeben werden. Natürlich sollten immer wieder auch neue Fragen, die evtl. von den Hochschulen selbst nicht gestellt wurden, von außen an sie herangetragen werden, nicht zuletzt um auch die Auseinandersetzung des Wissenschaftssystems mit gesellschaftlichen Bedarfen anzuregen. Aber auch diese müssen in den institutionellen Kontext integriert und angepasst werden. Bei allen externen Erwartungen bzgl. systemweiter Qualitätsstandards und unbedingt zu beleuchtender Dimensionen der Hochschulentwicklung sollten die Ausgestaltung der Evaluationsprozesse und die Definition der Detailfragen zum einen in der Hand der Hochschulen belassen werden und zum anderen nicht allzu dicht den Alltag durchziehen. Sonst droht die Gefahr, das Grundvertrauen in die Qualitätsorientierung der Leistungsträger so zu erodieren, dass die ernsthaften Fragen, die wirklich einer Antwort harren und daher eine nachhaltige Qualitätsentwicklung einleiten können, keinen Raum haben sich zu entfalten.

## QUELLEN

**AQ Austria**, Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen – Eine Bestandsaufnahme, Wien 2016.

**AQ Austria**, Auditverfahren in Österreich. Analyse und Synthese der Verfahrensregeln und –durchführung der Agenturen und der Ergebnisse der Auditverfahren an öffentlichen Universitäten und Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen, Wien 2019.

4 ÖWR Österreichischer Wissenschaftsrat, [https://www.wissenschaftsrat.ac.at/downloads/Empfehlungen\\_Stellungnahmen/2018\\_2016/Endversion\\_Leistungsvereinbarungen-2016\\_2018.pdf](https://www.wissenschaftsrat.ac.at/downloads/Empfehlungen_Stellungnahmen/2018_2016/Endversion_Leistungsvereinbarungen-2016_2018.pdf), abgerufen am 6.12.2019

5 AQ Austria, 2019, S.56-57.

6 Auch in der AQ Austria Analyse der Auditverfahren wird festgestellt, dass in diesem Bereich eine genuine Qualitätssicherungsperspektive fehlt. S.69.

**Analyse der Leistungsvereinbarungen 2016–2018 und Empfehlungen**

[https://www.wissenschaftsrat.ac.at/downloads/Empfehlungen\\_Stellungnahmen/2018\\_2016/Endversion\\_Leistungsvereinbarungen-2016\\_2018.pdf](https://www.wissenschaftsrat.ac.at/downloads/Empfehlungen_Stellungnahmen/2018_2016/Endversion_Leistungsvereinbarungen-2016_2018.pdf)

**Research Excellence Framework 2014:** Manager's report. London March 2015. [https://www.ref.ac.uk/2014/media/ref/content/pub/REF\\_managers\\_report.pdf](https://www.ref.ac.uk/2014/media/ref/content/pub/REF_managers_report.pdf) (letzter Zugriff 15.7.19).

**Reichert, S.**, „Jenseits der Leistungsüberprüfung – Diskussionspapier zur Suche nach einem neuen Umgang mit Qualitätssicherung an Hochschulen“ in SWTR, Leistungsmessung und Qualitätssicherung in der Wissenschaft. Bern: SWTR Schrift 3/2013, pp.22-52. [https://www.swir.ch/images/stories/pdf/de/SWTR\\_Schrift\\_3\\_2013\\_D\\_2\\_Auflage\\_Qualitaetsicherung\\_web.pdf](https://www.swir.ch/images/stories/pdf/de/SWTR_Schrift_3_2013_D_2_Auflage_Qualitaetsicherung_web.pdf) (letzter Zugriff 15.7.19)

**Sursock, A.**, Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy. Brüssel 2011

## AUTORIN

**DR. SYBILLE REICHERT**

*Mitglied des Österreichischen Wissenschaftsrats*

Schützenstraße 54, D - 96047 Bamberg

E: [sybille@reichert-consulting.de](mailto:sybille@reichert-consulting.de)

# IST PEER-REVIEW NOCH DIE RICHTIGE EVALUATIONSMETHODE?

THOMAS SPITZLEY

DOI: 10.22163/fteval.2019.458

Peer-Review wird im universitären Kontext u.a. a) für die Begutachtung von Forschungsvorhaben oder Publikationen, b) im Rahmen von Auswahlverfahren (z.B. bei Berufungen) und c) bei externen Evaluierungen von Einrichtungen oder Programmen (z.B. Hochschulen, Fakultäten, Instituten oder Studiengängen) eingesetzt. In den Fällen a) und b) kann man mit guten Gründen dafür argumentieren, dass Peer-Review die richtige, wenn nicht sogar die einzig adäquate Evaluationsmethode ist. Dieser Beitrag beschränkt sich auf die Betrachtung der in c) genannten Fälle, genauer: auf die Evaluation von Studiengängen und Studienbedingungen, und hier ist eine komplexere Antwort zu geben.

Die Peer-Review-Evaluation von Studiengängen wurde im Zuge des Bolognaprozesses flächendeckend im Rahmen von Akkreditierungsverfahren eingeführt. Durch die Überprüfung, ob die damals geschaffenen Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG)<sup>1</sup> eingehalten werden, sollten die Studiengänge transparenter und vergleichbarer werden. Grundsätzlich war Peer-Review in diesem Kontext Bestandteil eines dreistufigen Verfahrens:

- (1) interne Evaluation in Form eines Selbstberichts,
- (2) externe Evaluation in Form einer u.U. datengestützten Begutachtung durch Peers,
- (3) Umsetzung von Follow-up Maßnahmen (Auflagen und Empfehlungen).

Die ESG setzen Peers mit Expert\*innen gleich. Typischerweise sind Expert\*innen allerdings denjenigen, von denen sie beauftragt werden, fachlich überlegen.<sup>2</sup> Peers haben dagegen grundsätzlich dieselbe Fachkompetenz wie diejenigen, die sie beurteilen bzw. beraten sollen. Das heißt jedoch nicht, dass Peers über eine geringere Kompetenz verfügen als Expert\*innen, sondern im Gegenteil, dass auch den Begutachteten ein Expert\*innenstatus zukommt.

Aus dem hier relevanten Gegenstand der Evaluation, nämlich Studiengänge und Studienbedingungen, ergibt sich, dass zu den Peers nicht nur Wissenschaftler\*innen mit entsprechender Lehrerfahrung gehören dürfen, sondern dass auch Studierende dazugehören müssen.

Wenn man ernst nimmt, dass die Peers keine höhere Kompetenz haben als die Begutachteten, dann kann den Urteilen der Peers nicht automatisch ein größeres Gewicht zukommen. Insofern ist es folgerichtig, dass sich das Verständnis von Peers als „Richter\*innen“, die ein in der

Regel abschließendes Urteil fällen, hin zu „critical friends“ gewandelt hat, die den Betroffenen auf Augenhöhe Ratschläge geben. Peers als critical friends

- a) treten den Begutachteten grundsätzlich wohlwollend und fair gegenüber,
- b) abstrahieren von ihren eigenen Vorstellungen und Präferenzen,
- c) berücksichtigen die Interessen der Begutachteten und nicht die eigenen Interessen,
- d) beziehen sich nicht schlicht auf ihren eigenen Erfahrungshintergrund als mutmaßliche best practice, sondern orientieren sich in ihrer Urteilsbildung an der konkreten Situation, in der sich die Begutachteten befinden, und
- e) richten ihre Empfehlungen stets auf Qualitätsverbesserung aus.

Strittig ist, ob und, wenn ja, in welchem Maße Peers generell nicht nur über fachwissenschaftliche Kompetenz verfügen, sondern auch hinreichend sachkundig in Bezug auf Evaluationen sein müssen. So plädiert Gutknecht-Gmeiner beispielsweise dafür, dass u.a. „bei der Evaluation der Lehre [...] [e]inschlägige fachliche Expertise [...] hier ausgewiesenen Hochschuldidaktiker\*innen [...] zuzuschreiben [ist]; diese wären also [...] als ‚Sachverständige‘ geeignet, nicht jedoch Fachkolleg\*innen aus der evaluierten Disziplin, d.h. Peers, oder Vertreter\*innen von Stakeholdern“.<sup>3</sup> Am weitesten verbreitet ist die Auffassung, dass die Peers zumindest über Grundkenntnisse und -kompetenzen im Bereich Evaluationen verfügen müssen, und daher werden den Gutachter\*innen von den Akkreditierungsagenturen normalerweise entsprechende Informationsmaterialien bzw. Schulungen angeboten. Folgt man dieser Auffassung, benötigen Peers bei der Evaluation von Studiengängen also eine Doppelkompetenz, nämlich sowohl eine wissenschaftlich-fachliche als auch eine im Bereich Evaluationen, und das bedeutet, dass Peers zumindest in der zweiten Hinsicht in der Regel über eine größere Expertise verfügen als diejenigen, die sie beurteilen bzw. beraten sollen (s.o.).

Im Idealfall findet durch flächendeckende Peer-Review-Evaluationen ein umfassender Austausch guter Ideen für die Gestaltung von Studiengängen statt, der dazu führt, dass deren Qualität überall steigt, nicht nur an der gerade evaluierten Einrichtung, dass sowohl die Evaluierten als auch die Peers von dem Austausch profitieren und dass unter den Beteiligten sogar längerfristige Kooperationen oder Netzwerke entstehen. In

1 HRK (Hrsg.), Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG), Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2015, S.31f. ([www.hrk.de/uploads/media/ESG\\_German\\_and\\_English\\_2015.pdf](http://www.hrk.de/uploads/media/ESG_German_and_English_2015.pdf); abgerufen am 6.7.2019)

2 Vgl. z.B. Sachverständige in Gerichtsverfahren.

3 Gutknecht-Gmeiner, M., „Experten, Gutachterinnen oder Dilettanten: Welche Evaluationskompetenz und Schulung benötigen Peers?“, S.237, in: Zeitschrift für Evaluation 12, 2013, S.235-256.

der Realität gibt es allerdings deutliche Zweifel an der Wirksamkeit von Peer-Review-Evaluationen.

Schon diese kurze Skizze lässt aber deutlich werden, dass hohe Anforderungen erfüllt sein müssen, damit Peer-Review-Evaluationen erfolgreich sein können. Daneben müssen für jede Evaluation Peers gefunden werden, die auch fachlich einschlägig sind, doch das ist eine erhebliche Herausforderung:<sup>4</sup> Die Zahl der Bachelor- und Masterstudiengänge steigt von Jahr zu Jahr; allein in Deutschland wurden im WS 2018/19 knapp 18.000 Bachelor- und Masterstudiengänge angeboten,<sup>5</sup> die regelmäßig akkreditiert werden müssen. Gleichzeitig sinkt angesichts der kontinuierlich steigenden administrativen Aufgaben, die Wissenschaftler\*innen zu erfüllen haben, die Bereitschaft zur Mitwirkung an Evaluationen. Intensive Gutachtertätigkeit kann zwar auch zu Reputationssteigerung führen, doch nicht in demselben Maße, wie es bei herausragenden wissenschaftlichen Leistungen der Fall wäre, die in derselben Zeit erzielt werden könnten, und die von den Peers aufzubringende Zeit wird auch nicht durch die in der Regel gezahlten Aufwandspauschalen kompensiert.<sup>6</sup>

Auch auf der Seite der Betroffenen kommen noch weitere Schwierigkeiten hinzu: Die Betroffenen müssen sich an dem Verfahren konstruktiv beteiligen, das setzt die Akzeptanz des Verfahrens voraus, und die hängt nicht zuletzt von den möglichen Konsequenzen der Evaluation ab. Für die Betroffenen muss der u.a. für die Erstellung des Selbstberichts zu betreibende Aufwand in einer vernünftigen Relation zum Ertrag des Verfahrens stehen, aber in der Regel ist zu Beginn des Verfahrens weder der Ertrag klar, noch sind die Konsequenzen absehbar. Darüber hinaus gilt das im Zusammenhang mit den Peers genannte Zeitproblem für die Betroffenen in gleichem Maße.

Schließlich ist noch eine weitere Schwierigkeit zu erwähnen, die mit Peer-Review-Evaluationen einhergeht: Aufgrund der Beteiligung externer Peers und der von ihnen mutmaßlich ausgeübten externen Kontrolle wird häufig eine Einschränkung der Autonomie der Hochschule im Allgemeinen und der an der Lehre beteiligten Wissenschaftler\*innen im Besonderen konstatiert.

Die genannten Probleme mit Peer-Review-Evaluationen betreffen somit im Wesentlichen drei Dimensionen: zeitliche Belastung, Akzeptanz und Autonomie. Um sie zu lösen, muss die erforderliche zeitliche Belastung reduziert, die Akzeptanz erhöht und die Autonomie gestärkt werden. Eine Möglichkeit, um dies zu erreichen, soll an dem folgenden Beispiel kurz demonstriert werden.

In Deutschland wurde den Hochschulen mit der Möglichkeit zur Systemakkreditierung (in Österreich Audit) die Gelegenheit gegeben, die gesamten Qualitätsmanagementprozesse, und eben auch die Peer-Review-Evaluationen, deutlich bedarfsgerechter zu gestalten. In Vorbereitung auf ihre Systemakkreditierung hat die Universität Duisburg-Essen vor

wenigen Jahren ihr etabliertes Verfahren regelmäßiger, sechsjährlicher institutioneller Evaluationen (mit Peer-Review) der Fakultäten so modifiziert, dass zusätzlich zu den bisherigen Betrachtungsgegenständen ein stärkerer Fokus auf die Studiengänge gelegt wird. Die regelmäßigen Peer-Review-Evaluationen, die früher als Programm(re)akkreditierungen stattfanden, sind dafür entfallen. So konnte die große zeitliche Belastung der Fakultäten deutlich reduziert werden. Im Gegenzug wurden die Instrumente der Selbstreflexion durch jährlich stattfindende Qualitätsgespräche zu den einzelnen Lehreinheiten und sechsjährlich stattfindende vertiefte interne Betrachtungen der einzelnen Studiengänge verfeinert. Dadurch, aber auch durch einen deutlicheren Hinweis darauf, dass die Fakultäten sich im Zuge der institutionellen Evaluation durch das Erstellen eines Selbstberichts zunächst selbst evaluieren, wird die Verantwortung der betroffenen Wissenschaftler\*innen gestärkt und ihre Autonomie erhöht. Statt Peer-Review-Evaluationen im Rahmen von regelmäßigen Verfahren zur Programm(re)akkreditierung gibt es an der Universität Duisburg-Essen Peer-Review mit Bezug auf Studiengänge nun nur anlassbezogen, d.h. dann, wenn die für die Einrichtung und Durchführung von Studiengängen Verantwortlichen einen Rat von kompetenten critical friends brauchen. Auch dadurch wird die Autonomie der beteiligten Wissenschaftler\*innen, aber auch die Autonomie der Hochschule als ganzer erhöht. Dazu trägt auch bei, dass bei der Durchführung aller Evaluationen hochschulintern professionell auf Qualitätssicherung geachtet wird. Dadurch verliert nämlich die oben erwähnte Doppelkompetenz der Peers an Bedeutung, und es kommt bei Peer-Review Evaluationen weitestgehend nur auf die wissenschaftlich-fachliche Expertise der externen Peers an, sodass die internen Wissenschaftler\*innen in der Tat mit ihnen auf Augenhöhe sind.

Mit der so gestärkten Autonomie der Universität geht allerdings eine hohe Erwartung einher: Es wird vorausgesetzt, dass die Verantwortlichen nicht nur die Gelegenheiten erkennen, bei denen ihnen ein solcher Rat helfen würde, sondern dann auch bereit sind, ihn einzuholen. Ob die für die Einrichtung und Durchführung von Studiengängen Verantwortlichen sich bei einer derartigen stärkeren Selbststeuerung auch entsprechend verantwortlich verhalten, wird im Rahmen der System-Reakkreditierung zu überprüfen sein.<sup>7</sup> Außerdem bleibt abzuwarten, ob die genannten Maßnahmen den beabsichtigten Effekt hatten und die Akzeptanz der Betroffenen für Qualitätssicherung im Allgemeinen und Peer-Review Evaluationen im Besonderen erhöhen.

Fazit: Auch wenn es künftig aus guten Gründen keine flächendeckenden Peer-Review Evaluationen mehr geben wird, wie es in den vergangenen Jahrzehnten üblich war, wird man trotz aller Schwierigkeiten – ebenfalls aus guten Gründen – nicht auf die Einschätzung externer Peers verzichten können.<sup>8</sup>

4 Für Österreichische Audit Verfahren hat die AQ Austria aufgezeigt, wie je nach Agentur die Zusammensetzung der Peers z.B. hinsichtlich ihrer Erfahrung in der Studienganggestaltung, ihrer Berufspraxis und der internationalen Dimension voneinander abweichen (vgl. F. Blüml et al., Auditverfahren in Österreich, hrsgg. von AQ Austria, Wien 2019, S.17-19).

5 Vgl. HRK (Hrsg.), Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland. Studiengänge, Studierende, Absolventinnen und Absolventen Wintersemester 2018/2019, Statistiken zur Hochschulpolitik 1/2018, S.9 ([www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-06-Hochschulsystem/Statistik/HRK\\_Statistik\\_BA\\_MA\\_UeBrige\\_WiSe\\_2018\\_19.pdf](http://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-06-Hochschulsystem/Statistik/HRK_Statistik_BA_MA_UeBrige_WiSe_2018_19.pdf); abgerufen am 6.7.2019)

6 Vgl. Neidhardt, F., „Selbststeuerung der Wissenschaft durch Peer-Review-Verfahren“, S.269f., in: D. Simon et al. (Hrsgg.), Handbuch Wissenschaftspolitik, Springer, Wiesbaden 2016, S.261-277.

7 Mit dieser Vorgehensweise folgt die Universität der Empfehlung des Wissenschaftsrates: „Die Hochschulen sollten das Qualitätsmanagement von Lehre und Forschung verstärkt als Kernelement ihrer Autonomie verstehen und dafür effiziente, wissenschaftsadäquate Verfahren entwickeln.“ (Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Köln 2006, S.70)

8 Für hilfreiche Anregungen und Unterstützung danke ich Martina Rendel.

## QUELLEN

**Gutknecht-Gmeiner, M.**, „Experten, Gutachterinnen oder Dilettanten: Welche Evaluationskompetenz und Schulung benötigen Peers?, S.237, in: Zeitschrift für Evaluation 12, 2013, S.235-256.

**Neidhardt, F.**, „Selbststeuerung der Wissenschaft durch Peer-Review-Verfahren“, S.269f., in: D. Simon et al. (Hrsgg.), Handbuch Wissenschaftspolitik, Springer, Wiesbaden 2016, S.261-277.

## AUTOR

**PROF. DR. THOMAS SPITZLEY**

*Prorektor für Entwicklungs- und Ressourcenplanung*

*Universität Duisburg-Essen*

Universitätsstr. 12, 45117 Essen

E: [thomas.spitzley@uni-due.de](mailto:thomas.spitzley@uni-due.de)

# WISSENSCHAFTSEVALUATION: WOHIN GEHT DIE REISE?

STEFAN HORNBOSTEL

DOI: 10.22163/fteval.2019.459

**W**enn man Googles Ngram Viewer Glauben schenkt, dann hat in der englischsprachigen Bücherwelt die Häufigkeit, mit der der Begriff „Evaluation“ auftaucht, Mitte der 1980er Jahre ihren Höhepunkt überschritten und sinkt seitdem, während die deutschen Beiträge noch ansteigen. Die Zahl der Zeitschriftenartikel, die sich um Evaluation drehen, steigt allerdings international – laut Web of Science - sehr kontinuierlich an. Auch wenn diese Publikationen sich natürlich nur zu einem sehr kleinen Teil mit Hochschul- und Wissenschaftsevaluation beschäftigen - denn evaluiert wird schließlich überall - stellt sich die Frage, was dieser schwer zu deutende Befund über die inzwischen ubiquitären Bewertungsprozeduren aussagt. Denn Kritik an Evaluationen, Akkreditierungen, leistungsorientierter Mittelverteilung, Qualitätssicherungssystemen, Zertifizierungen, Auditierungen, Rankings und Ratings ist weder neu, noch auf das Wissenschaftssystem beschränkt. Anstelle der pauschalen, aber Aufmerksamkeit heischenden Diagnose „Evalutis“ als neues gesellschaftliches Krankheitsbild im Allgemeinen und in der Wissenschaft im Besonderen, ist heute eine sehr viel sachlichere und konstruktivere Kritik getreten.

Dies, die Vielfalt eingesetzter Evaluationsverfahren und ihre sehr unterschiedlichen Zwecke machen es allerdings – zumindest, wenn man auf ganz Europa blickt – auch schwer eine allgemeine Einschätzung darüber zu geben, ob Evaluationspraxen überholungsbedürftig oder angemessen sind, ob sie unter dem Strich förderlich, nutzlos oder schädlich waren.

Gleichwohl lassen sich einige Trends feststellen, die offenbar in vielen Verfahren erkennbar sind:

## RITUALISIERUNG UND BERECHENBARKEIT

Fast alle Evaluationsverfahren haben bei ihrer Einführung einen initialen Effekt, der auf das Verfahren selbst oder auch nur auf den Umstand, dass eine Evaluation erfolgt, zurückzuführen ist. Mit der Zahl der Iterationen wird dieser Effekt geringer, teils, weil die Evaluierten recht genau wissen, was erwartet wird und gelernt haben, sich in Szene zu setzen, teils, weil das Leistungsniveau gestiegen ist. Dies macht zweifellos die Begutachtung komplizierter, bedeutet aber nicht unbedingt, dass Evaluationen zur sinnentleerten Routine werden. Rituale sind durchaus Formen der gemeinschaftlichen Selbstvergewisserung, die helfen können auch kritische und komplexe Konstellationen in einer einheitsstiftenden

Weise behandelbar zu machen. Das setzt allerdings eine gewisse Ernsthaftigkeit (Evaluationskultur) voraus und ein Verfahren, das die diskursive und kritische Verarbeitung der Ergebnisse möglich macht.

## CONTROLLING, QM, AUDIT, MONITORING, BERATUNG, STRATEGISCHE PLANUNG

Wenn man Evaluation im weitesten Sinne als systematische Untersuchung der Erreichung selbstgesetzter oder normativ vorgegebener Ziele versteht, dann sind die Grenzen zwischen den verschiedenen Verfahren relativ unscharf. Auf anekdotischer Evidenz beruhend, scheint sich ein Trend „individualisierter Verfahren“ abzuzeichnen, bei denen – häufig anlassbezogen – strategische Beratung im Vordergrund steht. Aber auch Evaluationen im engeren Sinne (und ebenso Akkreditierungen) werden zunehmend in einem für die lokalen Verhältnisse maßgeschneiderten Format von den Lehr- und Forschungseinrichtungen selbst durchgeführt und als Qualitätssicherung in die institutionelle Governance integriert. Das ersetzt zwar externe Evaluationen nicht, erhöht aber die Resilienz der Evaluierten deutlich.

## METRIK ODER PEER-REVIEW?

Die wachsende Informiertheit der Evaluierten hat auch mit der Verbreitung von Informationssystemen zu tun, die in elaborierter Form eine Fülle von Informationen prozessproduziert bereitstellen. Dabei ist die Frage, ob ein tendenziell fehleranfälliges und konservatives Peer-Review oder eine kontextfreie, für Fehlinterpretationen anfällig, Metrik die bessere Lösung ist, vermutlich falsch gestellt. Die wachsende Fähigkeit auch textuelle Informationen zu analysieren, wird in Zukunft wahrscheinlich den Algorithmen größere Bedeutung verschaffen. Darüber hinaus erlauben Standardisierungen (wie sie in Deutschland mit dem Kerndatensatz Forschung eingeführt wurden) eine skalierbare Möglichkeit neben den eigenen Informationsbedürfnissen in einem selbstbestimmten Rahmen externe Referenzgrößen (etwa über Benchmarking) einzubeziehen. Gut möglich, dass die Peers in Zukunft stärker in der strategischen Beratung gefragt sind, als in der Evaluation.

## WISSENSCHAFTSINTERNE KRITERIEN ODER GESELLSCHAFTLICHER IMPACT?

Auch die Bewertungskriterien sind in Bewegung geraten. Immer stärker wird nach dem wissenschaftsexternen Impact von Forschung und Lehre gefragt. Dabei geht es nicht mehr um einfache ökonomische Effekte, sondern in einem sehr umfassenden Sinne um gesellschaftliche Veränderungen, die durch Wissenschaft induziert werden. Gegenwärtig existieren allerdings kaum solide Mess- oder Bewertungswerkzeuge, um derartigen Impact (der sich zudem in sehr unterschiedlichen zeitlichen Horizonten entfaltet) zu erheben. Der Typus von Forschung, um den es dabei geht, ist vermutlich mit dem Begriff der „Translation“ besser beschrieben, als mit dem alten Konzept der „Anwendungsorientierung“.

## TRANSAKTIONSKOSTEN

Der mit Evaluationen verbundene Aufwand ist erheblich. Die Frage, inwieweit Evaluationen positive Wirkungen entfalten und wieviel Evaluation mit welchen Kosten angemessen ist, ist daher notwendig und legitim. Allerdings verschiebt sich mit der open science Bewegung auch die Bewertung der Transaktionskosten möglicherweise weg von einer rein ökonomischen Betrachtung hin zu einer eher durch Informationsmanagement und Qualitätssicherung geprägten Sichtweise.

Wissenschaftsevaluationen werden also vermutlich nicht aussterben, sich aber möglicherweise erheblich verändern und mit anderen Prozessen amalgamieren. Dabei wird eine elaborierte institutionelle Selbststeuerung wohl auch in Zukunft von einer extern organisierten Evaluation begleitet werden. Das allerdings wird ein höheres Maß an Professionalisierung der Peers notwendig machen.

## AUTOR

**Prof. Dr. Stefan Hornbostel**

*Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH  
(DZHW)*

Schützenstraße 6a, 10117 Berlin

E: [hornbostel@dzhw.eu](mailto:hornbostel@dzhw.eu)

# QUO VADIS QUALITÄTSENTWICKLUNG? ÜBER STRATEGIEN, STRUKTUREN UND INSTRUMENTEN VON HEUTE UND MORGEN.

ATTILA PAUSITS

DOI: 10.22163/fteval.2019.460

Eine der wesentlichen Säulen der Qualitätssicherung ist die Evaluation im Hochschulwesen. Diese durchdringt alle relevanten und möglichen Bereiche eines Hochschulsystems und kommt mit dem Modell des Peer-Reviews einem akademischen Miteinander nahe. Es werden Systeme, Hochschulen, einzelne Fakultäten, wissenschaftliche oder administrative Organisationseinheiten und gar die Leistungen einzelner Personen gemessen, bewertet und Empfehlungen für Verbesserungen verschriftlicht und ausgesprochen. Die verwendete Sprache ist meistens konstruktiv, fundiert und so in wissenschaftlichen Traditionen verwurzelt. Dies vermittelt sowohl den Beteiligten als auch den Betroffenen eine gewisse Sicherheit. Um das Qualitätskulturmodell der Bewertung und Weiterentwicklung, die ihre Wurzeln im New Public Management und Neoinstitutionalismus hat und durch ein modernes Rechenschaftsprinzip durch die Hochschulpolitik angetrieben wird, implementieren zu können, braucht es eine große Anzahl an Personen, die als Reviewer und Reviewerinnen diese Prozesse mit ihrer Fachexpertise stützen.

Zugegebenermaßen kommen wir immer weiter weg von Modellen der Akkreditierung von (Studien)Programmen, die z.B. in den letzten Jahren in Litauen und in anderen Ländern eine wahre Völkerwanderung von internationalen Expertinnen und Experten und eine noch nie dagewesene Qualitätssicherungswelle ausgelöst haben. Programmakkreditierungen sind nicht nur sehr ressourcenintensiv, sondern bei einem intakten Qualitätsmanagementsystem der Institutionen auch nicht zwingend notwendig. Sie wurden gerade bei der Einführung der Qualitätssicherung in vielen Hochschulsystemen verbreitet verwendet - oft international besetzt um möglichen Verflechtungen und Einflüssen in relativ kleinen Hochschulsystemen entgegenzuwirken. Damit wollte man sich dem „Academic Inbreeding der Qualitätssicherung“ entgegenstellen und für eine objektivere Bewertung sorgen. Solche Evaluationen benötigen aber mehr als nur die Expertise in einem bestimmten Fachgebiet. Vielmehr geht es um komplexes Wissen, welches auf einem soliden Systemverständnis basiert. Wie ist das nationale Hochschulsystem strukturiert und finanziert? Welche Rahmenbedingungen finden sich für das Handeln im Hochschulbereich? Was für Bewertungskriterien existieren für Professorinnen und Professoren? Welche Governance-Instrumente werden eingesetzt? Es ist offensichtlich, dass viele Aspekte auf die Einbettung und Kontextualisierung von Qualität in einem bestimmten Land eine Wirkung erzielen. Daher ist es umso wichtiger, Qualität relational und kontextual zu messen und zu bewerten. Dieser Anspruch ist auch ein wesentlicher Kritikpunkt an internationalen Rankings. Ohne Kontext können die Peers

lediglich nur allgemeingültige Faktoren als Referenz verwenden und die Rückmeldungen und Empfehlungen gehen dann von einem minimalistischen Verständnis aus. Trotz eines gemeinsamen europäischen Hochschulraums, Harmonisierungsinitiativen wie der Bologna Prozess oder gemeinsamen Qualitätsmodellen wie die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG) ist der Umgang mit nationalen, regionalen, lokalen und institutionellen Gegebenheiten erforderlich. Dies verlangt eine rational aufgesetzte, fachlich geführte und einfühlsam gestaltete verantwortungsbewusste Evaluation. Internationale und gerade periodisch wiederkehrende Evaluationen können daher mehr Transparenz, eine Annäherung an internationale Qualitätsstandards und eine Verbesserung des eigenen Hochschulsystems durch die Betrachtung von außen leisten.

Insbesondere die kontinuierliche Verbesserung steht immer mehr im Mittelpunkt moderner Qualitätssicherungsmodelle. Der Begriff der Sicherung ist fast schon altmodisch und wird z.B. in politischen oder strategischen Dokumenten der Makro-, Meso- und Mikroebenen der Hochschulsteuerung immer mehr verbannt. So stellt man richtigerweise die Frage: Ist die Evaluation (noch) das richtige Tool, um Qualität zu verbessern? Oder versuchen wir doch die Zukunft, zum Ausdruck gebracht durch den Begriff „Entwicklung“, mit den Instrumenten der Vergangenheit zu bestimmen? Wären da nicht neue Methoden wie „prädiiktive Analysen“ bessere Methoden, um etwas in der Zukunft zu entwickeln? Fragen, die eine Evaluation der Evaluation begründen können, wie auch diese Publikation den Versuch unternimmt, unterschiedliche Perspektiven der Evaluation zusammenzuführen und mögliche Zukunftsszenarien zu skizzieren.

Zweifelsohne haben Hochschulsysteme in den letzten zwei Dekaden mit den neuen Instrumenten wie Evaluation und Peer-Review ausreichend Erfahrungen gesammelt. Nicht nur Systeme, sondern auch Hochschulen, die am laufenden Band solche Prozesse initiieren, weil sie (gesetzlich) vorgeschrieben sind, und umsetzen, haben sowohl Verfahrens-Know-How gesammelt als auch professionelle Organisationseinheiten der Qualitätsentwicklung aufgebaut. Dies sind sicherlich beachtliche Erfolge der Organisationsentwicklung. Heutzutage verfügen Hochschulen und Agenturen, die mit einer fachlichen Versiertheit ausgestattet sind, solche Prozesse unterstützen und dadurch die Ergebnisqualität der Verfahren entscheidend positiv mitbeeinflussen, über gut ausgebildete Qualitätsmanagerinnen und -manager. Die Hochschulen haben Strukturen geschaffen und diese werden durch standardisierte Prozesse gestützt. Von der Datensammlung, Selbstbericht und Besuche

im Sinne eines „Informed Peer-Review“ bis hin zum Umgang mit den Ergebnissen arbeiten Hochschulen effektiv und effizient entlang der (in den meisten Fällen von außen vorgegebenen) Prozesse. Trainings wie formale Abschlüsse eines weiterbildenden Hochschulmanagement Masters haben hier auch wesentliche Beiträge der Professionalisierung geleistet. Auch wenn in Europa solche Programme erst seit Anfang der 2000er Jahre angeboten werden, wie das in 2002 gestartete erste „MBA in Higher Education Management“ am Institute of Education in London, das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement MSc an der Hochschule in Osnabrück, oder an der Donau Universität Krems als einziges Programm hierzulande, haben diese auch zur Professionsentwicklung des Managements der Hochschulen und damit zur Qualitätsentwicklung generell wie auch zur Personalentwicklung beigetragen.

Die Verbesserung der Verfahren hängt nicht nur von den Hochschulangehörigen selbst, sondern auch von den Qualitätsagenturen ab. Gerade die Agenturen im Europäischen Hochschulraum haben sich von Systemanbieterinnen zu internationalen Playern entwickelt. Viele agieren nicht nur im eigenen Hochschulsystem, sondern bieten auch für Hochschulen in anderen Ländern Leistungen an. Auch die Vernetzung und der Austausch zwischen diesen Agenturen durch das „European Association for Quality Assurance in Higher Education“ (ENQA) und internationale europäische Projekte, wie das „Sustainable Quality Enhancement in Higher Education Learning and Teaching“ unterstützen die Entwicklung der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise im oben genannten Projekt durch einen international vergleichenden Modellrahmen der Qualitätsentwicklung im Lehren und Lernen sowie ein umfassendes Indikatorenset. Diese und ähnliche Initiativen leisten auch einen wesentlichen Beitrag der theoretischen Fundierung und Weiterentwicklung gängiger Evaluierungen. Die Methoden und Prozesse der Hochschulevaluierung haben sich in den letzten Jahren durch die Prozessenerfahrungen und die kritische Auseinandersetzung mit Hochschulevaluationen sowie das „Heranbilden“ von Peers, die solche Verfahren akademisch und/oder operativ leiten und einer noch größeren akademischen Gruppe an Mitgliedern von Peerverfahren, die regelmäßig an solchen Evaluationen für die unterschiedlichen Agenturen aber auch andere Fachorganisationen teilnehmen, ständig weiterentwickelt.

Die Hochschulforschung selbst hat den Forschungsbereich der Evaluationen ebenso für sich entdeckt. Es wird nicht nur regelmäßig dazu in fach einschlägigen Journals publiziert, sondern die Hochschulevaluation hat durch spezialisierte und wissenschaftlich anerkannte Fachzeitschriften wie „Quality in Higher Education“ oder „Qualität in der Wissenschaft“ für eine Akademisierung des Feldes gesorgt. Hier werden aber nicht nur klassische Beiträge der Hochschulforschung publiziert, sondern auch Fallstudien und Erfahrungsberichte, die eher dem Institutional Research zugeordnet werden können. Institutional Research erforscht u.a. die eigene Einrichtung, unterstützt strategische Entscheidungsprozesse und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Hochschule. Das organisationale Wissen wird durch die Sammlung und Auswertung von hochschulinternen Daten gestützt und durch statistische Methoden evidenzbasiert angereichert. Eine strategisch ausgerichtete Qualitätsentwicklung, die nicht nur primär eine Legitimationsfunktion der Evaluation vorsieht, sondern vielmehr an Kapazitäten denkt, die nicht nur eine Ex-Post- sondern vielmehr eine Ex-Ante-Betrachtung präferiert und dadurch stärker auf die Zukunft ausgerichtet ist, benötigt andere Fähigkeiten und Fertigkeiten. Aktuell werden Evaluationen aus Ergebnissen und Daten der Vergangenheit gestützt. In der Zukunft wird es ebenso wichtig sein, die Kapazitäten, die über eine Qualitätssicherung

hinausgehen, in den Evaluationen zu berücksichtigen. Hier wird es um Strukturen, Prozesse und Leistungen gehen, die strategische Entscheidungsprozesse evidenzbasiert unterstützen. Aufgaben und Leistungen, die zukünftige Qualitätsszenarien stärker in den Mittelpunkt rücken und so die Robustheit aber auch eine neue Ausrichtung des Qualitätsmanagements aufzeigen. Hier wird die Berücksichtigung und Einbindung von Institutional Research an Bedeutung zunehmen.

So wie das Institutional Research an Bedeutung für die Qualitätsentwicklung gewinnt, ist davon auszugehen, dass weitere Themen in die Evaluation einfließen werden. Neben Lehre und Forschung wird auch die „Dritte Mission“, wie die wissenschaftliche Weiterbildung oder Technologie- und Wissenstransfer in der Vergangenheit, mit weiteren Bereichen in die Evaluation einfließen. Soziales Engagement als substantieller Teil der hochschulischen Aufgabe gesellschaftlicher Verantwortung wird in den neuen Qualitätsmodellen genauso an Bedeutung zunehmen. Daher wird es wichtig sein, den Bereich der Dritten Mission sowohl mit Deskriptoren als auch Indikatoren in einem Qualitätsmodell einer Hochschule sichtbar zu machen. Hier stehen die existierenden Evaluationsmodelle erst am Anfang.

Bereits seit längerem werden auch in der Wirtschaft Audits durchgeführt, welche das Innovationsmanagement einer Organisation evaluieren. Dabei geht es um die Messung der Innovationskraft und die richtige Einschätzung von Potentialen wie z.B. von Forschungsergebnissen in Hinblick auf Marktfähigkeit. Diese Prozesse tragen dazu bei, Forschungsergebnisse zu Innovationen weiterzuentwickeln. In den letzten Jahren haben Hochschulen sehr viel in das Forschungsmanagement investiert und so Kernprozesse der Forschung durch Unterstützungsangebote ergänzt. Diese Prozesse sind bereits Gegenstand gängiger Evaluationsmodelle. In einem nächsten Schritt wird es gleichwohl wichtig sein, das Modell des Innovationsaudits in die Hochschulen einzuführen und das Portfolio der Qualitätssicherungsagenturen damit zu erweitern. Konzeptionelle Modelle existieren bereits. Nun müssen diese adaptiert und innerhalb des Qualitätsmanagement-Modells der Hochschulen auch beachtet werden.

Die bereits entwickelten modularen Evaluationsmodelle der Agenturen werden in der Zukunft mit weiteren Modulen und Möglichkeiten erweitert werden. Dabei wird es aber nicht darum gehen, diese allumfassend zu evaluieren. Vielmehr gilt es dann entlang von institutionellen Strategien, die Qualitätsentwicklung durch Evaluation oder mit Hilfe von Innovationsaudits zu unterstützen. Im Kern geht es nicht nur darum, dass eine Hochschule durch die gesetzlichen Vorgaben Mindeststandards erfüllt, sondern auch um strategische Maßnahmen, damit die Qualitätspotentiale z.B. durch eine bessere Positionierung ausgeschöpft werden können.

## AUTOR

### ASS.PROF. DKFM. DR. HABIL ATTILA PAUSITS

*Leiter - Zentrum für Bildungsmanagement und Hochschulentwicklung,  
Donau-Universität Krems*

Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, 3500 Krems

E: [attila.pausits@donau-uni.ac.at](mailto:attila.pausits@donau-uni.ac.at)

<https://orcid.org/0000-0003-2901-5575>

# NOW AVAILABLE!

LATEST EDITION OF THE

## 'EVALUATION STANDARDS FOR RESEARCH, TECHNOLOGY AND INNOVATION POLICY'

OF THE AUSTRIAN PLATFORM FOR RESEARCH  
AND TECHNOLOGY POLICY EVALUATION



### Download in German:

[fteval.at/content/home/standards/fteval\\_standards/](https://fteval.at/content/home/standards/fteval_standards/)



### Download in English:

[fteval.at/content/home/standards/fteval\\_standards/index.jsp?langId=2](https://fteval.at/content/home/standards/fteval_standards/index.jsp?langId=2)

### You want print copies?

Please send an eMail to [office@fteval.at](mailto:office@fteval.at)

# FTEVAL JOURNAL FOR RESEARCH AND TECHNOLOGY POLICY EVALUATION



## ... RTI POLICY EVALUATION AT THE INTERFACE BETWEEN PRACTICE AND ACADEMIA ...

The ‘fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation’ contributes in a quality assured way to exchange between various stakeholder groups in the area of science, research, technology and innovation policy evaluation. It addresses policy-makers, practitioners, evaluators and the academic community. Thematic editions alternate with thematically open issues. By now 49 editions were published, which can be accessed and downloaded from the fteval-repository and the fteval homepage. The fteval Journal is open access. The journal and each published paper receive a separate DOI. All paper contributions are quality controlled, but not subject to peer-review in the strict academic sense.

Researchers and practitioners from the RTI policy domain are invited to send contributions to the editor of the ‘fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation’ ([office@fteval.at](mailto:office@fteval.at)). The contributions can be submitted either in German or English.

If you want to receive the ‘fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation’ free of charge, please fill out this form and send it to [office@fteval.at](mailto:office@fteval.at) or drop it into the infobox at one of our conferences and events.

first name .....

last name .....

institution .....

address .....

postal code .....

city/place .....

country .....

e-mail .....

By filling in this information you agree to\* receive the fteval Journal by mail (free of charge)

\* to receive the electronic newsletter of fteval, which informs about pertinent issues of RTI evaluation in Austria and the EU via email (such as calls for contributions for the next fteval Journal) and thus you entitle the fteval to process your indicated personal data for the purpose of transmission of information to you.

You can revoke consent at any time by informing us via eMail ([office@fteval.at](mailto:office@fteval.at)).



#### **EDITORIAL BOARD**

Rebecca Allinson, **Technopolis UK**; Balázs Borsi, **Eszterházy Károly College**; Elke Dall, **Centre for Social Innovation**; Michael Dinges, **Austrian Institute of Technology**; Leonid Gokhberg, **National Research University Higher School of Economics**; Wolfgang Polt, **Joanneum Research**; Andreas Reinstaller, **WIFO**; Klaus Schuch, **fteval** (chief editor); Michael Stampfer, **WWTF**; Lena Tsipouri, **University of Athens**

#### **AUSTRIAN PLATFORM FOR RESEARCH AND TECHNOLOGY POLICY EVALUATION (fteval)**

c/o ZSI – Centre for Social Innovation GmbH

Linke Wienzeile 246, A-1150 Vienna

**T** +43 1 495 04 42 - 79

**F** +43 1 495 04 42 - 40

**E** [office@fteval.at](mailto:office@fteval.at)

**W** [www.fteval.at](http://www.fteval.at)

#### **DESIGN**

**W** [carotte.at](http://carotte.at)

**E** [caroline@carotte.at](mailto:caroline@carotte.at)

#### **PRINT**

agensketterl Druckerei, Bad Vöslau

Gedruckt auf PEFC™-zertifiziertem Papier.

#### **AUSTRIAN PLATFORM FOR RESEARCH AND TECHNOLOGY POLICY EVALUATION**

##### **Platform fteval members:**

Austrian Federal Ministry of Education, Science and Research (bmbwf), Austrian Federal Ministry for Digital and Economic Affairs (bmdw), Austrian Federal Ministry for Transport, Innovation and Technology (bmvit), Austrian Cooperative Research (ACR), Austrian Council for Research and Technology Development, Austrian Institute of Technology (AIT), AQ Austria – Agency for Quality Assurance and Accreditation Austria, Austria Wirtschaftsservice (AWS), Christian Doppler Research Association (CDG), convelop Cooperative Knowledge Design GmbH, Austrian Research Promotion Agency (FFG), Austrian Science Fund (FWF), Institute for Advanced Studies (IHS), Industriewissenschaftliches Institut (IWI), Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH, Austrian Institute for SME Research (KMFA), Ludwig Boltzmann Society (LBG), Austrian Academy of Science (OEAW), Technopolis Group Austria, Vienna Business Agency – A service offered by the City of Vienna, Austrian Institute of Economic Research (WIFO), WPZ Research GmbH, Vienna Science and Technology Fund (WWTF), Centre for Social Innovation (ZSI)

**AUSTRIAN PLATFORM**  
for Research and Technology Policy Evaluation



c/o ZSI – Centre for Social Innovation GmbH  
Linke Wienzeile 246, A-1150 Vienna

The fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation is a forum to discuss current evaluation practices in the field of research, technology and innovation policy.

**T** +43 1 495 04 42 - 79  
**F** +43 1 495 04 42 - 40  
**E** [office@fteval.at](mailto:office@fteval.at)  
**W** [www.fteval.at](http://www.fteval.at)

**ZVR-Zahl:** 937261837  
**ISSN-Nr.** 1726-6629  
© Vienna 2019