



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Gutachten
des Audits an der
Technischen
Universität Graz

27.02.2018

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Informationen zum Verfahren	3
1.1	Ziele und Methode des Audits	3
1.2	Informationen zur Technischen Universität Graz	5
1.3	Ablauf des Audits an der Hochschule inkl. Zeitplan	5
1.4	Namen der Gutachter/innen	8
2	Zusammenfassung	9
3	Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards	10
3.1	Standard 1	10
3.1.1	Feststellungen zu Standard 1	10
3.1.2	Beurteilung von Standard 1	11
3.2	Standard 2	11
3.2.1	Feststellungen zu Standard 2	12
3.2.2	Beurteilung von Standard 2	18
3.3	Standard 3	19
3.3.1	Feststellungen zu Standard 3	19
3.3.2	Beurteilung von Standard 3	20
3.4	Standard 4	21
3.4.1	Feststellungen zu Standard 4	21
3.4.2	Beurteilung von Standard 4	22
4	Anhang	23
4.1	Agenden der beiden Vor-Ort-Besuche	23
4.2	Richtlinie zur Durchführung eines Audits	28

1 Allgemeine Informationen zum Verfahren

1.1 Ziele und Methode des Audits

Im Audit werden die Organisation und die Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule beurteilt. Das Audit der AQ Austria verfolgt zwei unterschiedliche Ziele:

- Das Audit bestätigt, dass eine Hochschule ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat.
- Das Audit fördert die Hochschule bei der Weiterentwicklung ihres internen Qualitätsmanagementsystems.

Ein Audit ist ein periodisch wiederkehrendes Peer-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch externe Gutachter/innen beurteilt werden. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

Im Audit der AQ Austria wird das interne Qualitätsmanagementsystem anhand von vier [Auditstandards](#) beurteilt. Die Auditstandards konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG (s.u.).

Die vier Auditstandards beschreiben die Anforderungen an ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem und bilden den Qualitätskreislauf (Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln) ab. Sie dienen der Hochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und sollen in der Selbstdokumentation behandelt werden. Gleichzeitig dienen sie der Gutachter/innengruppe zur Beurteilung des internen Qualitätsmanagementsystems.

Standard 1:

Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.

Voraussetzung für den Aufbau und die Implementierung eines internen Qualitätsmanagementsystems ist, dass die Hochschule Strategien festgelegt und Ziele definiert hat. Aus diesen Strategien werden Maßnahmen abgeleitet, und es werden Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Hochschule festgelegt. Die Hochschule gestaltet die hochschulinternen Steuerungsprozesse autonom.

Standard 2:

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

Das Qualitätsmanagementsystem umfasst Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, welche die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie der Weiterentwicklung der internen Organisations- und Steuerungsprozesse unterstützen. Zu den Aufgaben einer Hochschule gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG, § 3 UG, § 4 DUK-Gesetz sowie § 3 FHStG zählen die Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste, sowie Querschnittsaufgaben in den Bereichen Organisation, Administration und Support, Personalwesen, Ressourcenmanagement und Internationalisierung.

Standard 3:

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

Strategien, Organisation und Leistungen der Hochschule sind Gegenstand eines systematischen Monitorings. Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Zielen und Strategien und bei Steuerungsentscheidungen stützt sich die Hochschule auf Ergebnisse und Erkenntnisse des internen Monitorings, ihrer Informations- und Berichtssysteme und auf Maßnahmen der Qualitätssicherung. Ebenso fließen Ergebnisse aus internen und externen Evaluierungsmaßnahmen in die Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Qualitätsmanagementsystems ein.

Standard 4:

Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.

Die Qualitätskultur der Hochschule wird von den Angehörigen der Hochschule getragen und durch eine aktive Kommunikationsstrategie unterstützt. Die Zusammensetzung der Interessensgruppen ist durch das Profil und die Ziele der Hochschule bestimmt und spiegelt die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule wider.

Das HS-QSG legt für das Audit sechs Prüfbereiche (§ 22 Abs 2) fest. Die Prüfbereiche umfassen alle Leistungsbereiche (Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal) des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule.

Prüfbereich 1

Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

Prüfbereich 2

Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal

Prüfbereich 3

Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem

Prüfbereich 4

Informationssysteme und Beteiligung von Interessensgruppen

Prüfbereich 5 *(gültig für Fachhochschulen)*

Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterentwicklung bei Erhalten von Fachhochschulstudiengängen sowie von Lehrgängen zur Weiterbildung (gem. §9 und §3 Abs 2 Z 11 FHStG)

Prüfbereich 6

Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung für das Lehramt an Schulen bzw. Berufstätigkeiten an elementarpädagogischen Bildungseinrichtungen insbesondere zur Prüfung der wissenschaftlichen und professionsorientierten Voraussetzungen für die Leistungserbringung.

1.2 Informationen zur Technischen Universität Graz

„Rund 2.300 Wissenschaftler/innen arbeiten an der TU Graz in über neunzig Instituten, die wiederum in sieben Fakultäten thematisch zusammengefasst sind. Unterstützt wird diese Struktur durch annähernd 950 nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/innen in den Instituten und in der Administration (zentrale Services, Dekanate etc.).“

In ihren 53 Bachelor-, Master- und Doktoratsprogrammen zählt die TU Graz derzeit ca. 15.900 belegte ordentliche Studien und durchschnittlich 2.000 Studienabschlüsse pro Jahr. Eine Besonderheit stellen in diesem Zusammenhang die interuniversitären Studien dar, die gemeinsam mit anderen Universitäten am Standort kooperativ angeboten werden. Dies sind „Elektrotechnik-Toningenieur“ gemeinsam mit der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz (seit 1973) sowie insgesamt 18 NAWI Graz-Studien gemeinsam mit der Karl-Franzens-Universität Graz (seit 2006).

Die Forschungsschwerpunkte der TU Graz spiegeln sich in den fünf „Fields of Expertise“ (FoE) wider, die mit ihrer Organisationsform die Transdisziplinarität der Forschung begünstigen. Auch in diesem Bereich laufen interuniversitäre Kooperationen am Standort, z.B. im Rahmen von NAWI Graz oder BioTechMed-Graz (strategische Partnerschaft mit der Karl-Franzens-Universität Graz und der Medizinischen Universität Graz). Darüber hinaus kooperiert die TU Graz, oder Teilbereiche davon, mit zahlreichen internationalen und nationalen Partnerinnen und Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft, wobei hier die strategischen internationalen Universitätskooperationen, die K-Zentren und K-Projekte und die CD-Labore eine besondere Rolle spielen.

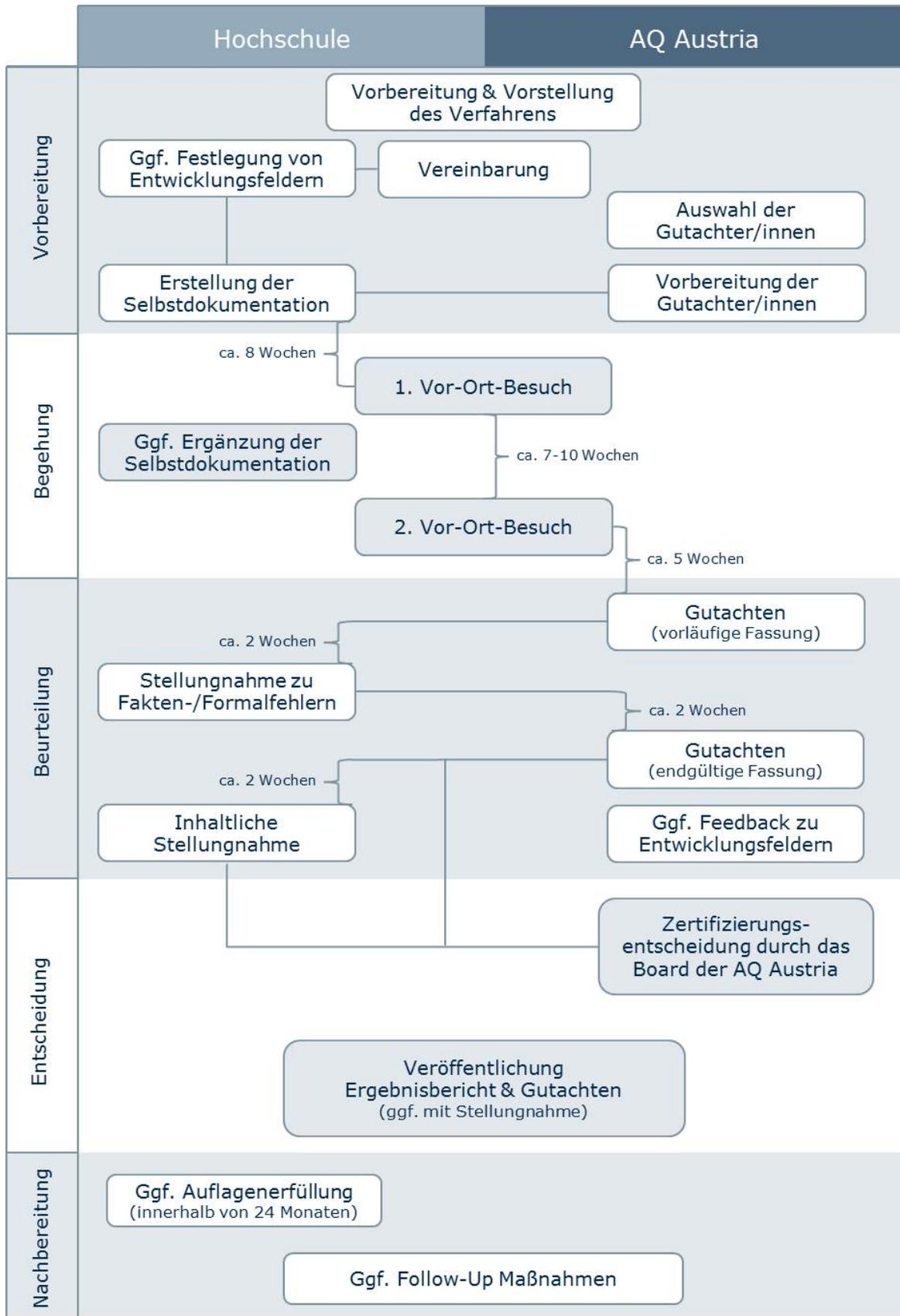
Das Gesamtbudget der TU Graz beläuft sich derzeit auf ca. 211 Millionen Euro pro Jahr, wovon rund 32 % über Drittmittel eingebracht werden.“ (Selbstdokumentation der TU Graz, S. 4)

1.3 Ablauf des Audits an der Hochschule inkl. Zeitplan

Das Audit wird als [Peer Review](#) durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachterinnen und Gutachtern nimmt auf der Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes der Hochschule und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagements anhand der vier Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält bewertende und empfehlende Aussagen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule. Das Gutachten und eine Stellungnahme der Hochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Boards der AQ Austria.

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

Das Audit folgt dem unten abgebildeten Prozessablauf.



Zeitplan des Audits:

Arbeitsschritt	Datum
Übermittlung der Selbstdokumentation der TU Graz an AQ Austria	03.08.2017
Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen via omnijoin bzw. Telefon	23. bzw. 24.10.2017
Erster Vor-Ort-Besuch des Gutachter/innen-Teams an der TU Graz einschließlich Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen	05.-07.12.2017
Zweiter Vor-Ort-Besuch des Gutachter/innen-Teams an der TU Graz einschließlich Vorbereitungstreffen der Gutachter/innen	07.-09.02.2018
Übermittlung des Gutachtens an die TU Graz	20.02.2018
Stellungnahme der TU Graz zu Faktenfehlern	26.02.2018
Übermittlung des endgültigen Gutachtens an die TU Graz	27.02.2018
Inhaltliche Stellungnahme der TU Graz zum endgültigen Gutachten	06.04.2018
Zertifizierungsentscheidung durch das Board der AQ Austria	15./16.05.2018

1.4 Namen der Gutachter/innen

Name	Institution	Funktion
Prof. Dr.ⁱⁿ Heike Faßbender (Vorsitzende des Gutachter/innen-Teams)	Technische Universität Braunschweig	Professorin, Institut Computational Mathematics, AG Numerik (2008-2012: Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung, TU Braunschweig)
Prof. Peter Gudmundson	KTH Royal Institute of Technology, Stockholm	Professor in Material Mechanics (2007-2016: Rektor, KTH Royal Institute of Technology)
Dr.ⁱⁿ rer. pol. Heike Schorcht	Technische Universität Ilmenau	QM-Beauftragte des Rektorates
Christoph Thormeyer (studentischer Gutachter)	Eidgenössische Technische Hochschule, Zürich	Master-Studium Energy Science & Technology
Prof. Dr. Alexander Wanner	Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	Vizepräsident für Lehre und akademische Angelegenheiten

Das Gutachter/innen-Team verfügt über Erfahrungen in der Leitung und Organisation von Universitäten/Hochschulen sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement. Die Gutachter/innen wurden entsprechend dem Profil der TU Graz ausgewählt.

2 Zusammenfassung

Die TU Graz stellte dem Gutachter/innen-Team sorgfältig ausgewählte und sehr ausführliche Informationen in einem Selbstbericht (knappe Basisdokumentation mit zahlreichen, umfassenden Beilagen) zur Verfügung. Zudem wurde dem Gutachter/innen-Team Zugang zu TU4U, dem Intranet der TU Graz, mit zahlreichen weiteren Dokumenten gewährt. Sehr bemerkenswert waren die große Offenheit, mit der alle Beteiligten dem Gutachter/innen-Team begegneten, und die selbstkritische Ehrlichkeit, mit welcher die Fragen des Gutachter/innen-Teams beantwortet wurden. Teilnehmerinnen und Teilnehmer aller hierarchischen Ebenen haben ihrer Meinung unverhohlen Ausdruck gegeben. Die offene Kommunikation und die entspannte Atmosphäre an der TU Graz erleichterten dem Gutachter/innen-Team die Arbeit. Die in diesem Gutachten wiedergegebenen Feststellungen und Beurteilungen basieren auf den schriftlichen Unterlagen und den ausführlichen Gesprächen.

Die gesamte Leitung der TU Graz vermittelt eine hohe innere Überzeugung, Qualitätssicherung und -entwicklung zu betreiben. Die Leitung sieht jedes Teilverantwortung tragende Mitglied der Universität in der Verantwortung, das System selbst zu leben und weiterzuentwickeln. Die TU Graz hat eine klare Strategie entwickelt, Ziele formuliert und entsprechende Maßnahmen zu deren Erreichung abgeleitet. Zur Unterstützung ihrer strategischen Ziele hat die TU Graz konsequente und systematische Steuerungsinstrumente entwickelt und nutzt diese erfolgreich. Das inzwischen etablierte Qualitätsmanagementsystem passt zur institutionellen Kultur und wird konsistent und durchgängig umgesetzt. Das sehr engagierte (kleine) QM-Team um den Rektor treibt die konzeptionelle Weiterentwicklung unter der Einbindung aller Statusgruppen/Beteiligten kontinuierlich voran.

Die TU Graz verfügt über ein seit vielen Jahren gelebtes und seit 2011 zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem, das kontinuierlich weiterentwickelt wurde (und wird). Dabei wurde (und wird) die ausgeprägte Konsens- und Diskussionskultur der TU Graz intensiv genutzt, um alle Beteiligten mitzunehmen und eine größtmögliche Akzeptanz für die angestrebten Ziele und die eingesetzten QM-Verfahren zu erreichen. Die wesentlichen Steuerungsinstrumente Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarung, Zielvereinbarungen und Wissensbilanz bilden die Grundlage aller Entscheidungen. Das QM-System beschränkt sich nicht auf die Kernbereiche Forschung und Lehre, sondern durchzieht alle Bereiche und Aufgaben der TU Graz.

Das Gutachter/innen-Team hat einen außerordentlich positiven Eindruck gewonnen und bewertet alle vier Standards als erfüllt. Der positive Eindruck wurde im zweiten Vor-Ort-Besuch bestätigt. In den Gesprächen zu den Themen

- „Digitale TU Graz“
- „Unternehmerische Universität – Förderung der Gründungsneigung“
- „Forschungsstrategie“
- „Internationalisierung“
- „Lehre 2020“

wurden klare Vorstellungen zur ressortübergreifenden Weiterentwicklung in diesen Themenfeldern vorgestellt. Die ganzheitliche Herangehensweise an die Themen hat das Gutachter/innen-Team beeindruckt. So werden die Themen systematisch von allen Seiten und alle Bereiche betreffend angegangen, nicht nur in Teilbereichen und Einzelprojekten wie an

vielen anderen Hochschulen. Die Herangehensweise kann als beispielgebend für andere Standorte dienen.

3 Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards

Die Feststellungen und Beurteilungen erfolgen auf Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes und weiterer Dokumente der Universität sowie der Gespräche, die während der Vor-Ort-Besuche geführt wurden (s. Agenden im Anhang).

3.1 Standard 1

Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.

Voraussetzung für den Aufbau und die Implementierung eines internen Qualitätsmanagementsystems ist, dass die Hochschule Strategien festgelegt und Ziele definiert hat. Aus diesen Strategien werden Maßnahmen abgeleitet, und es werden Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Hochschule festgelegt. Die Hochschule gestaltet die hochschulinternen Steuerungsprozesse autonom.

3.1.1 Feststellungen zu Standard 1

Die TU Graz hat nachweislich eine Strategie, die 2015 vom Universitätsrat beschlossen wurde. Die Strategie wurde vom Rektorat in intensiven Gesprächen mit zahlreichen Akteur/inn/en auf verschiedenen Ebenen und nach Stellungnahme des Senats entwickelt. In der Strategie wird das Leitbild in Form von Vision und Mission definiert. Weiterhin werden Leitziele und Leitstrategien festgelegt. Für jedes Leitziel sind 3-4 Indikatoren definiert, die kontinuierlich nachverfolgt werden. Die Strategie wird jährlich von Rektorat, Senat und Universitätsrat angepasst.

Die operative Umsetzung der strategischen Ziele ist gelungen. Es wurde explizit formuliert, mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden sollen. So gibt es basierend auf der Strategie einen detaillierten Entwicklungsplan, der Anfang 2015 vom Universitätsrat beschlossen wurde. Der Entwicklungsplan wurde wie die Strategie vom Rektorat nach intensiven Gesprächen mit Akteur/inn/en auf verschiedenen Ebenen und nach Stellungnahme des Senats entwickelt. Im Moment wird in einem partizipativen Prozess ein neuer Entwicklungsplan erarbeitet. Der Entwicklungsplan ist die Grundlage für die Verhandlungen mit dem Ministerium zur nächsten Leistungsvereinbarung. Aus den Diskussionen beim ersten Vor-Ort-Besuch ging klar hervor, dass nicht nur die Wissenschaftler/innen, sondern insbesondere auch die Mitarbeiter/innen der Administration die Richtlinien der Strategie und des Entwicklungsplans kannten und sich in ihrer Arbeit daran orientieren. Das Gutachter/innen-Team erlebte in den Gesprächen eine gelebte Kultur, in der insbesondere die Mitarbeiter/innen der Administration es selbst als Aufgabe ansahen, sich in ihrer Tätigkeit an der Strategie auszurichten.

Der Entwicklungsplan ist durch eine Kaskade von Zielvereinbarungen implementiert. Zwischen Rektorat und jeder Fakultät, sowie zwischen den Dekanaten und Instituten, gibt es jährliche Zielvereinbarungen, die die Ziele für das nächste Jahr feststellen. Neben auf Fakultäts- oder Institutsebene heruntergebrochenen, relevanten Wissensbilanz-Kennzahlen stehen mit einem Set zahlreicher weiterer Indikatoren, die in sogenannten Inputbalance- und Ergebnissäulen aufbereitet werden, vorwiegend quantitative Zahlen als Grundlage für die Überprüfung der Erreichung der Ziele aus den Zielvereinbarungen zur Verfügung. Umfangreiche Monitoring- und

Controlling-Mechanismen werden genutzt, um die Zielerreichung zu verifizieren. Der qualitätsorientierten Steuerung sollen darüber hinaus die periodisch durchgeführten Evaluierungen der Fakultäten dienen.

Innerhalb der Institute und der Administration finden jährliche Mitarbeiter/innengespräche mit der/dem jeweils unmittelbar Vorgesetzten statt, in welchen u.a. jährliche Ziele und Weiterbildungen vereinbart werden. Diese Gespräche finden leitfadengestützt statt. Sie werden dokumentiert, ein vertraulicher Teil zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem bzw. Vorgesetzter verbleibt vor Ort, während ein anderer Teil (die Weiterbildung betreffend) an die Serviceeinrichtung Personal-/Kompetenzentwicklung weitergereicht wird, um dort Planungen u.a. zu Weiterbildungsbedarfen zu ermöglichen. Das Rektorat strebt an, dass mit mindestens 80% der Mitarbeiter/innen jährlich Mitarbeiter/innengespräche durchgeführt werden. Das System mit Zielvereinbarungen und Mitarbeiter/innengespräche ist sehr klar auf ein Subsidiaritätsprinzip ausgelegt. Die Verantwortung wird, soweit wie möglich und sinnvoll, auf die kleinstmögliche Einheit übertragen. Ein Vollmachten- und Richtlinienhandbuch, in dem die Zuständigkeiten ge- und erklärt sind, unterstützt diese Einheiten, ihre Verantwortung in Bezug auf die Gesamtstrategie der Universität zu erkennen und wahrzunehmen. Das Gutachter/innen-Team konnte ein ernsthaftes Streben aller Beteiligten, diesen Ansprüchen gerecht zu werden, feststellen. Eine weitere wichtige Komponente des Qualitätssicherungssystems ist das QM-Handbuch. Aus den Diskussionen beim ersten Vor-Ort-Besuch wurde deutlich, dass diese Dokumente allen Gesprächsteilnehmer/inne/n klar bekannt waren.

3.1.2 Beurteilung von Standard 1

Die TU Graz hat eine Strategie und klare Ziele auf allen Ebenen in einem partizipativen Prozess entwickelt. Aus den Zielen wurden systematisch konkrete Maßnahmen abgeleitet. Controlling-Mechanismen wurden implementiert. Verantwortlichkeiten wurden klar festgelegt. Die Steuerungsinstrumente Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarung, Zielvereinbarungen und Wissensbilanz bilden die Grundlage aller Entscheidungen. Das Gutachter/innen-Team konnte feststellen, dass dem größten Teil der Mitarbeiter/innen die Strategie und die Ziele bekannt sind, und dass sie die Arbeit der Mitarbeiter/innen leiten. Deutlich wird zudem, dass das Steuerungssystem von der gesamten Universität getragen wird. Es basiert auf einer guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Rektorat, Senat, Fakultäten und administrativen Einrichtungen sowie den Supporteinrichtungen. Die Kaskade von jährlichen Zielvereinbarungen und Mitarbeiter/innengesprächen funktioniert sehr gut und ist ein zentraler Teil des Qualitätsmanagementsystems. Die Universität verfügt über die notwendigen Steuerungsinstrumente und diese sind in einer Weise gestaltet, dass sie wirkungsvoll eingesetzt werden können.

Standard 1 wird von den Gutachter/innen als **erfüllt** erachtet.

3.2 Standard 2

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

Das Qualitätsmanagementsystem umfasst Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, welche die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie der Weiterentwicklung der internen Organisations- und Steuerungsprozesse unterstützen. Zu den Aufgaben einer Hochschule gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG, § 3 UG, § 4 DUK-Gesetz sowie § 3 FHStG zählen die Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste, sowie Querschnittsaufgaben in den Bereichen

Organisation, Administration und Support, Personalwesen, Ressourcenmanagement und Internationalisierung.

3.2.1 Feststellungen zu Standard 2

In den Kernbereichen Studium & Lehre und Forschung setzt die TU Graz als übergreifendes Qualitätssicherungsmittel auf Fakultätsevaluierungen und jährliche kaskadierte Zielvereinbarungen (siehe auch Standard 1). Die Zielvereinbarungen werden zwischen Rektorat und Fakultät sowie zwischen Dekanat und Institutsleitung abgeschlossen. Diese Zielvereinbarungen basieren auf den zahlreichen beim Monitoring erfassten Daten und stehen klar unter dem Aspekt der Erreichung der Ziele der TU Graz. Ergänzt werden die Zielvereinbarungen durch das Mittel der Mitarbeiter/innengespräche. Diese werden leitfadengestützt geführt, dabei kann bei Bedarf neben konkreten Zielen (inklusive messbarer Erfolgskriterien) die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden.

Die Fakultätsevaluierungen sind ein noch recht neues Instrument der TU Graz, um eine gesamtheitliche Sicht auf das Zusammenwirken von Lehre und Forschung zu ermöglichen. Diese periodischen Evaluierungen werden in Form von Informed Peer Reviews durchgeführt. Hier werden bereits durch den initialen Selbstevaluierungsvorgang mehrere positive Effekte erzielt: Einerseits wird die fakultätsinterne Kommunikation angeregt, andererseits ermöglicht das Verfahren eine selbstkritische Reflexion von Erreichtem genauso wie von Angestrebtem. Die Universitätsleitung der TU Graz versteht die Evaluierung als Chance, durch die Außensicht der international anerkannten Expert/inn/en Anregungen und Hinweise für die Weiterentwicklung der zu evaluierenden Fakultät zu bekommen, so dass vielleicht bisher unerkannte Potentiale erschlossen werden können und durch weitere Verbesserungsschritte das deklarierte Ziel internationaler Spitzenleistungen erreicht werden kann. Es werden i.d.R. die folgenden Kernthemen evaluiert: Strategie in Lehre und Forschung, Struktur und Organisation der Fakultät, Studium und Lehre, Forschung. Da noch nicht viele Erfahrungen mit diesem Instrument vorliegen, kann dessen konkrete Wirksamkeit noch nicht beurteilt werden. Das Gutachter/innen-Team hält dieses Instrument für zielführend und hilfreich für die Weiterentwicklung der TU Graz.

Kernbereich Studium & Lehre

Die Rollen und Zuständigkeiten zwischen den Akteur/inn/en und Gremien sind in Bezug auf Studium und Lehre klar geregelt, entlang einer verfassten Gewaltenteilung zwischen Studiendekan, Studienkommissionen, Curricular Kommissionen des Senates, Senat, Vizerektor für Lehre und dem restlichen Rektorat. Bewährt und allgemein akzeptiert ist die drittelparitätische Zusammensetzung der für alle Studien eingerichteten Studienkommissionen, in denen die Studierendenvertretung auch für kleine Studien garantiert ist.

Die kontinuierliche Qualitätsentwicklung konzentrierte sich in den letzten Jahren auf die bereits eingerichteten laufenden Studien (18 Bachelor- und 33 Masterprogramme), wobei die Lernziele und Inhalte regelmäßig wissenschaftlichen, gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen angepasst wurden. Außerdem wurden Mehrwerte für diese Studien erschlossen und Effizienzgewinne erzielt, indem die naturwissenschaftliche Ausbildung in den Fächern Bioscience, Chemistry, Earth, Space and Environmental Science, Mathematics und Physics im Rahmen von „NAWI Graz“ zunehmend gemeinsam mit der Karl-Franzens-Universität Graz entwickelt und durchgeführt wird.

Eine Herausforderung im Kernbereich Studium und Lehre besteht in der von der TU Graz nicht direkt steuerbaren Zahl von Erstsemestrigen in den deutschsprachigen Studiengängen und dem auch dadurch beförderten und ermöglichten deutlichen Anstieg an Studierenden in den letzten zehn Jahren. Dieser Anstieg hat zu einer Verringerung des Betreuungsschlüssels und einer höheren Beanspruchung und Auslastung vieler Fachbereiche und Organisationseinheiten geführt. Dank der Strategie- und Steuerungsfähigkeit der TU Graz wurde auf diesen Anstieg auf vielfältige Weise reagiert, wobei das QM-System dazu beiträgt, die Ressourcenverteilung innerhalb der TU Graz nachzusteuern.

Evaluationen auf Lehrveranstaltungsebene werden regelmäßig und flächendeckend für alle Studienangebote durchgeführt. Sie stellen ein wesentliches Element des QM-Systems dar. Pro Semester werden ca. 600 Lehrveranstaltungen evaluiert, wobei zwischen Pflichtevaluierungen und freiwilligen Evaluierungen unterschieden wird. Bei den Pflichtevaluierungen werden Lehrveranstaltungen (LV), die in vorhergehenden Semestern „auffällig“ waren, durch den Vizerektor für Lehre festgelegt (LV-Evaluierung oder Verteilung der Prüfungsnoten). Zusätzlich legen die Studiendekaninnen und Studiendekane Pflichtevaluierungen in ihrem Zuständigkeitsbereich fest. Die Ergebnisse werden den Studierenden der Lehrveranstaltung bei entsprechender Rücklaufquote zugänglich gemacht. Diese Ergebnisse werden als Anhaltspunkt für Schulungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen und zur Verbesserung der Lehrinhaltsvermittlung genutzt. Der/die zuständige Studiendekan/in führt bei „auffälligen“ LV mit den betreffenden Lehrenden ein Gespräch. Hierbei werden bestehende Probleme identifiziert, deren Ursachen analysiert, Lösungsvorschläge erarbeitet und Vereinbarungen festgelegt. Die Gesprächsdokumentation wird an den Vizerektor für Lehre übermittelt. Die Wirksamkeit der vereinbarten Maßnahmen wird durch eine erneute Evaluierung der LV im folgenden Studienjahr überprüft. Mit dem Wintersemester 2014/2015 wurde der Fragebogen mit dem Ziel der Erhöhung der Rücklaufquoten überarbeitet, allerdings konnte der Rücklauf nicht maßgeblich gesteigert werden. Positiv zu bewerten ist, dass über neue Formen der Lehrevaluation aktiv nachgedacht wird bzw. diese probeweise bereits Anwendung finden. Neben dem Instrument „Feedbacker“ als unmittelbare Rückmeldung in der jeweiligen Lehrveranstaltung wird über die Anwendung anderer, qualitativer Formen der Lehrevaluation beispielsweise mit Fokusgruppen diskutiert und diese erprobt. Auf allen Ebenen wird es als problematisch gesehen, dass die Beteiligung der Studierenden an den online durchgeführten Evaluationsbefragungen insgesamt zu gering sei. Die Studierendenvertretungen wünschen sich ein systematischeres Feedback seitens der Lehrenden, welche Schlüsse und Anstöße sie aus den Evaluationsergebnissen ziehen. Derzeit werden seitens der TU Graz Überlegungen zur methodischen Weiterentwicklung des Lehrevaluationssystems angestellt. Neben der formalisierten Lehrevaluation werden auch informelle Dialoge zwischen Studierendenvertretung, Lehrenden und Studiendekan/inn/en genutzt, um problematische Entwicklungen frühzeitig zu entschärfen oder ihnen gänzlich vorzubeugen.

Im Rahmen ihrer strategischen Überlegungen und Planung haben Rektorat und Senat erkannt, dass für die weitere Entwicklung des Studienangebots entlang der strategischen Ziele der TU Graz auch übergeordnete und langfristig wirksame Entscheidungen erforderlich sind. Der Senat hat dazu eine Planungs-AG eingerichtet, die ihre Arbeit in Kürze aufnehmen und sich mit der langfristigen Weiterentwicklung des Studienportfolios anhand folgender Themen befassen wird: Überprüfung des bestehenden Studienportfolios, Kriterien für die Neueinrichtung oder Auflassung von Studien, Entwicklung studienübergreifender Konzepte und Leitlinien zur Integration von Unternehmertum-Aspekten in Lehre und Studium, Förderung der Studierendenmobilität, angemessene Bemessung der Studierenden-Arbeitslast und Vermeidung bzw. Rückdrängung von Verschulungstendenzen.

Die TU Graz pflegt auf allen Ebenen intensive Dialoge zu Kooperationspartnern in der Wirtschaft und Gesellschaft. Auch via Rekrutierung eines Teils des wissenschaftlichen Stammpersonals aus der Wirtschaft und Gesellschaft sowie von Lehrbeauftragten, die hauptberuflich außerhalb der TU Graz tätig sind, wird die Außenperspektive in die Lehre und Weiterentwicklung der Curricula hineingetragen. Eine systematische, durch das QM-System gewährleistete Einbindung der Außenperspektive erfolgt bei der Curriculumentwicklung bisher allerdings nicht.

Die TU Graz misst der Qualitätssicherung von Promotionsverfahren einen hohen Stellenwert bei. Promotionsverfahren betreffen die Kernbereiche Lehre & Studium sowie Forschung gleichermaßen und sie haben eine große Bedeutung für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Es wird an der TU Graz großer Wert auf die Qualität der Betreuung von Doktorand/inn/en gelegt, wobei die Hauptverantwortung hierfür (in der Regel auch für die Rekrutierung von Doktorand/inn/en) bei den Hauptbetreuer/inne/n und Instituten liegt. In Ergänzung zum 1:1-Betreuungsverhältnis Doktorand/in-Hauptbetreuer/in sind alle Doktorand/inn/en Mitglied einer von 14 „Doctoral Schools“, die fachlich ausgeprägt sind, aber einem TU-einheitlichen Regelwerk folgen. Diese Doctoral Schools stellen *per se* eine Qualitätssicherungsmaßnahme dar und unterliegen ihrerseits einem stringenten Qualitätsmanagement. Weitere Ausführungen hierzu werden im Abschnitt „Kernbereich Forschung“ gemacht.

Kernbereich Forschung

Im Bereich der Forschung ist Qualitätsmanagement naturgemäß etwas schwieriger als im Bereich Lehre. Hier hat die TU Graz in den letzten Jahren deutlich erkennbar ihr Qualitätsmanagementsystem ausgebaut und verfeinert, um in diesem Bereich faktenbasiert eine Qualitätssicherung sowie eine Steuerung hin zur Erreichung ihrer Ziele zu erreichen. Zunächst wurden unter Einbindung aller Interessengruppen in einem iterativen Prozess wichtige strategische Entscheidungen getroffen. Insbesondere wurden fünf Fields of Expertise definiert und das (langfristige) strategische Ziel formuliert, in drei dieser Bereiche zu den Top-10-Technischen Universitäten Europas gehören zu wollen. Es wurden verschiedene qualitätssichernde und -steigernde Maßnahmen eingeführt, um dieses Ziel zu erreichen. Zum einen gibt es eine umfassende Erfassung und ein Monitoring zahlreicher forschungsrelevanter Daten (Drittmittel, Publikationen, Vorträge usw.), die Einfluss auf die zwischen Rektorat und Fakultäten sowie die zwischen den Dekan/inn/en und den einzelnen Hochschullehrer/inne/n abgeschlossenen Zielvereinbarungen haben. Zum anderen wurden Instrumente wie z.B. sogenannten Leadprojekte, bei denen in einem internen kompetitiven Wettbewerb Forschungsspitzen identifiziert und gefördert werden, eingeführt, um diese Stärken zu stärken und zugleich die interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der TU Graz zu erhöhen. Zudem stehen den Leitungen der Fields of Expertise (geringe) Mittel zur Verfügung, um innerhalb der einzelnen Fields of Expertise Akzente zu setzen und Entwicklungen, die zur Erreichung der Ziele der TU Graz geeignet sind, zumindest mittels einer Anschubfinanzierung zu fördern. Alle Maßnahmen werden gemonitort, evaluiert und ggf. angepasst. Erste Erfolge der eingeführten Maßnahmen sind schon zu erkennen. So konnte aus einem Leadprojekt heraus ein ERC-Grant eingeworben werden – ein klares Zeichen, dass die Maßnahmen wirksam sind.

Auch um das Ziel zu erreichen, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen erkenntnis- und anwendungsorientierter Forschung zu schaffen, wurde ein internes Anreizsystem geschaffen. Aus den Gesprächen mit den Forschenden war klar zu erkennen, dass diese Zielsetzung allgemein bekannt ist und man die Steuerungsmaßnahmen wahrnimmt. Konkrete Erfolge konnten allerdings aufgrund des noch zu kurzen Beobachtungszeitraums noch nicht festgestellt werden. Die Gutachter/innen halten die Maßnahmen aber für zielführend und sachgerecht.

Als weitere Maßnahme zur Qualitätssicherung und -steigerung der Forschungsqualität der TU Graz wurden Doctoral Schools an den einzelnen Fakultäten eingeführt. Dies hat zunächst zur Etablierung eines TU Graz-weiten Mindeststandards bei der Betreuung der Dissertationen und der Qualität der Dissertation geführt. Die Dissertant/inn/en müssen zu Beginn und Ende des Doktorats unter der Beteiligung von Peers ihre Arbeit vorstellen. Es werden zwei Peer-reviewed Publikationen sowie Vorträge auf internationalen Tagungen erwartet. Auch in diesem Bereich finden ein umfangreiches Monitoring und eine Weiterentwicklung der Ausgestaltung der Doctoral Schools statt. Etwas kritisch wurde sowohl von den Gesprächspartner/inne/n als auch vom Gutachter/innen-Team gesehen, dass einige der Doctoral School zum Teil sehr groß sind (mit um die 200 Dissertant/inn/en). Auch entspricht die z.T. geringe Teilnahme der Lehrenden an den Vorträgen der Dissertant/inn/en nicht immer den Erwartungen der Dissertant/inn/en. Die TU Graz hat diese Probleme allerdings schon erkannt und arbeitet an Verbesserungen. Insgesamt sind die Doctoral Schools ein angemessenes Mittel zur Qualitätssicherung im Bereich der Dissertationen.

Als weiteres Ziel im Bereich Forschung möchte die TU Graz ihre internationale Spitzenstellung u.a. durch eine hohe aktive Präsenz von Forschenden der TU Graz auf internationalen wissenschaftlichen Veranstaltungen stärken. Hierzu werden z.B. finanzielle Mittel für die Nachwuchswissenschaftler/innen zur Verfügung gestellt, damit diese zumindest einmal im Jahr an einer internationalen Tagung teilnehmen können.

Die Unterstützung der Forschenden umfasst alle Teilbereiche von der Akquisition eines Projektes über die Durchführung, den Technologietransfer bis hin zur Abrechnung. Verschiedene Einrichtungen wirken hierbei unterstützend. In den Gesprächen war eine sehr hohe Zufriedenheit mit diesen unterstützenden Einrichtungen, insbesondere dem Forschungs- & Technologie-Haus klar zu erkennen. Die zahlreichen vom Gutachter/innen-Team als qualitätssichernd eingeschätzten Richtlinien werden von den Forschenden als hilfreich und unterstützend empfunden. Daneben existieren die üblichen Instrumente wie eine Richtlinie zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und eine Kommission für Integrität und Ethik.

Zur externen Beratung im Bereich Forschung nutzt die TU Graz ihren Forschungs- & Technologie-Beirat (F&T-Beirat). Das Gremium unterstützt die Universität bei den Themen Forschungs- & Technologie-Ausrichtung, Balance von angewandter Forschung versus erkenntnisorientierter Grundlagenforschung, Profil der Ausbildung an der TU Graz, Kooperationsstrategien, Einbindung in internationale Forschungsaktivitäten, interne Förderprogramme sowie beim Thema qualitätssichernder Maßnahmen.

Querschnittsaufgabe Personal

Die strategische Personalplanung ist durch den Entwicklungsplan und die Leistungs- bzw. Zielvereinbarungen vorgegeben. Neue Mitarbeiter/innen erhalten sehr gut aufbereitete und vielfältige Informationen, die ihnen bei der Orientierung helfen. Das umfangreiche und vielfältige Weiterbildungsangebot wird regelmäßig evaluiert und den Bedürfnissen angepasst.

Die jährlichen Mitarbeiter/innengespräche in allen Bereichen der TU Graz sind fester Bestandteil im Qualitätsmanagement der TU Graz. Das angestrebte Ziel, dass jährlich mit 80% der Mitarbeiter/innen ein Gespräch geführt werden soll, erscheint dem Gutachter/innen-Team angesichts der an einer Universität immer stark fluktuierenden Zahl an Mitarbeitenden im wissenschaftlichen Bereich sinnvoll. In den Gesprächen konnten die meisten der Gesprächspartner/innen berichten, dass diese Gespräche stattfinden und dass sie diese als

hilfreiches (wenn auch bei gutem Institutsklima aufgrund einer ausgeprägten dauernden internen Kommunikation nicht unbedingt notwendiges) Instrument empfinden. Auch das nichtwissenschaftliche Personal berichtete zufrieden von den regelmäßigen Mitarbeiter/innengesprächen, da sie die Beteiligung an und das Verständnis von Arbeitsprozessen fördern. Zudem könnten so die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Interessen der Beschäftigten formuliert und für den Arbeitsalltag berücksichtigt werden. Der Leitfaden für die Mitarbeiter/innengespräche hilft nach Einschätzung des Gutachter/innen-Teams das Gespräch gut zu strukturieren und das Gesprächsziel nicht aus dem Blick zu verlieren. Am Ende des Gesprächs stehen gemeinsam getragene Vereinbarungen, die in einem vertraulichen Protokoll festgehalten werden. Lediglich Vereinbarungen, die das Angebot an Weiterbildungsangeboten betrifft, sind nicht vertraulich. Nach Einschätzung des Gutachter/innen-Teams ist das Mitarbeiter/innengespräch ein sehr gut geeignetes Mittel, um die Kommunikation und die Zusammenarbeit zu verbessern. Im nichtwissenschaftlichen Bereich hilft das Mitarbeiter/innengespräch, Arbeitszusammenhänge und -hintergründe besser zu verstehen und so das eigenverantwortliche Arbeiten zu fördern.

Für Laufbahnstellen liegen eine Richtlinie und eine Betriebsvereinbarung vor. Mit den Mitarbeiter/inne/n werden Qualifizierungsvereinbarungen geschlossen, so dass die erwarteten Leistungen sehr klar benannt sind und der Prozess zur Entfristung transparent ist.

Die Berufung von befristeten bzw. unbefristeten Professor/inn/en ist im Universitätsgesetz geregelt, es liegt ein detailliertes Handbuch für die Organisation der Berufungsverfahren an der TU Graz vor. Dieses Handbuch demonstriert sehr gut, dass die TU Graz ihre Prozesse nicht nur theoretisch vordenkt und beschließt, sondern dass die Prozesse mit allen Akteur/inn/en in Hinblick auf Praktikabilität und Plausibilität diskutiert und vereinbart werden. Insbesondere sind alle Rollenverantwortlichkeiten und Spielräume der einzelnen Akteur/innen und Akteure festgehalten.

Querschnittsaufgabe Ressourcenmanagement, Organisation, Administration und Support

Die Mittelvergabe an die Fakultäten ist transparent und erfolgt im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungen. Die Zielvereinbarungen zwischen Rektor und Fakultäten (wie auch die zwischen Dekaninnen bzw. Dekanen und Institutsleiterinnen bzw. -leitern) enthalten zentral definierte Basisziele mit entsprechenden Messgrößen, die Basis für einen jährlichen Ziel-/Ist-Vergleich sind; Sonderziele können zusätzlich vereinbart werden. Schon seit geraumer Zeit ist das Instrument „Inputbalance und Ergebnissäulen“ (IBES) an der TU Graz etabliert. Es enthält eine Zusammenstellung von wichtigen Indikatoren des Universitätsbetriebs auf Fakultäts- und Institutsebene, wobei nicht nur der aktuelle Status, sondern auch Entwicklungstrends transparent aufgezeigt werden. Diese Indikatoren dienen vor allem dem Auffinden von Überlastungen, der langfristigen (Weiter-)Entwicklung einzelner Institute oder Fachbereiche sowie der Feststellung von ggf. vorhandenen Potentialen. Teil von IBES ist die sog. „Lehrkennzahl“ zur Operationalisierung des Aufwands in der Lehre, die in einem breiten Konsensfindungsprozess definiert und in den vergangenen Jahren kontinuierlich optimiert wurde.

Die Zuordnung von Räumen an einzelne Professuren erfolgt zunächst im Rahmen der Berufung, spätere Anpassungen müssen ausgehandelt werden. Es bestehen Qualitätsstandards zur Ausstattung von Büro-, Seminar- und Vorlesungsräumen. Alle Gesprächspartner/innen äußerten sich positiv sowohl über die Anzahl der zur Verfügung stehenden Räume als auch über die technische Ausstattung der verschiedenen Raumtypen.

Lediglich in Bezug auf die (von der TU Graz nicht zu verantwortende) dramatisch gestiegene Zahl an Bachelorstudierenden und den daraus resultierenden Folgen gab es Kritik seitens einiger Gesprächspartner/innen. Das österreichische Recht sieht den uneingeschränkten Zugang zu den meisten öffentlichen Universitäten für jede/n Studierwillige/n vor. Die Nachfrage in den einzelnen Fächern ist nicht prognostizierbar, die Ausstattung mit Lehrkapazität hat keinen Einfluss auf die Anzahl aufzunehmender Studierender. Die Betreuungssituation ist jeweils spontan zu steuern. Aus Sicht der Gutachter/innen ist auch mit den besten Qualitätssicherungsmaßnahmen die Qualität in der Lehre nicht in allen Fällen zu halten. Ohne einen Aufwuchs im Bereich des Lehrpersonals und an weiteren Ressourcen (z.B. Labore) kann man nicht dieselbe Lehrqualität erwarten.

In den diversen Gesprächsrunden äußerten sich die Gesprächspartner/innen aus dem Wissenschaftsbereich positiv über den gesamten wissenschaftsunterstützenden Bereich an der TU Graz. Als interne und externe Anlaufstelle im Hinblick auf Forschungssupport fungiert an der TU Graz das Forschungs- & Technologie-Haus. Es begleitet Projekte von der Idee bis über den Projektabschluss hinaus und unterstützt als Schnittstelle zu Wirtschaft und Wissenschaft alle Formen des modernen Wissens- und Technologietransfers. Die Services umfassen Support bei Forschungsförderung und -finanzierung, (administratives) Projektmanagement, Forschungsdokumentation und Forschungsinformation, Erfindungsservices, Technologieverwertung, Wirtschaftskooperationen und das Career Info-Service für Studierende und Absolvent/innen. Weitere Supporteinrichtungen wie die Bibliothek und die IT-Infrastruktur wurden ebenfalls als hilfreich empfunden. Die Bibliothek übernimmt auch neue Aufgaben wie Publikationsdatenbank, Open Access und Bibliometrie. Für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche werden Evaluationen ihrer Angebote durchgeführt und ggf. Anpassungen vorgenommen.

Abschließend sei angemerkt, dass die Administration der TU Graz ein deutliches Servicedenken für den Wissenschaftsbereich zeigt, welches im Wissenschaftsbereich sehr geschätzt wird. Wie schon weiter vorne festgehalten, werden die zahlreichen vom Gutachterinnen-Team als qualitätssichernd eingeschätzten Richtlinien und Handreichungen der Administration als hilfreich und unterstützend empfunden.

Querschnittsaufgabe Internationalisierung

Die TU Graz hat strategische Ziele im Bereich der Internationalisierung definiert. Dazu gehören u.a. die Einrichtung englischsprachiger Masterstudien, die Förderung der interkulturellen Kompetenz und die Erhöhung der incoming und outgoing Mobilität. Als Zielgruppe für die incoming Mobilität wurden insbesondere Studierende aus Südosteuropa identifiziert, dort laufen entsprechende Marketingmaßnahmen. Die TU Graz hat für incoming Studierende ein *Welcome Center* aufgebaut, welches die incoming Studierenden umfangreich bei ihren Fragen und Problemen unterstützt. Die outgoing Studierenden äußerten sich sehr positiv über die Betreuung im Rahmen von Auslandsaufenthalten und die Regelungen zur Anerkennung von im Ausland erbrachten Leistungen, welche vor Antritt des Auslandsaufenthalts per Learning Agreement geklärt werden und ggf. bei Änderungen während des Auslandsaufenthalts problemlos per Emailkontakt mit den zuständigen Personen neu ausgehandelt werden. Das Gutachter/innen-Team kann den positiven Eindruck der outgoing Studierenden bestätigen. Sowohl die incoming als auch die outgoing Studierenden werden gut betreut. Alle Maßnahmen werden kontinuierlich hinterfragt und ggf. überarbeitet und verbessert. Die TU Graz ist im Bereich Internationalisierung gut aufgestellt.

Die TU Graz hat klare Vorstellungen, mit welchen internationalen Universitäten sie strategische Partnerschaften eingehen möchte, und treibt dies konsequent voran. Die Fakultäten bauen

ihrerseits Kooperationen für Forschungszusammenarbeit und Studierendenaustausch fachspezifisch aus. Alle Maßnahmen werden evaluiert und kontinuierlich weiterentwickelt. Aus Sicht des Gutachter/innen-Teams sind die von der TU Graz genutzten Maßnahmen geeignet, die selbstgesteckten Ziele zu erreichen.

3.2.2 Beurteilung von Standard 2

Das Qualitätsmanagementsystem findet sich in allen Kernbereichen sowie bei den Querschnittsaufgaben der TU Graz wieder und dient der Universität zur Erreichung ihrer Ziele. Die Prozessabläufe, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in allen Bereichen sind klar geregelt. Der Zugang zu diesen Informationen ist gegeben. Der PDCA-Zyklus wird in den verschiedenen Bereichen unterschiedlich gelebt. Vor allem im Bereich Lehre kommt der PDCA-Zyklus in der Praxis oft nicht voll zum Tragen, da Probleme schon informell-vorausschauend erkannt und gelöst werden. Probleme in Lehrveranstaltungen werden z.B. nicht erst im Rahmen der Lehrevaluation benannt, sondern von den Studierenden schon frühzeitig an die zuständigen Stellen kommuniziert, so dass Lösungen gefunden werden können, ohne dass die im Qualitätsmanagement vorgesehenen Mechanismen aktiviert werden müssen. Diese gute intensive Kommunikationskultur innerhalb der TU Graz ist auch an anderen Stellen deutlich sichtbar. Daher werden manche formalen Rückkoppelungsmechanismen in der Praxis nicht genutzt, da man Probleme ggf. vorher schon anders identifiziert und gelöst hat. Das Gutachter/innen-Team ist beeindruckt von der internen Kommunikationskultur der TU Graz, die ganz offenbar auf allen Ebenen für eine gute Rückkoppelung bei Problemen führt. Nichtsdestotrotz setzen die im PDCA-Zyklus verankerten Maßnahmen ein, falls notwendig. Auf Grund dieser Kommunikationskultur werden Entscheidungen, die von oben getroffen werden müssen, zwar nicht immer von allen mitgetragen, aber doch von allen akzeptiert.

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

Empfehlungen:

Als ein Problem der Lehrevaluationen erweist sich der geringe Rücklauf, was aber bei Online-Befragungen nicht weiter überrascht. Einen erheblich besseren Rücklauf kann nach den Erfahrungen des Gutachter/innen-Teams nur über eine Paper-Pencil-Befragung im Rahmen der Lehrveranstaltungen erreicht werden.

Das Gutachter/innen-Team rät der TU Graz, ein TU-weites Konzept zum Umgang mit und zur Archivierung von Forschungsdaten zu erstellen. „Forschungsdaten sind eine wesentliche Grundlage für das wissenschaftliche Arbeiten. ... Die langfristige Sicherung und Bereitstellung der Forschungsdaten leistet einen Beitrag zur Nachvollziehbarkeit und Qualität der wissenschaftlichen Arbeit und eröffnet wichtige Anschlussmöglichkeiten für die weitere Forschung.“¹

Es wird empfohlen, eine systematische Einbindung der Absolvent/inn/en (über die Absolvent/inn/enbefragung) sowie weiterer Stakeholder der Universität (u.a. Rückmeldungen aus der Wirtschaft) im Rahmen der geplanten Überarbeitung der Prozessbeschreibung zur Curriculumentwicklung und im ebenfalls geplanten Diskussionsprozess zur Prozessbeschreibung zur Einführung oder ggf. Auflassung von Studien zu berücksichtigen.

¹ Siehe Aussagen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zum Umgang mit Forschungsdaten, http://www.dfg.de/foerderung/antrag_gutachter_gremien/antragstellende/antragstellung/nachnutzung_forschungsdaten/

3.3 Standard 3

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

Strategien, Organisation und Leistungen der Hochschule sind Gegenstand eines systematischen Monitorings. Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Zielen und Strategien und bei Steuerungsentscheidungen stützt sich die Hochschule auf Ergebnisse und Erkenntnisse des internen Monitorings, ihrer Informations- und Berichtssysteme und auf Maßnahmen der Qualitätssicherung. Ebenso fließen Ergebnisse aus internen und externen Evaluierungsmaßnahmen in die Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Qualitätsmanagementsystems ein.

3.3.1 Feststellungen zu Standard 3

Die TU Graz führt ein systematisches Monitoring durch, um Strategien, Organisation und Leistungen der Universität regelmäßig zu bewerten und bei Bedarf steuernd einzugreifen. Im Rahmen des Verfahrens ist deutlich geworden, dass die TU Graz für die strategischen Entscheidungen eine Reihe an quantitativen und qualitativen Informationen, namentlich Evaluierungen, anlassbezogene Auswertungen von Finanz- und Personaldaten, Auswertungen von studienbezogenen Daten, Benchmarking mit anderen Universitäten etc. nutzt. Diese Informationen fließen nicht nur in den gesamtuniversitären Strategieprozess ein, sondern werden auch durch die einzelnen Bereiche der Universität zur Bewertung und Verbesserung der Prozesse genutzt. In den Gesprächen mit verschiedenen Personen aus den Bereichen Forschung, Studium und Lehre sowie den Querschnittsaufgaben stellte sich heraus, dass eine Orientierung an den Strategien der Universität erfolgt. Eingeleitete Maßnahmen werden mit zur Verfügung stehenden Informationen wie den Erfolgsquoten von Anschubfinanzierungen (FoE), Abbrecher/innenquoten in Studien, Nutzer/innenstatistiken der Bibliothek hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bewertet.

Es existiert an der TU Graz eine Vielzahl an Evaluierungsverfahren, die das QMS unterstützen. Auf die wesentlichen Verfahren wird im Folgenden eingegangen:

- Wie bereits in Standard 2 beschrieben, erfolgen Evaluierungen der Fakultäten. In den Fakultäten Architektur sowie Elektrotechnik und Informationstechnik haben diese bereits stattgefunden. Laut Evaluierungsplan soll bis 2020 jeweils in jeder Fakultät eine Evaluierung durchgeführt worden sein.
- Ein wesentliches Instrument der Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre sind die Lehrveranstaltungsevaluierungen durch die Studierenden (siehe die Ausführungen in Standard 2).
- Absolvent/innenbefragungen finden statt. Eine systematische Einbindung in die Bewertung der Curricula existierender Studien bzw. für Entscheidungen zur Einführung oder ggf. Auflassung von Studien existiert noch nicht.
- Die Evaluierung des Angebotes an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt im Kontext der Auswertung der Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräche. Hier wird geprüft, ob das Angebot angepasst bzw. erweitert werden muss. Berücksichtigung bei der Weiterentwicklung des Angebotes findet neben dem aus den Entwicklungszielen der TU Graz resultierenden Fort- und Weiterbildungsbedarf das Nachfrageverhalten der Mitarbeiter/innen. Des Weiteren wird jede durchgeführte Veranstaltung evaluiert und mit dem/der jeweiligen Lehrenden ausgewertet. Auch im Ergebnis dieser Evaluierungen erfolgt ggf. eine Anpassung des Fort- und Weiterbildungsangebotes.

Die TU Graz nutzt derzeit ein Informationssystem, welches sich in die IT-Säulen Internet, Intranet (TU4U) und TUGRAZonline gliedert. Die zur Verfügung gestellten Informationen werden vom Gutachter/innen-Team und den Anwender/inne/n als ausreichend eingeschätzt. Eine Schwachstelle ist, dass den Anwender/inne/n oft die Kenntnis der Zuordnung der Information zu einer Säule des Systems fehlt und sie deshalb Schwierigkeiten haben, die gesuchten Informationen zu finden. Diese Schwachstelle soll zukünftig durch die Etablierung einer übergreifenden Suchfunktion beseitigt werden.

Auffällig ist, dass bedingt durch die Vorgabe von gesetzlichen Regelungen wie der Wissensbilanz, bereits eine Vielzahl an Kennzahlen erhoben wird. Aus dem Selbstevaluierungsbericht geht hervor, dass das Monitoring und Controlling der TU Graz noch weitere Kennzahlen erhebt. Es erschloss sich dem Gutachter/innen-Team nicht, ob wirklich alle Kennzahlen zum Messen, Bewerten und zu Steuerung universitärer Prozesse genutzt werden.

Ergebnisse aus internen und externen Evaluierungsmaßnahmen werden für die Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Qualitätsmanagementsystems genutzt. In den letzten Jahren wurde für die externe Evaluierung der Anlass der Durchführung des Quality Audits und die damit verbundene Auflagenerfüllung genutzt. Zwischen dieser externen Evaluation bzw. in Vorbereitung der Re-Zertifizierung wurden zwei interne Auditierungen durchgeführt, deren Ergebnisse in die Weiterentwicklung des QMS eingeflossen sind.

3.3.2 Beurteilung von Standard 3

Die TU Graz verfügt über ein umfassendes Evaluierungssystem für die Kernaufgaben Forschung und Lehre sowie die Querschnittsaufgaben. Dabei wird eine Vielzahl an Evaluierungsverfahren genutzt. Das Evaluierungssystem ist vollständig in den Gesamtaufbau des Qualitätsmanagementsystems integriert und in entsprechenden Prozessbeschreibungen beschrieben.

Existierende Informationssysteme sind in das QMS integriert. Es erfolgt eine systematische Messung, Bewertung und Steuerung der Prozesse mit Hilfe der Evaluierungsverfahren und Informationssysteme.

Standard 3 wird von den Gutachter/innen als **erfüllt** erachtet.

Empfehlungen:

Zur Erhöhung der Effektivität wird empfohlen, darüber nachzudenken, für die Steuerung der Universität einige wenige, relevante Kennzahlen ausgehend von der Wissensbilanz zu definieren und sich auf die Beobachtung und Bewertung wesentlicher Informationen zu konzentrieren, um zu steuern.

Es wird angeregt, für die kommenden Jahre einen Zeitplan zur Absicherung der regelmäßigen internen und externen Evaluierungen des QMS aufzustellen bzw. sich einen Prozessablauf zu überlegen, der dies absichert.

3.4 Standard 4

Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.

Die Qualitätskultur der Hochschule wird von den Angehörigen der Hochschule getragen und durch eine aktive Kommunikationsstrategie unterstützt. Die Zusammensetzung der Interessensgruppen ist durch das Profil und die Ziele der Hochschule bestimmt und spiegelt die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule wider.

3.4.1 Feststellungen zu Standard 4

An der TU Graz herrscht eine ausgeprägte Konsenskultur. Es wird versucht, alle Beteiligten «mitzunehmen», auch wenn Prozesse dann manchmal etwas länger dauern. Die systematische Beteiligung von unterschiedlichen Interessensgruppen ist an der TU Graz daher ein zentraler Gedanke. Auf allen Entscheidungsebenen sind nach dem Eindruck des Gutachter/innen-Teams die relevanten Interessensvertreter/innen direkt eingebunden. Alle relevanten QMS-Dokumente (und weitere Qualität und Qualitätskultur betreffende Unterlagen) sind für alle Angehörigen über die Informationskanäle (d.h. je nach Zielgruppe in einer der IT-Säulen Internet, Intranet/TU4U, TUGRAZonline) der TU Graz verfügbar. In allen Gesprächen während des Vor-Ort-Besuchs vermittelten die Gesprächspartner/innen den Eindruck eines auf einer ausgeprägten Identifikation mit der Gesprächskultur der TU Graz basierenden Eingebundenheit in das QM-System. Dies rundet das aus den Antragsunterlagen gewonnene Bild des Gutachter/innen-Teams stimmig ab. Die institutionelle Qualitätskultur ist breit abgestützt und vielfältig gestaltet. Trotz der partizipatorischen Entscheidungswege werden, falls notwendig, auch unangenehme Entscheidungen von den zuständigen Personen getroffen, die dann allerdings eine höhere Akzeptanz finden als bei einer reinen Top-down-Entscheidung.

Zur Weiterentwicklung der Kommunikation und zur Unterstützung der Change-Management-Prozesse wurde das neue Ressort „Kommunikation und Change Management“ innerhalb der Universitätsleitung geschaffen. Dies zeigt sehr deutlich, welch hohen Stellenwert dieser Aspekt im Rektorat der TU Graz genießt. Die Qualitätskultur wird von der Hochschulleitung deutlich erkennbar vorgelebt, gefördert und kommuniziert.

Die gesetzlich verankerten Gremien sichern nicht nur formal das Mitspracherecht der Professor/inn/en, wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, Studierenden und des allgemeinen Universitätspersonals, sondern fällen aufgrund der Gesprächskultur der TU Graz die meisten Entscheidungen im Konsens. Auch die Zusammenarbeit zwischen Rektorat und Betriebsrat ist durch eine konstruktive, gute Gesprächskultur geprägt. Allen Gruppen war bekannt, an wen man sich im Notfall wenden kann, falls trotz der Gesprächskultur einmal die «üblichen» Abläufe als unzureichend empfunden werden. Für die Studierenden gibt es z.B. eine Ombudsstelle als zusätzlichen neutralen Ansprechpartner.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass oft Missstände ohne die im QM-System geplanten Abläufe informell präventiv behoben werden, da durch die offene und konstruktive Gesprächskultur an der TU Graz Probleme schon sehr frühzeitig erkannt und angegangen werden, nicht erst, wenn ein Controlling oder Monitoring Auffälligkeiten aufzeigt. So werden Probleme im Bereich der Lehre häufig durch direkte Kommunikation zwischen den Studierenden und dem/der Studiendekan/in angegangen, es wird nicht erst auf die Evaluation der Lehrveranstaltung gewartet. Formale Maßnahmen sind daher in den meisten Fällen nicht nötig, durch das direkte Gespräch kommt häufig schon eine beidseitig akzeptable Lösung zustande. Das ist vor allem möglich, da auf allen Ebenen eine Qualitätskultur gelebt wird, in der das Lösen

von Problemen und das Einbeziehen aller Beteiligten in der Regel als notwendig und qualitätssteigernd empfunden wird.

Die externe Kommunikation ist schlüssig und stützt sich bezüglich der Interessensgruppen besonders auf die Alumni und die lokale Industrie. Deren Einbeziehung passiert größtenteils durch eine alle zwei Jahre stattfindende Umfrage unter Absolventen und Industriepartnern. Das Potential dieser Umfragen könnte für die Profilierung und Stärkung der TU Graz aus Sicht des Gutachter/innen-Teams im Bereich Lehre noch besser ausgeschöpft werden.

3.4.2 Beurteilung von Standard 4

Die gelebte Qualitätskultur ist an der TU Graz sehr weit verbreitet und wird von der Universitätsleitung unterstützt und gefördert. Die Akzeptanz der Qualitätskultur und das Bewusstsein um ihren Mehrwert sind auf allen Ebenen weitläufig vorhanden und der als selbstverständlich erachtete informelle Austausch kommt insbesondere im Bereich Lehre einigen der implementierten Qualitätssicherungsmechanismen zuvor. Der an der TU Graz stark ausgeprägte Konsensgedanke unterstützt außerdem die Beteiligung der unterschiedlichen Interessensgruppen und erfährt dafür eine hohe Wertschätzung.

Die interne Kommunikation funktioniert und die meisten Angehörigen sind über ihre Aufgaben im QMS und über die ihnen zur Verfügung stehenden Unterstützungsmöglichkeiten gut informiert.

Die externe Kommunikation informiert gut, ist aber nicht in gleichem Maße in der Lage, externe Interessen strukturell in das QMS einfließen zu lassen.

Die gesamte Kommunikationsstrategie sorgt aber dafür, dass die für die TU Graz relevanten Interessensgruppen angesprochen werden und die Meinungen eingeholt und einbezogen werden, was intern besonders beeindruckend funktioniert.

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

Empfehlungen:

Das Einbinden der Einwände und Ideen externer Interessensgruppen sollte genauer in einem Prozess definiert werden. Bisher ist das Umsetzen von externen Verbesserungsvorschlägen nicht erkennbar strukturiert (siehe Empfehlung Standard 3). Absolvent/inn/enbefragungen könnten gezielt für die Weiterentwicklung der Curricula genutzt werden.

Die TU Graz könnte klarer definieren, was ihre Anforderungen an neue Studierende sind. Die jetzige Qualität der Neueintretenden kann dann evaluiert und mit dem Soll-Zustand verglichen werden, um gegebenenfalls die Kommunikation an potentielle Studierende anzupassen.

4 Anhang

4.1 Agenden der beiden Vor-Ort-Besuche

1. Vor-Ort-Besuch

06.12.2017		
1. Vor-Ort-Besuch/Tag 1		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
08.30 – 09.15	Begrüßung und Vorstellung der TU Graz, Strategieentwicklung und Steuerung der Universität	Leitungsorgane der Universität: <ul style="list-style-type: none"> ○ Rektor ○ Vorsitzender des Senats ○ Mitglied des Universitätsrats
09.15 – 10.00	Qualitätsmanagementsystem im Kontext der Ziele und Strategie der TU Graz	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rektor ○ Stabsstelle Strategie und Organisationsentwicklung ○ Stabsstelle Qualitätswesen ○ Assistenz des Rektors, Statistik und empirische Analysen ○ Assistenz des Rektors, Ziel- und Leistungsvereinbarungen
10.00 – 10.15	Pause / Reflexion / Abstimmung Gutachter/innen & AQ Austria	
10.15 – 11.15	Qualitätsmanagementsystem Forschung/ Nachwuchsförderung	Vertreter/innen Kernaufgabe Forschung: <ul style="list-style-type: none"> ○ VR Forschung ○ Dekan/in ○ Fields of Expertise (Leitungspersonen – unterschiedliche Fields) ○ Vorsitzender der Curricula-Kommission des Senats für Doktoratsstudien und Lehrgänge ○ Doctoral Schools (Leitungspersonen – unterschiedliche Schools)
11.15 – 12.15	Qualitätsmanagementsystem der Querschnittsaufgabe Personalwesen, Finanzen	Vertreter/innen Querschnittsaufgabe Personalwesen/Personalentwicklung Finanzen: <ul style="list-style-type: none"> ○ VR Finanzen und Personal ○ Vertreter/in des Senats (Habilitation, Berufungskommissionen) ○ Serviceeinrichtung Personal/Kompetenzentwicklung ○ Personalabteilung ○ Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen ○ Vorsitzender des Betriebsrats für das allgemeine Universitätspersonal ○ Serviceeinrichtung Controlling

		<ul style="list-style-type: none"> o Serviceeinrichtung Finanzen und Rechnungswesen
12.15 – 13.15	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung Gutachter/innen & AQ Austria	
13.15 – 14.00	Qualitätsmanagementsystem Ressourcenmanagement	Vertreter/innen der Servicestellen: <ul style="list-style-type: none"> o Gebäude und Technik o Bibliothek und Archiv o Stabsstelle Beteiligungen o Stabsstelle Strategie und Organisationsentwicklung o Einkaufsservice
14.00 – 14.15	Pause	
14.15 – 15.00	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre	Vertreter/innen Kernaufgabe Studium und Lehre: <ul style="list-style-type: none"> o VR Lehre o Vertreter/in des Senats (Mitglieder von Curricula-Kommissionen) o Vertreter/in einer Studienkommission,
15.00 – 15.45	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre	Vertreter/innen Kernaufgabe: Studium und Lehre <ul style="list-style-type: none"> o Studiendekan (Durchführung Eval., Einleitung/Kontrolle Korrekturmaßnahmen) o Institutsleitung (Mitwirkung Eval.), o Assistenz des Rektors, Statistik und empirische Analysen o Dekanatsleitung o Serviceeinrichtung Studienservice und Prüfungsangelegenheiten (Leitung)
15.45 – 16.00	Pause / Reflexion / Abstimmung Gutachter/innen & AQ Austria	
16.00 – 16:45	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre	Vertreter/innen Kernaufgabe: Studium und Lehre <ul style="list-style-type: none"> o Lehrende (mit unterschiedlichem Status: Univ.-Prof./in, Assoc.Prof., Universitätsassistent/in, Lehrbeauftragte/r; auch 1 Lehrperson aus der Weiterbildung/ULG)
16.45 – 17.30	Qualitätsmanagementsystem in den Kernaufgaben Studium und Lehre	Vertreter/innen Kernaufgabe: Studium und Lehre <ul style="list-style-type: none"> o Studierende (Bachelor, Master, universitäre Weiterbildung derzeit noch NN), Studentische Vertreter/innen in Gremien,
17.30 – 18.15	Nachbesprechung Tag 1	Gutachter/innen & Vertreter/innen AQ Austria

07.12.2017		
1. Vor-Ort-Besuch/Tag 2		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
08.30 – 09.00	Qualitätsmanagementsystem in der Querschnittsaufgabe Internationalisierung	Vertreter/innen Querschnittsaufgabe Internationalisierung: <ul style="list-style-type: none"> ○ Verantwortliche/r im Bereich internationaler Partnerschaften m. Universitäten u. Forschungseinrichtungen ○ Serviceeinrichtung Internationale Beziehungen und Mobilitätsprogramme (Leitung) ○
09.00 – 10.00	Qualitätsmanagementsystem Forschung	Vertreter/innen Kernaufgabe Forschung: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fields of Expertise (2 Mitarbeiter/innen – unterschiedliche Fields) ○ Leadprojekt (Mitarbeiter/in) ○ Doctoral Schools (2 Studierende – unterschiedliche Schools) ○ 2 Forschende – unterschiedliche Fakultäten
10:00 – 10.15	Pause / Reflexion und Abstimmung Gutachter/innen & AQ Austria	
10.15 – 11.15	Allgemeine Situation des „Mittelbaus“ (Lehre, Forschung)	Personen aus dem „Mittelbau“ von deren VertreterInnen im Senat nominiert
11.15 – 12.00	Kommunikation (intern, extern, Zielgruppenmarketing), IT-Services, Webauftritt, Intranet	<ul style="list-style-type: none"> ○ VR Kommunikation und Changemanagement ○ Stabsstelle Qualitätswesen ○ ZID (Leitung) ○ Serviceeinrichtung Kommunikation und Marketing ○ Alumni-Beziehungen ○ Vorsitzender des Betriebsrats für das allgemeine Universitätspersonal
12.00 – 13.00	Mittagspause / Reflexion / Abstimmung Gutachter/innen & AQ Austria	
13.00 – 14.00	Vorbereitung Abschlussgespräch	Gutachter/innen, Vertreter/in AQ Austria
14.00 - 14.30	Abschlussgespräch mit Rektorat, gemeinsame Reflexion des 1.VOB	Rektorat, Stabsstelle Qualitätswesen <ul style="list-style-type: none"> ○ Rektor ○ Stabsstelle Strategie und Organisationsentwicklung ○ Stabsstelle Qualitätswesen

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Assistenz des Rektors, Statistik und empirische Analysen ○ Assistenz des Rektors, Ziel- und Leistungsvereinbarungen
14.30 – 14.45	Pause / Reflexion / Abstimmung Gutachter/innen & AQ Austria	
14.45 – 17.00	Nachbereitung des 1. VOB: Zusammenfassen der Eindrücke, Festhalten wesentlicher Punkte zu allen Standards als Grundlage für das Gutachten, Einteilung der Zuständigkeiten	Gutachter/innen & Vertreter/in AQ Austria
17.00	Ende des 1. Vor-Ort-Besuchs	

2. Vor-Ort-Besuch

07.02.2018 2. Vor-Ort-Besuch/Tag 1		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
15:45 – 17:45	Konzeptionsprojekt/strategisches Projekt der TU Graz „Digitale TU Graz“	<ul style="list-style-type: none"> ○ VR CM, ○ Projektteam
08.02.2018 2. Vor-Ort-Besuch/Tag 2		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
08.30 – 10:00	Strategisches Projekt der TU Graz „Unternehmerische Universität – Förderung der Gründungsneigung“	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rektor, <i>Harald Kainz</i> ○ Projektteam Unternehmerische Universität
10:00 – 10.15	Pause	
10.15 – 12.15	Forschungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ○ VR Forschung ○ FoE-Leitung ○ Leiter eines Lead-Projekts ○ Leiterin des Forschungs- & Technologie-Haus
12.15 – 13:00	Mittagspause	
13:00 – 15:00	Erfahrungen mit der Internationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rektor ○ VR Lehre ○ Projektteam Internationalisierung
15:00 – 15.15	Pause	

15.15 – 18.00	Strategisches Projekt der TU Graz „Lehre 2020“	<ul style="list-style-type: none"> ○ VR Lehre ○ Projektteam Lehre 2020
09.02.2018 2. Vor-Ort-Besuch/Tag 3		
Uhrzeit	Thema	Teilnehmer/innen
08.30 – 10:00	Feedback der Gutachter/innen an das Rektorat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rektorat ○ Qualitätswesen ○ Strategie und Organisationsentwicklung ○ Assistenz des Rektors, Statistik und empirische Analysen ○ Assistenz des Rektors, Ziel- und Leistungsvereinbarungen
10.00 – 12.00	Abschlussbesprechung, Bearbeitung Gutachten	Gutachter/innen, AQ Austria
12.00	Ende des 2. Vor-Ort-Besuchs	

4.2 Richtlinie zur Durchführung eines Audits



Agentur für
Qualitätssicherung
und Akkreditierung
Austria

Richtlinie für ein Audit des hochschulinternen Qualitätsmanagement- systems

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

Inhaltsverzeichnis

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

1 Präambel

Autonomen Hochschulen obliegt die Verantwortung für Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium, Lehre, Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste und Organisation. Sie entwickeln und gestalten ihr internes Qualitätsmanagementsystem in Übereinstimmung mit ihren individuellen Profilen und mit Bedacht auf europäische Standards.

Die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung (AQ Austria) anerkennt diese Verantwortung der Hochschulen und stärkt mit ihrem Audit die Qualitätskultur der Hochschulen. Das Audit gründet auf nationalen und internationalen Erfahrungen und langjährigen Kompetenzen der AQ Austria in der Qualitätssicherung.

Das Audit der AQ Austria ist ein partnerschaftlicher Prozess, an dem sich die Hochschule und kompetente Gutachter/innen beteiligen und der von der AQ Austria professionell begleitet wird. Das Audit wird auf das Profil der jeweiligen Hochschule zugeschnitten und ermöglicht einen Lernprozess, dessen Erkenntnisse bei der Hochschule verbleiben.

Das Audit der AQ Austria entspricht den Europäischen Standards und Leitlinien für hochschulinterne und -externe Qualitätssicherung (ESG) und integriert durch Peer Review europäische Expertise.

Die vorliegende Richtlinie konkretisiert die Bestimmungen des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes 2011 (HS-QSG) zur Durchführung von Audits an österreichischen öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen. Ein Leitfaden für Hochschulen und Gutachter/innen ergänzt die Richtlinie.

2 Ziele des Audits

Das Audit der AQ Austria verfolgt zwei unterschiedliche Ziele:

- Das Audit bestätigt, dass eine Hochschule ihr Qualitätsmanagementsystem gemäß den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet hat.
- Das Audit fördert die Hochschule bei der Weiterentwicklung ihres internen Qualitätsmanagementsystems.

3 Grundzüge des Audits

Ein **Audit** ist ein periodisch wiederkehrendes Peer-Verfahren, in dem Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule durch externe Gutachter/innen beurteilt werden. Es unterstützt die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems und ermöglicht kollegiales Feedback zu dessen Entwicklungspotentialen.

Die **Auditstandards** konkretisieren die Prüfbereiche gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG und beschreiben den Qualitätskreislauf (Planen – Durchführen – Prüfen – Handeln). Sie dienen der Hochschule zur Selbsteinschätzung des internen Qualitätsmanagementsystems und den Gutachter/innen zur externen Beurteilung.

Mit einem **Zertifikat** erhält die Hochschule den Nachweis darüber, dass sie ihren gesetzlichen Auftrag zur Sicherung der Qualität in Studium, Lehre und Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste wahrnimmt und das Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, die Hochschule in der Erfüllung ihrer Ziele zu unterstützen. **Auflagen** werden nur ausgesprochen, wenn Mängel in der tatsächlichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems festgestellt werden. **Anregungen** und **Feedback** der Gutachter/innen sollen die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems unterstützen.

Die Hochschule definiert ihr **Profil** und die daraus abgeleiteten **Ziele**. Die Ziele sind beispielsweise im Leitbild, in Entwicklungsplänen oder in Leistungsvereinbarungen festgehalten. Das **Qualitätsmanagementsystem** einer Hochschule umfasst alle Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung hochschulinterner Organisations- und Steuerungsprozesse, welche die Hochschule beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen. Die Hochschule gestaltet diese Prozesse autonom.

Die **Qualitätskultur** einer Hochschule zeichnet sich dadurch aus, dass die Angehörigen der Hochschule sich gemeinsam über die Ziele der Hochschule und über die Wege zu deren Erreichung verständigen. Sie tragen im Bewusstsein gemeinsamer Verantwortung zur Entwicklung der Hochschule bei. Offene Kommunikation, Partizipation und Vertrauen prägen das zielorientierte Handeln der Hochschule.

4 Standards

Die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems im Hinblick auf die Zertifizierung erfolgt anhand von vier Standards. Die Standards beschreiben die Anforderungen an ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem und sie konkretisieren die Prüfbereiche gem § 22 Abs 2 HS-QSG.

Standard 1:

Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.

Voraussetzung für den Aufbau und die Implementierung eines internen Qualitätsmanagementsystems ist, dass die Hochschule Strategien festgelegt und Ziele definiert hat. Aus diesen Strategien werden Maßnahmen abgeleitet, und es werden Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Hochschule festgelegt. Die Hochschule gestaltet die hochschulinternen Steuerungsprozesse autonom.

Standard 2:

Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

Das Qualitätsmanagementsystem umfasst Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, welche die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie der Weiterentwicklung der internen Organisations- und Steuerungsprozesse unterstützen. Zu den Aufgaben einer Hochschule gemäß § 22 Abs 2 HS-QSG, § 3 UG, § 4 DUK-Gesetz sowie § 3 FHStG zählen die Kernaufgaben Studium und Lehre einschließlich Weiterbildung, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste, sowie Querschnittsaufgaben in den Bereichen Organisation, Administration und Support, Personalwesen, Ressourcenmanagement und Internationalisierung.

Standard 3:

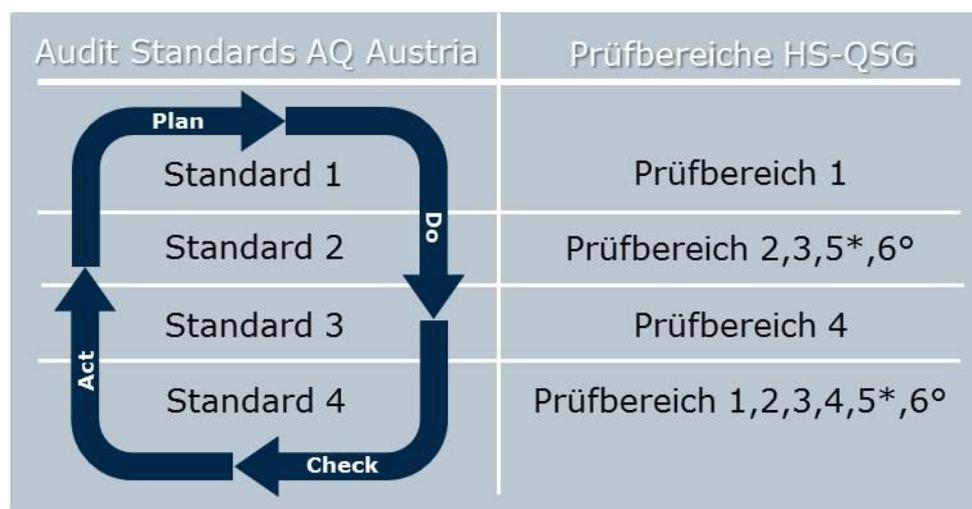
Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

Strategien, Organisation und Leistungen der Hochschule sind Gegenstand eines systematischen Monitorings. Bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Zielen und Strategien und bei Steuerungsentscheidungen stützt sich die Hochschule auf Ergebnisse und Erkenntnisse des internen Monitorings, ihrer Informations- und Berichtssysteme und auf Maßnahmen der Qualitätssicherung. Ebenso fließen Ergebnisse aus internen und externen Evaluierungsmaßnahmen in die Weiterentwicklung bzw. Anpassung des Qualitätsmanagementsystems ein.

Standard 4:

Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.

Die Qualitätskultur der Hochschule wird von den Angehörigen der Hochschule getragen und durch eine aktive Kommunikationsstrategie unterstützt. Die Zusammensetzung der Interessensgruppen ist durch das Profil und die Ziele der Hochschule bestimmt und spiegelt die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule wider.



* Dieser Prüfbereich ist nur gültig für Fachhochschulen

° Dieser Prüfbereich gilt nur für Universitäten mit Lehramtsstudien

5 Ablauf

Das Audit wird als Peer Review durchgeführt. Eine Gruppe von externen und unabhängigen Gutachterinnen und Gutachtern nimmt auf der Grundlage einer Selbstdokumentation der Hochschule und von Gesprächen vor Ort eine Beurteilung des internen Qualitätsmanagements anhand der vier Auditstandards vor und verfasst ein Gutachten. Dieses Gutachten enthält bewertende und empfehlende Aussagen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule. Das Gutachten und eine Stellungnahme der Hochschule bilden die Grundlage für die Zertifizierungsentscheidung des Boards der AQ Austria.

Vereinbarung

Die Hochschule und die AQ Austria schließen eine Vereinbarung über die Durchführung eines Audits.

Gutachter/innen

Die Gutachter/innengruppe besteht aus mindestens vier Gutachterinnen und Gutachtern, davon ein/e Studierendenvertreter/in. Die Gruppe verfügt über nachgewiesene Erfahrungen in der Hochschulleitung und -organisation sowie im hochschulischen Qualitätsmanagement. Ein/e Vertreter/in der Berufspraxis kann in Abhängigkeit des Profils der Hochschule einbezogen werden. Die Gutachter/innengruppe ist international zusammengesetzt, wobei Kenntnisse zum nationalen Hochschulsystem und dessen Sektoren zu gewährleisten sind. Bei der Zusammenstellung der Gutachter/innengruppe berücksichtigt die AQ Austria Profil und Ziele der Hochschule und achtet auf Diversität und Geschlechterausgewogenheit.

Die AQ Austria bestellt die Gutachter/innen. Die Hochschule hat das Recht, gegen einzelne Personen aus diesem Vorschlag begründete Einwände vorzubringen.

Die Gutachter/innen erklären schriftlich ihre Unabhängigkeit und Unbefangenheit und verpflichten sich zur Verschwiegenheit über alle im Zuge der Begutachtung erhaltenen Informationen und gewonnenen Erkenntnisse. Die Gutachter/innen werden durch das Board der AQ Austria bestellt und durch die Geschäftsstelle ausführlich auf das Verfahren vorbereitet.

Selbstdokumentation

Die Hochschule verfasst unter Einbeziehung ihrer verschiedenen Interessensgruppen eine Selbstdokumentation, in der sie ihr internes Qualitätsmanagementsystem und dessen tatsächliche Umsetzung darstellt. Sie entscheidet selbst über Struktur und Gestaltung der Selbstdokumentation und achtet dabei auf die Behandlung der Themen der vier Auditstandards. Die Hochschule greift auf bereits vorhandene Dokumentationen und Nachweise zurück.

Die Hochschule hat die Möglichkeit, zusätzlich besondere Themen und Fragen zu Entwicklungspotentialen des Qualitätsmanagementsystems (Entwicklungsfelder) einzubringen, zu denen sie eine kollegiale Einschätzung und ein Feedback der Gutachter/innen erwartet. Diese Themen und Fragen werden entweder bereits in der Vereinbarung zwischen der AQ Austria und der Hochschule festgelegt und in der Selbstdokumentation erörtert oder von der Hochschule während der Erstellung der Selbstdokumentation entwickelt und erörtert. Das

Feedback der Gutachter/innen bezieht sich auf die künftige Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und wird nicht für die Zertifizierungsentscheidung herangezogen.

Vor-Ort-Besuche

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

Im ersten Vor-Ort-Besuch stellt die Hochschule die Organisation ihres internen Qualitätsmanagementsystems vor. Im Rahmen dieses Besuchs verständigen sich die Gutachter/innen und die Hochschule auf Handlungsfelder, in denen die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems nachgewiesen wird.

Zum zweiten Vor-Ort-Besuch beurteilen die Gutachter/innen die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in den ausgewählten Handlungsfeldern und behandeln die von der Hochschule eingebrachten individuellen Themen.

Bei Bedarf ergänzt die Hochschule im Einvernehmen mit den Gutachter/innen zwischen den Vor-Ort-Besuchen ihre Selbstdokumentation.

Gutachten

Die Gutachter/innen erstellen ein gemeinsames Gutachten mit Feststellungen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule und einer Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards anhand der drei Kategorien ‚nicht erfüllt‘, ‚teilweise erfüllt‘ und ‚erfüllt‘. Die Erstellung des Gutachtens geschieht unter Wahrung der Meinungsvielfalt der Gutachter/innen mit dem Ziel größtmöglichen Konsenses. In ihrem Gutachten benennen die Gutachter/innen gegebenenfalls Elemente guter Praxis des Qualitätsmanagements.

Die Hochschule erhält das vorläufige Gutachten und kann auf mögliche Fakten- und Formalfehler hinweisen. Die Gutachter/innen berücksichtigen die Hinweise der Hochschule in der endgültigen Fassung ihres Gutachtens. Die Hochschule nimmt zum endgültigen Gutachten inhaltlich Stellung.

Feedback zu Entwicklungsfeldern

Falls die Hochschule zusätzlich Themen und Fragestellungen zur künftigen Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems eingebracht hat, geben die Gutachter/innen dazu ein schriftliches Feedback. Dieses Feedback wird nicht für die Beurteilung der Erfüllung der Auditstandards und die Zertifizierungsentscheidung herangezogen. Das Feedback ergeht ausschließlich an die Hochschule.

Zertifizierung

Das Board entscheidet über die Zertifizierung auf Grundlage der endgültigen Fassung des Gutachtens sowie der inhaltlichen Stellungnahme der Hochschule. Die Selbstdokumentation

der Hochschule sowie eventuell nachgereichte Unterlagen liegen dem Board zur Einsichtnahme vor.

Die Zertifizierung kann mit Auflagen erteilt werden und ist auf sieben Jahre befristet. Wird ein Standard als ‚teilweise erfüllt‘ beurteilt, so liegen Mängel vor, die zu Auflagen führen. Im Falle einer Zertifizierung mit Auflagen muss deren Erfüllung innerhalb von zwei Jahren nachgewiesen werden. Der Nachweis erfolgt durch eine schriftliche Dokumentation, in der die Hochschule die gesetzten Maßnahmen erläutert. Zur Prüfung der Auflagenerfüllung wird bei Bedarf ein/e Gutachter/in einbezogen.

Eine Zertifizierung wird versagt, wenn zumindest ein Standard als ‚nicht erfüllt‘ bewertet wird. In diesem Fall führt die Hochschule nach zwei Jahren ein Re-Audit durch.

Re-Audit

In einem Re-Audit gem § 22 Abs 6 HS-QSG weist die Hochschule nach, dass sie ein Qualitätsmanagementsystem nach den gesetzlichen Bestimmungen eingerichtet und die im vorangegangenen Audit festgestellten Mängel behoben hat. Das Re-Audit wird nach den Verfahrensbestimmungen der vorliegenden Richtlinie durchgeführt. In der Selbstdokumentation weist die Hochschule die festgestellten Mängel und die gesetzten Maßnahmen gesondert aus. Eine Zertifizierung nach einem Re-Audit kann nicht unter Auflagen erfolgen.

Beschwerde

Die Hochschule hat die Möglichkeit, gegen den Verfahrensablauf und gegen die Zertifizierungsentscheidung Einspruch bei der Beschwerdekommision der AQ Austria zu erheben.

Veröffentlichung

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

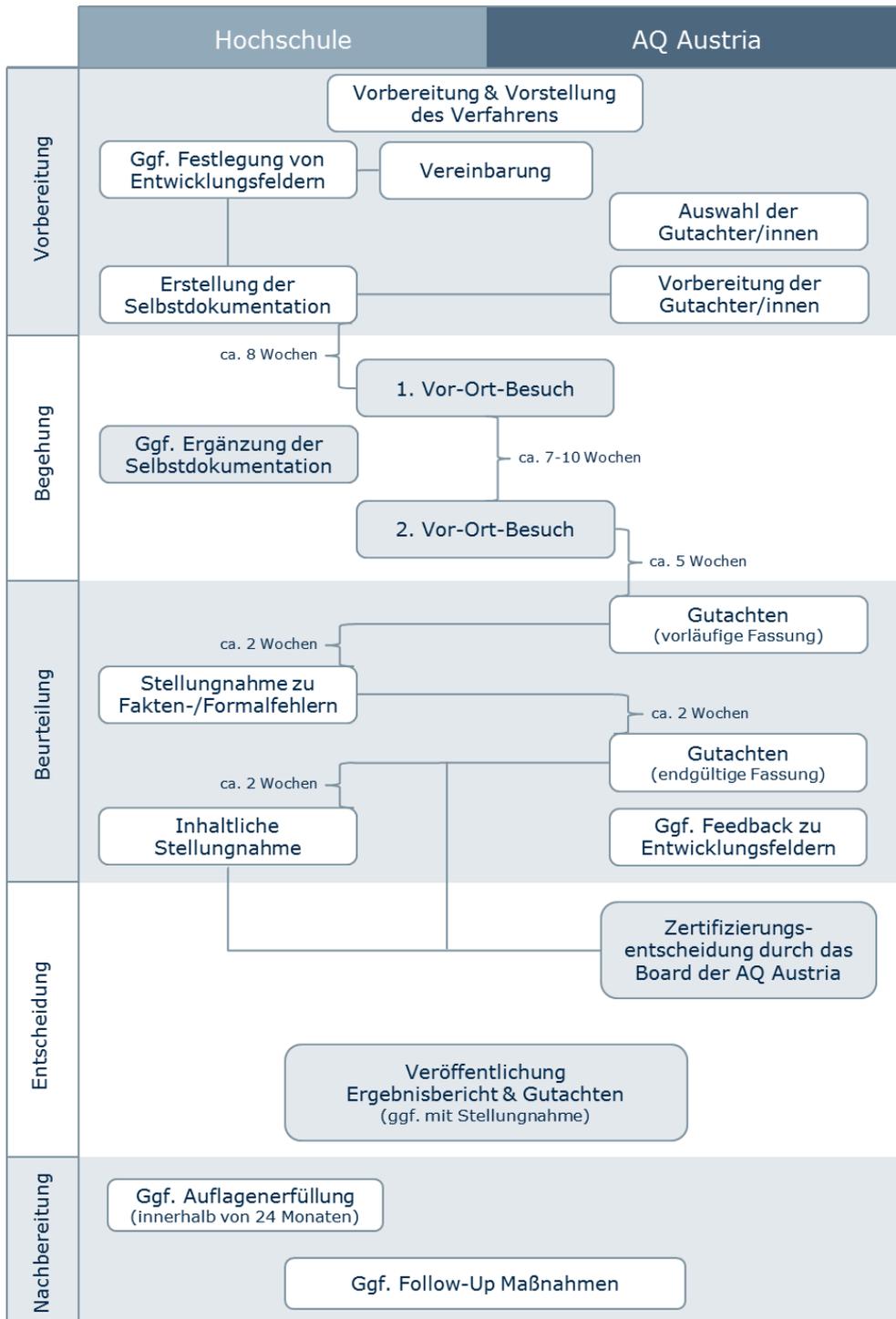
Rolle der Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle der AQ Austria begleitet das Verfahren während des gesamten Prozesses und achtet auf Fairness und Angemessenheit. Ein/e Vertreter/in der Geschäftsstelle ist Ansprechperson für die Hochschule und für die Gutachter/innen.

Kosten

Die Hochschule trägt die vom Board der AQ Austria festgelegte und veröffentlichte Verfahrenspauschale sowie die Kostenpauschale für die Gutachter/innen.

Ablaufschema



6 In-Kraft-Treten

Diese Richtlinie tritt mit 1. Juli 2015 in Kraft.