

Audit 2013

Selbstbericht über

das Qualitätsmanagementsystem

an der Universität Salzburg

September 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Über diesen Bericht.....	1
	Verwendete Abkürzungen.....	3
2	Die Universität Salzburg	4
	Leitung.....	7
	Strategische Ausrichtung und Zielsetzungen	7
	Zahlen und Fakten	9
	Zuständigkeiten	12
	Wichtige Dokumente.....	14
3	Qualitätsmanagementstrategie	15
3.1	Entwicklung des Qualitätsmanagements an der Universität Salzburg.....	16
3.2	Grundsätzliche Ausrichtung	17
3.3	Grundsätze und Standards des Qualitätsmanagements an der Universität Salzburg	18
3.4	Operative Umsetzung der Qualitätsstrategie	19
3.5	Zielsetzungen – Qualitätsziele.....	24
3.6	Information und Kommunikation über Qualität und Qualitätsmanagement.....	25
3.7	Organisation des Qualitätsmanagements.....	25
4	Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in den einzelnen Handlungsfeldern	26
4.1	Steuerung und Leitung	26
4.2	Studium und Lehre	38
4.3	Forschung	54
4.4	Personal und Verwaltung	62
4.5	Internationale Mobilität	80
5	Analyse.....	86
5.1	Selbsteinschätzung des QMS.....	86
5.2	Absehbare Weiterentwicklungen des QMS	89
	Literatur.....	91
	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	91

1 Über diesen Bericht

Der gegenständliche, im ersten Halbjahr 2013 entstandene Selbstbericht zur Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems (QMS) der Universität Salzburg **basiert** wesentlich auf dem schon in den zwei Vorjahren erstellten **QM-Handbuch** der Universität Salzburg. Das QM-Handbuch ist in vielerlei Hinsicht ausführlicher und detaillierter als es dieser Selbstbericht sein kann. Insbesondere enthält es alle Zielsetzungen der vergangenen und gegenwärtigen Entwicklungsplan- bzw. Leistungsvereinbarungsperiode und die wichtigsten Prozesse zur Erreichung dieser Zielsetzungen inkl. der Angabe von Zuständigkeiten und der Definition von Qualitätskreisläufen. Für die Mitglieder der Universität Salzburg ist es über eine [Webseite des Büros des Rektorats für Qualitätsmanagement](#) (BdR QM) abrufbar, für die Mitglieder des Gutachter/innen-Teams haben wir es für die Zeit des Auditverfahrens [auf einem öffentlichen Server](#) abgelegt.

Der vorliegende **Selbstbericht** bietet dagegen einen **zusammenfassenden Überblick** über das QMS unserer Universität im Allgemeinen sowie über die Prozesse zur Qualitätssicherung (QS) bzw. zur Qualitätsentwicklung (QE) in den einzelnen Handlungsfeldern im Spezifischen. Erstellt wurde der Bericht im BdR QM unter **Einbeziehung von Gremien, Personengruppen und einzelnen Kolleg/inn/en**. Insb. wurde der Bericht im Laufe des Sommersemester 2013 (teilweise wiederholt) den an unserer Universität eingerichteten Arbeitsgruppen für QE (AG QE) und dem QM-Beirat zur Diskussion und Stellungnahme vorgelegt:

- Treffen der Leiter/innen der Serviceeinrichtungen (SE) und Büros der Rektorats (BdR) am 7. Februar
- Senatskommission in curricularen Angelegenheiten am 19. März
- AG QE Lehre am 17. April und am 20. Juni
- QM-Beirat am 26. April
- Senat am 7. Mai
- AG QE Internationales am 14. Mai
- AG QE Personal und Verwaltung am 15. Mai und am 25. Juni
- AG QE Forschung am 20. Juni
- Rektorat am 14. Mai, am 2. Juli und am 17. September

Die folgenden **Einzelpersonen** wurden in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen in die Erstellung dieses Berichts mit einbezogen:

Rektorat	O. Univ.-Prof. Dr. Heinrich Schmidinger	Rektor
	Ao. Univ.- Prof. Mag. Dr. Rudolf Feik	Vizerektor für Qualitätsmanagement und Personalentwicklung
	Univ.-Prof. Dr. Fatima Ferreira-Briza	Vizerektorin für Forschung
	Ao. Univ.-Prof. Dr. Sylvia Hahn	Vizerektorin für Internationale Beziehungen und Kommunikation
	O. Univ.-Prof. Dr. Erich Müller	Vizerektor für Lehre
Mitarbeiter/innen des Vizerektor für Lehre	Mag. Elke Schinninger	Studienverwaltung, Lehrplanung, Lehrbudgetierung, Datenanalyse, Monitoring
	Mag. Dr. Paul Lengenfelder	Lehrveranstaltungsevaluierung und Workload-Erhebung
Mitarbeiter/in des Vizerektors für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung	Dipl.-Ing. (FH) Martina Pelz	Berufungsverfahren
SE Personal	Reinhold Kirisits	Personal
SE Studium	Johann Pinezits	Studierendenadministration
BdR Career Center	Mag. Dr. Martin Mader	Career Services
BdR Controlling	Mag. Stefan Bohuny	Budget/Ressourceneinsatz
BdR diversity & disability	Mag. Christine Steger	Förderung von Personen mit Behinderung oder chronischer Erkrankung
BdR Forschungsförderung	Mag. Andrea Spannring	Forschungsförderung
	Karin Raab-Örtl, MA	Forschungsförderung
BdR Internationale Beziehungen	Mag. Markus Bayer	Internationale Mobilität
BdR Personalentwicklung	Mag. Dr. Daniela Werndl	Personalentwicklung
BdR Qualitätsmanagement	Mag. Günter Wageneder	Gesamtkoordination, Berichtverfassung
	Mag. Marion Korath-Hochbrugger	Mitarbeit am gesamten Bericht; insb. bzgl. Steuerung und Leitung
BdR Rechtsangelegenheiten	Mag. Jakob Hubauer	Studienrecht
BdR Zentrale Service-stelle für Flexibles Lernen und Neue Medien (ZFL)	Mag. Nina Grabner	Studienergänzungen
	Mag. Manuela Hufnagl	Universitätslehrgänge (derzeit karenziert)
	Mag. Alexandra Jekel	Lehramtsstudien (derzeit karenziert)
	Mag. Matthias Freynschlag	Lehramtsstudien, Universitätslehrgänge
	Richard Posch, MSc	eLearning, Plagiaterkennungssoftware
School of Education	Mag. Till Mayrhofer	Lehramtsstudien, School of Education
Österreichische HochschülerInnenschaft an der Universität Salzburg		
Anm.: Die Österreichische HochschülerInnenschaft an der Universität Salzburg konnte im Zuge der Erstellung des Selbstberichtes Anmerkungen einbringen, die jedoch nicht in allen Punkten übernommen werden konnten.		

In diesem Bericht werden nach einer allgemeinen Übersicht über die Universität Salzburg (Kapitel 2) die Entstehung und die grundsätzliche Ausrichtung sowie operative Umsetzung unseres QMS dargestellt (Kapitel 3). In Kapitel 4 werden sodann die Prozesse und Maßnahmen zur QS und QE in den einzelnen Handlungsfeldern erläutert. Eine kritische Reflexion (im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse) erfolgt jeweils am Ende des Abschnitts zu einem Handlungsfeld sowie zusammenfassend in Kapitel 5. Abschließend wird das – gerade im Zuge der Erstellung dieses Berichts – erkannte Weiterentwicklungspotential für das QMS an unserer Universität besprochen.

Verwendete Abkürzungen

PLUS	Paris-Lodron-Universität Salzburg
EP 2013-15	Entwicklungsplan 2013-15
LV 2013-15	Leistungsvereinbarung 2013-15
ZV 2013-15	Zielvereinbarungen 2013-15
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QM	Qualitätsmanagement
QS	Qualitätssicherung
QE	Qualitätsentwicklung
AG QE	Arbeitsgruppe(n) für Qualitätsentwicklung (... Lehre, ... Forschung, ... Personal und Verwaltung, ... Internationale Mobilität, ... Doktorat)
BdR	Büro des Rektorats (... für Qualitätsmanagement, ... für Personalentwicklung, ... für Rechtsangelegenheiten, ...)
BdR AFF	BdR (Abteilung für) Forschungsförderung
BdR QM	BdR Qualitätsmanagement
BdR RA	BdR Rechtsangelegenheiten
BdR ZFL	BdR (Zentrale Servicestelle für) Flexibles Lernen
SE	Serviceeinrichtung (... Personal, ... Studium, ... ITServices, ... Universitätsbibliothek, ... Zentrale Wirtschaftsdienste)
FB-Leitung	Fachbereichsleitung
CK-Vorsitz	Curricularkommissionsvorsitz
OE	Organisationseinheit (Fakultäten, Fachbereiche, SE, BdR, ...)
SoE	PLUS School of Education
AKG	Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen
MA	Mitarbeiter/in/nen
ÖH	Österreichische Hochschüler/innenschaft (Studierendenvertretung)
UG 2002	Universitätsgesetz 2002
ULG	Universitätslehrgang
VZÄ	Vollzeitäquivalente

2 Die Universität Salzburg

Die Universität Salzburg feierte im Jahr 2012 ihr 50-jähriges Bestehen seit der Wiedererrichtung im Jahre 1962. Ihre Tradition reicht jedoch bis in die Barockzeit zurück: Die „Alma mater Paridiana“ wurde 1622 von Fürsterzbischof Paris Lodron eröffnet. Ihr Träger war eine Konföderation von 33 Benediktiner-Abteien aus Süddeutschland, Österreich, der Schweiz und Salzburg. Bis zu ihrer Auflösung im Zuge der Angliederung Salzburgs an Bayern im Jahr 1810 wurden an der Universität neben theologischen und philosophischen auch juristische und medizinische Vorlesungen gehalten.

Die Wiederaufnahme des Studienbetriebs an der Philosophischen Fakultät wie auch die Inauguration des ersten Rektors fielen in das Jahr 1964. Erst später wurde die Universität um eine Rechtswissenschaftliche Fakultät erweitert. Heute gliedert sich die Universität Salzburg in eine Katholisch-Theologische, eine Rechtswissenschaftliche, eine Kultur- und Gesellschaftswissenschaftliche und in eine Naturwissenschaftliche Fakultät mit insgesamt 28 Fachbereichen sowie drei interfakultären Fachbereiche:

Katholisch-Theologische Fakultät:

- Bibelwissenschaft und Kirchengeschichte
- Philosophie an der KTH-Fakultät
- Praktische Theologie
- Systematische Theologie

Rechtswissenschaftliche Fakultät:

- Arbeits-, Wirtschafts- und Europarecht
- Öffentliches Recht
- Privatrecht
- Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Naturwissenschaftliche Fakultät:

- Computerwissenschaften
- Geographie und Geologie
- Mathematik
- Materialforschung und Physik
- Molekulare Biologie
- Organismische Biologie
- Psychologie
- Zellbiologie

Kultur- und Gesellschaftswissenschaftliche:

- Altertumswissenschaften
- Anglistik und Amerikanistik
- Erziehungswissenschaft
- Germanistik
- Geschichte
- Kommunikationswissenschaft
- Kunst-, Musik- und Tanzwissenschaft
- Linguistik
- Philosophie an der KGW-Fakultät
- Politikwissenschaft und Soziologie
- Romanistik
- Slawistik

Interfakultäre Fachbereiche:

- Gerichtsmedizin und Forensische Neuropsychiatrie
- Sport- und Bewegungswissenschaft
- Geoinformatik

Die derzeitige Untergliederung in 31 Fachbereiche geht auf eine 2003 durchgeführte umfangreiche Evaluierung aller Fakultäten im Zuge der **Neuerstellung des Organisationsplans** zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002 zurück (verlautbart im April 2004). Zuvor waren die einzelnen Fächer innerhalb der Fakultäten in insgesamt 52 Institute untergliedert. Ihre Zusammenlegung zu Fachbereichen erfolgte zum Zwecke der Profilbildung und der Nutzung potentieller Synergien (insb. im Bereich der Verwaltung). Im Sinne einer flachen Hierarchie erfolgte damals auch eine Stärkung dieser neu geschaffenen Fachbereiche indem etwa die Dienst- und Fachaufsicht vom zuständigen Mitglied des Rektorats (das sie formal inne hat) an die Leiter/innen dieser Organisationseinheiten delegiert wird. Weiters sind die FB-Leitungen für die Profilbildung ihres Fachbereiches verantwortlich und wesentlich in die Lehrplanung miteingebunden sowie direkte Ansprechpartner/innen des Rektorats für den Abschluss von Zielvereinbarungen (vgl. unten, Tabelle Zuständigkeiten).

Im Mai 2012 wurde an unserer Universität die **PLUS-School of Education (SoE)** eingerichtet, in der seither alle Angebote zur Ausbildung zukünftiger Lehrer/innen sowie die unterschiedlichen Forschungsaktivitäten im Bereich der Schulpädagogik zusammengefasst sind. Die Hauptaufgabe der SoE besteht in einer qualitativ hochwertigen Ausbildung von Lehrer/innen für die Allgemeinbildenden und Berufsbildenden Höheren Schulen (AHS und BHS). Diese erfolgt für 17 Studienfächer in enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen unserer Universität, für vier Studienfächer mit der Universität Mozarteum. Zudem besteht eine enge Kooperation im Kontext der schulpraktischen Studien mit Schulen in den Bundesländern Salzburg und Oberösterreich sowie mit der Pädagogischen Hochschule Salzburg. Das Ziel ist letztlich die Verbesserung des Bildungssystems durch eine kompetenzorientierte Lehrer/innen/bildung. Leitbild ist folglich der/die kompetente Berufsanfänger/in.

Zusätzlich zu den Fakultäten und Fachbereichen (sowie der School of Education) sind im Organisationsplan unserer Universität zur Förderung von Exzellenz in der Forschung zwei weitere Typen von akademischen Organisationseinheiten vorgesehen (Details bzgl. der Ausgestaltung und Ausrichtung von Schwerpunkten und Zentren sind im [Organisationsplan](#) sowie in den [Leitlinien zu deren Beantragung](#) nachzulesen):

- Zum einen sind das die **Schwerpunkte**, die ein wesentliches Instrument der Profilbildung unserer Universität sind. Schwerpunkte stellen Netzwerke dar, die sich gemäß Organisationsplan aus Mitgliedern der beteiligten Fachbereiche zusammensetzen; sie werden nach einem eingehenden Begutachtungsverfahren auf Zeit eingerichtet und sind von regelmäßig (in der Regel alle fünf Jahre) durchzuführenden Evaluierungen abhängig. Die Schwerpunkte unterscheiden sich von den nachfolgend darzustellenden Zentren darin, dass sie längerfristig eingerichtet sind und eine besondere Bedeutung für die strategische Entwicklung der Gesamtuniversität haben. Im Unterschied zu den Zentren können Schwerpunkte auch Lehre in Form neuer Studienrichtungen oder zusätzlicher Lehrangebote begründen. Außerdem sind im Rahmen der Schwerpunkte auch entsprechende Programme zur Nachwuchsförderung einzurichten.
- **Zentren** sind laut Organisationsplan – im Gegensatz zu den Fachbereichen – als ein flexibles Strukturelement gedacht und auf spezialisierte Forschungsbereiche ausgerichtet. Sie sind kleinere wissenschaftliche Organisationsformen, in denen Wissenschaftsgebiete interdisziplinär und drittmittelfinanziert betreut werden. Zentren können nach entsprechender Antragstellung auf der Grundlage eines ausführlich begründeten Forschungsprogramms für eine bestimmte Zeit (höchstens 5 Jahre) eingerichtet werden. Darin ist darzustellen, dass das Forschungsfeld ansonsten in der Organisationsstruktur nicht abgedeckt ist und dass dessen Behandlung für die Universität Salzburg empfehlenswert ist. Ebenso sind geplante Maßnahmen der Nachwuchsförderung sowie die Aussicht auf Kooperationen und auf einzuwerbende Drittmittel darzustellen. Die Entscheidung über die Einrichtung eines Zentrums erfolgt in der Regel auf Grundlage zweier externer Gutachten. Die Erfüllung der bei Einrichtung mit dem Rektorat vereinbarten Ziele wird nach spätestens fünf Jahren im Rahmen einer Evaluierung überprüft; anhand der Ergebnisse dieser Evaluierung wird über Auflösung oder Weiterbestand des Zentrums entschieden.

Derzeit eingerichtete Schwerpunkte:

- Biowissenschaften und Gesundheit
- Recht, Wirtschaft und Arbeitswelt
- Wissenschaft und Kunst
- Salzburg Centre of European Union Studies

Derzeit eingerichtete Zentren:

- Zentrum für Jüdische Kulturgeschichte
- Zentrum für Neurokognitive Forschung
- Interdisziplinäres Zentrum für Mittelalter-Studien
- Embedded Software & Systems Research Center
- Zentrum für Theologie Interkulturell und Studium der Religionen
- Zentrum für Ethik und Armutsforschung
- Information and Communication Technologies & Society (ICT&S Center)
- Zentrum für Gastrosophie: Ernährung – Kultur – Gesellschaft
- Zentrum für die Erforschung des christlichen Ostens
- Zentrum Österreichisches Institut für Menschenrechte

Zudem war unsere Universität in den letzten Jahren wiederholt mit Anträgen für **Christian-Doppler-Labore** erfolgreich. Christian-Doppler-Labore werden bei der Christian-Doppler-Gesellschaft beantragt und gemeinsam vom Bund und von Partnern aus der Industrie – zeitlich befristet – finanziert. Bisher konnte die Universität Salzburg fünf Christian-Doppler-Labore einwerben (vgl. [hier](#)); derzeit sind die folgenden drei bzw. vier CD-Labore eingerichtet:

Christian-Doppler-Labore:

- Contextual Interfaces
- Embedded Software Systems
- Allergiediagnostik und Therapie
- Innovative Werkzeuge für die Charakterisierung von Biosimilars (*ab Oktober 2013*)

Die akademischen Einheiten werden unterstützt von Mitarbeiter/inne/n der Vizerektor/inn/en, von fünf Serviceeinrichtungen und achtzehn Büros des Rektorats:

Büro der Vizerektor/inn/en**Vizerektor für Lehre:**

- Studienverwaltung, Lehrplanung, Lehrbudgetierung, Datenanalyse, Monitoring
- Lehrveranstaltungsevaluierung und Workload-Erhebung

Vizerektor für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung:

- Berufsmanagement
- Umweltmanagement

Serviceeinrichtungen:

- Zentrale Wirtschaftsdienste
- Studium
- Universitätsbibliothek
- ITSservices
- Personal

Büros des Rektorats:

- Sekretariat des Rektors und Kanzlei
- Career Center
- Qualitätsmanagement
- Rechtsangelegenheiten
- Rechnungswesen
- Controlling
- Public Relations und Kommunikation, Alumni Club
- Internationale Beziehungen
- Forschungsförderung
- Zentrale Servicestelle für Flexibles Lernen und Neue Medien
- Personalentwicklung
- Rhetorik
- gendup – Zentrum für Gender Studies und Frauenförderung
- Sprachenzentrum
- UniKid – Kinderbüro
- Arbeitsmedizin/-sicherheit
- disability&diversity
- Chinazentrum

Leitung

Gemäß Universitätsgesetz sind der Universitätsrat, das Rektorat, die Rektorin oder der Rektor und der Senat die obersten Organe der Universität:

Der **Universitätsrat** – gleichsam der Aufsichtsrat der Universität – hat unter anderem die Aufgabe, den/die Rektor/in zu wählen und den Entwurf der Leistungsvereinbarung zwischen Universität und Ministerium zu genehmigen. Er bestimmt auch die Vizerektor/inn/en auf Vorschlag des Rektors bzw. der Rektorin. Darüber hinaus genehmigt der Universitätsrat den Entwicklungs- und Organisationsplan der Universität. Der Universitätsrat wurde 2013 neu zusammengesetzt; seine mit April 2013 beginnende Funktionsperiode dauert fünf Jahre.

Das **Rektorat** leitet die Universität und vertritt sie nach außen. Seit der Amtsperiode 2011-15 besteht das Rektorat aus fünf Mitgliedern: dem Rektor, der Vizerektorin für Forschung, dem Vizerektor für Lehre, der Vizerektorin für Internationale Beziehungen und Kommunikation und dem Vizerektor für Qualitätsmanagement und Personalentwicklung. Jedem Rektoratsmitglied sind zusätzlich zu den spezifischen Leitungsaufgaben noch jeweils eine Fakultät, Schwerpunkte, Zentren sowie Serviceeinrichtungen und Büros des Rektorats zugeordnet. Die Funktionsperiode des Rektorats beträgt vier Jahre.

Der **Senat** der Universität Salzburg hat 26 Mitglieder: Dreizehn Professor/inn/en, sechs Vertreter/innen des Mittelbaus, ein/e Vertreter/in des allgemeinen Personals sowie sechs Studierende. Zu den wichtigsten Aufgaben des Senats zählen: Erlassung und Änderung der Satzung auf Vorschlag des Rektorates, Zustimmung zum Entwurf von Entwicklungs- und Organisationsplan, Erstellung eines Dreivorschlags für die Wahl der Rektorin oder des Rektors an den Universitätsrat, Mitwirkung an Habilitations- und Berufungsverfahren, Erlassung und Änderung der Curricula für ordentliche Studien und Lehrgänge. Der Senat wurde im Juni 2013 neu gewählt, die neue, dreijährige Funktionsperiode beginnt im Oktober 2013.

Strategische Ausrichtung und Zielsetzungen

Die strategische Ausrichtung der Universität Salzburg ist im jeweils geltenden Entwicklungsplan bzw. analog dazu in der jeweiligen Leistungsvereinbarung dargestellt. In der Folge sei die aktuelle Version aus der Leistungsvereinbarung 2013-15 wieder gegeben:

Als Universität an einem der attraktivsten Standorte im Zentrum Europas will die Universität Salzburg gekennzeichnet sein durch

- ausgewiesene und gesicherte hohe Qualität in Lehre und Forschung
- klares Profil durch Schwerpunktsetzungen und Unterstützung von Exzellenz
- hohe Attraktivität aufgrund ihrer Forschungsleistungen und Ausbildungsangebote
- internationale, nationale und lokale Vernetzung
- Engagement für optimale Studienbedingungen und Nachwuchsförderung
- Chancengleichheit und Beteiligung aller Universitätsangehörigen
- adäquate Arbeitsbedingungen, die zu Leistungen motivieren
- effiziente Verwaltung und ausgezeichnete Infrastruktur

Im Hinblick auf diese zentralen Ziele steht die Universität Salzburg

konzeptionell

- für die Breite der wissenschaftlichen Disziplinen, die durch ihre vier Fakultäten, drei interfakultären Fachbereiche, die School of Education, vier Schwerpunkte (dzt. „Biowissenschaften und Gesundheit“, „Recht, Wirtschaft und Arbeitswelt“, „Wissenschaft & Kunst“, „Salzburg Centre of European Union Studies“) und neun Zentren vertreten werden
- für die organische Weiterentwicklung bereits bestehender sowie für die Schaffung neuer Einrichtungen
- für interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie inner- und interuniversitäre Kooperationen
- für die Schaffung neuer Forschungs- und Lehr-Einrichtungen (im Rahmen weiterer EU- und FWF-Großprojekte bzw. von Doktoratskollegs sowie in Form weiterer Christian-Doppler-Labors und universitärer Zentren)

strategisch

- für qualitätsvolles Wachstum und Ausbau – bei Forschungsprojekten und Studienangeboten, damit auch bei der Zahl der Studierenden sowie bei der entsprechenden Infrastruktur
- für eine offensive Berufungspolitik, die international anerkannte Expert/inn/en auf neu zu schaffende, bestehende oder durch Stiftung entstandene Professuren gewinnt
- für die kontinuierliche Sicherung der Qualität des gesamten Leistungsspektrums durch die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems
- für die Förderung von wissenschaftlichem Nachwuchs durch ein Laufbahnmodell sowie durch die Unterstützung von Doktoratskollegs und Drittmittelprojekten
- für wissenschaftlich fundierte und hochqualifizierte Lehramtsstudien sowie für die Stärkung der Lehrer/innen-Ausbildung durch den Auf- und Ausbau einer School of Education
- für die Umsetzung eines engagierten Frauenförderplanes
- für den Ausbau einer barrierefreien Universität
- für eine Universität, die sich den Prinzipien der Nachhaltigkeit in allen Bereichen verpflichtet weiß
- für eine gute – von professioneller Öffentlichkeitsarbeit begleitete – Integration in Land und Stadt Salzburg durch Kooperation in verschiedenen Bereichen

organisatorisch

- für flexible Strukturen und flache Hierarchien zum Zwecke zielführender und zügiger Entscheidungsfindungen und Problemlösungen
- für die Gestaltung interner Zielvereinbarungen als Basis für die Gliederung organisatorischer Strukturen und Planungen
- für Transparenz bei der Konzeption und Umsetzung wichtiger strategischer und organisatorischer Maßnahmen sowie bei der Ressourcenverteilung (Verteilungsmodelle)
- für den Ausbau eines Qualitätssicherungssystems, das in allen Bereichen die Einhaltung der international geltenden Standards und entsprechendes Management gewährleistet
- für ein hohes Niveau im Bereich der Ausstattung sämtlicher Einrichtungen (Gebäude, Bibliotheken, Anlagen, technisch-elektronische Infrastruktur)
- für die Zusammenführung/Übersiedlung der technischen Fächer in einem neuen Laborgebäude in Itzling bis Herbst 2014.

Eine systematische Übersicht über die früheren und die aktuell geltenden Zielsetzungen unserer Universität findet sich in unserem QM-Handbuch, das von allen Mitarbeiter/innen über die Webseite www.uni-salzburg.at/qm/richtlinien abgerufen werden kann. Für das Gutachter/innen-Team ist das Handbuch für die Zeit des Audit-Verfahrens [hier](#) abrufbar.

Zahlen und Fakten

Budget

	2012	2011	2010
Gesamtbudget	150.646.000	140.532.000	130.364.000
davon: Personalaufwand	98.016.000	92.621.000	87.760.000
davon: Sachaufwand	32.792.000	29.591.000	29.700.000
davon: Investitionen	19.838.000	18.320.000	12.904.000
davon Einnahmen aus F&E-Projekten	21.458.669	18.068.093	22.912.828
davon: EU	2.886.574	283.871	6.102.694
davon: FWF	5.555.212	5.438.389	5.702.034

Tab. 1: Budget der Universität Salzburg (Anm.: Der Einbruch bei den Drittmitteln im Jahre 2011 ist mit der Einführung einer neuen Buchungssystematik zu erklären, nach der eingeworbene Drittmittel, die an andere Institutionen weiterüberwiesen werden, mit negativem Erlös gebucht werden.)

Mitarbeiter/innen

	VZÄ	Personen	davon weibl. in %	VZÄ	Personen	davon weibl. in %	VZÄ	Personen	davon weibl. in %
	2012			2011			2010		
Gesamt	1.572	2.720	48,6	1.550	2.610	49,8	1.526	2.597	48,5
Wissenschaftliches Personal gesamt	944	1.836	44,0	929	1.738	44,6	919	1.727	43,0
davon: Professor/innen	124	125	23,2	127	128	21,1	132	132	18,2
davon: Drittmittelfinanziertes Personal (wissenschaftlich und administrativ)	245	364	48,6	265	389	49,4	265	393	48,1
Administratives Personal	627	884	58,3	621	872	60,0	608	870	59,5

Tab. 2: Mitarbeiter/innen (VZÄ ... Vollzeitäquivalente)

Studierende

	Anzahl	davon weibl. in %	Anzahl	davon weibl. in %	Anzahl	davon weibl. in %
<i>(Wintersemester)</i>	2012/13		2011/12		2010/11	
Studierende	17.878	59,4	16.933	59,7	16.877	60,5
Belegte Studien	18.101	60,7	18.303	61,2	18.246	61,9
<i>(Studienjahr)</i>	2011/12		2010/11		2009/10	
Prüfungsaktive Studierende	8.660	65,9	8.404	66,6	8.309	67,5
Studienabschlüsse gesamt	2.200	67,8	2.046	69,5	1.883	69,5
davon Doktorat	141	46,8	118	44,1	129	54,3

Tab. 3: Studierende

Studien

	WS 2012	WS 2011	WS 2010
Bachelorstudien	29	29	29
Masterstudien	37	39	37
Diplomstudien	3	3	3
Lehramtsstudien	17	17	17
Doktoratsstudien	9	9	7

Tab. 4: Studienangebot

Das komplette Studienangebot ist via www.uni-salzburg.at/studium abrufbar.

Veröffentlichungen

	2012	2011	2010
Erstauflagen von wissenschaftlichen Fach- oder Lehrbüchern	123	136	134
Erstveröffentlichte Beiträge in SCI-, SSCI- und AHCI-Fachzeitschriften	348	335	304
Erstveröffentlichte Beiträge in sonstigen wissenschaftlichen Fachzeitschriften	373	318	291
Erstveröffentlichte Beiträge in Sammelwerken	835	778	900
Künstlerische Ton-, Bild-, Datenträger	0	0	1
Beiträge zu künstlerischen Ton-, Bild-, Datenträgern	0	0	0
Kunstkataloge und andere künstlerische Druckwerke	1	1	0
Beiträge zu Kunstkatalogen und anderen künstlerischen Druckwerken	3	5	0
Sonstige wissenschaftliche Veröffentlichungen	608	526	614
Gesamt	2.291	2.099	2.244

Tab. 5: Veröffentlichungen

Internationale Kooperationen, Outgoing und Incoming

Unsere Universität verfügt über Kooperationsverträge mit 313 in- und ausländischen Universitäten (11 national, 259 EU, 43 Drittstaaten), 16 Unternehmen, 3 außeruniversitären F&E-Einrichtungen und 18 sonstigen Institutionen. Ein wesentlicher Zweck von Kooperationen mit anderen Universitäten ist der Austausch von Studierenden und wissenschaftlichem Personal:

	2012	2011	2010
Outgoing wissenschaftliches Personal	262	269	273
Incoming wissenschaftliches Personal	451	459	148*
	2011/12	2010/11	2009/10
Outgoing Studierende	111	242	136
Incoming Studierende	399	401	407

Tab. 6: Internationale Kooperationen, Outgoing und Incoming (* tw. fehlende Daten)

Akkreditierungen

An der Universität Salzburg ist der Universitätslehrgang „International Executive MBA“ der Tochtergesellschaft Salzburg Management Business School (SMBS, www.smbs.at) von der Akkreditierungsagentur FIBAA akkreditiert (derzeit läuft das Re-Akkreditierungsverfahren). Dieser Lehrgang wird in sechs (so genannten) „Electives“ angeboten:

- International Executive MBA International Management
- International Executive MBA Project and Process Management
- International Executive MBA Health Care Management
- International Executive MBA Public Management
- International Executive MBA Tourism and Leisure Management
- International Executive MBA Arts Management

Zuständigkeiten

Im Folgenden seien in einer Übersicht die wichtigsten Handlungsfelder und die damit verbundenen Zuständigkeiten dargestellt:

Bereich	Entscheidung/ Verantwortung	Operative Umsetzung	Beratung	Wichtigste Prozesse und Instrumente/ Kompetenzen
Zentrale Steuerung und Leitung <i>(siehe dazu auch die nächste Tabelle)</i>	Universitätsrat	Büro Universitätsrat		EP, LV, Organisationsplan, Geschäftsordnung des Rektorats, Budget, Wissensbilanz, Einführung neuer Studien
	Rektorat	Rektor und Vizerektor/inn/en, MA der Vizerektor/inn/en, Serviceeinrichtungen Büros des Rektorats	In QM-Fragen: QM-Beirat und die AG QE	EP, LV, ZV (inkl. Personalstrukturplan), Satzung, Organisationsplan, Geschäftsordnung Rektorat, Budget, Wissensbilanz, sonstiges Reporting, Evaluierungen, Einführung neuer Studien
	Senat	Büro des Senats, Habitations- und Berufungskommissionen, In Bezug auf Curricula: VR Lehre, Fakultäten, Fachbereiche	Senat, Senatskommissionen	(EP), Satzung, Organisationsplan, (Budget), (Wissensbilanz), Beschluss von Curricula <i>(wenn in Klammer, dann eingeschränkte Mitbestimmungsmöglichkeiten; s.u.)</i>
Dezentrale Steuerung und Leitung <i>(die dem Rektorat nachgeordneten allg. Steuerungsebenen)</i>	Dekane/ Dekaninnen	Fakultätsbüros	Fakultätsrat	Repräsentation der Fakultät, Überprüfung von die Lehre betreffenden Budgetanträgen, Überwachung der Lehrbudgets, Lehrbeauftragung (nach Vorschlag durch FB), Prüfungsverwaltung, Administration von Habitationsverfahren, Administration von ULG
	FB-Leitungen	Fachbereiche	Fachbereichsrat	Repräsentation des FB, strategische Planung, Vorgesetztenfunktion inkl. Dienst- und Fachaufsicht, Abschluss von ZV mit dem Rektorat, Lehrplanung, Auswahl von Lehrbeauftragten
	Leitung Interfakultärer Fachbereich	Interfakultärer Fachbereich	Interfakultärer Fachbereichsrat	analog zu den FB-Leitungen; zusätzlich die auf Lehre bezogenen Kompetenzen der Dekane/Dekaninnen
	Direktorium der School of Education (SoE)	School of Education	SoE-Rat Schoolboard (Wissenschaftl. Beirat der SoE) Erweiterte Curricularkommission Lehramt	Repräsentation der SoE, strategische Planung, Vorgesetztenfunktion inkl. Dienst- u. Fachaufsicht über die direkt der SoE zugeordneten MA, Abschluss von ZV mit dem Rektorat, Lehrplanung, Auswahl von Lehrbeauftragten, Koordination des Lehramtscurriculums und der Lehramtsstudien, Fort- und Weiterbildungsangebot für Lehrer/innen, Promotionskolleg

	Schwerpunkt-Leitungen	Schwerpunkt	Schwerpunkt-Beiräte	analog FB-Leitungen
	Zentrums-Leitungen	Zentrum	Zentrumsbeiräte	analog FB-Leitungen
Studium und Lehre	Vizektor für Lehre	MA des Vizektors für Lehre, Fakultätsbüros, SE Studium, BdR ZFL	AG QE Lehre AG QE Lehramt AG QE Doktorat	Entwicklung/ Umsetzung/ Reform von Curricula (Studienzyklus), Lehrbudgetierung und Lehrplanung, Monitoring von Studien, Lehrveranstaltungsevaluierung, Qualitäts-handbuch, Qualitätsstandards Lehre, diverse weitere Maßnahmen der QE Lehre
	ULG: Vizektor für Lehre sowie Vizektor für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung (in Bezug auf die ULG der SMBS)	MA der Vizektoren, BdR ZFL, Fakultätsbüros, SMBS	(eh. Senats-AG zum ULG)	Zentrale Koordination der ULG, Berichtswesen über ULG/ ULG-Monitoring, ULG-Absolvent/inn/enbefragung
	Curricula: Senat	Curricularkommissionen	Curricular-kommissionen	Entwicklung/Änderung von Curricula
Forschung	Vizektorin für Forschung	BdR Forschungsförderung	AG QE Forschung	Profilbildung Forschung, Drittmittelmanagement, Forschungsdokumentation, weitere forschungsbezogene Services
Internationale Mobilität	Vizektorin für Internationale Beziehungen und Kommunikation	BdR Internationale Beziehungen	AG QE Internationale Mobilität	Verwaltung, Betreuung, Förderung von Incoming und Outgoing von Studierenden und Wissenschaftler/innen sowie von Kooperationen
Personal und Personal-entwicklung	Rektor Vizektor für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung	SE Personal, SE Personalentwicklung, BdR Rechnungswesen, BdR Controlling, MA des Vizektors für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung (Berufungsmanagement, Habilitationsverfahren), Fakultätsbüros (Habilitationsverfahren)	AG QE Personal und Verwaltung	Budget, Personalstrukturplan, Berufungsverfahren, Habilitationen, Personalentwicklung, Mitarbeiter/innen-Gespräche, Nachwuchsförderung
Qualitätsmanagement	Vizektor für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung	BdR Qualitätsmanagement	QM-Beirat und die Arbeitsgruppen für QE	Koordination aller QS- und QE-Maßnahmen, QM-Strategie, Begleitung strategischer Prozesse (EP, LV, ZV), Vorbereitung und Koordination der AG QE, ...

Tab. 7: Zuständigkeiten

Das Zusammenspiel von Rektorat, Senat und Universitätsrat auf Ebene von Steuerung und Leitung lässt sich zudem wie folgt skizzieren:

	Rektorat	Senat	Universitätsrat
Zusammensetzung	Rektor/in + 4 Vizerektor/inn/en Rektor: Dreivorschlag Wahl/ Bestellung durch Universitätsrat	26 Mitglieder (13 Prof., 6 Mittelbau, 1 admin. Bed., 6 Stud.) Wahl bzw. Entsendung durch Kurien	7 Mitglieder (3 Mitglieder von der Univ. bestellt, 3 vom bmwf, 1 gemeinsam gewähltes Mitglied)
Funktionsperiode	4 Jahre	3 Jahre	5 Jahre
Satzung(steile)	Vorlage	Erlassung/Änderung	
Organisationsplan	Erstellung	Stellungnahme/ Zustimmung*	Genehmigung
Entwicklungsplan	Erstellung	Stellungnahme/ Zustimmung*	Genehmigung
Entwurf d. Leistungs- vereinbarung	Erstellung		Stellungnahme und Genehmigung
Budget(entwurf)	Erstellung und interne Verteilung	Information	Zustimmung
Geschäftsordnung Rektorat	Erstellung		Genehmigung
Wahl der Rektorin/ des Rektors (bzw. auch Abberufung)		Zustimmung zur Ausschrei- bung; Findungskommission	Ausschreibung und Wahl; Findungskommission
Wissensbilanz, Rech- nungsabschluss	Erstellung	Information	Genehmigung
Größe / Mitglieder Universitätsrat		Entscheidung und Nominie- rung	
Größe/ Zusammenset- zung des Senats		Beschluss	
Einführung und Auflas- sung neuer Studien	Beschluss		Information
Erlass und Änderung der Curricula	Prüfung der finanziellen Bedeckbarkeit	Erstellung und Beschluss	
	* innerhalb von 2 Monaten - wenn nicht fristgerecht dennoch Weiterleitung an Universitätsrat		

Tab. 8: Zuständigkeiten der obersten Leitungsgremien

Hierbei gelten:

- **Generalklausel:** Wenn im UG 2002 nicht explizit etwas anderes geregelt ist, liegt die Entscheidung beim Rektorat (UG 2002 § 22 Abs. 1).
- **Unvereinbarkeitsklausel:** Die Mitgliedschaft in mehr als einem Organ ist unzulässig (UG 2002 § 20 Abs. 2).

Wichtige Dokumente

Universitätsrechtliche Regelungen:

- [Übersicht über alle universitätsrechtlichen Grundlagen](#) (immer aktuell auf einer Webseite des BdR Rechtsangelegenheiten), insb. sei hier verwiesen auf:
 - o Satzung
 - o Organisationsplan
 - o Geschäftsordnung von Rektorat und Senat

- [Übersicht über QM-spezifische Richtlinien](#)
- [Organigramm der Universität Salzburg](#)

Strategische Dokumente:

- [Alle Entwicklungspläne, Leistungsvereinbarungen, Zielvereinbarungen](#)

Kennzahlen, Dokumentationen, Analysen:

- Kennzahlen (Studierende, Personal, Drittmittel, Budget): kompakt im [Infoblatt „Auf einen Blick 2012“](#), ausführlich und detailliert in der [Wissensbilanz 2012](#),
- [Archiv](#) mit allen Wissensbilanzen auf einer Seite des BdR QM
- [Studienangebot](#)
- [Forschung \(Schwerpunkte, Zentren und Christian Doppler-Labore\)](#)
- [Universitätspartnerschaften](#)

3 Qualitätsmanagementstrategie

Die Thematisierung von Qualität in Studium und Lehre, in der Forschung und in den diese Kernaufgaben unterstützenden Bereichen wie insb. der Verwaltung und der Personalentwicklung oder aber auch im Bereich der Internationalisierung und Mobilitätsförderung hat an unserer Universität schon seit vielen Jahren Tradition. Seit der Umsetzung des Universitätsgesetzes 2002 wurden vielzählige Maßnahmen der QE bzw. der QS ergriffen. Der logische nächste Schritt der Entwicklung war die Zusammenführung dieser Maßnahmen zu einem konsistenten QMS. Dieses, die Entwicklungen dahin und die operative Umsetzung dieser Strategie werden in diesem Kapitel im Überblick dargestellt.

QM-Handbuch

Ausführlich ist die QM-Strategie und alles weitere im Folgenden Dargestellte im **QM-Handbuch** unserer Universität dokumentiert. Das QM-Handbuch, auf das wir hier – trotzdem es schon wiederholt erwähnt wurde – noch einmal explizit hinweisen möchten, bietet zudem eine weitreichende und **systematische Übersicht** über

- die früheren und die gegenwärtigen **Zielsetzungen** unserer Universität,
- die **Prozesse** und **Maßnahmen** zu deren Umsetzung,
- **Zuständigkeiten** und **Verantwortlichkeiten**,
- den Grad der **Umsetzung** der gesetzten Ziele.

Alle Mitglieder unserer Universität können das QM-Handbuch über die Webseite www.uni-salzburg.at/qm/richtlinien abrufen. Für das Gutachterteam ist das Handbuch [hier](#) abrufbar.

3.1 Entwicklung des Qualitätsmanagements an der Universität Salzburg

Wie später, im Abschnitt zur QE Lehre noch einmal ausführlicher dargestellt werden wird, wurden an unserer Universität seit 2004 unter dem Titel „Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre“ (kurz QE Lehre) vielzählige Maßnahmen gesetzt. Wesentlicher Motor der damit verbundenen Bestrebungen war von Beginn an die damals vom Vizerektor für Lehre einberufene AG QE Lehre. Dort werden Probleme diskutiert, Ideen für Verbesserungen gesammelt und Maßnahmen vorgeschlagen, die dann von den entsprechenden Stellen (MA des Vizerektors für Lehre, BdR QM, BdR ZFL, ...) umgesetzt werden. Im Sinne der Ausweitung der QE auf alle zentralen Leistungsbereiche der Universität Salzburg wurde Ende 2010 beschlossen, auch in den Bereichen Forschung, Internationale Mobilität sowie für Personal und Verwaltung ähnliche Gruppen einzurichten. Zusätzlich wurde ein QM-Beirat einberufen, der die Umsetzung und Weiterentwicklung des QMS in seiner Gesamtheit begleitet. Die genannten Gruppen treffen sich seither regelmäßig (ca. zwei mal pro Semester; der QM-Beirat ca. zwei mal pro Jahr); die dort diskutierten Themen sowie die Mitglieder der Arbeitsgruppen können [auf einer Webseite des BdR QM](#) abgerufen werden.

Zur gleichen Zeit wurde auch in organisatorischer Hinsicht die im Entwicklungsplan 2009–2012 bzw. in der Leistungsvereinbarung 2010–2012 festgelegte Konsolidierung der QM-Aktivitäten umgesetzt indem der entsprechende Teil des ehemaligen BdR „Assistenz des Rektorates: Alumni Club, Career Center, Fundraising, Qualitätsentwicklung“ und das zwischen Vizerektorat Lehre und BdR ZFL angesiedelte Projekt QE Lehre als BdR QM neu organisiert wurde. Analog dazu wurde ab etwa 2010 damit begonnen, die vielzähligen Einzelmaßnahmen der QE bzw. der QS in ein gemeinsames System zu bringen, das nunmehr im [QM-Handbuch](#) dokumentiert ist.

Das BdR QM ist seither mit der Weiterentwicklung und Umsetzung des QM-Konzeptes betraut, es organisiert und betreut die genannten Arbeitsgruppen sowie den QM-Beirat, bereitet Unterlagen für die genannten Gruppen vor und ist für die Umsetzung mancher der dort vorgeschlagenen und vom Rektorat danach beschlossenen Maßnahmen zuständig. Weitere zentrale Aufgaben sind das Berichtswesen (Wissensbilanz, interne Reportings) sowie die Unterstützung des Rektorats bei der Entwicklungsplanung, bei der Vorbereitung der Leistungsvereinbarung und bei der Abwicklung der inneruniversitären Zielvereinbarungen (siehe dazu auch im Abschnitt zur operativen Umsetzung).

Diese Entwicklung des QMS, aber auch die darin gegebene Kontinuität lassen sich auch anhand der auf das QM selbst bezogenen Ziele in den vergangenen und in der aktuellen Leistungsvereinbarung/en nachzeichnen:

- LV 2007-09: Intensivierung und kontinuierliche Fortführung von Maßnahmen der QE im Bereich der Lehre; Einrichtung einer eigenen Organisationseinheit für QE; Quality Audit von ein bis zwei Leistungsbereichen; Hinweis auf diverse Evaluierungsmaßnahmen;
- LV 2010-12: Formulierung und Verabschiedung von Standards und Rahmenrichtlinien für die Implementierung eines QMS; Koordinierung und Zusammenführung der bestehenden QS-Instrumente; Aufbau und operative Umsetzung eines QMS der Gesamtuniversität; Vorbereitung eines Audits; Fortführung der Evaluierung von Zentren;
- LV 2013-15: Fortführung des QMS; Verankerung der Qualitätsstandards für die Lehre; Ausarbeitung und Verankerung der Qualitätsstandards für die Forschung; Erstellung und Imple-

mentierung von Prozesshandbüchern; Weiterführung und Ausbau von Evaluierungsverfahren.

3.2 Grundsätzliche Ausrichtung

Zur Weiterentwicklung von einzelnen, losgelösten QS-Instrumenten hin zu einem umfassenden QMS kann das Heranziehen eines Modells hilfreich sein. An manchen Universitäten wurden hierfür Anleihen an aus der Privatwirtschaft kommenden Systemen wie der Qualitätsnorm ISO 9000, am EFQM-Modell oder auch an der Balanced Scorecard genommen (vgl. Zurwehme, 2008). Nickel (2007) hat im Rahmen der empirischen Untersuchung solcher Systeme ein Modell zu deren Verortung zugrunde gelegt. Dieses Modell hat sich in gewisser Weise zum Standardmodell universitärer QMS entwickelt. Für die grundsätzliche Ausrichtung unseres QMS haben wir dieses Modell übernommen und in eine eigene Darstellung gebracht:

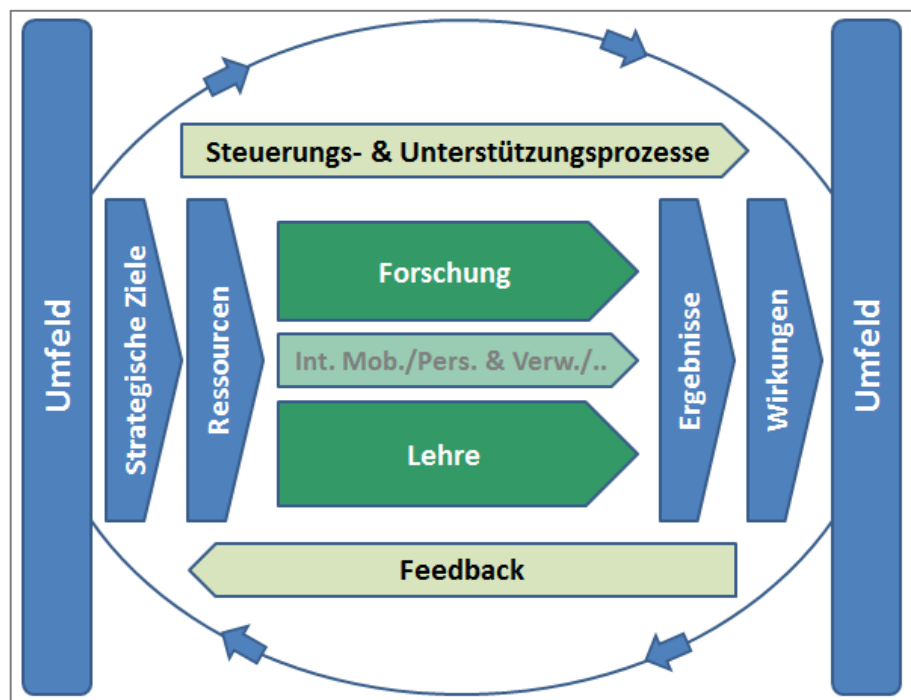


Abb. 1: eigene Darstellung nach Nickel, 2007; angepasst an die Bedingungen an der Universität Salzburg

Mit Zurwehme (2008, S. 6f.) lassen sich mit diesem Modell die folgenden Anforderungen an ein universitäres QMS ableiten:

- „Generell ist Qualitätsmanagement als Steuerungssystem zu betrachten, bei dem idealtypisch ausgehend von der Profilbildung und Strategie der Hochschule strategische Ziele abgeleitet werden, die es mit den vorhandenen insbesondere finanziellen und personellen Ressourcen in den wesentlichen Leistungsprozessen der Hochschule umzusetzen und deren unmittelbare Ergebnisse und langfristige Wirkungen regelmäßig zu kontrollieren sind. Die Ergebnisse der Leistungs- und Wirkungsanalyse fließen dann wiederum in die Ableitung neuer strategischer Ziele ein (Feedback).“

- *Der dargestellte Steuerungscharakter basiert dabei auf dem sog. DEMING-Kreislauf, der aus den Phasen Plan – Do – Check – Act besteht und als Grundlage für jedes Qualitätsmanagement anzusehen ist.*
- *Qualitätsmanagement bezieht sich dabei nicht nur auf den Bereich Studium und Lehre, sondern insbesondere auch auf die Bereiche Forschung und Dienstleistungen, wobei im obigen Modell insbesondere Lehre und Forschung als Kernprozesse einer Hochschule ausgewiesen sind.*
- *Leitungsprozesse der Rektorate sowie Dienstleistungsprozesse der Verwaltungseinheiten sind dabei unterstützend auf die Kernprozesse auszurichten.*
- *Zur Umsetzung des Qualitätsmanagement in den verschiedenen Prozessebenen werden vielfältige Qualitätsmanagementinstrumente, wie z. B. Lehrevaluationen, Absolventenbefragungen, Rankings etc., eingesetzt.*
- *Die Wirksamkeit der Instrumente wird durch ein übergeordnetes Prozessmanagement sichergestellt.*
- *Nicht zuletzt sind die Anforderungen des Umfelds insbesondere die Qualitätsansprüche relevanter Anspruchsgruppen bei der Entwicklung der Strategie und der Gestaltung der hochschulspezifischen Prozesse sowie insbesondere auch bei der Analyse der Wirkungen zu berücksichtigen.“*

Diesem Modell und den damit verbundenen Anforderungen kann und soll das QMS der Universität Salzburg folgendermaßen entsprechen:

- Das QMS als Steuerungssystem: Zur Unterstützung von Zielsetzungsprozessen bedarf das QM einer direkten Verankerung im Rektorat. Zur Sicherung der Umsetzung von Zielsetzungen kann das QM durch das Klären von Zuständigkeiten sowie durch die (Förderung der) Herausgabe von Regelwerken und Leitfäden beitragen. Die Überprüfung der Zielerreichung ist zentraler Aufgabenbereich des QM. Um aus den Ergebnissen solcher Überprüfungen entsprechende Schlüsse und Konsequenzen ziehen zu können, bedarf es wiederum einer direkten Verankerung des QM im Rektorat.
- Der Deming- bzw. PDCA-Kreislauf ist dem geschilderten Prozess von Zielsetzung, Zielumsetzung, Zielüberprüfung und darauf basierenden Anpassungsmaßnahmen immanent.
- Das QMS soll sich auf alle wesentlichen Kern-, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse erstrecken.
- Die bestehenden QM-Instrumente sind in das QMS zu integrieren und auf dieses abzustimmen.
- Zur Kontrolle und Überprüfung der Wirksamkeit der einzelnen Prozesse und Instrumente sind auch in den Einzelbereichen PDCA-Zyklen zu definieren und umzusetzen.
- Das Umfeld und insb. die Anspruchsgruppen sind in die Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung des QMS kontinuierlich miteinzubeziehen.

3.3 Grundsätze und Standards des Qualitätsmanagements an der Universität Salzburg

Nach eingehender Diskussion in den AG QE, im QM-Beirat sowie im Rektorat konnten diese Anforderungen in Abstimmung mit den Vorarbeiten im Bereich QM und mit den Zielsetzungen im Entwick-

lungsplan 2009-12 und in der Leistungsvereinbarung 2010-12 in den folgenden Grundsätze und Standards für das QM der Universität Salzburg fixiert werden. Sie sind nunmehr auch weitgehend Bestandteil der Satzung sowie des Entwicklungsplans 2013-15:

- Es liegt im **Eigeninteresse** der Universität Salzburg ein wirkungsvolles QMS zu haben; es aufzubauen ist in ihrer alleinigen **Verantwortung**. Die Eigenverantwortung für die Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität ist ein wesentliches Element der **Autonomie** der Universitäten.
- Ein umfassendes QMS ist auf **alle Einrichtungen sowie Leistungs- und Aufgabenbereiche** der Universität Salzburg ausgerichtet, insb. auf Forschung, Lehre und die sie unterstützenden Prozesse.
- Aufgabe des QM ist es – unter Achtung der **Freiheit** von Forschung und Lehre – zu **Rahmenbedingungen**, die der Erreichung der von der Universität Salzburg gesetzten Ziele förderlich sind, sowie insgesamt zur **positiven Entwicklung** der Universität Salzburg beizutragen. Insb. erfolgt dies durch die Unterstützung der zentralen und dezentralen Leitungsorgane beim Setzen von Zielen und bei der Planung entsprechender Maßnahmen, durch die Überprüfung der Zielerreichung sowie durch die Unterstützung bei der Festlegung von Follow-up.
- QM wird damit an der Universität Salzburg sowohl im Sinne von **QS** als auch im Sinne von **QE** verstanden. Im Sinne von QS werden regelmäßig Informationen und Kennwerte, die Indizien für Qualität abgeben können, erhoben, analysiert und entsprechend aufbereitet an die entscheidenden Stellen weiter geleitet. Im Sinne der QE findet – auch auf Basis der genannten Informationen und Kennzahlen – eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Zielsetzungen sowie mit den entsprechenden Maßnahmen, Strukturen und Prozessen statt.
- **Qualitätsziele** und **Qualitätsstandards** werden nach den Ansprüchen und den Erfordernissen der einzelnen Leistungs- und Aufgabenbereiche und in Abstimmung mit den gesamtuniversitären Zielsetzungen definiert.
- QM kann nur mit gelebter **Qualitätskultur** funktionieren. In den Aufbau und die beständige Weiterentwicklung des QMS müssen daher alle **Interessensgruppen** miteingebunden werden (Studierende, Lehrende und Forschende sowie Verwaltungspersonal).
- Die **externe QS** bietet der Universität Salzburg die Möglichkeit des öffentlichen Nachweises über das Funktionieren der internen QM-Strukturen und -Prozesse; sie ist zudem eine wichtige Quelle zur Weiterentwicklung des QMS.

3.4 Operative Umsetzung der Qualitätsstrategie

Wesentliches Element der operativen Umsetzung des QMS ist die durchgehende Verankerung von **PDCA-Zyklen**: Es sollen in allen wichtigen Handlungsfeldern der Universität (Lehre, Forschung, Internationalisierung, Verwaltung, ...) bewusst und insb. auf Basis des bisher Erreichten Ziele gesetzt (Plan), die entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen geplant und durchgeführt (Do), die dazu gehörigen Evaluierungen vorgenommen (Check) und letztlich auf Basis dieser Überprüfungen Verstetigungen, Anpassungsmaßnahmen bzw. neue Planungen vorgenommen werden (Act).

Um die Nachhaltigkeit bisher umgesetzter QS- und QE-Maßnahmen zu sichern bzw. um die Einhaltung von bereits erarbeiteten Qualitätsstandards zu gewährleisten, um die Mitarbeiter/innen in Verwaltung und Wissenschaft bei administrativen Aufgaben zu unterstützen und um damit letztlich Klar-

heit und Transparenz zu fördern, sollen wo möglich und sinnvoll **Standards**, **Richtlinien** und **Handbücher** herausgegeben werden. Im Hinblick auf die Einbeziehung aller Anspruchsgruppen sowie im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung des QMS ist sodann auf die **AG QE** und auf den **QM-Beirat** einzugehen. Diese sind auch wesentliche Schnittstelle, wenn es um die Kommunikation über das QMS unserer Universität geht. Darüber hinaus gehende Möglichkeiten der **Kommunikation** werden im darauf folgenden Abschnitt dargestellt. Abschließend werden die für das QM zur Verfügung stehenden **Ressourcen** beschrieben.

Ziele und Steuerung – Etablieren von Qualitätskreisläufen/PDCA

An unserer Universität sind die zentralen Werkzeuge für die Festlegung von Zielen und für die Steuerung der Zielerreichung der **Entwicklungsplan**, die **Leistungsvereinbarung** mit dem Ministerium und die inneruniversitären **Zielvereinbarungen**. Als zentrale Instrumente der Steuerung sind außerdem die **Satzung** und der **Organisationsplan** zu nennen. In den Zielvereinbarungen wird festgehalten, wie die Fachbereiche und die sonstigen Organisationseinheiten zur Erreichung der gesamtuniversitären Zielsetzungen beitragen. Seit der Zielvereinbarungsperiode 2013-15 sind darin auch die **Fachbereichsentwicklungspläne**, deren wesentlicher Bestandteil die **Personalstrukturpläne** sind, enthalten. Die Zielvereinbarungen geben damit einen umfassenden Überblick über die geplante Entwicklung der einzelnen Fachbereiche.



Abb. 2: Der allgemeine Qualitätsregelkreis an unserer Universität

Um die Zielsetzungsprozesse angemessen unterstützen, um die Bekanntheit der Zielsetzungen zu sichern und insb. um durchgehend Qualitätskreisläufe im Sinne des PDCA-Zyklus etablieren zu können, ist es wichtig eine möglichst vollständige Übersicht über eben diese Zielsetzungen (inkl. jener der vergangenen Jahre, die noch in die Gegenwart wirken) sowie über die wesentlichen Prozesse zu deren Umsetzung und die damit verbundenen Zuständigkeiten zu haben. Teil 2 (Zielsetzungen) und Teil 3 (Prozesse) des [QM-Handbuches](#) enthalten diese Übersicht.

Über die Umsetzung der internen Zielvereinbarungen ist in einem Zwischen- und in einem Endbericht **ans Rektorat zu informieren**. In die Berichte sind – wie in die Verhandlungen zu deren Abschluss – entsprechende Monitoring-Daten einzubringen. Das Rektorat seinerseits berichtet dem Ministerium in den zwei mal jährlich stattfindenden „**Begleitgesprächen**“ über den Status der Umsetzung der in der Leistungsvereinbarung definierten Ziele. Letztlich werden **Analysen der Umsetzung von Leistungsvereinbarung und Entwicklungsplan** in die Neukonzeptionierung dieser beiden wichtigsten strategischen Dokumente eingebracht.

Ausführlich sind die strategische Planung und das entsprechende Monitoring und Reporting im Abschnitt 4.1 dargestellt.

Standards und Richtlinien

Steuerung, das Setzen von Zielen sowie die strategische Planung sind auf die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Universität und der hier gebotenen Qualität ausgerichtet. Gleichzeitig braucht es aber auch ein Moment der **QS**, der Gewährleistung von extern vorgegebenen oder intern vereinbarten **Standards und Normen**, also eine Verständigung auf hier geltende Mindestkriterien.



Abb. 3: Der Qualitätsregelkreis im Kontext von QS und QE
(QE als kontinuierliche Verbesserung,
QS als Sicherung des bisher Erreichten)

Ein solcher Standard muss jedenfalls die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben sein. Darüber hinaus wollen wir an unserer Universität ein Set an **Standards für Forschung und Lehre** identifizieren, in dem festgehalten wird, was an unserer Universität – auch über die gesetzlichen Forderungen hinaus – jedenfalls gewährleistet sein soll.

Für den Bereich der Lehre konnten im Herbst 2012 nach eingehender Vorbereitung in der AG QE Lehre Qualitätsstandards verabschiedet werden (siehe auf der QM-Webseite [Richtlinien und Handbücher](#)). Auch für den Bereich der Forschung existieren zahlreiche Vorarbeiten; hier sind aber noch

längere Diskussionen in der AG QE Forschung sowie in anderen Gremien zu führen (siehe dazu ausführlich in den Abschnitten zu Lehre und Forschung).

Die im Kontext des QM wichtigsten, derzeit vorliegenden Richtlinien sind die Richtlinien des Rektorats zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis, die Richtlinien des Senates und des Rektorates für die Einrichtung von Studien und die Genehmigung von Curricula, die Richtlinien des Rektorates zu den Stellen mit Qualifizierungsvereinbarungen nach § 27 Universitäten-Kollektivvertrag und zur Evaluierung der vereinbarten Qualifikationen sowie die Habilitationsrichtlinie. In Vorbereitung ist die Evaluierungsrichtlinie des Rektorats, in der insb. das Verfahren zur Evaluierung der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen gemäß § 14 Abs 7 Universitätsgesetz geregelt sein wird. Eine Übersicht über alle an unserer Universität geltenden Richtlinien gibt eine [Webseite des BdR Rechtsangelegenheiten](#) (auch verlinkt auf den [Seiten des BdR QM](#)).

Klarheit und Transparenz

An einer Universität gibt es viele verschiedene Funktionen mit ebenso vielfältigen Aufgaben. Und es gibt nicht wenige Prozesse mit vielen unterschiedlichen Zuständigkeiten. **Funktionen, Aufgaben und Prozesse für alle klar und transparent** darzustellen, ist ein weiterer – mit dem vorhergehenden eng in Zusammenhang stehender – Zugang der Sicherung bestehender Vorgaben und etablierter Verfahrensweisen. **Qualitäts- oder Prozesshandbücher** sollen für alle Klarheit und Transparenz über die mit bestimmten Funktionen verbundenen Rechte und Pflichten sowie über den Ablauf komplexer Prozesse bringen. Sie helfen überdies, die Einhaltung von Standards und Richtlinien zu sichern.

Folgende Qualitäts- und Prozesshandbücher sind bereits über die Webseite [Richtlinien und Handbücher](#) des BdR QM abrufbar:

- Qualitätsstandards Lehre
(*kein Handbuch i.e.S.; sie seien der Vollständigkeit wegen aufgeführt*)
- QM-Handbuch
- Qualitätshandbuch für Lehrende
- Fragen und Antworten zur Abwicklung von Drittmittelprojekten
- Handbuch zum Berufungsverfahren

Folgende Qualitäts- und Prozesshandbücher werden derzeit zusätzlich vorbereitet:

- Handbuch zum Habilitationsverfahren
- Handbuch für Fachbereichsleitungen
- Handbuch für die Planung, Umsetzung, Evaluierung und Reform von Studien
(*Handbuch für Curricularkommissionen*)
- Handbuch Internationale Mobilität

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Prozesse und mit den gegenwärtigen und zukünftigen Prozesshandbüchern beim (im Februar 2013 neu eingeführten) regelmäßigen Treffen der Leiter/innen der SE und BdR hat in dieser Personengruppe ein starkes Eigeninteresse an einem expliziten **Prozessmanagement** zu Tage gebracht. Zukünftig sollen weitere Prozesse analysiert, dokumentiert und damit geklärt und explizit gemacht werden.

Reflexion und Weiterentwicklung – Arbeitsgruppen für QM und QM-Beirat

Um in die Reflexion und in die Weiterentwicklung der Qualität der an unserer Universität erbrachten Leistungen alle Interessensgruppen einzubinden, wurden nach dem Modell der seit 2004 bestehenden **AG QE Lehre** ebensolche Gruppen für **Forschung**, für **Internationale Mobilität** und für **Personal und Verwaltung** eingerichtet. Seit Mai 2013 gibt es zudem, auf Anregung in der AG QE Forschung eine eigene AG QE im Bereich des **Doktoratsstudiums**.

Die AG QE, in denen die Studierenden, wissenschaftliche und administrative Mitarbeiter/innen sowie die jeweils zuständigen Vizerektor/inn/en vertreten sind, treffen sich etwa zweimal pro Semester. Darüber hinaus gibt es einen **QM-Beirat**, der insgesamt das QM unserer Universität und seine Weiterentwicklung begleitet.

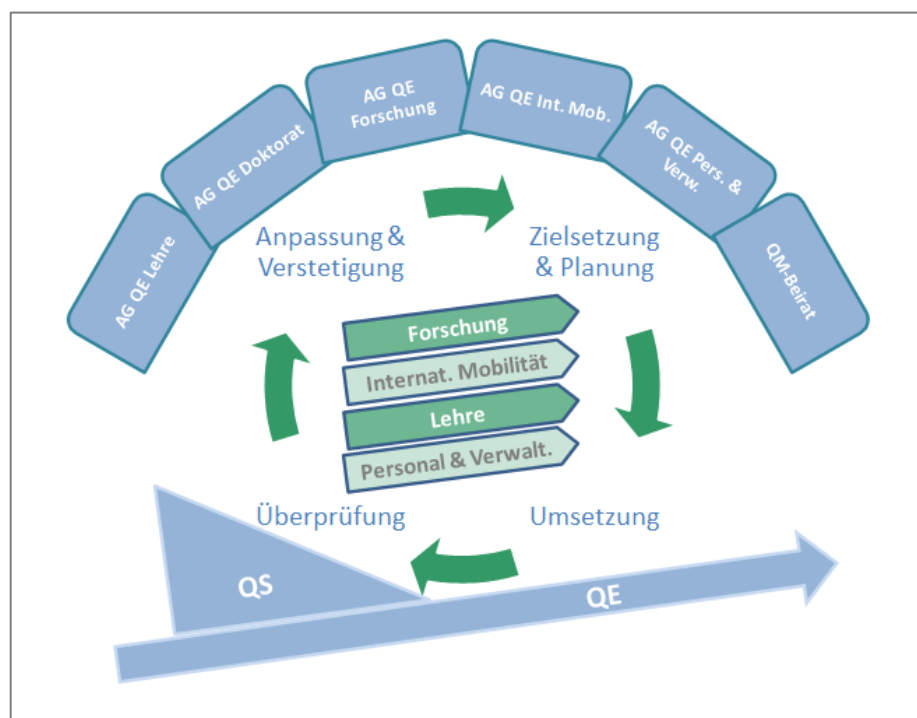


Abb. 4: Der Qualitätsregelkreis und die AG QE

Zu den **Aufgaben der AG QE** gehört es ...

- auf Qualitätsthemen in ihrem Handlungsfeld hinzuweisen, Probleme zu sammeln und ggf. Maßnahmen zu überlegen.
- dem Rektorat konkrete Maßnahmen der QE vorzuschlagen.
- die Umsetzung beschlossener QE-Maßnahmen – im Sinne eines Monitorings – zu begleiten. für ihren Leistungsbereich bzw. für ihr Handlungsfeld spezifische Qualitätsstandards zu diskutieren und – soweit möglich – zu definieren.

Maßgeblich für die Arbeit in den AG QE sind – selbstverständlich neben den von ihren Mitgliedern eingebrachten Themen – der jeweils geltende Entwicklungsplan und die jeweils geltende Leistungsvereinbarung. Diese strategischen Dokumente werden herangezogen, wenn es um die langfristige **Themenauswahl** für die Arbeitsgruppen geht.

[Auf einer Webseite des BdR QM](#) ist eine immer aktuell gehaltene **Übersicht über die Mitglieder** der Arbeitsgruppen für QE sowie des QM-Beirates abrufbar. Ebendort gibt es auch ein Dokument, in dem die in den letzten Jahren in den AGs und im Beirat **behandelten Themen** zusammenfasst.

3.5 Zielsetzungen – Qualitätsziele

Zu ergänzen ist, dass hinsichtlich der für das QM so wichtigen Zielsetzungen mehrere Ebenen zu unterscheiden sind:

- **Gesamtuniversitäre Entwicklungsziele** bzw. **strategische Ziele** wie sie in den früheren und den gegenwärtigen Entwicklungsplänen und Leistungsvereinbarungen (und zuletzt auch in einem Maßnahmenplan zur Umsetzung der Charter for Researcher) festgelegt sind und in weiterer Folge auch auf die Zielvereinbarungen umgelegt wurden;
- Ziele für die **Weiterentwicklung von Maßnahmen und Prozessen** der QS und QE;
- **Ziele für das QM selbst** wie sie in den Grundsätzen und Standards festgelegt sind; selbstverständlich gibt es aber auch in den gesamtuniversitären Entwicklungszielen Vorgaben für die Weiterentwicklung des QM (vgl. in 3.1);
- Darüber hinaus sind in diesem Kontext auch noch die **Qualitätsstandards** für Lehre und Forschung zu nennen, die sicherlich auch in gewisser Weise den Charakter von Zielsetzungen haben (etwa im Sinne von Qualitätszielen). – Die [Qualitätsstandards für Studium und Lehre](#) sind bereits festgelegt und veröffentlicht, jene für die Forschung sind noch in Diskussion (je nach Sichtweise sind sie aber schon in Form der [Richtlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis](#) sowie in Form der von unserer Universität unterzeichneten [European Charter for Researchers and Code of Conduct for the Recruitment of Researchers](#) verfügbar).

Analog zu den Typen von Zielsetzungen gestaltet sich auch deren Zusammenkommen unterschiedlich:

- Die gesamtuniversitären **Entwicklungsziele** werden vom **Rektorat** vorbereitet und nach einem Konsultationsprozess, der alle Mitarbeiter/innen bzw. Interessensgruppen miteinbezieht, festgelegt und vom Universitätsrat genehmigt (Entwicklungsplan) bzw. vom Rektorat vorbereitet und mit dem Ministerium verhandelt (Leistungsvereinbarung). Für die Vorbereitung des Entwicklungsplans und der Leistungsvereinbarung werden – neben den externen Rahmenbedingungen und Vorgaben – Analysen über die Erreichung früherer Zielsetzungen, interne Datenanalysen sowie zuletzt (insb. für den Entwicklungsplan) ein Benchmarking mit der Universität Basel herangezogen.
- Die Ziele für die **Weiterentwicklung von Maßnahmen und Prozessen** werden – oftmals ausgehend von Vorgaben aus dem jeweils aktuellen Entwicklungsplan und der aktuellen Leistungsvereinbarung – weitgehend von den hierfür verantwortlichen **Stellen** in Abstimmung mit dem **Rektorat** und den hierfür relevanten **Arbeitsgruppen/Interessensgruppen** festgelegt.
- Die Zielsetzungen für das **QM** ergaben sich zunächst aus internen (Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarung, bisherige Entwicklung) und externen **Vorgaben** (Vorgaben/Vorschläge aus dem Ministerium für die Leistungsvereinbarung, gesetzliche Anforderungen) und wurden zum anderen intern mit dem **Rektorat**, den **AG QE** und mit dem **QM-Beirat** abgestimmt.

- Die **Qualitätsstandards für die Lehre** wurden vor allem in der **AG QE Lehre** diskutiert und vorbereitet. Die **Qualitätsstandards für die Forschung** werden in der **AG QE Forschung** besprochen.

Das [QM-Handbuch](#) enthält eine weitgehend komplette Übersicht über die Zielsetzungen auf den verschiedenen Ebenen.

3.6 Information und Kommunikation über Qualität und Qualitätsmanagement

Von Anfang an die wichtigsten Kanäle der Information über Qualität und QM selbst waren die **AG QE** (und der QM-Beirat), deren Mitglieder auch ganz wesentlich eine **Multiplikator-Funktion** übernehmen (sollen). Hierüber findet sowohl eine bottom-up- als auch eine top-down-Information und -Kommunikation statt. Nichtzuletzt auch deshalb ist es wichtig, dass die einzelnen Arbeitsgruppen möglichst heterogen zusammengesetzt sind und die diversen **Interessensgruppen** abdecken (Fakultäten, Personalgruppen, Betriebsrat, AKG, ...).

Zudem sind hier die **Webseite** des BdR QM und verschiedene **Folder** zu nennen (konkret der Folder „Qualität und Qualitätsmanagement an der Universität Salzburg – Informationen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (siehe [hier](#)), das **Qualitätshandbuch** für Lehrende und die **Qualitätsstandards** für Studium und Lehre (beide [hier](#))).

Die Information an die Breite der Mitarbeiter/innen unserer Universität erfolgt aber vor allem über **eMail-Aussendungen** zu einzelnen Instrumente und Maßnahmen (Tag der Lehre, Lehrpreis, Qualitätshandbuch für Lehrende, Qualitätsstandards Lehre, Berufungsverfahren-Handbuch, Zielvereinbarungen, zu den Mitarbeiter/innengesprächen u. v. a. m.). Zuletzt wurde allerdings auch ein eigener **eMail-Newsletter** zum QM selbst eingeführt.

3.7 Organisation des Qualitätsmanagements

Das BdR QM verfügt derzeit über drei Vollzeitäquivalente an Mitarbeiter/innen, wobei ein halbes Vollzeitäquivalent weitgehend der Abwicklung der Lehrveranstaltungsevaluierung und der Workload-Erhebung (die im Zuständigkeitsbereich des Vizerektors für Lehre liegt) zugewidmet ist. Für die Betreuung der Lehrveranstaltungsevaluierung und der Workload-Erhebung steht zudem ein Mitarbeiter des Vizerektors für Lehre mit 15 Wochenstunden zur Verfügung. – Das nachfolgend angehängte Dokument gibt eine Übersicht über die Aufgaben und Zuständigkeiten im BdR QM und über die Einbindung von Kolleg/inn/en aus anderen Abteilungen.



3.7.1 BdR QM -
Aufgabenbereiche.doc

4 Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in den einzelnen Handlungsfeldern

In diesem Kapitel sollen nun die einzelnen **Prozesse, Instrumente bzw. Maßnahmen der QS und der QE** in den zentralen Handlungsfeldern unserer Universität dargestellt werden, beginnend mit – kein „Handlungsfeld“ im engeren Sinne – dem Bereich der Steuerung und Leitung, gefolgt von den Handlungsfeldern Studium und Lehre, Forschung, Personal und Verwaltung und Internationale Mobilität. Diese **Gliederung** und damit die **Auswahl** der hier dazustellenden Themen folgt dabei maßgeblich den an unserer Universität eingerichteten AG QE. Und auch die Auswahl der dargestellten Prozesse, Instrumente bzw. Maßnahmen der QS und QE innerhalb der Handlungsfelder folgt weitgehend den in den Arbeitsgruppen in den letzten Jahren behandelten Themen (vgl. in einer Übersicht [hier](#)).

In einer **narrativ orientierten Form** wird in der Folge berichtet werden, **was im [QM-Handbuch](#) systematisch**, und immer auch im historischen Rückblick sowie mit Darstellung von Qualitätskreisläufen inkl. aller Zielsetzungen, Zuständigkeiten und auch mit Verweisen auf Dokumentationen nachzuschlagen ist. Am Ende eines jeden Abschnitts erfolgt eine **Stärken-Schwächen-Analyse** (je mit „Stärken und Entwicklungspotential“ überschrieben), die vor allem mit den jeweiligen AG QE bzw. mit dem QM-Beirat sowie im Rektorat erarbeitet und diskutiert wurde.

4.1 Steuerung und Leitung

In diesem Abschnitt werden die insb. im Hinblick auf die gesamtuniversitäre Steuerung und Leitung relevanten Aspekte des QM dargestellt.

Strategische Steuerung

Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarung und Zielvereinbarung sind die zentralen Instrumente der universitären Planung und Steuerung. In ihnen werden die Meilensteine der universitären Entwicklung über einem Zeitraum von zumindest drei Jahren festgelegt. Seit der Überführung in die Vollrechtsfähigkeit auf Grundlage des UG 2002 wurden an unserer Universität die folgenden Entwicklungspläne, Leistungsvereinbarungen und Zielvereinbarungen erarbeitet und abgeschlossen:

- EP 2005-10
- ZV 2005-06
- LV 2007-09
- ZV 2008-10
- EP 2009-12
- LV 2010-12
- EP 2013-15
- LV 2013-15
- ZV 2013-15

Aus dieser Übersicht wird ersichtlich, dass es zwischen 2011 und 2012 keine Zielvereinbarung mit den einzelnen Organisationseinheiten unserer Universität gab. Dies lässt sich v. a. auf zwei Gründe zurückführen:

- Der Prozess der ZV 2008-10 war ein sehr umfangreicher; die ZV 2008-10 waren ausschließlich der QE in der Lehre gewidmet (vgl. einen Folder dazu [hier](#)) und mit zwei Budget-Töpfen versehen: 100.000 Euro zu Beginn der Zielvereinbarungsperiode für die Finanzierung von Vorhaben und nochmals 100.000 Euro nach Erfüllung der Zielvereinbarungen für die Fortführung erfolgreich umgesetzter Projekte. Dadurch hatten die ZV 2008-10 Nachwirkungen über 2010 hinaus.
- Ende 2010 waren schon die Vorbereitungen für den neuen Entwicklungsplan in Sicht. Zu dieser Zeit hat das Rektorat beschlossen, den zukünftigen Entwicklungsplan nur mehr auf drei Jahre, also analog zur Leistungsvereinbarung, auszurichten und insofern lag es nahe, auch die Zielvereinbarungen diesem Rhythmus anzupassen.

Die gesamtuniversitären Entwicklungsziele werden vom Rektorat vorbereitet und nach einem Konsultationsprozess, der alle Mitarbeiter/innen bzw. Interessensgruppen einbezieht, festgelegt und vom Universitätsrat genehmigt (Entwicklungsplan) bzw. vom Rektorat vorbereitet und mit dem Ministerium verhandelt (Leistungsvereinbarung). Exemplarisch soll der Prozess der Erarbeitung von Entwicklungsplänen, Leistungsvereinbarungen und Zielvereinbarungen anhand der Periode 2013-15 dargestellt werden:

Entwicklungsplan 2013-15:

- Vorlauf: Ab dem Frühjahr 2011 gab es gemeinsame Klausuren des alten (2003-2011) und des (damals noch zukünftigen) neuen Rektorats, bei denen ausführlich über die Erreichung bisheriger sowie über mögliche zukünftige Zielsetzungen gesprochen wurde. Hierbei fanden insb. Analysen der bisherigen Zielsetzungen sowie die Ergebnisse zweier Benchmarking-Projekte Verwendung (Benchmarking mit der Universität Basel, Benchmarking mit den anderen Voll-Universitäten Österreichs, also mit Innsbruck, Linz, Graz und Wien).
- Entwurf einer ersten Version des Entwicklungsplans 2013-15 durch das Rektorat bis Herbst 2011;
- Versand des Entwurfs an alle Mitglieder der Universität am 4. November 2011 mit der Bitte um Stellungnahmen; Stellungnahmen erfolgten von Fakultäts- und Fachbereichsräten bzw. Dekanen/Dekaninnen und Fachbereichsleitungen, von Zentrumsleitungen, von der ÖH, den Betriebsräten, der Mittelbaukurie des Senats, vom AKG sowie von einzelnen Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Personalkategorien;
- Einarbeiten von Stellungnahmen durch das Rektorat (v.a. im Rahmen einer Klausur am 11. Jänner 2012);
- Vorlage des Entwicklungsplans beim Senat am 19. Jänner 2012 (gleichzeitig neuerliche Info über die dem Senat vorgelegte Version an alle Mitarbeiter/innen); Stellungnahme des Senats;
- Einarbeiten der Senatsstellungnahme;
- Vorlage des Entwicklungsplans im Universitätsrat am 5. März 2012; Genehmigung durch den Universitätsrat am 19. März 2012.

Leistungsvereinbarung 2013-15:

- Parallel zur Fertigstellung des Entwicklungsplans wurde – nach Vorliegen des Dokuments „Muster und Arbeitsbehelf“ seitens des bmwf – mit der Vorbereitung der Leistungsvereinbarung 2013-15 begonnen. Wie oben bereits dargestellt wurde dieser Prozess sehr stark am eben erstellten Entwicklungsplan ausgerichtet.
- In die Vorbereitung der Leistungsvereinbarung wurden vor allem die SE und BdR durch ihre jeweiligen Vizerektor/inn/en eingebunden.
- Erste Verhandlungen mit dem Ministerium am 13. Juni 2012;
- Einarbeiten von Änderungen; insb. im Rahmen einer Klausur am 20. September 2012;
- Zweite Verhandlungsrunde mit dem Ministerium am 8. November 2012;
- Vorlage im Universitätsrat;
- Abschluss der Leistungsvereinbarung mit dem bmwf am 13. Dezember 2012;
- Genehmigung durch den Universitätsrat am 22. Jänner 2013.

Projekt Human Ressource Strategy for Researcher (HRS4R):

- Etwa zeitgleich mit der Vorbereitung von EP 2013-15 und LV 2013-15 ist unsere Universität auch in das Projekt HRS4R eingestiegen. Dieses hat vor allem die langfristige Umsetzung bzw. Erfüllung der „European Charter for Researchers“ und des „Code of Conduct for the Recruitment of Researchers“ (kurz CuC) zum Ziel.
- Hierzu wurden zunächst umfangreiche Analysen hinsichtlich der bisherigen Umsetzung von CuC vorgenommen und darauf basierend ein Maßnahmenplan entwickelt, der weitgehend dem EP 2013-15 und der LV 2013-15 entspricht.
- Die Veröffentlichung einer Zusammenfassung dieser Analyse (auf www.uni-salzburg.at/euraxess) sowie des Maßnahmenplans war Grundlage für die Entscheidung der Europäischen Kommission unsere Universität in die Projektgruppe HRS4R aufzunehmen und uns das entsprechende Logo zu verleihen.
(Dazu ausführlicher unten im Abschnitt zu Personal und Verwaltung).

Zielvereinbarungen mit den wissenschaftlichen Fachbereichen:

- Nach weitgehender Fixierung der Leistungsvereinbarung wurde im Frühjahr 2012 mit der Vorbereitung der ZV 2013-15 begonnen. Um die Umsetzung gesamtuniversitärer Zielsetzungen, insb. jener in der LV 2013-15 festgelegten, zu sichern wurde den Fachbereichen hierfür ein Katalog an Pflicht- und Wahlzielen vorgelegt; in dessen Vorbereitung wurden vor allem die AG QE sowie der QM-Beirat einbezogen:



4.1.1 ZV 2013-15
FB.docx

Themenspezifisch sind die einzelnen in den Zielvereinbarungen behandelten Ziele und Maßnahmen an den entsprechenden Stellen dieses Berichts dargestellt.

- Im Juni 2012 wurden die Fachbereiche aufgefordert bis zum Herbst – auf Basis dieser Vorlage – eine Verhandlungsgrundlage ihrer ZV auszuarbeiten.
- Ab Herbst 2012 wurden diese Vorschläge im Rektorat verhandelt. Aufgrund der diesem Prozess zugesprochenen Bedeutung waren bei diesen Verhandlungen wenn möglich alle Mitglieder des Rektorats vertreten; und auch seitens der Fachbereiche war zumeist die gesamte FB-Leitung anwesend. Grundlage der Verhandlungen waren nicht nur die Vorgaben des Rek-

torats und die Vorschläge aus den Fachbereichen sondern auch Datenanalysen und Kennzahlen über die Studienerfolgsquoten in den einzelnen Fächern sowie Publikationszahlen.

- Nach bilateralem Schriftverkehr zur Festlegung der Verhandlungsergebnisse wurden die Zielvereinbarungen bis Mitte 2013 abgeschlossen.
- In einem Zwischenbericht sowie in einem Abschlussbericht ist über die Umsetzung der Zielvereinbarungen zu berichten.

Zielvereinbarungen mit den Serviceeinrichtungen und Büros des Rektorats:

- Nach Vorbereitung der Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen wurden die noch stärker an der Leistungsvereinbarung orientierten Zielvereinbarungen mit den SE und BdR vorbereitet. Auch hier gab es eine Vorlage samt Pflicht- und Wahlzielkatalog; in deren Vorbereitung wurden ebenfalls die AG QE (hier insb. die AG QE Personal) sowie die Leiter/innen der SE und BdR (insb. im Rahmen des ersten Vernetzungstreffens am 6. Februar 2013) einbezogen:



4.1.2 ZV 2013-15
SEuBdR.docx

Die Zielvereinbarungen mit den administrativen Organisationseinheiten sind den Vorgaben nach auch darauf abgestimmt, die wissenschaftlichen Fachbereiche bei der Erfüllung ihrer Zielsetzungen zu unterstützen.

- Die Vorschläge für die Zielvereinbarungen waren in diesem Fall bis Anfang März ans Rektorat zu schicken und wurden bis Mitte 2013 verhandelt und abgeschlossen.

Profilbildung

Aufgrund der darin festgelegten langfristigen Zielsetzungen und der damit verbundenen finanziellen Auswirkungen (in den Entwicklungsplänen vor allem in Form geplanter Ausgaben und Investitionen, in den Leistungsvereinbarungen im Falle der Budgetzuweisung durch das bmwf) kommt dem **Entwicklungsplan** und der **Leistungsvereinbarung** (und nachrangig selbstverständlich auch den Zielvereinbarungen) eine maßgebliche profilbildende Wirkung zu. Es sind dies aber längst nicht die einzigen Hebel, über die Entscheidungen von strategischer Bedeutung getroffen werden. Vielmehr sind hier auch die folgenden Instrumente zu nennen:

- Die Gestaltung des **Studienangebotes**, also die Einrichtung oder auch Auflassung von Studien (sowie die Ausgestaltung ihrer Curricula durch den Senat und seine Kommissionen).
- Die vom Rektorat vorzuschlagende und vom Senat zu beschließende **Satzung** über die Vielzahl interne Regelungen getroffen und das Zusammenwirken unterschiedlicher Ebenen festgelegt wird.
- Darüber hinaus gehende **Entscheidungen des Rektorats**, die in Form von Richtlinien, finanziellen Zusagen u. a. m. zum Ausdruck kommen.
- **Berufungen** sind bereits im Entwicklungsplan im Voraus zu planen. Dem Berufungsverfahren und seiner Vorbereitung sind aber auch danach noch Entscheidungsspielräume von großer Tragweite immanent. Nur exemplarisch seien hier so wichtige Aspekte wie die damit verbundene langfristige fachliche Ausrichtung eines Fachbereiches oder die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter/innen eines Fachbereiches genannt. Zudem sind mit Berufungen zumeist auch große finanzielle Aufwendungen im Rahmen von Berufungszusagen verbunden.

- Darüber hinaus werden mit dem **Personalstrukturplan** Entscheidungen nicht nur über die Größe eines Fachbereiches, sondern auch über dessen Personalstruktur oder etwa – wie zuletzt – über die Chancen für den wissenschaftlichen Nachwuchs getroffen (aktuell in der ZV 2013-15: „Anzustreben ist, dass die Anzahl der Dissertant/inn/enstellen größer ist als die Gesamtsumme der Stellen der Assistenzprofessuren und Habilitierten.“).
- Selbstverständlich sind auch Entscheidungen über einzurichtende oder (nach Evaluierungen) beizubehaltende **Schwerpunkte** und **Zentren** sowie jegliche weitere Entscheidung über den Status oder die Weiterentwicklung von **Organisationseinheiten** von maßgeblicher profilbildender Bedeutung (zuletzt etwa, als das erfolgreiche Zentrum für Geoinformatik in einen Interdisziplinären Fachbereich überführt wurde).
- Sodann sind hier ganz maßgeblich Entscheidungen über große Investitionen in die **Infrastruktur** zu nennen (wie vor einigen Jahren über den Neubau des Fakultätsgebäudes für die Kultur- und Gesellschaftswissenschaftliche Fakultät, den UniPark Nonntal oder zuletzt über die Errichtung eines Laborgebäudes in Itzling für naturwissenschaftlich-technische Fächer).
- Wesentlich ist auch die Unterstützung von Forscher/inne/n bzw. Forschungsgruppen bei der **Beantragung von Drittmitteln**; insb. dann, wenn es dabei um strategisch ausgerichtete **Großprojekte** (wie etwa große EU-Projekte, Doktorandenkollegs oder Spezialforschungsgebiete des FWF) geht.
- Und letztlich sind hier auch die von unserer Universität eingegangenen **Kooperationen** mit anderen Universitäten und mit außeruniversitären Einrichtungen zu nennen.

Ressourceneinsatz

Wie einleitend im Abschnitt „Zahlen und Fakten“ dargestellt stehen unserer Universität (am Beispiel des Vorjahres) jährlich 150 Millionen Euro an Budget zur Verfügung. Darin enthalten sind 21,5 Millionen Euro an Drittmitteln. Hinsichtlich der **internen Verteilung** dieser Mittel sind folgende Aspekte festzuhalten:

- Der überwiegende Anteil des gesamten unserer Universität zur Verfügung stehenden Budgets muss für die laufenden **Personalkosten** aufgewendet werden (knapp 100 Mio. Euro). Die Planungen für die Personalkosten sind dabei an drei Faktoren ausgerichtet: derzeitiges Personal, absehbare Pensionierungen und absehbare Nachbesetzungen bzw. Stellenbesetzungen in Abstimmung mit dem Entwicklungsplan und insb. mit den (im Rahmen der Zielvereinbarungen festgelegten) Personalstrukturplänen der Fachbereiche.
- Entscheidungen über **Investitionen** werden auf Basis von Prioritätenlisten der Organisationseinheiten und in Abstimmung mit dem Entwicklungsplan und mit den vorhandenen Ressourcen getroffen.
- Für die Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen der **Zielvereinbarungen** standen für die ZV 2008-10 insg. 200.000 Euro zur Verfügung (100.000 im Vorhinein für die Umsetzung von Maßnahmen, 100.000 im Nachhinein für die Weiterfinanzierung erfolgreicher Maßnahmen), für die ZV 2013-15 sind es nun jährlich 100.000 Euro.
- Das den Organisationseinheiten für Sachaufwand, für Büro- und Labormaterial sowie für Literatur zur Verfügung stehende **Sachmittel- und Literaturbudget** wird nach einem Verteilungsmodell vergeben, das eine Grundausstattung pro Person (Büromaterial, Telefon, Literaturausstattung, Laborausstattung, Labor-Mitarbeiter/innen) sowie leistungs- und belastungsbezogene Faktoren kennt (durchschnittliche Drittmittelinwerbungen der letzten drei Jahre

pro wissenschaftlichem VZÄ, Anteil der Organisationseinheit an der an der gesamten Universität gehaltenen Pflichtlehre, erbrachte Prüfungsleistungen).

- Für die **Verteilung des Lehrbudgets** gibt es, wie unten noch dargestellt werden wird, ein Modell, das unter Berücksichtigung der personellen Ausstattung der jeweiligen Organisationseinheit gewährleistet, dass Vollzeitstudierende ihr Studium in der vorgesehenen Studiendauer („Mindeststudienzeit“) absolvieren können.
- **Drittmiteleinnahmen** finden selbstverständlich zum allergrößten Teil im Rahmen der genehmigten Projekte Verwendung. Die in der Regel mit Drittmittelprojekten verbundenen Kostenersätze für **Overheads** fließen in das Globalbudget.

Strategische bzw. profilbildende Momente des Ressourceneinsatzes sind dabei vor allem Entscheidungen über

- **Berufungen** und die damit verbundenen **Berufungszusagen**,
- die Ausstattung von Fachbereichen mit **Personal** (festgelegt in den Personalstrukturplänen),
- **Investitionen** in Gebäude und Infrastruktur sowie
- Entscheidungen über die Neueinrichtung, Änderung oder auch Schließung von **Organisationseinheiten** (Schwerpunkte, Zentren, zuletzt die Gründung der School of Education).

Hinsichtlich **Controlling** bzw. **QS** des Ressourceneinsatzes sind sowohl extern vorgegebene als auch interne Mechanismen anzuführen:

- Intern werden regelmäßig **Soll-Ist-Vergleiche** für das laufende Budget vorgenommen (Überprüfung des Verbrauchs der an die Organisationseinheiten zugeteilten Mittel).
- Gemäß der Richtlinien des Bundesministeriums für Finanzen (bmf) und des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung (bmwf) für das **Beteiligungscontrolling** sind quartalsweise Zwischenabschlüsse (Zwischen-GuV, Bilanz, aktualisierter Forecast, inkl. einer Risiko-Controlling-Meldung) zu erstellen und an die beiden Ministerien zu übermitteln.
- Der **Universitätsrat** beschließt zu Beginn des Jahres das Budget für das neue Kalenderjahr und genehmigt den Jahresabschluss für das abgelaufene Kalenderjahr. Zudem ist der Universitätsrat laufend über die Einhaltung des geplanten Budgets zu informieren.
- Im Jänner dieses Jahres wurde vom Rektor die **AG Budgetcontrolling** einberufen. In dieser AG, die sich etwa im Dreimonatsrhythmus trifft, sind Vertreter/innen des BdR Controlling, des BdR Rechnungswesen, der SE Zentrale Wirtschaftsdienste, der SE Personal, des BdR QM, die für Lehrbudgetierung zuständige Mitarbeiterin des Vizerektors für Lehre sowie das gesamte Rektorat vertreten. Eingerichtet wurde die Gruppe für einen regelmäßigen Überblick über die gesamtuniversitäre **Kostenentwicklung** sowie zur Koordination aller weiteren Budget- und Kosten-relevanten Themen. Zuletzt wurde dort etwa die zu erstellende **Gebärungsrichtlinie** besprochen.

Organisationsentwicklung

Den Rahmen für viele der oben genannten Entscheidungen geben der vom Rektorat zu erstellende und vom Universitätsrat (nach Stellungnahme durch den Senat) zu genehmigende **Organisationsplan** und die darin vorgesehenen Organisationsformen vor. In der Rückschau auf die Neuorganisation der Universität ab der Implementierung des UG 2002 war er von ganz entscheidender Bedeutung als damals die 52 bisherigen Institute zum Zwecke der Profilbildung und der Nutzung potentieller Syner-

gien zu 31 Fachbereichen und drei Interfakultären Fachbereichen zusammengefasst wurden. Auch wurde damals das Zusammenspiel von Rektorat, Fakultät und Fachbereich neu geordnet (mit dem zentralen Ergebnis, dass nur mehr das Rektorat und die Fachbereichsleitungen in Personalangelegenheiten eingebunden sind). Den Fakultäten und Fachbereichen wurden beratende Organe, die Fakultätsräte und die Fachbereichsräte, zur Seite gestellt. Zur Profilbildung und zur Stärkung der Forschungsstruktur wurden Schwerpunkt und Zentrum eingeführt, die ebenfalls Beiräte einrichten können (vgl. dazu im [Organisationsplan](#) sowie in den [Leitlinien zur Beantragung von Schwerpunkten und Zentren](#)).

Berichtswesen und Monitoring – Verwendung von Daten für strategische Entscheidungen

Einem von Qualitätsregelkreisen getragenen System ist die Verwendung von Informationssystemen und daraus gewonnen Daten immanent. Steuerungsentscheidungen sollen rational auf Basis entsprechenden Datenmaterials getroffen werden können, diverse Reportingzahlen für die Überprüfung der Zielerreichung verwendet werden können. Aus der folgenden Übersicht geht hervor, welche **Daten und Auswertungen** an unserer Universität in welchem **Analyse- und/oder Steuerungskontext** Verwendung finden:

Nutzungskontext ➤ ▼ Entstehungskontext	Allg. Monitoring (v.a. zH. Rektorat; auch AGs, Sachbearb., ...)	EP/LV	ZV	Sachmittelbudget	Lehrbudget	Eval. v. Zentr. u. Schw.	Eval. v. wiss. MA*	Eval. v. Stud. u. Lehre	WiBi
AG Budgetcontrolling	x								
Benchmarking (Basel, Vgl. österr. Unis; einmalig)	x	x							
Absolvent/inn/enbefragung	x							x	
Lehrveranstaltungsvaluierung und Workload-Erhebung	x						x	x	
Monitoring Studium und Lehre (Studienabschlüsse, Prüfungen, aktive Studien, Teilnehmer/innen-Zahlen in Lehrveranstaltungen, ...)	x	x	x	x (nur Prüf.)	x	(ggf.)	x	x	x
Publikationen	x	x	x			x	x		x
Drittmittel-Einwerbung	x	x	x	x		x	x		x
Nutzen der Datenbanken von Förderagenturen (etwa hinsichtl. Relevanz von Programmen)	x	x							
Analyse Umsetzung Charter for Researcher and Code of Conduct	x	x	x						
Personaldaten	x	x	x	x	x	x			x
Int. Mobilität (Incoming, Outgoing)	x	x	x			(ggf.)	x		x
Wissensbilanz (WiBi)	x	x	~					~	

Tab. 9: Berichtswesen und Monitoring (* Im Kontext der QV-Stellen, von Habilitationskommissionen und bei Entfristungsverfahren bei § 99/1- und 99/3-Professuren)

Die wesentlichen hierfür zum Einsatz kommenden **Informationssysteme** sind die folgenden:

- PLUSonline (auf Basis des Datenbanksystems CAMPUSonline) zur Verwaltung von Studierenden, Studien, Lehrveranstaltungen, Prüfungen bis hin zu Studienabschlüssen; siehe im Abschnitt zur Lehre)
- FODOK zur eigenständigen Dokumentation von Forschungsleistungen durch die Forscher/innen (siehe im Abschnitt zur Forschung)
- SAP und andere Systeme im Bereich von Personal und Controlling.

Darüber hinaus sind aber unter dem Titel Monitoring unbedingt auch die an unserer Universität eingerichteten Gremien, insb. die **AG QE**, zu nennen, die in diesem Kontext auch als ein „Instrument“ des **qualitativen Monitorings** zu betrachten sind. Sie begleiten alle wesentlichen Prozesse, die Umsetzung von Maßnahmen und die Verwendung von Instrumenten und beraten das Rektorat bzw. den/die zuständige/n Vizerektor/in (der/die in den jeweiligen Arbeitsgruppen auch vertreten ist) mit wesentlichen Hinweisen zu etwaigen nötigen Anpassungen.

Das Dokument „Berichtswesen an Externe“ gibt zusätzlich Auskunft darüber welche Daten aus welchen Quellen regelmäßig an welche externen Stellen zu übermitteln sind:



4.1.3 Berichtswesen
an Externe.doc

Evaluierungsverfahren

Evaluierungsverfahren kommen an unserer Universität seit jeher in unterschiedlichen Bereichen und in unterschiedlicher Art zum Einsatz. Nach Vorbereitung durch den Vizerektor für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung und das BdR QM und wiederholter und ausführlicher Diskussion in der AG QE Personal und auch in den anderen AG QE sowie mit den Betriebsräten ist seit März 2012 der neu geregelte Satzungsteil zu „Qualitätsmanagement und Evaluierung“ die Grundlage dafür (vgl. [hier](#)):

Anwendungsbereich	Verfahren	Adressaten von Ergebnissen	Konsequenzen	Dokumentation
Personenbezogene Evaluierung	In Vorbereitung: Verfahren zur Evaluierung der unbefristet angestellten wiss. MA im 5-Jahres-Zyklus; umfangreiche Eval. auf Basis eines Selbstberichtes, der seinerseits auf Datenbank-Einträgen (PLUS-online, FODOK) basiert; (Details im Anhang)	Evaluierte Person, Dienstvorgesetzte, Rektorat (Details im Anhang)	Konsequenzsystem vorgesehen aber noch in Diskussion (siehe Anhang)	Entwurf Evaluierungsrichtlinie (s.u.)
	Habilitationsverfahren	Evaluierte Person, Habilitationskommission, Fakultät, Rektorat	Erteilung oder Nicht-Erteilung der Habilitation	Habil.-Richtlinie des Senats
	Entfristungsverfahren bei befristeten § 98- und bei § 99/3-Professuren	Evaluierte Person und Rektorat	Entfristung (Verleihung einer Professur) oder nicht-Entfristung	(auf Anfrage)
	Prüfung der Erfüllung der vereinbarten Qualifikationen bei Stellen mit QV	Evaluierte Person, FB-Leitung, Rektorat	Bescheid über Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der QV	In der QV-Richtlinie
Evaluierung im Bereich der Forschung				
Im Rahmen von Drittmittelprojekten	Die Evaluierung von Leistungen in der Forschung erfolgt v.a. im Rahmen der Beantragung und Abwicklung von Drittmittelanträgen durch die jeweiligen Fördergeber sowie ...	Projektverantwortliche, BdR AFF, Rektorat, (Öffentlichkeit über Projektdatenbanken)	Genehmigung/Nicht-Genehmigung; Konsequenzen durch die Fördergeber	(auf Anfrage)
Im Rahmen von Publikationen	Bei der Einreichung von Beiträgen bei Journalen oder Herausgebern	Evaluierte Person/engruppe (Einreicher/innen), (Öffentlichkeit in Form von abrufbaren Publikationen oder auch bibliometrischen Daten)	Veröffentlichung/Nicht-Veröffentlichung	-/-
Evaluierung im Bereich von Studium und Lehre				
Lehrveranstaltungs-evaluierung (LV-Eval.)	Summative Fragebogen-Erhebung am Ende des Semesters mit 18 geschlossenen Fragen; verpflichtend alle 3 Semester, jederzeit auf eigenen Wunsch der Lehrenden	- Bewertete Lehrende - Dienstvorgesetzte (idR FB-Leitung) - Dekane/Dekaninnen - VR Lehre Dazu Empfehlung in den Q-Standards Lehre: FB-Leitung soll den Stud. und allg. dem FB regelmäßig über die Verwendung der Ergebnisse berichten	In der Verantwortung des/der bewerteten Lehrenden selbst sowie in der Verantwortung der FB-Leitung (Gespräche, Empfehlung von Kursen, bei externen keine weitere Lehrbeauftragung)	Eine genaue Beschreibung des Verfahrens findet sich hier .

	Formative Fragebogen-Erhebung zur Mitte des Semesters mit 5 offenen Fragen; freiwillig/empfohlen	Fragebogen verbleibt direkt bei dem/der Lehrenden	Alleine in der Verantwortung der bewerteten Lehrenden	Eine genaue Beschreibung des Verfahrens findet sich hier .
Workload-Erhebung	Gemeinsam mit der summativen LV-Eval.	analog zu summativer LV-Eval.	analog zu summativer LV-Eval.; zudem Info über Ergebnisse an Curricularkommissionen	Eine genaue Beschreibung des Verfahrens findet sich hier .
Monitoring Stud.-Statistiken	Statistische Auswertungen über STEOP-Absolv., prüfungsaktive Studierende, Studienabschlüsse – insb. in Abhängig zur personellen Ausstattung	Senat, Dekane/Dekaninnen, FB-Leitung, CK-Vorsitzende	Lehrbudgetverteilung, Zielvereinbarungen, Studienangebot, Bewerbung von Studien, Weiterbestand von Studienangeboten.	(auf Anfrage)
Absolvent/inn/en-Befragung	Ausführliche Fragebogen-Befragung im Abstand mehrere Jahre	Rektorat, FB-Leitung und CK-Vorsitzende	Ergebnisse sollten bei der Weiterentwicklung von Curricula verwendet werden	(auf Anfrage)
Eval. der Angebote des BdR PE	Die Angebote des BdR PE werden regelmäßig und vor allem in Form von Fragebogen-Befragungen der Kurs-Teilnehmer/innen evaluiert; dies insb. bei neuen Angeboten; zudem HSD ⁺ -Lehrgangsboard für eine qualitative Eval.	Bewertete Lehrende, ggf. Lehrgangsleitung (HSD ⁺), BdR PE	Entscheidung über Weiterführung von Angeboten, Beauftragung von Lehrenden, Programmgestaltung	(auf Anfrage)
Eval. der Angebote des BdR Career Center	Die Angebote des Career Center werden regelmäßig und vor allem in Form von Fragebogen-Befragungen der Kurs-Teilnehmer/innen evaluiert.	Bewertete Lehrende, BdR Career Center.	Entscheidung über Weiterführung von Angeboten, Beauftragung von Lehrenden, Programmgestaltung	(auf Anfrage)
Evaluierung von Organisations-einheiten (OE)				
Evaluierung von Fachbereichen, SE und BdR	In Form der Überprüfung der Erfüllung der jeweiligen ZV	Rektorat, Leitung der evaluierten OE	Auswirkungen auf die nächsten ZV	(auf Anfrage)
Evaluierung von Zentren und Schwerpunkten	Peer-Review-Verfahren auf Basis eines ausführlichen Selbstberichts; alle 5 Jahre	Rektorat, Zentrums- bzw. Schwerpunktleitung	Weiterführung für fünf Jahre, Neuorganisation oder auch Schließung; Zuletzt wurde etwa ein Schwerpunkt auf Grundlage einer Eval. in ein Zentrum überführt.	(auf Anfrage)
Anlassbezogene Eval. von OE	Peer-Review-Verfahren; zuletzt etwa Eval. der Fakultäten 2002/03, Evaluierung von FB (Anfang der 2000er-Jahre: Informatik, Mathematik; 2010: Geschichte)	Rektorat, Leitung der evaluierten OE	Änderungen des Organisationsplans	(auf Anfrage)

Tab. 10: Evaluierungsverfahren

Einen ausführlichen Überblick über die Evaluierungsverfahren gibt die bis dato nur als Entwurf vorliegende Evaluierungsrichtlinie, die derzeit dem Betriebsrat zur Begutachtung vorliegt. Das darin ausführlich geregelte Verfahren zur Evaluierung der unbefristet angestellten wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen würde an unserer Universität eine grundlegende Neuerung darstellen; die anderen Verfahren sind dagegen bestehende Praxis:



4.1.4

Evaluierungsrichtlinie. Bewertungssystem.d



4.1.5 Eval-RL

Stärken und Entwicklungspotential

Stärken:

- Der Wissenschaftsrat hat in einer (gesamtösterreichischen) Analyse der Leistungsvereinbarungen 2010-12 die an unserer Universität praktizierte **Abstimmung der Leistungsvereinbarung auf den Entwicklungsplan** sehr positiv hervorgehoben (vgl. [hier](#)). – Und tatsächlich ist es so, dass an unserer Universität **Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarung und Zielvereinbarung** sehr eng aufeinander bezogen sind. Dies nicht nur innerhalb eines Zyklus', sondern auch von einer Entwicklungsplan-/Leistungsvereinbarungsperiode auf die nächste. So sei hier noch einmal darauf hingewiesen, dass die Basis der Ausarbeitung des aktuell geltenden Entwicklungsplans eine Analyse der Erreichung der bis dahin geltenden Zielsetzungen sowie zwei Benchmarking-Projekte, eines mit der Universität Basel, eines mit den vergleichbaren österreichischen Universitäten, waren.
- Hinsichtlich der Erstellung von Entwicklungsplänen, Leistungsvereinbarungen und der Vorlagen für die Zielvereinbarungen ist zudem die breite Einbindung aller **Interessensgruppen** zu erwähnen (siehe im Detail oben).

Entwicklungspotential:

- Verglichen mit manch anderen Universitäten besteht im Bereich des **Monitorings** sicherlich noch Entwicklungspotential. So werden zwar vielfach Daten für Analysen und Entscheidungen verwendet (etwa Studierenden- und Abschlussquoten für die Weiterentwicklung des Studienangebotes, die Einwerbung von Drittmitteln für die Verteilung des Sachmittelbudgets, Publikationszahlen im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses; vgl. die Darstellung oben), was dabei aber noch fehlt ist ein bis zu einem gewissen Grad automatisiertes Monitoringsystem mit einer homogenen Auswertungsumgebung („Management-Cockpit“).
- Im Bereich der Lehre gibt es zudem Bestrebungen, Daten aus der Verwaltung von Studium und Lehre sowie aus der Lehrveranstaltungsevaluierung und Workload-Erhebung der internen **hochschuldidaktischen Forschung** zugänglich zu machen und daraus gewonnene Ergebnisse zur Grundlage für Entscheidungen und Prognosen zu machen; langfristig könnte so sogar ein *Zentrum für Institutional Research und hochschuldidaktische Forschung* etabliert werden (vgl. dazu das im Abschnitt zur Lehre unter „Stärken und Entwicklungspotential“ angehängte Konzept von Prof. Astleitner).
- Ähnlich wie mit dem Ausbaupotential im Bereich des Monitorings verhält es sich mit regelmäßigen **Reports aus den dezentralen Organisationseinheiten**, insb. den Fachbereichen: Im Sinne einer QS zweiter Ordnung wäre es sinnvoll, wenn die Fachbereiche regelmäßig über die Umsetzung von zentral festgelegten QS-Maßnahmen ans Rektorat berichten müssten (etwa

über die Einhaltung der Qualitätsstandards Lehre, Maßnahmen der Nachwuchsförderung, Förderung von internationaler Mobilität, ...). Im Hinblick auf die aktuellen Festlegungen in den **ZV 2013-15** ist dies in Form von Zwischen- und Endberichten mittlerweile auch bereits geplant und festgelegt.

- Dass in unserem Organisationsplan neben den langfristig eingerichteten Fakultäten und Fachbereichen (inkl. den Interfakultären Fachbereichen) auch **flexiblere akademische Organisationseinheiten** vorgesehen sind, geht auf die Implementierung des UG 2002 und der damit notwendig gewordenen Profilbildung der Universitäten zurück. Hierzu wurden die Organisationsformen Schwerpunkte und Zentren geschaffen, die beide auf der bestehenden Organisationsstruktur aufbauen, was bedeutet, dass wissenschaftliche Mitarbeiter/innen nie ausschließlich einem Schwerpunkt oder Zentrum sondern immer zunächst einem Fachbereich und sodann ggf. auch einem Schwerpunkt oder Zentrum zugeordnet sind. Den Schwerpunkten soll dabei eine größere profilbildende Wirkung zukommen; zu ihnen wurden entweder Arbeitsbereiche (einzelne Wissenschaftler/innen oder Gruppen) zusammengefasst, die gemeinsam schon über herausragende Forschungsleistungen verfügten, zum anderen solche, welche ein entsprechend großes Potential versprachen (siehe die aktuell eingerichteten Schwerpunkte [hier](#)). Schwerpunkte sind verglichen mit den Zentren die größeren Einrichtungen und können – anders als die Zentren – auch eigenständig Lehre anbieten. Zentren sind damit – dem Organisationsplan nach – die kleineren und vor allem auch die flexibleren Einheiten (aktuell [hier](#)). Beide, Schwerpunkte und Zentren, müssen alle fünf Jahre evaluiert werden. Dabei hat sich bisher gezeigt, dass einzelne Schwerpunkte ihr Potential nicht ausschöpfen konnten. Bei den Zentren gab es dagegen bislang keine negativen Evaluierungen, meist wurde in den Gutachten auf ein hohes Entwicklungspotential verwiesen, das aber oftmals nach weiteren fünf Jahren und mit der gegebenen personellen Ausstattung noch nicht ausgeschöpft werden konnte. – Im Ergebnis hat dies in den letzten Jahren verschwimmende Grenzen zwischen den Schwerpunkten und Zentren mit sich gebracht (so gibt es etwa Zentren, die mehr Output erbringen als Schwerpunkte). Aus diesem Grund hat das Rektorat beschlossen, eine Reorganisation und Neudefinition der profilgebenden Organisationseinheiten vorzunehmen und mit der Universität zu diskutieren. Start dieses Prozesses war eine Klausur des Rektorats mit den vorhergehenden Vizerektor/inn/en im Juli dieses Jahres.

Entwicklungsfelder gemäß Audit-Richtlinie¹:

- Nach der Neuregelung des Satzungsteils „Qualitätsmanagement und Evaluierung“ im Frühjahr 2012 wurde – wie oben dargestellt – vom Rektorat eine Richtlinie zu den Evaluierungsverfahren an unserer Universität vorbereitet. Wesentliche Neuerung darin ist die Festlegung eines Verfahrens zur **Evaluierung** der (unbefristet angestellten) **wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen** (darüber hinaus werden in der Richtlinie vor allem bestehende Regelungen zusammengefasst). Diese Richtlinie liegt seit Herbst 2012 als vollständiger Entwurf vor und wurde wiederholt in diversen Gremien diskutiert – und ist dabei, je nach Zielgruppe, auf teilweise erheblichen Widerspruch gestoßen (insb. bei einem Treffen mit ausgewählten Fachbereichsleiter/innen im Rahmen des PE-Lehrganges *Academic Leadership*). Insgesamt stellt sich die Frage, ob es lohnt, diese Richtlinie zu erlassen und umzusetzen oder ob nicht doch noch einmal ein alternatives Modell entwickelt werden sollte.
- Vor allem in der AG QE Forschung wurden – im Kontext der Diskussionen über die Bewertung wissenschaftlicher Leistungen und der Verwendung von bibliographischen Daten – wiederholt die Möglichkeiten einer **leistungsorientierten Mittelvergabe** (LOM) über die bestehen-

den Ansätze (Drittmittel als Faktor bei der Verteilung des Sachmittelbudgets) hinaus thematisiert. Die Überlegungen dazu stehen aber noch ganz am Anfang und es ist fraglich, ob der nach der nötigen Grundausstattung der einzelnen Bereiche (fixe Personalkosten, Lehrbudget, ...) verbleibende Spielraum die Umsetzung eines komplexen Systems, wie es hierfür ggf. nötig wäre, rechtfertigen würde. Es sollte daher auch darüber gesprochen werden, wie auch ohne ein explizites LOM-Modell mehr Leistungsanreize geschaffen werden können.

4.2 Studium und Lehre

Hinweis: Ein systematischer Überblick über die aktuellen sowie über die früheren strategischen bzw. operativen Zielsetzungen und deren Umsetzung im Bereich der Lehre ist im [QM-Handbuch](#) unserer Universität zu finden. Wie in den anderen Handlungsfeldern soll an dieser Stelle vor allem ein **Überblick** über die entsprechenden Prozesse bzw. Maßnahmen zur Gewährleistung der Umsetzung der Zielsetzungen gegeben werden.

Für die Einschätzung der Qualität des Studiums und der Lehre an unserer Universität werden im Folgenden aber zunächst sowohl die Entwicklung des Studienangebotes insgesamt seit der Erlangung der Vollrechtsfähigkeit im Jahre 2004 als auch die zahlreichen Maßnahmen im Bereich der Studienadministration, der Personalentwicklung, der Hochschuldidaktik und letztlich der QE im engeren Sinne dargestellt.

Entwicklung des Studienangebotes

Wie an den meisten anderen europäischen Universitäten auch war seit der Implementierung des UG 2002 die Umsetzung der Bologna-Reform zentrales und wesentliches Element für die Entwicklung des Studienangebotes. Bis Wintersemester 2008/09 wurden diejenigen Studienangebote, für die das aufgrund der gesetzlichen bzw. anderer externer Vorgaben möglich war, auf das neue System von **Bachelor und Master** umgestellt. Die an unserer Universität angebotenen **Doktoratsstudien** dauern seit dem Studienjahr 2009/10 sechs Semester und haben einen Umfang von 180 ECTS. Die verbleibenden (nicht auf das Bologna-System umgestellten) Ausnahmen sind das Diplomstudium der Rechtswissenschaft und das Diplomstudium der Katholischen Fachtheologie (Grund dafür sind im einen Fall die Regelungen hinsichtlich der Zulassung zum Rechtsanwaltsberuf sowie im Falle der Katholischen Fachtheologie kirchliche Vorgaben).

Das **Lehramtsstudium** ist ein zentraler Bestandteil des Studienangebots der Universität Salzburg. In den vergangenen Jahren wurde deshalb intensiv an seiner Weiterentwicklung gearbeitet. So wurde beispielsweise das Unterrichtsfach Physik im Wintersemester 2009/10 neu geschaffen. Im Wintersemester 2012/13 wurde das Fach bereits von 157 Studierenden belegt. Insgesamt werden derzeit 17 Unterrichtsfächer direkt an der Universität Salzburg sowie vier weitere in Kooperation mit der Universität Mozarteum angeboten. – Hinsichtlich der Reform des gesamten Lehramtsstudiums wurde 2011 vom Vizerektor für Lehre eine eigene Arbeitsgruppe eingerichtet (AG QE Lehramt; analog zu entsprechenden gesamtösterreichischen Reform-Arbeitsgruppen). Mit der Gründung der *School of*

Education im Mai 2012 können nun die vormalig auf die Fachbereiche verteilten Agenden der Lehrer/innenbildung gebündelt und zentral koordiniert werden. Die *School of Education* verbindet Forschung, Lehre und Praxis und schafft damit die Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Qualität der Lehrer/innenbildung. Zuletzt wurde intensiv an der Erstellung eines kompetenzorientierten, Bologna-konformen Curriculums für das Lehramtsstudium an unserer Universität gearbeitet. Dieses konnte noch im Sommersemester 2013 vom Senat beschlossen werden, sodass an unserer Universität schon ab dem Wintersemester 2013/14 den neuen gesetzlichen Anforderungen an die Lehrer/innenbildung entsprochen werden kann. Die Universität Salzburg übernimmt damit eine Vorreiterrolle in der österreichischen Bildungslandschaft.

Neben der Überführung von Diplomstudien in Bachelor- und Masterstudien wurden seit Einführung der Vollrechtsfähigkeit an der Universität Salzburg die folgenden **Studienrichtungen neu eingerichtet**: Bachelor und Master Recht und Wirtschaft (2004/05 bzw. 2007/08), Bachelor und Master Molekulare Biologie (2004/05), Master European Union Studies (2005/06), Bachelor Ingenieurwissenschaften (2006/07), Master Materialwissenschaften (2012/13), Master Jüdische Kulturgeschichte (2010/11), Master Vergleichende Literatur- und Kulturwissenschaft (2008/09), Lehramt Unterrichtsfach Physik (2009/10), Master Sport-Management-Medien (2011/12), Master Applied Image and Signal Processing (2012/13), Doktorat Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (2009/10). – **Aufgelassen** wurden seither der Bachelor und der Master in Mineralogie. Die Diplomstudien Klassische Archäologie, Alte Geschichte und Altertumskunde sowie Antike Literatur-, Geistes- und Rezeptionsgeschichte wurden in einen Bachelor Altertumswissenschaften sowie in drei darauf aufbauende Masterstudien überführt. – **Ziel** der am Studienangebot in den vergangenen Jahren vorgenommenen Änderungen war es, dort, wo sich dies aufgrund der bisher gegebenen Fächer angeboten hat, auf eine breite Ausbildung im Bachelor und auf eine entsprechende Spezialisierung im Master zu setzen. Wesentlich für diese Reformen war insb. die Maßgabe der Wirtschaftlichkeit. Gerade im Hinblick darauf werden derzeit insb. die eingerichteten Masterprogramme geprüft und die jeweils Verantwortlichen mit entsprechenden Informationen versehen (insb. anhand von Statistiken über Absolvent/inn/en in Abhängigkeit zur personellen Ausstattung). Langfristig werden spezialisierte Programme nur dann weitergeführt werden können, wenn sich dies auch im Hinblick auf wirtschaftliche Aspekte vertreten lässt.

In den letzten Jahren neu hinzugekommen ist ein umfangreiches Angebot an sogenannten **Studienergänzungen** bzw. **Studienschwerpunkten**. Dies sind thematisch gebündelte Lehrveranstaltungsangebote, die von Studierenden im Rahmen der freien Wahlfächer innerhalb ihres Curriculums oder auch als freiwillige Zusatzleistung außerhalb des Curriculums absolviert werden können. Im Sinne der QS wurde ab 2010 damit begonnen, die Struktur und die Verwaltung der Studienergänzungen bzw. Studienschwerpunkte zu vereinheitlichen: Studienergänzungen haben seither einen festgelegten Umfang von 24 ECTS (Basismodul 12 ECTS + Aufbaumodul 12 ECTS), Studienschwerpunkte einen Umfang von 36 ECTS (Basismodul 12 ECTS + Aufbaumodul 12 ECTS + Schwerpunktmodul 12 ECTS). Beide Formen schließen mit einem eigenen Zertifikat ab, das von einer zentralen Stelle (innerhalb des BdR ZFL) ausgestellt wird; diese ist auch für eine einheitliche Darstellung und Bewerbung dieses Zusatzangebotes zuständig. Organisationseinheiten, die Studienergänzungen bzw. Studienschwerpunkte anbieten möchten, müssen ihr Angebot mit dieser Stelle abstimmen (siehe www.unisalzburg.at/studienergaenzungen).

Auch im Bereich der postgradualen Studienangebote, der **Universitätslehrgänge (ULG)**, wurden in den vergangenen Jahren, insb. ab 2010 Maßnahmen zur QS des Angebotes getroffen. Hierzu wurde – gemeinsam mit einer von 2009 bis 2011 eingerichteten Arbeitsgruppe des Senats – ein Mustercurriculum (inklusive Standards für ECTS-Bewertungen) und eine Vorlage für einen jährlich durch die Lehrgangsleitungen zu erbringender Lehrgangsbericht entwickelt. Im BdR ZFL wurde eine Koordinationsstelle für Weiterbildung eingerichtet; dort werden Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit und QS bzw. QE durchgeführt (gemeinsam mit dem BdR Rechtsangelegenheiten Prüfung von Curricula vor Behandlung im Senat, Sichtung von Lehrgangsberichten, Absolvent/inn/enbefragung) sowie unsere Universität im Weiterbildungsnetzwerk der österreichischen Universitäten AUCEN vertreten. Zudem bereitet die Koordinationsstelle für das Rektorat strategische Weiterentwicklungen im Bereich Life-long Learning vor; (siehe ausführlich unten zur QS und QE von ULG).

QS und QE von Studium und Lehre im weiteren Sinne

Noch bevor an unserer Universität mit Ende 2004 eine Auseinandersetzung mit der Qualität von Studium und Lehre im engeren Sinne bzw. unter diesem Titel stattgefunden hat, waren es seit der Implementierung des UG 2002 insb. die folgenden Entwicklungen, welche die Qualität von Lehre, Studien und deren Verwaltung maßgeblich beeinflusst haben – und die nach wie vor auf diese einwirken (in chronologischer Reihenfolge):

- Bereits seit Ende 2001 war die Entwicklung von **eLearning**-Angeboten, insb. in Form der Implementierung der Lernplattform Blackboard und der vielfältigen Angebote zur Förderung ihrer Verwendung, wesentliches Element der (damals noch nicht so genannten) QE Lehre. Mittels Modellkursen, Handreichungen, Diskussionsrunden und mit Personalentwicklungskursen sowie durch vielfältige Aktionen wie etwa der Finanzierung sogenannter eTutorien, der Zusammenarbeit mit Lehrenden bei der Entwicklung von online-Kursen in Ergänzung zu ihren Lehrveranstaltungen bis hin zur Entwicklung neuer, auf der Verwendung von „eTools“ basierender didaktischer Lehrveranstaltungskonzepte wurde eine bislang so nicht gegebene Auseinandersetzung mit der eigenen Lehre und mit Hochschuldidaktik im Allgemeinen gefördert. Für diese Art der Förderung der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in der Lehre wurde unsere Universität im Jahr 2005 von der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft mit dem **Medida-Prix** ausgezeichnet (vgl. [hier](#)).
- 2002 wurde an der PLUS mit der Implementierung eines gesamtuniversitären **Personalentwicklungsangebotes** begonnen. Dabei konnte man auf bereits bestehende Initiativen im Bereich der Hochschuldidaktik (AG Rhetorik) zurückgreifen. Im Laufe der Jahre hat sich dieses Angebot sowohl quantitativ als auch qualitativ wesentlich weiter entwickelt. Zum einen wurden die Angebote – auch in Bezug auf die Qualitätsstandards in der Lehre – bedarfsorientierter und zielgruppenspezifischer gestaltet (Dissertant/inn/en, PostDocs, Senior Scientists, Doktorand/inn/en-Kollegs, etc; siehe die Entwicklung eines offenen HSD-Angebotes seit 2010 zu einem Lehrgang für Hochschuldidaktik über insgesamt 3 Semester). Zum anderen wurden die universitätsinternen Fachexpert/inn/en sowohl bei der Konzeption als auch bei der Durchführung der Angebote stärker mit eingebunden.

- Ein wesentlicher Motor für Veränderungen in der Lehre war selbstverständlich die Umsetzung von Vorgaben aus dem **Bologna-Prozess** – nicht nur (wie oben beschrieben) hinsichtlich der Entwicklung des Studienangebotes unserer Universität, sondern ebenso hinsichtlich der Entwicklung der Curricula, die wiederum Auswirkungen auf die einzelnen Lehrveranstaltungen haben. Hier ist zuallererst die durchgehende Implementierung des European Credit Transfer Systems (ECTS) zu nennen, die nicht nur eine Neubewertung bzw. Neuplanung von Lehrenden- und vor allem von Studierendenleistungen mit sich brachte, sondern auch ein gewisses Nach- und Umdenken über die von Studierenden zu erwartenden Leistungen und damit letztlich auch über den didaktischen Aufbau von Lehrveranstaltungen (vgl. dazu auch die Workload-Erhebung unten). Eine weitere im Zusammenhang mit Bologna-Vorgaben stehende Entwicklung war, dass alle Curricula mit Qualifikationsprofilen versehen wurden. Ebenso wurden mittlerweile in fast allen Curricula „Learning Outcomes“ definiert. Module wurden dagegen erst in ca. einem Drittel aller Curricula umgesetzt.
- Bei der QE in Zusammenhang mit den eLearning-Angeboten hatte die Technik (Stichwort Lernplattformen, eTools usw.) eine Art Katalysator-Funktion für die didaktischen Entwicklungen. Im Bereich der **Studienadministration** war die Technik dagegen noch viel mehr Grundlage für Neuerungen und Reformen: Im Studienjahr 2007/08 konnte die Implementierung der Studien- und Studierendenverwaltungssoftware (des Campus-Managementsystems) CAMPUSonline abgeschlossen werden. PLUSonline, so der Name der Installation an unserer Universität, ist seither der zentrale Anlaufpunkt für Studierende in allen administrativen Belangen (Fortsetzung des Studiums, Anmeldung zu Lehrveranstaltungen und Prüfungen, ...) und ebenso für die Lehrenden (insb. für die Verwaltung von Lehrveranstaltungen und Prüfungen) und für die Mitarbeiter/innen in der Studienadministration (Lehrveranstaltungs-, Raum-, Prüfungsverwaltung). PLUSonline wurde damit auch zum wesentlichen Instrument für Datenauswertungen und für kontinuierliches Monitoring.
- Als wesentliches Element der QS im Bereich der **Studienadministration** wurden schon vorher, ab etwa 2005, regelmäßige Jourfixes in und zwischen den für diesen Bereich verantwortlichen Stellen etabliert: wöchentlich mit dem Vizerektor für Lehre, mehrmals pro Woche bzw. je nach Bedarf in der SE Studium, zweiwöchentliche Treffen des IT-Koordinators für PLUSonline mit den Fakultätsbüros, regelmäßige Treffen des Vizerektors für Lehre mit den Leitern der SE Studium und der SE ITSservices.
- Ab 2006 wurde die **Lehrbudgetierung** auf ein neues bedarfsorientiertes Modell umgestellt, welches – ausgehend von Analysen über das vorhandene Stammpersonal und die prüfungsaktiven Studierenden – gewährleistet, dass mit dem vorhandenen Budget die jedenfalls im Rahmen der beschlossenen Curricula notwendige Lehre finanzierbar bleibt.
- Damit im engen Zusammenhang steht die Frage nach der **Auslastung der Studienangebote** an unserer Universität. Hierzu ist festzuhalten, dass durch Maßnahmen wie dem Modell der Lehrbudgetierung (das u. A. das Anbieten einer ausreichenden Zahl an Parallel-Lehrveranstaltungen, insb. bei Kursen, Seminaren, Laborübungen u. Ä. vorsieht) sowie durch die Aufnahmeverfahren in den stark nachgefragten Fächern (derzeit nur für das Bachelorstudium der Psychologie umzusetzen) und auch durch die 2011 gesetzlich verankerte Studien-

eingangs- und Orientierungsphase (kurz STEOP) Engpässe an Studienplätzen weitgehend vermieden werden konnten. Es gilt hierbei die Devise, dass es jedem/jeder Vollzeit-Studierenden möglich sein soll, sein oder ihr Studium in der vorgesehenen Studiendauer („Mindeststudienzeit“) zu absolvieren.

- Als problematischer werden die **Studienangebote mit zu wenigen Studierenden** bzw. auch Absolvent/inn/en angesehen; dies insb. bei den auf Spezialisierung ausgerichteten Masterstudien. Dbzgl. wurde zuletzt, vor allem im Rahmen der Zielvereinbarungsverhandlungen 2013-15, damit begonnen, jährlich Statistiken über prüfungsaktive Studierende und über die Absolvent/inn/en-Zahlen je Studium zu erstellen und ggf. mit den betroffenen Fachbereichen Maßnahmen festzulegen. Hierfür gibt es ein Rahmenprogramm in drei Stufen: Zunächst sind Marketingmaßnahmen zu ergreifen; im nächsten Schritt sind – sofern dies möglich ist – Studienangebote zu verknüpfen oder zusammenzulegen; letztlich muss bei gering bleibender Zahl (in Abwägung mit anderen Faktoren wie etwa jenem der gesellschaftlichen Relevanz) auch die Auflassung von Studienangeboten in Erwägung gezogen werden.
- Seit 2006 wird eine Software angeboten, die – direkt in die eLearning-Plattform unserer Universität implementiert – das Aufspüren von **Plagiaten** erleichtert (aber selbstverständlich nicht gewährleistet, weil nur mit elektronisch erfassten Texten verglichen werden kann und auch korrekte Zitate unter Umständen als Plagiat ausgegeben werden). Betreut wird die Plattform vom BdR ZFL, das diesen ersten Zugang um weitere Serviceangebote ergänzt hat (zusätzliche Software für Gegen- und Zusatzkontrollen, Beratung).
- 2008 wurde innerhalb der BdR eine eigene Abteilung „**Career Center**“ eingerichtet, das seither Angebote bereit stellt, die Studierenden und vor allem angehenden Absolvent/inn/en den Einstieg in die Berufswelt erleichtern sollen (Employability): Beratungsangebote, Online-Jobbörse, Messen, Wissensportale wie zum Beispiel AYUDARUM, Kurse für die Entwicklung fachunabhängiger Kompetenzen (Persönlichkeitsentwicklung, Selbstmanagement, Kommunikation und Teamwork u. a. m.). Seit dem Wintersemester 2012/13 sind Teile des Career-Center-Kursangebotes im Rahmen einer hochschulübergreifenden Studienergänzung, in Kooperation mit der Universität Mozarteum und der FH Salzburg, als Lehrveranstaltungen anrechenbar.
- Studierende, die sich selbständig machen möchten, können zudem die Services des akademischen **Gründerzentrums** Business Creation Center Salzburg des Landes Salzburg (www.bccs.at) in Anspruch nehmen.
- Für die Pflege des Kontaktes mit unseren Absolvent/inn/en sowie für Services für Absolvent/inn/en gibt es den **Alumni Club** der Universität Salzburg (www.uni-salzburg.at/alumni). Zudem werden Absolvent/inn/enbefragungen durchgeführt; dazu unten.
- Als besonderes Angebot im Rahmen der [Lifelong-Learning-Strategie](#) unserer Universität wurde zuletzt die Universität **55-PLUS** ins Leben gerufen, in deren Rahmen Bildungsangebot für Menschen ab 55 Jahren bereitgestellt werden (www.uni-salzburg.at/uni-55plus).

- Hinsichtlich der Förderung von Studierenden mit **Behinderung oder chronischer Erkrankung** sei auf den Abschnitt „Förderung von Personen mit Behinderung oder chronischer Erkrankung“ im Kapitel zur QE im Bereich von Personal und Verwaltung verwiesen (S. 73).

QS und QE von Studium und Lehre im engeren Sinne

Die **QE Lehre als nun auch so bezeichnetes Handlungsfeld** findet ihren Ausgangspunkt in der Einberufung der *Arbeitsgruppe für Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre*, kurz AG QE Lehre. Gegen Ende 2004 wurden vom damaligen Vizerektor für Lehre engagierte Vertreter/innen unterschiedlicher Interessensgruppen (Dekane/Dekaninnen, Lehrende, Studierende, Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung) zur Mitarbeit in dieser Gruppe eingeladen. Nach einer ausführlichen Auseinandersetzung darüber, welche Themen hinsichtlich der Qualität der Lehre überhaupt in den Fokus zu nehmen sind, beschäftigt sich diese Gruppe bis heute regelmäßig (aktuell zwei Mal pro Semester) mit der Entwicklung der Qualität von Studium und Lehre. Hier werden Probleme und Herausforderungen diskutiert, Verbesserungsmöglichkeiten gesammelt, Maßnahmen überlegt und dem Rektorat vorgeschlagen sowie deren Umsetzung (durch die jeweils zuständigen Stellen) begleitet und reflektiert.

Die in diesem Kontext gesetzten Maßnahmen haben sich dabei von anfänglichen Einzelmaßnahmen, mit denen die Qualität der Lehre gesichert und/oder gefördert werden sollte (Tag der Lehre, Lehrpreis, Hochschuldidaktik-Kurse, Lehrveranstaltungsevaluierungen, Plagiatsüberprüfung, ...), immer **mehr hin zu einer systematischeren QS** entwickelt (Zielvereinbarungen, Qualitätsstandards Lehre, Qualitätshandbuch für Lehrende, Regelkreises Studienzyklus, ...). Im Einzelnen sind es die folgenden **Maßnahmen, die im Rahmen der QE in Studium und Lehre gesetzt wurden bzw. aktuell gesetzt werden** (wiederum in chronologischer Reihenfolge):

- Eine bereits Ende der 1990er Jahre begonnene, zwischenzeitlich ruhende, 2004 aber wieder aufgenommene Form der QS war die regelmäßige und systematische **Evaluierung aller Lehrveranstaltungen** (iSd Bewertung von Lehrveranstaltungen durch Studierende). Diese erfolgt an unserer Universität nach einem Modell, in dem alle drei Semester alle Lehrveranstaltungen eines gesamten Fachbereiches (bzw. einer anderen, Lehre anbietenden Organisationseinheit) evaluiert werden. Verwendet wird hierfür ein Ende der Neunziger Jahre von einer eigenen uni-internen Arbeitsgruppe entwickelter, mehrfach (u. a. in einer Diplomarbeit und in einer Dissertation) validierter und seither unveränderter Fragebogen mit 18 geschlossenen Items; dies in zwei Varianten, einer Version für Lehrenden-zentrierte Lehrveranstaltungen (vor allem der Lehrveranstaltungstyp Vorlesung), eine zweite für Lehrveranstaltungen mit erhöhter Studierendenbeteiligung (Pro-/Seminare, Übungen, ...). Zusätzlich werden die Lehrenden dazu eingeladen, gleichzeitig mit diesem geschlossenen Fragebogen oder aber auch unabhängig davon (etwa schon für eine Zwischenevaluierung zur Mitte des Semesters) einen Fragebogen mit fünf offenen Fragen zu verwenden. Die ausgefüllten offenen Fragebögen verbleibt direkt bei den Lehrenden, die Bögen mit den geschlossenen Fragen werden zentral ausgewertet. Eine Auswertungsprofil enthält zusätzlich zum eigenen Ergebnis, den Mittelwert sowie das zwanzigste und das achtzigste Perzentil einer Referenz, die aus anderen Lehrveranstaltungen der gleichen Fakultät, des gleichen Lehrveranstaltungstyps und der gleichen Gruppengröße gebildet wird (vgl. zu den Materialien der Lehrveranstaltungsevaluierung [hier](#)).

Einsicht in die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluierung erhalten der/die jeweilige Lehrende selbst, deren Vorgesetzte, der/die jeweilige Dekan/in und der Vizerektor für Lehre. Eine darüber hinausgehende Veröffentlichung ist nicht vorgesehen. Seit dem Studienjahr 2012/13 gilt (im Rahmen der Qualitätsstandards Lehre) die Empfehlung, dass die Fachbereichsleiter/innen bei einem Treffen den Mitgliedern der entsprechenden Curricularkommissionen (in der auch die Studierenden vertreten sind) bzw. bei einem Qualitätszirkel im Rahmen des Fachbereichs erläutern, wie die Ergebnisse zu QS und QE verwendet werden. Schon seit einigen Jahren werden den Fachbereichsleiter/innen die Ergebnisse der Einzelevaluierungen ihres Bereiches auch in kompakter Form (in einer Excel-Tabelle) zur Verfügung gestellt; diese enthält eine farbliche Kodierung für einen schnellen Überblick darüber, welche Ergebnisse über, in oder unter dem jeweiligen Normbereich liegen.

- Die ersten beiden im Rahmen der QE Lehre gesetzten Maßnahmen waren die Herausgabe von zwei **Checklisten**: Eine für die Erstellung von Ratgebern für Studierende rund um das Verfassen von Master-/Diplomarbeiten, eine zweite Checkliste für Informationen an Studien-Interessent/inn/en auf den Fachbereichs-Homepage (vgl. [hier](#)).
- Eine andere frühere Maßnahme war die Entwicklung einer (so genannten) **Betreuungsvereinbarung**, die seither bei Aufnahme einer Masterarbeit, Diplomarbeit oder Dissertation zwischen Studierendem/Studierender und Betreuer/in abzuschließen ist. Darin verpflichten sich die Betreuer/innen insb. dazu, ihren Studierenden regelmäßig für Beratung zur Verfügung zu stehen; die Studierenden verpflichten sich insb. dazu, regelmäßig ihren Betreuer/innen zu berichten und damit dazu, an ihrer Arbeit „dran“ zu bleiben oder ggf. ihre Betreuer/innen über evtl. Verzögerungen zu informieren.
- Seit dem Studienjahr 2007/08 findet jährlich im Mai oder Juni ein **Tag der Lehre** statt. Mit diesem Tag soll die Lehre und ihre Qualität in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gestellt und damit ihr Stellenwert insgesamt weiterhin gehoben werden. Im engeren Sinne von QE werden an diesem Tag unter einem jährlich neu gewählten Motto Vorträge und Workshops für Lehrende angeboten und damit eine Auseinandersetzung mit Hochschullehre, Hochschuldidaktik und eine Reflexion des eigenen Lehrverhaltens angeregt (vgl. [hier](#)).
- Seit dem ersten Tag der Lehre wird jährlich ein universitätsinterner Lehrpreis verliehen, im ersten Jahr als Preis für innovative Lehre, danach als **Preis für hervorragende Lehre**. Alle Mitglieder der Universität können für diesen Preis Lehrveranstaltungen vorschlagen; Lehrende auch ihre eigenen. Die Auswahl der auszuzeichnenden Lehrveranstaltungen erfolgt in einem zweistufigen Verfahren: Zunächst werden die Studierenden aufgefordert, die vorgeschlagenen Lehrveranstaltungen mittels zweier Fragebögen (jener der Standard-Lehrveranstaltungsevaluierung und einer, der auf die Kriterien der Ausschreibung abzielt) zu bewerten. Nach diesem Verfahren werden jene Lehrveranstaltungen, die eindeutig unterdurchschnittlich abschneiden, ausgeschieden. Im nächsten Schritt entscheidet eine unabhängige Jury anhand von Lehrveranstaltungsbeschreibungen der Lehrenden und auch anhand der Evaluierungen durch die Studierenden (vgl. [hier](#)).

- Ebenfalls seit dem ersten Tag der Lehre wird jährlich ein **Teaching Report** herausgegeben. Darin werden Statistiken, jährliche Schwerpunkte und insb. herausragende Beispiele aus Studium und Lehre präsentiert (vgl. [hier](#)).
- Nachdem es bis dahin nur in einzelnen Fachbereichen vereinzelte **Absolvent/inn/enbefragungen** gab, wurde 2007 mit den Vorbereitungen für eine erste gesamtuniversitäre Absolvent/inn/enbefragung begonnen. Im Rahmen einer hierfür vergebenen Diplomarbeit wurde ein erster Fragebogen entwickelt und eine Pilotbefragung mit nur sehr wenigen verfügbaren Kontaktadressen durchgeführt. Danach, 2009, erfolgte im Rahmen einer zweiten Diplomarbeit, eine erste große, gesamtuniversitäre Absolvent/innen-Befragung. Leider waren auch damals von nur etwa fünfzig Prozent der Absolvent/inn/en der zu befragenden Jahrgänge Kontaktdaten vorhanden, sodass bei einem – für online-Befragungen durchaus guten – Rücklauf von ca. 30 Prozent (stark variierend nach Studienrichtungen) nur für ausgewählte Studienrichtungen aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden konnten. Wo dies möglich war, wurden diese den zuständigen Fachbereichen bzw. Curricularkommissionen zur Verfügung gestellt. 2010 erfolgte zudem eine Befragung der Absolvent/inn/en der postgradualen Universitätslehrgänge – mit wesentlich besserem Adressmaterial und (prozentuell gesehen) auch einem wesentlich besserem Rücklauf. Die nächste gesamtuniversitäre Absolvent/inn/enbefragung ist nunmehr für das Studienjahr 2013/14 vorgesehen.
- Eine erste Entwicklung in Richtung einer systematischen QS und QE waren die **Zielvereinbarungen** 2008-10. Diese wurden im Rahmen der damals vom Rektorat für seine zweite Amtsperiode (2007-11) ausgerufenen „Qualitätsoffensive Studienbedingungen“ (vgl. etwa [hier](#)) ausschließlich dem Thema QE Lehre gewidmet. In diesem Rahmen war jeder Fachbereich bzw. jede administrative Organisationseinheit dazu aufgerufen, mit Hilfe eines Folders, der an den sieben Themen der QE Lehre orientiert war (vgl. [hier](#)), für sich Ziele und entsprechende Maßnahmen zur QE Lehre zu überlegen und folglich mit dem Rektorat zu vereinbaren. Vom Rektorat wurden hierfür Extramittel von zweimal hunderttausend Euro bereitgestellt, einmal zu Beginn der Zielvereinbarungsperiode, einmal am Ende zur Weiterführung erfolgreicher Maßnahmen.
- 2007 wurden in der AG QE Lehre erste Überlegungen hinsichtlich einer unter den Studierenden durchzuführenden **Workload-Erhebung** angestellt (vgl. analog dazu ähnliche, an anderen Universitäten durchgeführte Studien wie etwa die Hamburger Zeitlast-Studie). Ab 2008 wurde diese – zunächst für eine Piloterhebung – als Teil der ohnehin durchzuführenden Lehrveranstaltungsevaluierung implementiert. Seither werden die Studierenden im Rahmen der Lehrveranstaltungsbewertungen auch um eine Einschätzung der für die jeweilige Lehrveranstaltung aufgetragenen Arbeitsstunden gebeten. Die Ergebnisse der Workload-Erhebung werden gemeinsam mit den Ergebnissen der Lehrveranstaltungsevaluierung an die einzelnen Lehrenden sowie an deren Vorgesetzte rückgemeldet (vgl. oben; ebenso gibt es für die Fachbereichsleiter/innen eine schnell lesbare Zusammenfassung der Ergebnisse ihres Fachbereiches). An unserer Universität ist damit über Jahre hinweg eine flächendeckende Erhebung und Auswertung des studentischen Workloads verfügbar.

- 2009 wurde mit der Entwicklung eines **Qualitätshandbuches für Lehrende** begonnen, das nunmehr seit 2010 aufliegt und regelmäßig aktualisiert wird. Jeweils zu Semesterbeginn wird es per eMail an alle Lehrenden verschickt. In diesem Qualitätshandbuch sind – entlang des typischen Ablaufs einer Lehrveranstaltung von ihrer Planung und Vorbereitung über ihre Abhaltung bis hin zu ihrem Abschluss – alle für die einzelnen Lehrenden wichtigen Informationen über ihre Rechte und Pflichten gesammelt und in einem Dokument kompakt verfügbar (siehe [hier](#)).
- Ausgehend von Diskussionen in der AG QE Lehre wurde 2010 vom Vizerektor für Lehre eine eigene Arbeitsgruppe (Lehrgangsboard) zur Entwicklung eines mit Zertifikat abschließbaren Personalentwicklungsangebotes im Bereich der **Hochschuldidaktik** eingesetzt. Das daraus resultierende, insb. an die jungen Lehrenden unserer Universität (Doktorand/inn/en, PostDocs) gerichtete Curriculum HSD+ im Ausmaß von 8 ECTS wurde 2011/12 und 2012/13 in zwei Lehrgangsdurchläufen umgesetzt. Die Weiterentwicklung im HSD+-Lehrgangsboard führte zu einem neuen Curriculum für einen Grundlehrgang mit 5 ECTS und einen Erweiterungslehrgang im Ausmaß von 2 ECTS (Hauptzielgruppe der Erweiterung sind die PostDocs mit Qualifizierungsvereinbarung); Der Start des neuen Modells erfolgt mit dem Lehrgang 2013/14.
- Nachdem bereits zu Beginn der QE Lehre (also 2004/05) über Möglichkeiten der Definition und Festschreibung von **Qualitätsstandards für die Lehre** nachgedacht wurde, wurde insb. nach den im Rahmen der Zielvereinbarungen 2008-10 gemachten Erfahrungen und ebenso ausgehend von den Festlegungen für das gesamtuniversitäre QM mit der Festlegung von eben solchen Qualitätsstandards für die Lehre begonnen. Im Laufe des Studienjahres 2010/11 wurden diese von der AG QE Lehre immer wieder besprochen und nach und nach finalisiert, sodass diese im Herbst 2012 vom Rektorat beschlossen und verlautbart werden konnten. Zielgruppe der Qualitätsstandards Lehre sind alle mit Lehre betrauten bzw. in der Organisation der Lehre involvierten Mitarbeiter/innen (vgl. [hier](#)).
- Nicht zuletzt um die Berücksichtigung und Implementierung der Qualitätsstandards Lehre zu sichern, wurden diese im Bereich der Lehre zum zentralen Gegenstand der **Zielvereinbarungen 2013-15**. Alle für die Zielvereinbarungen zwischen dem Rektorat und den einzelnen Fachbereichen (vom Rektorat) festgelegten Pflicht- und Wahlziele entstammen den Qualitätsstandards Lehre (siehe den Anhang zu den aktuellen Zielvereinbarungen oben; aber nicht alle Qualitätsstandards Lehre sind Teil der Zielvereinbarungen; auch sind, wie oben dargestellt, die neuen Zielvereinbarungen nicht nur, wie 2008-10, der Lehre gewidmet; sie erstrecken sich vielmehr auf alle zentralen Handlungsfelder).
- Der aktuelle Arbeitsschwerpunkt im Bereich der QE Lehre liegt – ganz im Sinne von PDCA – bei der Beleuchtung und Belebung des Qualitätsregelkreises **Studienzyklus**, also bei der QS der Prozesse zur Entwicklung und Einrichtung von Curricula, deren Umsetzung, Evaluierung und Änderung (Reformierung). Hierzu befindet sich ein, vor allem an die Curricularkommissionen gerichtetes **Qualitätshandbuch Studienzyklus** in Vorbereitung. Im November 2013 soll es in einer weit fortgeschrittenen Draft-Version der AG QE Lehre und in der Folge der Senats-AG in curricularen Angelegenheiten zur kritischen Durchsicht und Ergänzung vorgelegt werden.

Darin ist zunächst der **formale Ablauf** der Einrichtung neuer Studien bzw. der Neuerstellung und Änderung von Curricula darzustellen. Dieser ist im Universitätsgesetz, in der Satzung und einer entsprechenden gemeinsamen Richtlinie von Senat und Rektorat geregelt. Siehe dazu im Anhang:



4.2.1 Studien und
Curricula.docx

Im Zuge der Auseinandersetzung mit der QS des Studienzyklus' soll in einer (gemäß Beschluss der AG QE Lehre) im Herbst 2013 einzurichtenden Expert/inn/en-Arbeitsgruppe bestehend aus Mitgliedern des Senats (der Senats-Kommission in curricularen Angelegenheiten) und der BdR (BdR Rechtsangelegenheiten, BdR QM) der Teil der **internen Regelungen** (Satzung, Richtlinie) **überprüft** und ggf. **angepasst** werden.

Die inhaltliche Verantwortung für die Entwicklung und Änderung von Curricula liegt bei den vom Senat bestellten Curricularkommissionen; die Entscheidungen darüber trifft der Senat. Folgende **Kontroll- bzw. QS-Mechanismen** kommen dabei zum Einsatz:

- Das BdR Rechtsangelegenheiten prüft alle Curricula im Hinblick auf studienrechtliche Aspekte.
- Das Büro des VR Lehre überprüft die Curricula im Hinblick auf ihre Budgetierbarkeit sowie im Hinblick auf Formalaspekte.
- Der ECTS-Beauftragte des Senates prüft alle neuen oder zur Änderung vorgelegten Curricula im Hinblick auf eine realistische Vergabe von ECTS-Punkten.

Im Qualitätshandbuch Studienzyklus wird – nach Informationen zur Umsetzung von Curricula (Planung von Lehrveranstaltungen in den Fachbereichen, Raumplanung mit den Fakultätsbüros) – sodann auch eine Übersicht und insb. an die CK-Vorsitzenden gerichtete Empfehlung über die Möglichkeiten der **Evaluierung von Curricula und deren Umsetzung** enthalten sein; diese wurde bereits im Sommersemester 2013 in der AG QE Lehre besprochen; siehe dazu im Anhang:



4.2.2 Eval. von
Studien.docx

Die derzeit gelebte **Praxis** im Bereich der **Evaluierung von Curricula bzw. Studien** ist – neben den in Verantwortung der Curricularkommissionen bzw. der Fachbereiche stehenden diesbezüglichen Maßnahmen – zum einen die oben schon dargestellte Absolvent/inn/enbefragung, deren Ergebnisse studienspezifisch an die Curricularkommissionen und Fachbereiche weiter gegeben werden, und zum anderen und vor allem statistische Analysen (Monitoring) über die Zahl der Studienanfänger/innen, über das Weiterstudieren nach der STEOP, über die Zahl der prüfungsaktiven Studierenden und über die Zahl der Absolvent/inn/en in einem Studium; dies insb. auch in Abhängigkeit zur personellen Ausstattung des jeweiligen Fachbereiches. Entsprechende Auswertungen werden dem Senat und – im Zuge der Lehrbudgetzuteilung – den Dekanen/Dekaninnen und über diese den Fachbereichen zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus können die Verantwortlichen in den Curricularkommissionen bzw. in den Fachberei-

chen über PLUSonline jederzeit Statistiken über Studierenden- und Absolvent/inn/en-Zahlen abrufen.

- Abschließend ist hier auch noch das (im Zuge der QE Personal und Verwaltung) in Vorbereitung befindliche **Handbuch für Fachbereichsleitungen** zu erwähnen, das ebenfalls zur systematischen QS im Bereich von Studium und Lehre beitragen wird indem darin die Rechte und Pflichten der Fachbereichsleiter/innen gebündelt in einem Dokument dargestellt werden.

Weitere Informationen und **Details** zu den Maßnahmen im Bereich der QE Lehre sind in Teil 2 und 3 des **Qualitätshandbuches** unserer Universität zu finden. Dort sind für die einzelnen Maßnahmen auch die **Verantwortlichkeiten**, ggf. Links zu **Prozessdokumentationen** sowie die **Verbindungen zu anderen Handlungsfeldern** dargestellt; ebenso wie sich die Maßnahmen in den letzten Jahren entwickelt haben und wie sie in absehbarer Zeit weiter entwickelt werden sollen (**Zielsetzungen/PDCA**).

Auf **zwei Bereiche** der QS und QE von Studium und Lehre ist hier noch **gesondert** einzugehen. Zum einen ist dies die neu gegründete School of Education und die dort betreuten Lehramtsstudien, zum anderen sind es die Universitätslehrgänge:

Spezifische QS und QE im Bereich des Lehramtsstudiums

Das Lehramtsstudium ist nicht nur an der Universität Salzburg sondern – wie der regelmäßige Blick in die Medien zeigt – generell und in ganz Österreich stets Gegenstand von Reformüberlegungen. Um an unserer Universität, an der die Lehramtsausbildung traditionell einen sehr hohen Stellenwert hat, diese Diskussionen zu strukturieren und in eine positive Richtung zu lenken wurde (wie oben schon erwähnt) ab 2011 vom Vizerektor für Lehre eine entsprechende Arbeitsgruppe eingerichtet (AG QE Lehramt). Hier wurden erste Diskussionen über die (damals noch) in Angriff zu nehmende große **Reform des Lehramtscurriculums** geführt. Insb. stand darin die Überführung des Diplomstudiums Lehramt in die Bologna-Architektur im Mittelpunkt. Entscheidungen konnten damals aber noch nicht getroffen werden, weil hierfür die gesetzlichen Grundlagen noch abzuwarten waren. Dazu fand auch regelmäßiger Austausch mit regionalen und gesamtösterreichischen Gremien statt, sodass unsere Universität zum Zeitpunkt der Verabschiedung der gesetzlichen Änderungen (12.06.2013; [BGBl. I Nr. 124/2013](#)) bestens vorbereitet war, noch Ende Juni 2013 im Senat entsprechende interne Beschlüsse treffen konnte und bereits ab dem Studienjahr 2013/14 mit einem Bologna-konformen und den neuen gesetzlichen Ansprüchen gemäßen Lehramtsstudium starten kann. Die Universität Salzburg übernimmt damit eine Vorreiterrolle in der österreichischen Bildungslandschaft.

Zudem können mit der **Gründung der School of Education** (SoE) im Mai 2012 die vormals auf die Fachbereiche verteilten Agenden der Lehrer/innenbildung gebündelt und zentral koordiniert und damit letztlich auch eine eigene Kultur der Lehramtsausbildung gefördert werden. Die *School of Education* verbindet Forschung, Lehre und Praxis und schafft damit die Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Qualität der Lehrer/innenbildung. Über sie erfolgt eine Stärkung der didaktischen bzw. fachdidaktischen und der bildungswissenschaftlichen Elemente in der Lehramtsausbildung.

Ab dem Zeitpunkt ihrer Einrichtung wurde auch die **Koordination der Reform des Lehramtscurriculums** von der SoE übernommen. In der Folge sei der Prozess dahin und die Kernpunkte der inhaltlichen Ausrichtung des neuen Curriculums im Überblick dargestellt:

- Die Vorarbeiten der AG QE Lehramt wurden aufgegriffen; ebenso die schon länger zurückgehende Definition von Rahmenkompetenzen (s.u.).
- Einrichtung der *erweiterten* Curricularkommission Lehramt mit Vertreter/innen aus dem Vizerektorat Lehre, den betroffenen Fachbereichen, der Studierenden sowie der im Lehramtsstudium kooperierenden Universität Mozarteum. Um die formalen Abstimmungswege einhalten zu können, wurden hierzu zwei unterschiedliche Formen eingeführt:
 - o Meinungsbild aller Mitglieder der erweiterten Curricularkommission
 - o Abstimmung der stimmberechtigten Mitglieder.
- Zusätzliche wurden fachspezifische Kerngruppen eingerichtet.
- Maßgeblich für die Arbeit in der Curricularkommission waren neben dem grundsätzlichen Ziel der Schaffung zweier Bologna-konformer Studienpläne (Bachelor, Master) und dem Ausbau des Praxisbezugs die starke Ausrichtung auf Kompetenzen. Hierzu wurde schon frühzeitig ein Qualifikationsprofil in Form von – sogenannten – Rahmenkompetenzen erarbeitet (Rahmenkompetenzen für die Fachwissenschaften, für die Fachdidaktiken, für Bildungswissenschaften und Schulpraxis sowie Vernetzungs- bzw. Querschnittskompetenzen). Die nun nach dem Bachelorstudium gesetzlich vorgesehene Induktionsphase wurde in das Masterstudium integriert und wird durch Begleit-Lehrveranstaltungen ergänzt werden.
- Qualitätssichernd wurde der Prozess von der Lehramtskoordinatorin bzw. vom Lehramtskoordinator des Vizerektors für Lehre begleitet (namentlich Alexandra Jekel und nach deren Karenzierung Matthias Freynschlag); für rechtliche Fragen stand das BdR Rechtsangelegenheiten zur Verfügung (namentlich Jakob Hubauer).
- Zudem wurde zu den neuen Curricula ein externes Gutachten eingeholt.
- Ende Juni 2013 wurde das neue Curriculum für das Lehramtsstudium vom Senat beschlossen und kann damit ab dem Wintersemester 2013/14 umgesetzt werden.
- Die Verfahren zur Evaluierung des neuen Curriculums werden erst nach der Konstituierung des neuen Senats (nach dem 1. Oktober 2013) und der danach zu erfolgenden Neueinsetzung der Curricularkommission Lehramt festgelegt werden.

Die **Umsetzung der neuen Curricula** erfolgt in Kooperation der beteiligten Fachbereiche und der SoE:

- Fachliches wird in den jeweiligen Fachbereichen gelehrt.
- Fachdidaktisches wird gemeinsam mit dem Fachbereich oder an der SoE gelehrt.
- Bildungswissenschaftlich ausgerichtete Lehre erfolgt an der SoE.
- Generell wird bei der Umsetzung der neuen Curricula stark auf kooperative Lehre von Fach, Fachdidaktik, Bildungswissenschaft und Schulpraxis gesetzt (womit auch die vier Säulen der Lehramtsausbildung benannt sind).

Zur **QS und QE innerhalb der SoE** selbst wurden die folgenden Gremien und Einrichtungen institutionalisiert:

- Ein Direktorium bestehend aus drei Personen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen leitet die SoE.
- Zwei Geschäftsstellen kümmern sich um die Abläufe innerhalb der SoE sowie um die Koordination und Administration der Fort- und Weiterbildungsangebote.

- Für die Abstimmung innerhalb der SoE gibt es regelmäßige SoE-Team-Jourfixes.
- Analog zu den Fachbereichs- bzw. Fakultätsräten sieht der Organisationsplan unserer Universität einen SoE-Rat vor, bestehend aus Vertreter/innen aller Lehramtsstudien (je zwei Personen, Fach und Fachdidaktik), der sich etwa einmal jährlich trifft. Wesentliche Funktion des Rates ist die Vernetzung und Kommunikation innerhalb der SoE sowie die Kommunikation über die SoE an die gesamte Universität (Multiplikatorfunktion der Mitglieder des SoE-Rats).
- Zusätzlich wurde ein wissenschaftlicher Beirat eingerichtet, der die SoE kontinuierlich begleitet. Pro Studienjahr finden ein bis zwei vierstündige Treffen statt. Das „Schoolboard“ (so gemäß Organisationsplan) besteht aus sechs externen Personen (Landesschulratspräsident Salzburg, eine Vertreterin der Salzburger Schulen, ein Vertreter der Salzburger Wirtschaft, drei renommierte Professor/inn/en deutscher Universitäten).
- Zudem wurden gemeinsame Arbeitsgruppen mit der Pädagogischen Hochschule Salzburg zu spezifischen Themenbereichen eingerichtet.

Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurde ein **SoE-Promotionskolleg** ins Leben gerufen, in dem fachdidaktische Dissertationen erarbeitet werden. Dabei ist festgelegt, dass die dort angestellten Doktorand/inn/en jeweils von einem SoE-Mitglied und einem/einer externen Wissenschaftler/in betreut werden, wobei im Sinne der Interdisziplinarität ein/e Betreuer/in der Bildungswissenschaft und der/die andere der Fachdidaktik entstammen muss.

Als erstes **Angebot der Aus- und Weiterbildung** und zur Institutionalisierung der Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Salzburg wurde von 2. bis 4. September 2013 erstmalig eine gemeinsame Summer School für in der Praxis stehende Lehrer/innen angeboten.

Spezifische QS und QE im Bereich der Universitätslehrgänge

Wie eingangs erwähnt wurden in den vergangenen Jahren auch im Bereich der **postgradualen Studienangebote**, der Universitätslehrgänge (ULG), zahlreiche Maßnahmen der QS bzw. QE gesetzt. Diese sollen hier noch einmal im Überblick dargestellt werden:

- Gemeinsam mit einer von 2009 bis 2011 eingerichteten Arbeitsgruppe des Senats wurde ein für die Neuerstellung bzw. Änderung von Curricula zu verwendendes Mustercurriculum (inklusive Standards für ECTS-Bewertungen) erarbeitet.



4.2.3 ULG
Curricula.docx



4.2.4 ULG
Muster-Curricula.doc



4.2.5 ULG
Leitfaden.docx

- Zudem wurde dort eine Vorlage für einen jährlich durch die Lehrgangsleitungen zu erbringenden Lehrgangsbericht entwickelt.



4.2.6 ULG
Abschlussbericht.doc

- Im BdR ZFL wurde 2007 eine Koordinationsstelle für Weiterbildung eingerichtet. Die Weiterbildungs koordinierung ist angelegt als Schnittstelle zwischen dem Vizerektor für Lehre, dem Vizerektor für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung, den Lehrgangsleiter/innen,

den Lehrgangsteilnehmer/innen, den ULG-Interessent/innen sowie den Kooperationspartner/innen. Zu den zentralen Aufgaben der Weiterbildungscoordination gehören ...

- (die Koordination und/oder Umsetzung von) allg. Maßnahmen der Administration (Integration der ULG-Verwaltungsprozesse in PLUSonline, Vereinheitlichung der Abläufe bei der Inskription von ULG-Studien und bei den Lehrgangsgebühren, ...).
- allg. Maßnahmen der QS bzw. QE (Einfordern und Sichten der Lehrgangsberichte, Erstellen von Statistiken, Durchführung von Absolvent/innen-Befragungen),
- gemeinsam mit dem BdR Rechtsangelegenheiten die Prüfung von neuen bzw. geänderten Curricula vor deren Behandlung im Senat,
- die Unterstützung von Lehrgangsleitungen bei der Umsetzung von Beschlüssen des Senats bzw. die Koordination und Überprüfung dieser Umsetzung,
- die zentrale Öffentlichkeitsarbeit für die ULG (Herausgabe einer entsprechenden Broschüre, Betreuung einer Webseite),
- die Vertretung unserer Universität im Weiterbildungsnetzwerk der österreichischen Universitäten AUCEN,
- die Vorbereitung von strategischen Dokumenten für das Rektorat; zuletzt insb. für die [Lifelong-Learning-Strategie](#) unserer Universität (veröffentlicht auf einer Webseite sowie im EP 2013-15 und in der LV 2013-15).

Wesentlicher Motor dieser Bestrebungen waren die von der AQA (jetzt AQ Austria) herausgegebenen Empfehlungen für ULG, die von der österreichischen Universitätenkonferenz herausgegebenen Standards für ULG sowie die Prüfung ausgewählter ULG unserer Universität durch den Rechnungshof. Bei dieser Prüfung hat der Rechnungshof ULG dreier Universitäten (als Stichprobe die Universität Salzburg, die Medizinische Universität Wien und die Montanuniversität Leoben) überprüft und die Ergebnisse im November 2011 in einem Bericht veröffentlicht. In diesem Bericht wurden auch Empfehlungen ausgesprochen. Der Rechnungshof überprüft seither in Follow-Up-Verfahren die Umsetzung dieser Empfehlungen.

Dies hat letztlich zu einer kompletten Überarbeitung der Satzungsbestimmungen für ULG geführt; vom Senat beschlossen am 4. Oktober 2011 (vgl. die Neufassung [hier](#)). Die wesentlichen Änderungen waren:

- Änderung des Modus' der Einrichtung von ULG auf ausschließlich zentrale Steuerung (keine Einrichtung von ULG durch die Fakultäten mehr);
- klarere Definition der Kompetenzen der Lehrgangsleitungen;
- Regelungen über die verwaltungstechnische Durchführung von ULG;
- Festlegung, dass ULG nur bei Kostendeckung durchgeführt werden dürfen;
- Neuregelungen hinsichtlich der studienrechtlichen Abwicklung von ULG (durch Dekane/Dekaninnen);
- Definition der Pflichten von ULG-Teilnehmer/innen;
- Ergänzungen bzgl. der Durchführung von ULG mit anderen Rechtsträgern;
- Anpassung der Lehrgangsbeiträge und der Kostenersätze;
- zusätzlich Neuregelungen zum eigenen Veranstaltungsformat „Kurse“ (Kurse sind Angebote zur wissenschaftlichen Weiterbildung außerhalb des Anwendungsbereiches des UG).

Spezifische QS und QE im Bereich der Doktoratsstudium

Hinweis: Die QS und QE im Bereich des Doktoratsstudiums wird im Abschnitt 4.4., also im Kontext der QS und QE im Bereich Personal, dargestellt (S. 68).

Stärken und Entwicklungspotential

Stärken:

- Die QE in Studium und Lehre ist seit 2004 an unserer Universität **ein kontinuierlich bestelltes Feld**. Gemeinsam mit der AG QE Lehre wurde der Themenbereich ausführlich und immer wieder besprochen und entsprechende Konzepte, Maßnahmen oder Prozesse entworfen und weiterentwickelt. Dies kam zuletzt auch durch eine sehr positive Erwähnung unserer Universität im Rahmen eines vom Forum Lehre der österreichischen Universitätenkonferenz (Uni-Ko) erstellten Berichts über die Maßnahmen der QS und QE Lehre an österreichischen Universitäten zum Ausdruck.
- Aber auch außerhalb der von der QE Lehre abgedeckten Themenbereiche (oben als QS und QE von Studium und Lehre *im weiteren Sinne* bezeichnet) sowie in den spezifischen Bereichen des Lehramtsstudiums, der Universitätslehrgänge sowie, wie unten noch dargestellt werden wird, des Doktoratsstudiums, sind umfangreiche Maßnahmen der QS und QE etabliert.
- Ganz besonders hervorzuheben sind hier das **Qualitätshandbuch** für Lehrende und evtl. noch mehr die **Qualitätsstandards für Studium und Lehre**. Ersteres war Vorlage für ähnliche Werke an zumindest zwei anderen österreichischen Universität, letztere stellen unseres Wissens bis dato in Österreich noch ein Unikum dar.
- Gesondert zu erwähnen sind die vielfältigen Bemühungen um **Didaktik und Hochschuldidaktik**: beginnend mit der Entwicklung und kontinuierlichen Fortführung einer eLearning-Infrastruktur ab etwa 2001 und die dieses Angebot begleitenden Personalentwicklungskurse sowie auch die davon unabhängigen Personalentwicklungskurse bis hin zum internen Lehrgang für Hochschuldidaktik, HSD+. Weiters sind hier noch einmal der jeweils einem bestimmten Themenbereich der Hochschuldidaktik gewidmete Tag der Lehre und der Preis für hervorragende Lehre zu nennen. Und auch im in Entwicklung befindlichen Qualitätshandbuch zum Studienzyklus werden (in diesem Fall makro-)didaktische Aspekte zum Tragen kommen.
- Letztlich soll in diesem Zusammenhang auch noch einmal auf das interne Modell der **Lehrbudgetierung** hingewiesen werden, das gewährleistet, dass jede/r Vollzeit-Studierende sein oder ihr Studium in der vorgesehenen Studiendauer absolvieren kann.

Entwicklungspotential:

- Der von unterschiedlichen Zuständigkeiten (Senat, Rektorat, Curricularkommissionen, Fakultäten, Fachbereiche) geprägte **Qualitätsregelkreis Studienzyklus** (also die Prozesse der Einrichtung, Umsetzung, Evaluierung und Reform von Curricula bzw. Studien) war in den letzten Jahren noch zu wenig im Fokus der QE Lehre. Im Zuge der Erstellung von Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung für 2013-15 wurden aber auch dahingehende Zielsetzungen formuliert und im Studienjahr 2012/13 auch bereits mit der Umsetzung entsprechender Maßnahmen begonnen; konkret sind hier das Qualitätshandbuch zum Studienzyklus (bzw. lt. LV 2013-15 Qualitätshandbuch für Curricularkommissionen) sowie die Überprüfung der internen Regelungen bzgl. der Erstellung und Änderung von Curricula zu nennen.

- Ein weiterer Aspekt dessen ist das Ausbaupotential im Bereich der **Evaluierung von Curricula bzw. Studien**. Wie dargestellt sind bis jetzt vor allem statistisches Monitoring sowie Absolut/inn/enbefragungen gelebte Praxis. Darüber hinaus sollen – vor allem im Rahmen des Qualitätshandbuches zum Studienzyklus – den hierfür Verantwortlichen (Curricularkommissionen und FB-Leitungen) weitere Möglichkeiten der Evaluierung nahe gebracht werden (siehe den Anhang oben). Zu prüfen wird das Anbieten entsprechender Serviceangebote sein. Eine weitere Möglichkeit sind (häufiger als bisher anzubietende) Treffen der Vorsitzenden der Curricularkommissionen, wie sie etwa für die Vermittlung des Qualitätshandbuch Studienzyklus geplant sind.
- Im Sinne der Sicherung ihrer potentiellen Wirkungen muss langfristig ein **Monitoring** über die Umsetzung bzw. Einhaltung der **Qualitätsstandards für Studium und Lehre** in den Fachbereichen aufgebaut werden. Erste Ansätze dazu gibt es im Rahmen der **ZV 2013-15**, in denen die Pflicht- und Wahlziele im Bereich der Lehre ausschließlich den Qualitätsstandards für Studium und Lehre entstammen; deren Umsetzung wird in den Zwischen- und Endberichten zu den aktuellen Zielvereinbarungen darzustellen sein.
- In der LV 2013-15 ist die kritische **Evaluierung und ggf. Anpassung der Maßnahmen der QE Lehre** vorgesehen. Ein wesentlicher Aspekt dieser Evaluierung werden die Rückmeldungen im Rahmen des gegenständlichen Auditverfahrens sein. – Unabhängig davon sind für die QE Lehre aber jedenfalls **Reformen** in Richtung einer stärkeren Nutzer/innen-Orientierung, Verbesserung und Ausbau der Angebote der Lehrveranstaltungsevaluierung, die vermehrte Exploration/Implementation von Lehrmethoden mit starker Forschungsverknüpfung, eine stringenter Verbindung von Evaluierungsergebnissen mit QE-Maßnahmen sowie möglicherweise mehr Dezentralisierung der QE-Lehre-Maßnahmen (mehr Verantwortung in den Fachbereichen) vorgesehen. Langfristig soll die QE Lehre an den drei **Grundprinzipien Entwicklungsorientierung in Stufen, Evidenzbasierung sowie Prognose und Prävention** ausgerichtet sein. Sie soll sich langfristig vor allem auf die **Anwendungsbereiche** Lehrevaluierungen, Prüfungswesen sowie auf das neu zu schaffende Feld *Institutional Research/Hochschuldidaktik-Forschung* erstrecken. Und sie soll dabei auf die **Zielbereiche** Kompetenzorientierung, Diversitätsmanagement und Innovationsförderung bzw. Forschungsorientierung bezogen sein. Hintergrund dessen ist, dass die AG QE Lehre – nach der Berufung der bisherigen Vorsitzenden, Frau Univ.-Prof. Dr. Tina Hascher, an die Universität Bern – ab dem Studienjahr 2013/14 von einem neuen Vorsitzenden, Ao. Univ.-Prof. Dr. Hermann Astleitner, geleitet werden wird. Die entsprechenden Neuausrichtungen sind ihm ein wesentliches Anliegen. Für eine ausführliche Darstellung sei auf sein Konzept für die QE Lehre verwiesen:



4.2.7 Asleitner
Entwicklungsfelder Qf

Entwicklungsfelder gemäß Audit-Richtlinie¹:

- -/- (Im Bereich der Lehre sehen wir derzeit keine Entwicklungsfelder im Sinne der Audit-Richtlinie, also keine Bereiche, in denen wir unserer eigenen Wahrnehmung nach noch am Anfang der Entwicklung stehen würden.)

4.3 Forschung

Hinweis: Ein systematischer Überblick über die aktuellen sowie über die früheren strategischen bzw. operativen Zielsetzungen und deren Umsetzung ist auch für den Bereich der Forschung im [QM-Handbuch](#) unserer Universität zu finden. Wie in den anderen Handlungsfeldern soll an dieser Stelle vor allem ein **Überblick** über die entsprechenden Prozesse bzw. Maßnahmen zur Gewährleistung der Umsetzung der Zielsetzungen gegeben werden.

Profilbildung

Die Prozesse der Profilbildung in der Forschung sind auf das Engste mit denen der allgemeinen Profilbildung unserer Universität, wie sie unter 4.1. dargestellt wurden, verknüpft. Zunächst sind hier also nur stichwortartig Punkte wie Berufungen, die Weiterentwicklung im Bereich der Schwerpunkte und Zentren bzw. allgemein des Organisationsplans sowie Entscheidungen im Bereich der Infrastruktur zu nennen. Zusätzlich kommen aber im Bereich der Forschung noch einige weitere Aspekte zum Tragen. Hier noch einmal eine vollständige Aufzählung:

- **Berufungen und Personalstrukturplan** (siehe dazu im Abschnitt 4.1 und im Abschnitt 4.4);
- **Berufungszusagen** (vgl. Abschnitt 4.1);
- **Infrastruktur-Entscheidungen** (wie zum Beispiel die Zusammenführung/Übersiedlung der technischen Fächer in ein neues Laborgebäude in Itzling; vgl. 4.1);
- **Entwicklung des Organisationsplans** (insb. Einrichtung oder Schließung von Zentren, Schwerpunkten, CD-Laboren; vgl. dazu im Abschnitt 4.1);
- Unterstützung von Forscher/innen bzw. Forschungsgruppen bei der **Beantragung von Drittmitteln**; insb. dann, wenn es dabei um strategisch ausgerichtete **Großprojekte** (wie etwa große EU-Projekte, Doktorandenkollegs oder Spezialforschungsbereiche des FWF) geht, die auch für die Universität finanzielle, organisatorische, administrative und/oder infrastrukturelle Aufwendungen mit sich bringen;
- Ein neuerer Ansatz in diesem Bereich ist die Nutzung der Methode „**Open Innovation**“ zur besseren Vernetzung der universitären Forschung mit externen Akteuren: „Open Innovation ist ein Konzept zur Öffnung der Innovationsprozesse von Institutionen, um durch eine aktive und strategische Nutzung der Außenwelt Innovationen und Erneuerungen der jeweiligen Institution zu verstärken. Dies erfolgt durch zielgerichtete und ständige Kommunikation der Institution mit externen Partnern, durch Öffnung interner Innovationsprozesse und durch Einbindung externer Partner in diese Prozesse.“ (EP 2013-15)
- Ein weiterer hier zu nennender Aspekt ist die Verpflichtung der **Fachbereiche** zur eigenen **Profilbildung** im Rahmen der ZV 2013-15: „Erstellung und anschließende Implementierung einer auf den Fachbereich bezogenen Forschungsstrategie, die quantitative und qualitative Aussagen zu folgenden Punkten enthält:
 - Profilbildung: bereits vorhandene bzw. angestrebte Schwerpunkte der Forschungstätigkeit und Maßnahmen zu ihrer besonderen Förderung innerhalb des Fachbereichs
 - Verbreitung und Veröffentlichung von Forschungsergebnissen: (...)
 - Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses: Maßnahmen zur Stärkung der Verbindung von Forschung und Lehre; Maßnahmen zur Stärkung der Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Fachbereich (...)

- Drittmittel: Maßnahmen zur Erhöhung der Anzahl der bei Forschungsförderungseinrichtungen (insb. FWF) gestellten Förderanträge
- Kooperationen: Maßnahmen zur Intensivierung der Zusammenarbeit mit internen oder externen Partnern (...).“

Unterstützung bei der Einwerbung, Abwicklung und Abrechnung von Drittmitteln

Der zentrale Arbeitsbereich der Forschungsförderung ist selbstverständlich die Unterstützung von Forscher/inne/n bei der **Einwerbung** und der späteren **Verwaltung** und **Abrechnung von Drittmitteln**. Das Spektrum der Maßnahmen reicht hier von der Unterstützung bei der Antragstellung bis hin zu entsprechenden Schulungsmaßnahmen:

- Interne Koordination der beteiligten Personen und Gruppen (etwa Forscher/innen und Rektorat, ggf. auch unterschiedliche Forschergruppen, ...); dies insb. bei strategisch bedeutsamen Großprojekten;
- Unterstützung bei der Suche nach Fördermöglichkeiten;
- Projektbegleitung in der Antragsphase;
- Abstecken des Kostenrahmens, Budgetkalkulationen, Budgeterstellung;
- Herstellen von Kontakten zu Fördergebern und anderen externen Stellen;
- Feedback zu Projektanträgen;
- rechtliche Beratung, insb. bei der Vertragsgestaltung;
- Unterstützung bei der Verwertung geistigen Eigentums – Erfindungsmeldungen, Lizenzierungen;
- Unterstützung bei der (im Rahmen vieler Projekte geforderten) Sicherung der Kooperation mit Unternehmen;
- Unterstützung bei Disseminationsmaßnahmen (etwa Projekt-Marketing; vgl. auch unten die Maßnahmen der Wissenschaftskommunikation);
- Infoveranstaltungen, insb. gemeinsam mit der ITG Salzburg und der FFG bzw. mit anderen nationalen Fördergebern;
- Angebote im Rahmen der gesamtuniversitären Personalentwicklung; hier ist insb. das Zertifikatsprogramm [Drittmittelführerschein](#) zu nennen;
- allgemeine Auskunft bei Fragen zur Drittmittelinwerbung und zum Drittmittelmanagement.

Der Prozess der Drittmittelinwerbung, -verwaltung, und -abwicklung ist für die Forscher/innen unserer Universität in über die Webseite des BdR AFF zugänglichen Dokumenten dargestellt ([auf der Webseite des BdR AFF](#)).

Für die Übersicht über die an unserer Universität eingereichten, genehmigten bzw. umgesetzten Drittmittelprojekte greift das BdR AFF auf **Informationssysteme** der zentralen Fördergeber (wie etwa das Participant Portal der EU für einen Überblick über die eingereichten und genehmigten FP7-Projekte und die Projektdatenbank des FWF) zurück. Daraus können Rückschlüsse auf für unsere Universität relevante bzw. auch nicht relevante Förderprogramme gezogen werden und dadurch auch das interne Informationsangebot angepasst werden. Zukünftig sollen Anfragen zu Förderprogrammen systematisch aufgeschlüsselt und das Informationsangebot im Internet dementsprechend gestaltet werden.

Qualitätsstandards Forschung

Gemäß dem QM-Konzept unserer Universität besteht auch für den Bereich der Forschung das Ziel, hierfür – analog zu den Qualitätsstandards für Studium und Lehre – ein Set an Qualitätsstandards zu erarbeiten, festzulegen und zu kommunizieren. Dem entsprechend wird in der AG QE Forschung schon seit einiger Zeit über entsprechende Möglichkeiten (oder auch Notwendigkeiten) diskutiert; zunächst über „**Qualitätsstandards für Publikationen**“ im Spezifischen (ab Ende 2010), dann allgemein über „**Qualitätsstandards für die Forschung**“ (ab Ende 2012). Bisher konnte dabei noch keine Einigkeit darüber erzielt werden, ob mit den beiden an unserer Universität bereits geltenden

- **Richtlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis** (in Kraft seit Oktober 2006; [hier](#) abrufbar); sowie mit
- **The European Charter for Researchers** und **The Code of Conduct for their Recruitment** (von unserer Universität bereits 2009 unterzeichnet und seit 2012 mit einem umfassenden Plan zu dessen Umsetzung versehen; vgl. im Abschnitt 4.4 bzw. [hier](#))

ein ausreichendes Set an Standards vorliegt oder ob diese zum einen **noch weitergehender** (etwa auch in Richtung der Sicherung eines Mindestmaßes an wissenschaftlichem Output) und zum anderen vielleicht auch **fachspezifischer** geregelt sein müssten.

Letzteres sieht aber jedenfalls die LV 2013-15 vor: „Die Definition von übergreifenden Qualitätsstandards ist im Bereich der Forschung aufgrund der Heterogenität der Fächer äußerst schwierig. Dennoch soll auch dies, zunächst für experimentelle und ggf. einzelne weitere Fächer, versucht werden. Ein Austausch mit anderen österreichischen Universitäten wird dabei angestrebt, auch um anderweitig bereits praktizierte Best Practice übernehmen zu können. (2013: Recherche und Austausch, 2014: Identifizieren von Fächern, Beginn Ausarbeitung, 2015: Umsetzung)“. Analoges findet sich auch bereits im EP 2013-15 (Fachspezifische QS in experimentellen Fächern wie etwa Standards Guter Laborpraxis (GLP) oder Standard Operating Procedures (SOP)) sowie folgerichtig als Wahlziel in der ZV 2013-15 als Wahlziel: „in experimentellen Fächern: Identifizierung und Implementierung fachspezifischer QS-Mechanismen (z.B. in Form von Standards Guter Laborpraxis, Standards guter wissenschaftlicher Praxis)“.

Ausführlicher ist zu diesem Thema in einer Diskussionsunterlage für die AG QE Forschung im Dezember 2012 nachzulesen (die [hier](#) abrufbar ist).

Publikationen – Wissenschaftlicher Output

Mit dem Vorhergehenden sehr eng in Zusammenhang steht das Thema der **QS im Bereich der Publikationen** (bzw. allgemein des Outputs wissenschaftlicher Arbeit, die selbstverständlich nicht auf das Erstellen von Publikationen beschränkt ist). Hier gelten sowohl qualitative als auch quantitative Ziele. So findet sich im EP 2009-12 bzw. in der LV 2010-12 das Ziel der **Erhöhung der Anzahl der Publikationen** in internationalen „peer reviewten“ Journalen. Im EP 2013-15 heißt es nunmehr: „Publikationen stellen im Allgemeinen die wichtigste wissenschaftliche Leistung dar. Die Universität will wissenschaftliche Publikationen daher fördern, wobei Ziel sein muss, nicht die bloße Anzahl von Publikationen zu erhöhen, sondern vielmehr ihre **Qualität**“.

Damit in Zusammenhang steht das Ziel (ebenfalls EP 2013-15) der Entwicklung eines **Modells zur Qualitätseinschätzung von Publikationen**; dies auch im Hinblick auf eine mögliche **Vergleichbarkeit**

der Leistungsfähigkeit der einzelnen Fächer und damit evtl. auch im Hinblick auf zukünftige Auswirkungen auf die Budgetverteilung. Dementsprechend die Vorgaben in den ZV 2013-15:

- ZV 2013-15 (3.1.b, Pflichtziel): „(Die zu erstellende Forschungsstrategie enthält ...) Maßnahmen zur Verbreitung und Veröffentlichung von Forschungsergebnissen - Maßnahmen zur Erhöhung der Zahl qualitativ hochwertiger Publikationen von Angehörigen des Fachbereichs.“
- ZV 2013-15 (3.2, Wahlziel): „besondere Förderung von Publikationen in hoch gerankten Zeitschriften (SCI, SSCI, etc.)“

Auch mit diesem Thema hat sich die AG QE Forschung wiederholt auseinandergesetzt. Zuletzt wurde hierfür eine Diskussionsveranstaltung unter dem Titel „Bibliometrische Verfahren und die Bewertung wissenschaftlicher Leistungen“ mit fünf externen Referent/inn/en organisiert. Die Dokumentation dieser Veranstaltung ist [hier](#) abrufbar.

Zukünftig wird sich unsere Universität auch im Bereich von **Open Access** engagierten. Eine interne Arbeitsgruppe wird dazu eine Strategie erarbeiten; hierfür werden wir uns am *Open Access Network Austria* beteiligen.

Maßnahmen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis

Mit dem Vorhergehenden ebenfalls im engen Zusammenhang stehen die Maßnahmen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis:

- 2006 wurden vom Senat die **Richtlinien** zur Sicherung guter wissenschaftlichen Praxis sowie auf deren Grundlagen
- die **Kommission** zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis eingerichtet (vgl. [hier](#)).
- Eine **Ethikkommission** spricht bei Forschungsvorhaben, die ethisch relevante Fragestellungen aufwerfen, ex ante Stellungnahmen und Empfehlungen aus (vgl. [hier](#)).
- Zudem ist an dieser Stelle auf die Angebote unserer Universität zur **Plagiatsüberprüfung** hinzuweisen: www.uni-salzburg.at/zfl/plagiat
- Seit 2009 ist unserer Universität Mitglied der damals von den österreichischen Universitäten neugegründeten **Agentur für wissenschaftliche Integrität** (vgl. [hier](#)).
- Und auch auf die **Charter for Researcher** und den Code of Conduct for the Recruitment of Researchers ist in diesem Zusammenhang noch einmal hinzuweisen (vgl. im Detail unten).
- Zukünftig soll der hiermit angesprochene Themenbereich auch vermehrt in Kursen der **Personalentwicklung**, insb. in jenen für die Nachwuchswissenschaftler/innen, behandelt werden.

Forschungsdokumentation

Das zentrale Instrument zur Erfassung und Dokumentation von Forschungsleistungen an unserer Universität ist die Datenbank FODOK (Forschungsdokumentation). Hier können die Forscher/innen selbständig ihre **wissenschaftlichen Leistungen einpflegen** und einsehen. Als administrative Unterstützung stehen den Wissenschaftler/inne/n hierfür pro Organisationseinheit Mitarbeiter/innen zur Verfügung, welche zu Dateneinträgen und -änderungen in der FODOK berechtigt sind. Unterstützt werden die FODOK-Nutzer/innen von drei Mitarbeiter/inne/n (1,75 VZÄ) des BdR AFF, zu deren Aufgaben neben dieser Helpdesk-Arbeit auch das Datenmanagement (zur QS) sowie Koordinations-

und Konzeptionsarbeiten zählen. Die Einträge in die FODOK dienen zum einen für die interne und externe Berichterstattung (Wissensbilanz, Zielvereinbarungen, spezielle Anfragen) sowie zum anderen für die Außendarstellung unserer Universität.

Derzeit wird an Plänen für eine umfassende **Erneuerung der FODOK** gearbeitet, deren Entwicklung Ende der 90er-Jahre begonnen, seit 2005 aber nicht weitergeführt wurde. Aus diesem Grund entspricht die FODOK nicht mehr den Erwartungen, welche heute von Benutzerseite an Funktionalität und Bedienbarkeit eines Datenbanksystems gestellt werden. Vor allem aber sind in der Zwischenzeit die Anforderungen an die Detailliertheit der Dokumentation gestiegen: langfristiges Ziel ist daher die Verwendbarkeit des Informationssystems für die Bedarfe auf mehreren Ebenen gleichzeitig – einerseits für die Universitätsleitung als Verwaltungs- und Monitoring-Instrument und andererseits für die Forscher/innen als Repräsentations- und Speichermedium zur Dokumentation ihrer Leistungen.

Mit der Neuentwicklung eng verbunden ist die **Erhöhung der Benutzer/innenfreundlichkeit**, da dies eine Erhöhung der Attraktivität und damit der Eingabebereitschaft und folglich eine Verbesserung der Datenqualität (in Bezug auf Korrektheit und Vollständigkeit) und dadurch eine Optimierung des Datenoutputs nach sich zieht. Dies betrifft nicht nur die Benutzerführung bei Dateneingabe und Webanzeige im Datenbanksystem selbst, sondern auch den Bau von Schnittstellen für den Datenimport aus externen Systemen (z.B. PLUSonline, Literaturdatenbanken). Auch soll das Angebot der erfassten Leistungskategorien erweitert und ausgedehnt werden, sodass die neue FODOK zukünftig ihren Benutzer/innen erlaubt, auch außerhalb der Forschung für die Universität erbrachte Leistungen zu erfassen (mit Ausnahme jener, die bereits in PLUSonline erfasst werden). Die FODOK soll damit zu einem umfassenden Informationssystem für Reporting, Analysen und Evaluierungen, allgemein also zu einem strategischen Instrument der QS weiter entwickelt werden.

Die derzeit produktiv laufende FODOK sowie die dort gespeicherten (von den Forscher/innen frei gegebenen) Daten können über die Adresse fodok.uni-salzburg.at abgerufen werden. [Hier](#) sind für die Nutzer/innen Informationen und Hilfestellungen zum derzeitigen System abrufbar.

Wissenschaftskommunikation

Es ist unserer Universität ein Anliegen nicht nur in den wissenschaftlichen Netzwerken sondern auch in der allgemeinen Öffentlichkeit sichtbar zu sein (etwa EP 2013-15, 4.5). Zu diesem Zweck wurden in den vergangenen Jahren vielzählige Maßnahmen gesetzt:

- Zuerst ist hier der seit vielen Jahren etablierte **Research Report** zu nennen, in dem jährlich herausragende Forscher/innen-Persönlichkeiten und/oder Forschungsprojekte vorgestellt werden. Zielgruppe des Berichts sind Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, potentielle Fördergeber oder aber auch Gäste bei Veranstaltungen und somit die breite Öffentlichkeit. Digital sind die bisherigen Research Reports [hier](#) abrufbar.
- Weitere Instrumente der Bekanntmachung und Vermarktung von Forschungsprojekten und Forschungsergebnissen sind das [Forschungsfernsehen](#) und der **ITunes-U-Kanal** unserer Universität. Gleichzeitig stellen diese Instrumente Möglichkeiten für die Umsetzung der in vielen Forschungsprojekten vorgesehenen **Awareness-Maßnahmen** dar.
- Mit dem Format **University meets Business** wird Forschungsprojekten einerseits eine weitere Möglichkeit geboten, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Hauptzweck ist es aber,

Forscher/inne/n, die oftmals aufgrund der Förderkriterien von Forschungsförderungsprogrammen dazu angehalten sind, Wirtschaftspartner in ihre Forschungsprojekte zu integrieren, entsprechende Kontakt zu eröffnen.

- Ebenso etabliert ist mittlerweile die Veranstaltungsreihe [uni:hautnah](#), bei der alljährlich Forschungsprojekte unserer Universität in Österreichs meist frequentiertem Einkaufszentrum, dem Salzburger Europark, präsentiert werden.
- Zu diesen groß angelegten Marketing-Maßnahmen kommt ein **Netzwerk mit Medien-, Marketing- und PR-Unternehmen**. Hierunter besonders hervorzuheben ist die viermal jährlich im Verbund mit dem Mozarteum und der Paracelsus Privatuniversität erscheinende Wochenendbeilage der Salzburger Nachrichten, die Salzburger Uni-Nachrichten.
- Zudem konnte in den vergangenen Jahren die regelmäßig sehr gut besuchte Vorlesungsreihe „[Salzburger Vorlesungen](#)“ im öffentlichen Leben der Stadt Salzburg Fuß fassen. In deren Rahmen werden ca. drei bis viermal pro Studienjahr prominente Wissenschaftler/innen von innerhalb und außerhalb unserer Universität zum Vortrag gebeten.
- Das Zielpublikum der regelmäßig im Sommer veranstalteten [KinderUNI](#) ist dagegen ein jüngeres. Sie findet regelmäßig in Sommer und in Kooperation mit anderen Salzburger Institutionen statt.
- In [Sparkling-Science](#)-Projekten werden Schulen bzw. Schüler/innen dagegen über einen längeren Zeitraum direkt in Forschungsprojekte mit eingebunden.

Aber auch dieser Bereich soll gemäß EP 2013-15 (4.5) und LV 2013-15 (D1.2.1) weiter ausgebaut werden. Dem entsprechend heißt es in den Pflichtzielen der **ZV 2013-15** (3.1.a, Pflichtziel): „Profilbildung: (Die zu erstellende FB-Forschungsstrategie enthält ...; Anm.) Maßnahmen im Bereich der Dissemination von Forschung und Forschungsergebnissen in der Öffentlichkeit und in der Gesellschaft (Wissenstransfer)“.

Technologietransfer

Die Vermittlung universitärer Forschungsergebnisse findet nicht nur in Richtung Öffentlichkeit sondern auch in Form von Technologietransfer gegenüber Wirtschaft und Industrie statt. Hier sind **Forschungsk Kooperationen** mit Unternehmen zu nennen, ebenso **Auftragsforschung** und gemeinsame Großprojekte wie etwa in Christian-Doppler-Laboren, im Rahmen von FFG-Programmen oder in EU-Projekten. Zudem nutzt unsere Universität Instrumente wie das Format **University meets Business** (s.o.) oder die Förderung von Start-up-Aktivitäten in ihrem Tochterunternehmen **Business Creation Center Salzburg GmbH (BCCS)** oder die **Patentierung** und **Lizenzierung** von Erfindungen und universitärem Know-how. Die Universität bemüht sich so darum, ein günstiges Umfeld für die Verwertung und den Transfer universitärer Entwicklungen zu schaffen und gleichzeitig sicherzustellen, dass solche Entwicklungen nicht „unter Wert“ (EP) an Dritte abgegeben werden.

Im EP 2013-15 heißt es dazu in Abschnitt 4.6: „Es wird Ziel der Universität in den kommenden Jahren sein, diese Erkenntnis (aus den bisherigen Erfahrungen, Anm.) für eine Diversifizierung des Technologietransfers an der Universität zu nutzen. Dazu gehört auch eine Intensivierung von forschungsbezogenen Kooperationen mit Partnern aller Art, darunter die Industrie, kleine und mittlere Unternehmen sowie die ständige Kommunikation mit allen externen Partnern, sowohl auf regionaler als auch auf nationaler und internationaler Ebene. Durch einen solchen Dialog, der sich nahtlos in das Konzept

der Open Innovation (...) einfügt, bietet sich für die Universität die Chance, sich selbst besser zu positionieren, neue Forschungsthemen zu entdecken und damit auch Innovation von außen in die Universität zu bringen.“

Im **Überblick** sind es noch einmal insb. die folgenden Maßnahmen, Instrumente bzw. Organisationsformen, die unserer Universität zum Zwecke des WTT zur Verfügung stehen:

- University meets Business
- Business Creation Center Salzburg (BCCS), dessen Aufgabe es ist, akademische Firmengründungen zu unterstützen;
- Christian-Doppler-Labore für die geförderte Kooperation von universitären Forscher/inne/n und Unternehmen aus der regionalen Wirtschaft;
- Erfindungsmeldungen und Patentierungen
- Sicherung und Verwertung von Intellectual Property
- Kommunikation der an unserer Universität vorhandenen Exzellenz-Bereiche nach außen
- Zudem wurde den Fachbereiche im Rahmen der ZV 2013-15 das folgende Wahlziel vorgeschlagen: (3.2.): „regelmäßiger Austausch mit der Wirtschaft und engere Zusammenarbeit mit Unternehmen; Nutzung von Open-Innovation-Konzepten bei der Festlegung von Forschungsschwerpunkten“

Weiterentwicklung der forschungsbezogenen Services

Anders als in anderen Handlungsfeldern sind im Bereich der Forschung die administrativen und unterstützenden Services weitgehend in einer Abteilung, dem BdR AFF, angesiedelt. Die Zielvereinbarung des BdR AFF für 2013-15 orientiert sich sehr stark am Entwicklungsplan 2013-15 bzw. an der Leistungsvereinbarung 2013-15 und gibt einen weitgehend vollständigen Überblick über die **Weiterentwicklung der forschungsbezogenen Services in den kommenden zwei bis drei Jahren** (hier nur stichwortartig):

- Weiterentwicklung der Forschungsdokumentation (FODOK)
- Entwicklung neuer Instrumente zur Unterstützung der Profilbildung in der Forschung
- Nutzung von Open Innovation als Methode zur besseren Vernetzung der universitären Forschung mit externen Akteuren
- Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie im Bereich Forschung und entsprechende Implementierungsmaßnahmen
- Unterstützung bei der Erhöhung der Summe der eingeworbenen EU-Drittmittel
- Unterstützung bei der Einreichung neuer Christian-Doppler-Labors
- Intensivierung der forschungsbezogenen Kooperationen mit Schulen
- Erhöhung der Forschungsk Kooperationen mit Unternehmen
- Umsetzung und laufende Anpassung der Schutzrechts- und Verwertungsstrategie
- Teilnahme an österreichweiter Koordinierung von Patent- und IP-Verwertungsaktivitäten
- Bessere Kommunikation der Exzellenz von Forschung an der Universität nach außen
- Erarbeitung einer Strategie zur Positionierung der Universität in internationalen Forschungsprojekten
- Weitere Professionalisierung der Forschungsservices
- Stärkere Verschränkung mit Personalentwicklungsmaßnahmen für Forscher/innen

Stärken und Entwicklungspotential

Stärken:

- Die Maßnahmen und Instrumente der QS im Bereich der Forschung erstrecken sich über den **gesamten Prozess** der Anbahnung, der Beantragung, der Abwicklung und des Abschlusses sowie letztlich des externen Audits von Drittmittelprojekten.
- So wird auch die Berücksichtigung der hierfür relevanten externen und internen **Reglements** (z.B. Vorgaben von Fördergebern, interne Kostenersatzrichtlinie) sichergestellt und dadurch etwaigen sich im Rahmen von Projekt-Audits ergebenden Konsequenzen vorgebeugt.

Entwicklungspotential:

- Wie oben ausführlich dargestellt, wurde in der AG QE Forschung wiederholt über **Qualitätsstandards für die Forschung** diskutiert, wobei hierüber bisher keine Einigkeit erzielt werden konnte. Die Frage, die sich stellt, ist, ob mit den *Richtlinien guter wissenschaftlicher Praxis* und der *European Charter for Researchers* und des *Code of Conduct for their Recruitment* genügend Standards vorliegen oder ob es noch detaillierterer und spezifischerer Standards bedarf. Darüber hinaus kann man auch die Frage nach der Vermittlung dieser Standards und nach der bestmöglichen Realisierung ihres potentiellen Nutzens stellen. Bis zur Herbstsitzung der AG QE Forschung wird noch danach zu recherchieren sein, *ob* und *wie welche* Standards an anderen Universitäten zum Einsatz kommen.
- Im Hinblick auf die Überlegungen zur Bewertung von wissenschaftlichem Output sowie auf das Thema der Leistungsorientierten Mittelvergabe (s.u.) hat sich auch die Frage nach **Konsequenzen** dafür gestellt, wenn Forscher/innen ihre Ergebnisse nicht in die **FODOK** eintragen. Verwiesen konnte hierbei werden auf die letzten Zielvereinbarungsverhandlungen, in deren Rahmen die FODOK-Zahlen relevant waren (die FB-Leitungen wurden darüber entsprechend informiert und sollten dies an ihre Mitarbeiter/innen weiter gegeben), auf die allgemeine Aufforderung an die Wissenschaftler/innen zum Eintragen von Daten im Zuge der Erstellung der Wissensbilanz sowie auf das geplante Verfahren zur Evaluierung der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, das ebenfalls auf FODOK-Eingaben basieren wird.

Entwicklungsfelder gemäß Audit-Richtlinie¹:

- In der AG QE Forschung ebenfalls wiederholt diskutiert wurde über Möglichkeiten der **Definition von „guter Qualität“** im Bereich der Forschung; dies sowohl im Kontext der Qualitätsstandards für Forschung, im Kontext der Qualitätseinschätzung von wissenschaftlichem Output (siehe dazu auch die oben zitierte Veranstaltung zum Thema Bibliometrie) als auch – mit letzterem im engen Zusammenhang stehend – im Hinblick auf ein **Modell der Leistungsorientierten Mittelvergabe** (LOM). Hier stellt sich für die AG zuletzt auch die Frage nach **Konsequenzen** bei zu weniger oder nicht stimmiger Leistung einzelner Forscher/innen (vgl. dazu das analoge Entwicklungsfeld im Abschnitt zur Steuerung und Leitung, ebendort die Überlegungen bzgl. der Evaluierung der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen sowie unten, im Abschnitt zum Personal, zur Leistungsorientierung bei den Gehältern).

4.4 Personal und Verwaltung

Hinweis: Auch für den Bereich von Personal und Verwaltung ist im [QM-Handbuch](#) unserer Universität ein systematischer Überblick über die aktuellen sowie über die früheren strategischen bzw. operativen Zielsetzungen und deren Umsetzung zu finden. Wie in den anderen Handlungsfeldern soll an dieser Stelle vor allem ein **Überblick** über die entsprechenden Prozesse bzw. Maßnahmen zur Gewährleistung der Umsetzung der Zielsetzungen gegeben werden.

Die in der Folge dargestellten Themen bilden vor allem im Bereich der Verwaltung längst **nicht die gesamte Palette der möglichen Themen** ab. Die Auswahl der dargestellten Themen folgt vielmehr den zentralen Zielsetzungen bzw. den in den letzten Jahren in der AG QE Personal behandelten (in dieser AG besprochene Themen, die schon weiter oben behandelt wurden, wie insb. die Evaluierungsverfahren und die Zielvereinbarungen, werden hier nicht noch einmal dargestellt).

Entwicklung Personalstrukturkonzept

In den bisherigen und aktuell geltenden Entwicklungsplänen bzw. Leistungsvereinbarungen unserer Universität wurden für den Bereich des Personals die folgenden drei strategische Zielsetzungen festgelegt; hier wiedergegeben in der Version der LV 2013-15: „Als Universität an einem der attraktivsten Standorte im Zentrum Europas will die Universität Salzburg gekennzeichnet sein durch (...)“

- nachhaltiges Engagement für eine zielführende Nachwuchsförderung;
- Chancengleichheit und Beteiligung aller Universitätsangehörigen
- adäquate Arbeitsbedingungen, die zu Leistungen motivieren (...)“.

Zur Umsetzung dieser strategischen Ziele wurden im EP 2005-08 die Entwicklung eines Laufbahnmodells sowie der Ausbau der Stellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs als zentrale operative Ziele formuliert und – mit Adaptionen in den folgenden Entwicklungsplänen und Leistungsvereinbarungen – bis heute umgesetzt:

- Eine erste – gemeinsam mit dem Betriebsrat erarbeitete – Version dieses **Laufbahnmodells** findet sich bereits im EP 2005-08. Dieses wurde später zur wesentlichen Grundlage des entsprechenden Modells des gesamtösterreichischen Universitäten-Kollektivvertrages. Seine Umsetzung war dann maßgebliches Ziel der Entwicklungsplan-Periode 2009-12 und ist es – mit einer Adaption im Bereich der befristeten Post-Doc-Stellen, die es nun nicht mehr gibt – auch weiterhin in der aktuellen Entwicklungsplan-Periode. Neben den im Entwicklungsplan nachzulesenden **Stellentypen** (Kapitel 3.4 im [EP 2013-15](#)) ist die Regelung, dass es zwischen diesen Stellentypen **keinen direkten Wechsel** mehr geben kann, ein weiteres zentrales Element dieses Laufbahnmodells: „Ein Wechsel zwischen den Stellentypen (kann) nur über eine Bewerbung – und damit über eine Leistungsbewertung – erfolgen, bei der die wissenschaftliche Entwicklung der Nachwuchswissenschaftlerin oder des Nachwuchswissenschaftlers einen bedeutenden Aspekt darstellen muss.“ (EP 2013-15).
- Hinsichtlich der Stellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs wurde mit dem EP 2005-08 damit begonnen, stärker auf ein **ausgewogenes Verhältnis** zwischen befristeten und unbefristeten Stellen (einschließlich der Professor/inn/en) zu achten. Auch diese Maßgabe setzt sich bis heute, bis zu einem entsprechenden Pflichtziel in der ZV 2013-15 fort:
ZV 2013-15, Pflichtziel 1.1: „Der Entwicklungsplan 2013–2015 sieht vor, dass in den Fachbereichen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen befristeten und unbefristeten Stellen herzu-

stellen ist. Anzustreben ist, dass die Anzahl der Dissertant/inn/enstellen größer ist als die Gesamtsumme der Stellen der Assistenzprofessuren und Habilitierten. Hingewiesen wird in diesem Zusammenhang darauf, dass bei Dissertant/inn/en die Promotion spätestens am Ende der Vertragslaufzeit erwartet wird und dass Senior Lecturer-Stellen nur für den längerfristigen Bedarf genehmigt werden. Der Fachbereich-Personalstrukturplan berücksichtigt diese Vorgaben.“

Letztlich wird hiermit eine Art Pyramidenstruktur mit vielen wissenschaftlichen Nachwuchsstellen an der Basis, den Qualifizierungsstellen in der Mitte und den Professor/inn/en an der Spitze angestrebt.

- Im Sinne der schon mit den vorhergehenden Zielsetzungen adressierten Stellen für die Nachwuchsförderung ist zudem der angestrebte Ausbau im Bereich der **Drittmittelprojekte** zu nennen, der auch und insb. im Hinblick auf die Schaffung entsprechender Projektstellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs von hoher Relevanz ist.
- Eine weitere seit dem EP 2005-08 geltende Prämisse ist die Abkehr der direkten **Zuordnung von Mittelbau- und Verwaltungsstellen** zu einzelnen Personen. Seither und bis heute wird klar kommuniziert, dass unterstützende Stellen, seien es wissenschaftliche oder administrative, nicht einer einzelnen Professur, sondern der gesamten Organisationseinheit bzw. ggf. einer Abteilung derselben zur Verfügung stehen müssen. Damit soll nicht nur die Gefahr von Abhängigkeitsverhältnissen reduziert (v.a. bei wissenschaftlichen Stellen), sondern auch (v.a. bei Verwaltungsstellen) der Ressourcen-Einsatz optimiert und Spezialisierung ermöglicht werden.
- Ein weiteres schon an dieser Stelle zu erwähnendes, in der Folge aber noch ausführlicher darzustellendes Thema ist die laufende Optimierung von **Berufungsverfahren**.
- Und ebenfalls an dieser Stelle bereits hingewiesen werden soll auf das Auswahlverfahren für die sogenannten **Qualifizierungsstellen**, das in den vergangenen zwei Jahren ein wesentlicher Arbeitsschwerpunkt des Rektorats war und in einer entsprechenden Richtlinie für die Stellen mit Qualifizierungsvereinbarung resultiert hat (siehe [hier](#)) und seither flächendeckend umgesetzt wird.

Hierzu sei abschließend eine weitere Passage aus dem **EP 2013-15** bzw. gleichlautend aus der **LV 2013-15** wiedergeben: „Personal ist nicht nur die teuerste, sondern auch die wichtigste Ressource in der Wissenschaft. Denn wissenschaftlicher Fortschritt entsteht in den Köpfen – und jene Personen an die Universität Salzburg zu binden, die zum wissenschaftlichen Fortschritt und zum Wissenstransfer beitragen können und wollen, das ist das erklärte Ziel der Universität. Auf die Personalauswahl – und dabei insb. auf die Berufung von Professorinnen und Professoren sowie die Vergabe von Qualifizierungsstellen – ist wegen der Nachhaltigkeit dieser Entscheidungen besonderes Augenmerk zu legen.“

Charter for Researcher und Code of Conduct for the Recruitment of Researchers

Im Herbst 2009 hat unsere Universität eine Selbstverpflichtung zur Einhaltung der *European Charter for Researchers* und des *Code of Conduct for the Recruitment of Researchers* (kurz „CuC“) unterzeichnet ([Liste aller unterzeichnenden Einrichtungen](#)). 2011/12 wurde unter allen wissenschaftlichen Mitarbeiter/inne/n eine Umfrage durchgeführt, mit der erhoben werden sollte, inwieweit zentrale CuC-Standards an unserer Universität erfüllt sind. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden in der AG QE

Personal und in der AG QE Forschung gesichtet und teilweise intensiv diskutiert und anschließend daran von einer Arbeitsgruppe des Rektorats (Feik, Ferreira, Kirisits, Schröder, Wageneder, Werndl) um eine inhaltliche Analyse ergänzt. Auf dieser Basis wurde sodann ein Maßnahmenplan für Verbesserungen im Bereich von CuC erarbeitet und hier www.uni-salzburg.at/euraxess veröffentlicht. Dies wiederum war Grundlage für die erfolgreiche Bewerbung der Universität Salzburg um die Mitgliedschaft in der Gruppe „Human Resource Strategy for Researchers“ (HRS4R) der Europäischen Kommission und um das Logo „HR Excellence in Research“, welches unserer Universität am 5. Oktober 2012 verliehen wurde und das – zumindest bis zur erneuten Überprüfung im Herbst 2014 – auf diversen Broschüren und Webseiten verwendet werden darf:



Berufungsverfahren

Ab 2008 war unsere Universität an einem von der (damals noch) AQA initiierten Projekt beteiligt, in dessen Rahmen die Berufungsverfahren an den Österreichischen Universitäten analysiert werden sollten. An unserer Universität wurde hierzu im Oktober 2009 ein Workshop gemeinsam mit Prof. Weder von der Universität Zürich zum Thema „Schlüsselprozess Berufungen“ veranstaltet. Die Ergebnisse des gesamten AQA-Projektes waren Grundlage für die spätere AQA-Publikation „Qualitätsentwicklung des Berufsmanagements an österreichischen Universitäten“, die für den gesamten Prozess des Berufungsverfahrens umfangreiche Empfehlungen enthält.

Diese AQA-Empfehlungen wiederum waren ab 2011 Grundlage für ein intern an unserer Universität initiiertes Projekt zur Reform des Berufungsverfahrens: Hierzu wurde zunächst in einer kleinen Verwaltungsarbeitsgruppe (bestehend aus Hubauer, Kirisits, Schröder und Wageneder) anhand der AQA-Empfehlungen zum Berufungsverfahren der **Stand unseres Berufungsverfahrens im Detail analysiert**. Dies wiederum war Basis für die Ausarbeitung eines **Handbuches zum Berufungsverfahren**, das nunmehr das gesamte Berufungsverfahren für alle Beteiligten einheitlich und transparent darstellt. In diesem Anfang 2012 [hier](#) veröffentlichten Handbuch sind für jede Phase im Berufungsverfahren die gesetzlichen Regelungen, die Satzungsregelungen, die AQA-Empfehlungen sowie weitere interne Empfehlungen dokumentiert. Immer im Anschluss daran sind die wesentlichen Ergebnisse, hilfreiche Formulare und sonstige Unterlagen sowie die Dokumentationspflichten für die jeweilige Phase dargestellt. Die Zuständigkeiten sind in allen Fällen klar ausgewiesen.

Nach diesem Schritt wurde 2012 beim Vizerektor für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung eine eigene Stelle für Berufsmanagement geschaffen, die nunmehr alle Informationen aus allen Berufungsverfahren sichtet, sammelt, verfügbar hält und damit wesentlich effizienter der Analyse und ggf. Kontrolle und folglich auch Korrektur oder Gegensteuerung durch das Rektorat zugänglich macht und damit einen wesentlichen Beitrag zur QS des Berufungsverfahrens leistet; siehe www.uni-salzburg.at/berufungsverfahren.

Einstellungsverfahren

Neben dem sehr breit diskutierten und im Fokus der Aufmerksamkeit stehenden **Berufungsverfahren** spielt selbstverständlich auch die Aufnahme in anderen Personalkategorien (von Qualifizierungsstellen über wissenschaftliche Mitarbeiter/innen bis hin zum allgemeinen Personal und externen Lehrbeauftragten) eine wichtige Rolle für die Qualität der Arbeit an unserer Universität:

- Zunächst ist hier noch einmal das Ziel zu erwähnen, Stellenbesetzungen im wissenschaftlichen Bereich nur noch entsprechend dem im EP 2013-15 dargestellten **Karrieremodell** durchzuführen.
- Wesentliches Element dieses Modells sind die Stellen mit **Qualifizierungsvereinbarung**, also der Stellen für Assistenzprofessor/inn/en bzw. – nach der Erfüllung der Qualifizierungsvereinbarung – für Assoziierte Professor/inn/en. Für das Verfahren zur Aufnahme in jene Stellen bzw. für deren weitere Ausgestaltung und Prüfung wurden bis Anfang 2012 die „Richtlinien des Rektorates zu den Stellen mit Qualifizierungsvereinbarungen nach § 27 Universitäten-Kollektivvertrag und zur Evaluierung der vereinbarten Qualifikationen“ verlautbart und im Mitteilungsblatt [veröffentlicht](#).
- Die **Auswahl von Bewerber/inne/n auf wissenschaftliche sowie ebenso auf nicht-wissenschaftliche Stellen** in allen weiteren Kategorien liegt dagegen maßgeblich in der **Verantwortung der Fachbereiche (bzw. der sonstigen Organisationseinheiten)**; die formale Einstellung erfolgt aber immer durch den Rektor als obersten Dienstvorgesetzten. Zudem werden Personalagenden im Rektorat als Gremium im Personal-Jour-fixe diskutiert und entschieden.

Maßnahmen der QS bei der Auswahl von Bewerber/inne/n erfolgen auf mehreren Ebenen:

- Grundsätzlich achtet die SE Personal auf einen formal korrekten Ablauf.
- Dies beginnt bei der Freigabe von Stellen durch den Rektor und in Abhängigkeit vom Entwicklungsplan bzw. von den in den Zielvereinbarungen festgelegten Personalstrukturplänen.
- Sodann ist die SE Personal in die Formulierung des Ausschreibungstextes eingebunden (für den formale und inhaltliche Vorgaben gibt) und gibt diesen erst nach Prüfung frei.
- Die Ausschreibung wird ebenfalls von der SE Personal übernommen (Mitteilungsblatt, Homepage, Medien).
- Ebenso werden die einlangenden Bewerbungen von der SE Personal verwaltet und erst nach Bewerbungsschluss den verantwortlichen Stellen im Fachbereich übergeben.
- Die Vorauswahl jener Bewerber/innen, die zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden sollen, erfolgt nun aber im Fachbereich.
- Bei den Bewerbungsgesprächen sind der AKG, der Betriebsrat und – bei Bewerber/innen mit Behinderung und chronischer Erkrankung – das BdR d&d vertreten, um so auf ein korrektes Auswahlverfahren zu achten. Im Falle der Vergabe von Stellen in der zentralen Verwaltung ist auch die SE Personal bei den Bewerbungsgesprächen vertreten (hierfür sind zwei auch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter/innen verfügbar). Für die dezentral zu vergebenden Stellen kann dies dagegen aufgrund mangelnder Ressourcen derzeit nicht realisiert werden.
- Die Auswahlentscheidung wird in den Organisationseinheiten getroffen, der AKG ist über die Auswahl zu informieren und muss diese freigeben. Ohne Freigabe durch den

AKG kann keine Anstellung erfolgen. Dem Betriebsrat wird an unserer Universität weitgehend das gleiche Recht eingeräumt, obschon darauf aber kein formaler Anspruch besteht (weder gesetzlich noch durch eine Betriebsvereinbarung).

- Neben dieser bereits bestehenden Form der QS wird derzeit über Möglichkeiten einer noch stärkeren Formalisierung des Verfahrens bzw. zumindest über die Formulierung entsprechender Empfehlungen nachgedacht (insb. Empfehlungen für die Ausgestaltung von Hearings, Verwendung einheitlicher Bewertungsbögen im Rahmen von Hearings).
- Externe **Lehrbeauftragte** (Lektor/inn/en) werden formal durch die Dekane/Dekaninnen bestellt. Die eigentliche Auswahl erfolgt aber in den einzelnen Fachbereichen – ausgehend vom hierfür zur Verfügung stehenden Lehrbudget (vgl. o.). Die hierbei zur Anwendung kommenden Verfahren variieren dabei von Fachbereich zu Fachbereich (Ausschreibung/Nicht-Ausschreibung, Hearing vor Kollegium, Bericht vor Kollegium vor Weiterbeauftragung nach der ersten Lehrveranstaltung, Pflicht-Evaluierung nach der ersten Abhaltung, ...). In den Qualitätsstandards Lehre ist dbzgl. der folgende, auch in die ZV 2013-15 als Pflichtziel aufgenommene Standard enthalten: „Bei der **Vergabe von externen Lehraufträgen** wird auf die Qualifikation der Lehrenden im Hinblick auf ihre didaktischen, fachlichen als auch praxisrelevanten Fähigkeiten geachtet. Hierfür gibt es am Fachbereich eine klar geregelte Vorgehensweise. Die entsprechenden Kriterien werden **auch auf bestehende, wiederholt vergebene Lehraufträge** angewendet.“

Zusammenfassend ist hier noch einmal darauf hinzuweisen dass der SE Personal, die in alle Abläufe rund um Einstellungsverfahren aller Art (von der Berufung bis zum Tutoriat) eingebunden ist, eine ganz zentrale **qualitätssichernde Rolle** zukommt, in dem sie auf korrekte Abläufe unter Einhaltung gesetzlich und interner Vorgaben achtet. Nicht selten stehen die Mitarbeiter/innen der SE Personal dabei vor der Herausforderung, Ansprüche (etwa bzgl. Sonderregelungen) aus den Organisationseinheiten mit den externen und internen Vorgaben in Einklang zu bringen und ggf. auch interne Regelungen zu verteidigen.

Neue Mitarbeiter/innen – Ankommensmanagement

Die praktische Einführung neuer Mitarbeiter/innen liegt in der Verantwortung der jeweiligen **Organisationseinheit**. Für alle neuen Mitarbeiter/innen verpflichtend ist aber die Teilnahme am so genannten **Welcome Day**, an dem kompakt über die Strukturen und Ziele unserer Universität informiert wird (begleitet durch eine Welcome Day-Mappe) sowie die Teilnahme am **Grundausbildungsprogramm** start+ für administrative Mitarbeiter/innen (im Ausmaß von 40 Übungseinheiten; UE) bzw. am Grundausbildungsprogramm wimi-curriculum für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen (44 UE).

QS der Abläufe im Personalwesen – Weiterentwicklung von Abläufen

Die QS innerhalb der SE Personal findet sowohl intern als auch durch externe Überprüfungen statt: **Intern** kommt unter anderem eine spezielle Software in Zusammenhang mit SAP zum Einsatz mit deren Hilfe unterschiedliche Prüfregeln ausgeführt werden (bspw. Verhinderung von ungewöhnlich hohen Gehaltssprüngen) oder das Vier-Augenprinzip bei der Gehaltseinstufung (relevant etwa im Hinblick auf die Anrechnung von Vordienstzeiten). Laufende **externe** Überprüfungen erfolgen durch

Wirtschaftsprüfer (allgemein und insb. in Bezug auf Drittmittelprojekte), den Rechnungshof (in Bezug auf diverse Handlungsfelder wie etwa zuletzt bei der Prüfung der ULG), im Rahmen der Steuerprüfung, der Sozialversicherungsprüfung oder bei Prüfungen durch die Buchhaltungsagentur der Bundes.

Habilitationsverfahren

Im Sommersemester 2009 hat sich eine vom damals hierfür zuständigen Vizerektor (Zuständigkeit damals beim Vizerektor für Lehre, nun beim Vizerektor für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung) einberufene Arbeitsgruppe, in der alle Dekane/Dekaninnen sowie ausgewählte interne Expert/inn/en vertreten waren, im Detail mit dem Habilitationsverfahren auseinander gesetzt. Ergebnis der Arbeitsgruppe war die Vorbereitung einer **Satzungsänderung** sowie die Vorlage einer **Habilitationsrichtlinie**, die folglich im Dezember 2009 vom Senat beschlossen wurden. Eckpunkte der Satzungsänderung waren neben der Anpassung an Gesetzesänderungen *im Spezifischen* die Bestimmung, dass beide einzuholenden Gutachten von extern kommen müssen sowie *im Allgemeinen* eine Klarstellung und wo möglich Straffung der Verfahrensschritte im Habilitationsverfahren. In einer weiteren, im Juni 2012 beschlossenen Satzungsänderung wurde bestimmt, dass nunmehr drei externe Gutachten eingeholt werden müssen – außer wenn der/die Bewerberin kein aktives Dienstverhältnis zu unserer Universität hat; in diesem Fall muss ein Gutachten von intern kommen.

Da das Habilitationsverfahren ähnlich wie das Berufungsverfahren ebenfalls ein komplexes und von unterschiedlichen Zuständigkeiten geprägtes sowie ein für die gesamtuniversitäre QS ebenfalls besonders wichtiges Verfahren ist, wird derzeit analog zum Handbuch für das Berufungsverfahren auch ein **Handbuch zum Habilitationsverfahren** vorbereitet und demnächst veröffentlicht werden.

Und um für die Qualität der Habilitationsverfahren auch die **Verbindlichkeit auf Seiten der Fachbereiche** zu erhöhen und um damit langfristig eine noch weitergehende QS des Habilitationsverfahrens vorzubereiten, wurde das Wahlziel „Fachspezifische Kriterien für Habilitationen“ in die Vorlage für die **ZV 2013-15** aufgenommen: „Die Lehrbefugnis als höchste akademische Qualifikation soll nur bei Spitzenleistungen in Forschung und Lehre verliehen werden (Entwicklungsplan 2013–2015 S. 35). Die Maßstäbe können hier zwischen den Disziplinen variieren. Der FB kann daher Kriterien vorschlagen, welche er als Mindestanforderungen in den von ihm vertretenen Fächern sieht. Diese Vorschläge können eine Basis für die Weiterentwicklung der Habilitationsrichtlinie, der Satzung oder der Qualifizierungsvereinbarungs-Richtlinie sein, sind aber nicht unmittelbar verbindlich. Beispiele: (...)“

Nachwuchsförderung

Die Qualität der Ausbildung und Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist eines der zentralen Momente einer langfristigen QS. Es geht in diesem Zusammenhang sowohl um die – oben bereits dargestellte – Schaffung von Stellen als auch um die Einbindung des wissenschaftlichen Nachwuchses und um besondere Programme zu dessen Ausbildung und Betreuung. Hier konnten in den vergangenen Jahren maßgebliche Entwicklungen verzeichnet werden:

- Der Vollständigkeit wegen sei hier noch einmal das bereits dargestellte **Laufbahnmodell** erwähnt.

- Ebenso wiederholt erwähnt sei die damit in Zusammenhang stehende Sicherung einer ausreichenden Zahl an **Stellen für Nachwuchswissenschaftler/innen** (Planstellen sowie Stellen auf Basis von Drittmittelprojekten; ausgewogenes Verhältnis zwischen befristeten und unbefristeten Stellen gemäß ZV 2013-15). Hier soll auch auf den in den letzten Jahren erfolgten Ausbau an Stellen für Studienassistent/inn/en hingewiesen werden, da Studienassistenzen so ausgestaltet sein sollen, dass deren Inhaber/innen nicht nur für Hilfstätigkeiten herangezogen werden, sondern auch selbst von dieser Tätigkeit profitieren können. Faktisch ist es auch so, dass das Innehaben solcher Stellen oftmals den ersten Einstieg in eine wissenschaftliche Laufbahn bedeutet.
- Auch zu nennen ist der besondere Fokus auf die Stellen mit **Qualifizierungsvereinbarung**.
- Sodann sind hier die **Personalentwicklungsangebote** speziell für Nachwuchskräfte anzuführen; im Detail werden sie im entsprechenden Abschnitt unten dargestellt:
 - o Grundausbildungsprogramm *wimi-curriculum* (ings. 44 UE)
 - o Hochschuldidaktischer Lehrgang *HSD** (5 ECTS-CP Grundlehrgang + 2 ECTS-CP Erweiterungslehrgang)
 - o *Drittmittelführerschein* (30 UE)
 - o Programm *Academic Leadership* (25 UE)
 - o Gemeinsam mit den Leiter/innen der Doktoratskollegs ist zudem ein eigenes Curriculum für die dortigen Doktorand/innen in Vorbereitung. (18 UE)
- In den **ZV 2013-15** zielen folgende Pflichtinhalte auf die Nachwuchsförderung ab:
 - o 1.1 (Pflichtziel im Bereich Personal): „Umsetzung QV- und Doktoratsstellen: Der Entwicklungsplan 2013–2015 sieht vor, dass in den Fachbereichen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen befristeten und unbefristeten Stellen herzustellen ist. Anzustreben ist, dass die Anzahl der Dissertant/inn/enstellen größer ist als die Gesamtsumme der Stellen der Assistenzprofessuren und Habilitierten. Hingewiesen wird in diesem Zusammenhang darauf, dass bei Dissertant/inn/en die Promotion spätestens am Ende der Vertragslaufzeit erwartet wird (...). Der Fachbereich-Personalstrukturplan berücksichtigt diese Vorgaben.“
 - o 3.1.c (Pflichtziel im Bereich Forschung): „Maßnahmen zur Stärkung der Verbindung von Forschung und Lehre; Maßnahmen zur Stärkung der Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Fachbereich (z.B. hinsichtlich Betreuungsstrukturen, Einbeziehung externer Partner)“
- Ansprechpartner für die Zielvereinbarungen sind die Fachbereichsleiter/innen. Und sie sind es auch, die in mehrfacher Weise für die **Nachwuchsförderung im Fach** verantwortlich sind: Sie haben die Dienst- und Fachaufsicht, sie müssen die Mitarbeiter/innen-Gespräche (dazu unten) führen oder veranlassen und etwa auch nötige Ressourcen (Bibliothek, Labor, ...) zur Verfügung stellen.
- Demgemäß soll das in Vorbereitung befindliche **Handbuch für Fachbereichsleitungen** auch Empfehlungen für die fachspezifische Nachwuchsförderung enthalten.

Auf den im Kontext der Nachwuchsförderung besonders wichtigen Themenbereich der Doktoratsausbildung soll in einem eigenen Abschnitt eingegangen werden:

Doktoratsausbildung

Besonders intensive Reformbestrebungen hat es in den letzten Jahren auch im Bereich des Doktoratsstudiums gegeben. Dieses wird dabei nicht mehr so sehr als Berufsqualifizierung, sondern vielmehr als **Einstieg in die Forschung** gesehen (so etwa im EP 2013-15). Doktorand/inn/en sind daher nicht nur als Studierende sondern insb. auch als (Nachwuchs-)Forscher/innen zu betrachten, deren **Anstellung** an der Universität bzw. im Rahmen von drittmittelfinanzierten Projekten zunehmend den Regelfall darstellen soll. Entsprechend der UG-Novellierung 2006 wurden an unserer Universität auch alle **Doktoratsstudien** auf sechs Semester bzw. 180 ECTS umgestellt (vgl. im Abschnitt zu Studium und Lehre). Der **Dissertation** wird dabei ein noch größerer Stellenwert als früher eingeräumt, ergänzende Lehrveranstaltungen beschränken sich auf die methodische Begleitung der Doktorand/inn/en und die Vermittlung von „Transferable Skills“. Forschungsleistungen (Vorträge, Publikationen) werden ausdrücklich anerkannt und mit ECTS-Credits „belohnt“. Ergänzend wurden eine Reihe von qualitätssichernden Maßnahmen eingeführt:

- Schon frühzeitig wurde im Zuge der QE Lehre eine **Betreuungsvereinbarung** eingeführt, die seither bei Aufnahme einer Dissertation zwischen Doktorand/in und Betreuer/in abzuschließen ist. Darin verpflichten sich die Betreuer/innen insb. dazu, ihren Doktorand/inn/en regelmäßig für Beratung u. Ä. zur Verfügung zu stehen; die Studierenden verpflichten sich insb. dazu, regelmäßig ihren Betreuer/inne/n zu berichten und damit dazu, an ihrer Arbeit „dran“ zu bleiben oder ggf. ihre Betreuer/innen über evtl. Verzögerungen zu informieren.
- Einführung von **Promotionskommissionen**, die den/die Dekan/in in Angelegenheiten des Doktoratsstudiums, insb. bei der Zulassung zum Doktoratsstudium, der Zulassung eines Dissertationsprojekts, bei der Festlegung der Betreuer/innen, bei der Auswahl der Gutachter/innen und bei der Festlegung des Prüfungssenats zur Dissertationsverteidigung berät. Im Gegensatz zur Curricularkommission, die paritätisch nach Kurien besetzt ist, ist in der Promotionskommission jeder Fachbereich mit jeweils einem Mitglied vertreten. Diese Personen sind auf Vorschlag der einzelnen Fachbereiche von der Dekanin oder dem Dekan zu bestellen. Hinzu kommen zwei Studierende, der/die Vorsitzende der Curricularkommission sowie der/die Dekan/in, der/die die Leitung innehat. – Bislang sind an der KGW- und an der RW-Fakultät Promotionskommissionen eingesetzt.
- In den **Ausschreibungstexten** und in den **Arbeitsverträgen** mit den Doktorand/inn/en ist nicht mehr nur die Formulierung enthalten „(...) selbständige Forschungstätigkeiten einschließlich der Möglichkeit zur Arbeit an der Dissertation (...)“, sondern nunmehr „(...) selbständige Forschungstätigkeiten einschließlich der Abfassung und Veröffentlichung einer Dissertation“, was die Verbindlichkeit zur Abfassung einer Dissertation sowohl für die Doktorand/inn/en als auch für deren Vorgesetzte erhöhen soll. Da Veröffentlichungen oft auch mit Kosten verbunden sind, sind hierfür entsprechende Förderungen durch das Rektorat vorgesehen.
- Erfolgt ist – entsprechend einer Zielsetzung in der LV 2010-12 – auch ein Ausbau der **Doktoratskollegs**. An unserer Universität sind derzeit sechs Doktoratskollegs eingerichtet (drei davon vom FWF finanziert), fünf weitere sollen in der Leistungsvereinbarungsperiode 2013-15 hinzukommen.
- Verbessert wurde auch die Förderung der **Mobilität** von Doktorand/inn/en: Der gewährte Reisekostenzuschuss ist in ihrem Fall höher (75%) als bei den sonstigen wissenschaftlichen Mitarbeiter/inne/n (50%).

- Unbedingt zu erwähnen ist hier auch noch das an der KGW-Fakultät Anfang 2013 herausgegebene **Handbuch zum Doktoratsstudium**, das an dieser Fakultät wesentlich zur QS im Doktoratsstudium beitragen wird. Anzuregen wird sein, dass dieses Modell auch an den anderen Fakultäten Nachahmung findet.
- Und auch hier ist noch einmal auf die Verantwortung der FB-Leitungen als den Dienst- und Fachvorgesetzten der Doktorand/inn/en hinzuweisen: Zurverfügungstellen von Betriebsmitteln (Labore, Bibliotheken, ...), das MAG als zumindest jährlich wiederkehrender Anlass, um mit dem/der Dienstvorgesetzten über Arbeitslast und das Vorankommen mit der Dissertation zu sprechen.

Ganz dieser Schwerpunktsetzung entsprechend ist das Thema Doktorat auch in den **ZV 2013-15** mehrfach enthalten:

- 1.4 (Wahlziel im Bereich Personal): „Zusammenarbeit bei der Doktoratsausbildung mit anderen Fachbereichen oder Universitäten: Interdisziplinäre Lehrveranstaltungen oder von mehreren Universitäten gemeinsam getragene Lehrveranstaltungen für Dissertant/inn/en sind ein geeignetes Mittel, Forscher/innen-Netzwerke zu kreieren, mit anderen Disziplinen oder Universitäten in Kontakt zu kommen, etc. Der Fachbereich kann daher Formen einer spezifischen Doktoratsausbildung vorschlagen, z.B. die Gründung eines Doktoratskollegs durch mehrere Universitäten, die Beantragung eines FWF-Doktoratskollegs, etc“
- 4.3 (Pflichtziel im Bereich Internationalisierung): „Förderung/Erhöhung der Mobilität von Dissertant/inn/en: verstärkte Nutzung des ERASMUS-Programms Teaching Exchange (Incoming und Outgoing)“
- 4.5 (Wahlziel im Bereich Internationalisierung): „Unterstützung von Dissertant/inn/en (angestellte, wie nicht angestellte) bei der Teilnahme an internationalen Konferenzen (ab 2013 werden vom Rektorat jährlich mindestens 12 Stipendien für diesen Zweck vergeben werden).“

Trotz oder gerade wegen des eingeschlagenen starken Fokus‘ auf das Doktoratsstudium wurde Ende 2012 in der AG QE Forschung eine noch intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Doktorat gefordert. Nach entsprechenden Abstimmungen mit dem Rektorat sowie der AG QE Lehre und der AG QE Personal wurde deshalb die Einrichtung einer eigenen **AG QE Doktorat** beschlossen, die sich in der Folge am 22. Mai 2013 zum ersten Mal getroffen hat. Der in dieser Gruppe zu bearbeitende Themenbogen ist im folgenden Anhang dargestellt:



4.4.1 AG QE
Doktorat Themen.doc



4.4.2 AG QE
Doktorat Arbeitsprogi

Personalentwicklung

Wie bereits im Abschnitt zur QE Lehre dargestellt wurde an unserer Universität ab 2002 mit der Implementierung eines gesamtuniversitären **Personalentwicklungsangebotes** begonnen. Im Laufe der Jahre hat sich dieses Angebot sowohl quantitativ als auch qualitativ wesentlich weiter entwickelt. Zum einen wurden die Angebote bedarfsorientierter und zielgruppenspezifischer gestaltet (Dissertant/inn/en, PostDocs, Senior Scientists, Doktorand/inn/en-Kollegs). Zum anderen wurden die uni-

versitätsinternen Fachexpert/inn/en sowohl bei der Konzeption als auch bei der Durchführung der Angebote stärker mit eingebunden.

Basierend auf den drei Komplexen *Ausbildung – allgemeine Fortbildungsthemen – zielgruppenspezifische Lehrgänge* wurde das Angebot laufend um neue Bereiche erweitert, gleichzeitig wurden alle Angebote laufend evaluiert und den Erfordernissen angepasst. An dieser Stelle soll noch einmal ein Gesamtüberblick über die etablierten sowie über die neueren und auch über die für die nahe Zukunft geplanten Angebote der Personalentwicklung gegeben werden:

- Fixer Bestandteil der Förderung der Mitarbeiter/innen unserer Universität ist das **allgemeine Weiterbildungsangebot** des BdR Personalentwicklung (alle Angebote gemeinsam ca. 570 UE; inkl. der Kurse in den nachfolgenden Lehrgängen).
- Seit vielen Jahren etabliert ist das Grundausbildungsprogramm für das Allgemeine Universitätspersonal, **start⁺** (40 UE).
- Ebenso etabliert ist das Curriculum für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen (Dissertant/inn/en), **wimi-curriculum** (44 UE).
- Nach Anregung durch die AG QE Lehre und Vorbereitung durch ein (erst später so genanntes) Lehrgangsboard wurde ab dem Sommersemester 2011 der interne Hochschuldidaktische Lehrgang **hsd⁺** gestartet und seither regelmäßig abgehalten (5 ECTS-CP Grundlehrgang, 2 ECTS-CP Erweiterungslehrgang).
- Schon im Bereich der QE Forschung genannt wurde der **Drittmittelführerschein**, in dem Kenntnisse und Fähigkeiten in allen wichtigen Themenbereichen des Drittmittelmanagements vermittelt werden (30 UE).
- Gemeinsam mit den Leiter/innen der Doktoratskollegs ist derzeit eine eigene Programmschiene **DK⁺** für dortigen Doktorand/inn/en in Vorbereitung (18 UE; vorwiegend in englischer Sprache).
- 2011 hat der Lehrgang **Academic Leadership** für aktive bzw. zukünftige wissenschaftliche Führungskräfte (insb. Leiter/innen von Fachbereichen) gestartet (25 UE).
- Ausgehend davon wird derzeit an einer eigenen Version dieses Lehrgangs für die Inhaber/innen von Stellen mit Qualifizierungsvereinbarung gearbeitet (sie sind im Rahmen ihrer Qualifizierungsvereinbarung zu einer entsprechenden Weiterbildung verpflichtet).
- Und analog dazu wird derzeit – in Abstimmung mit der Zielgruppe der Leiter/innen der SE und BdR – ein eigenes **Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte im Verwaltungsbereich** erarbeitet.
- Zusätzlich zu all dem bietet das BdR PE allen Organisationseinheiten (Fachbereiche, SE, BdR) an, für **spezifische Themenbereiche** eigene Seminare, Workshops u. Ä. zu organisieren (und mitzufinanzieren). Auch von diesem Angebot wird regelmäßig Gebrauch gemacht

Für Details über die eingerichteten Programme sei auf die Homepage des BdR Personalentwicklung sowie auf eine ausführliche Darstellung in der [Wissensbilanz 2012](#) verwiesen.

Aufgrund der Vielzahl der eingebundenen Personen, der Breite der angebotenen Themen und deren Ausrichtung an den Zielsetzungen des Rektorats sind die Angebote der PE auch als eine zentrale Säule der Vermittlung von QS- und QE-Maßnahmen zu sehen (im Sinne der QM-Grundsätze Einhalten von Standards und Richtlinien, Klarheit und Transparenz schaffen, Reflexion und Weiterentwicklung).

Frauenförderung – Gleichstellung

Frauenförderung und Gleichstellung sind an unserer Universität ein an mehreren Stellen verankertes Ziel und damit zentrales Anliegen. Zunächst ist hier der 2004 verabschiedete **Frauenförderungsplan** in der Satzung gemäß Universitätsgesetz zu nennen, sodann aber auch die entsprechenden Stellen in den **Entwicklungsplänen** und den **Leistungsvereinbarungen** und folglich zuletzt auch in den **Zielvereinbarungen** 2013-15. Der Frauenförderplan enthält die Ziele, die sich die Universität Salzburg gesetzt hat, um die Chancengleichheit von Frauen in allen Bereichen des universitären Lebens zu gewährleisten, um die Unterrepräsentation von Frauen in allen Bereichen abzubauen, um das Prinzip Gender Mainstreaming in den Entscheidungsprozessen der Universität deutlich zu gestalten, um Frauen in Forschung und Lehre gezielt zu fördern, um eine spezifische Frauen- und Geschlechterforschung in die gesamtuniversitäre Forschung und Lehre nachhaltig zu integrieren, um generell die Benachteiligung von Frauen in ihrem Arbeitsumfeld zu unterbinden, um sexuelle Belästigung zu verhindern und um die Arbeit der zur Erfüllung dieser Ziele vorgesehenen Einrichtungen sinnvoll zu gewährleisten.

Jene **Einrichtungen** sind der gesetzlich verankerte **Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen** (AKG) sowie das BdR Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung, kurz **gendup**. Sie koordinieren eine Vielzahl von Maßnahmen und Programmen, von denen hier nur einige wenige exemplarisch aufgeführt werden sollen (für eine vollständige Darstellung sei auf das Kapitel G in der [Wissensbilanz 2012](#) verwiesen):

- **Kernaufgabe des AKG** gemäß Universitätsgesetz ist es „Diskriminierungen durch Universitätsorgane auf Grund des Geschlechts sowie auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung entgegenzuwirken und die Angehörigen und Organe der Universität in diesen Angelegenheiten zu beraten und zu unterstützen“. Die Erfüllung dieser Aufgaben wird dem AKG durch entsprechende Regelungen im Universitätsgesetz und in der Satzung ermöglicht. Zu diesen Aufgaben gehören insb.:
 - Änderung und Erweiterung der Satzung und des Frauenförderplanes
 - Teilnahme an Personalauswahl-, Berufungs- und Habilitationsverfahren
 - Vertretung in allen Fachbereichs- und Fakultätsräten mit beratender Stimme
 - Vertretung im Senat sowie im Universitätsrat mit beratender Stimme
 - Allgemein Beratung in Fragen der Frauenförderung, Gleichstellung und Gender Mainstreaming
- Dem in der Satzung festgelegten Frauenförderungsplans folgend werden vom BdR gendup unter anderem die folgenden Maßnahmen gesetzt:
 - Organisation und Verwaltung der **Studienergänzung** und des **Studienschwerpunktes** „Gender Studies“;
 - **Genderforum** zur Präsentation wissenschaftlicher Arbeiten im Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung;
 - Vergabe des Erika Weinzierl-**Preises** für ausgezeichnete Abschlussarbeiten aus dem Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung;
 - Ausschreibung und Vergabe der Marie-Andeßner-**Stipendien und -Preise**: ein Habilitationsstipendium, zwei Dissertationsstipendien, zwei Diplomarbeitspreise für Naturwissenschaftlerinnen;

- Kooperationsprojekt der Universitäten Salzburg und Linz **karriere_links** zur universitären Nachwuchsförderung und Laufbahnplanung unter Gender-Mainstreaming-Gesichtspunkten;
- **Mentoring-Programm** für Nachwuchswissenschaftlerinnen gemeinsam mit den Universitäten Linz und Krems;
- Zuletzt wurde eine **Broschüre zum geschlechtergerechten Sprachgebrauch** veröffentlicht; sie soll allen Angehörigen unserer Universität Hilfestellung und Handreichung sein (s. [hier](#)).

Neben diesen aus den Agenden des AKG und des BdR gendup stammenden Maßnahmen ist hier aber auch die **familienfreundliche Personalpolitik** unserer Universität zu nennen:

- hohe Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung (sowohl im wissenschaftlichen und im administrativen Bereich);
- die sehr flexible und kulante Handhabung von Pflegeurlaub, inkl. der Gewährung von Sonderurlaub bei Überschreiten des Pflegeurlaubkontingents bei schwerwiegenden Einzelfällen;
- ein über die gesetzlichen Vorgaben hinaus gehendes Rückkehrrecht für Karenzierte (nicht nur adäquate Beschäftigung, sondern in aller Regel Rückkehr auf den früheren Arbeitsplatz; auch im Hinblick auf die mögliche Dauer von Karenzierungen);
- das Angebot des BdR PE an Karenzierte, schon vor dem Wiedereinstieg Kurse der PE besuchen zu dürfen (Stichwort „gesteuerte Rückkehr“).

Der hohe Stellenwert der Frauenförderung und einer familienfreundlichen Personalpolitik spiegelt sich auch in den **ZV 2013-15** wieder:

- 5.1 (Pflichtziel im Bereich der gesellschaftlichen Zielsetzungen): „Frauenförderung: Die Universität Salzburg bekennt sich zur Geschlechterdemokratie, zu den Anliegen der Frauenförderung sowie zur Schaffung von positiven und karrierefördernden Bedingungen für Frauen. Frauenförderung iSd Frauenförderungsplanes (§§ 57ff Satzung) hat insb. bei der Personalplanung und Personalauswahl sowie in den Bereichen Forschung und Lehre zu erfolgen.
 - a. Maßnahmen zur **Erhöhung des Frauenanteils im wissenschaftlichen Personal**, wenn innerhalb der jeweiligen Verwendungsgruppen (Dissertant/in - QV-Stellen-Inhaber/in - Senior Scientist - Senior Lecturer - Professor/in) die Frauenquote von 40% nicht erreicht ist (z.B. Ausschreibungswiederholung, ...)
 - b. Unterstützung von Mitarbeiterinnen bei der Teilnahme an **frauenfördernden Karrieremaßnahmen**“
- 5.2 (Pflichtziel): „Verwendung eines geschlechtergerechten **Sprachgebrauchs** (ab 2013 werden Empfehlungen des Rektorats herausgegeben)“
- 5.4 (Wahlziel): „Auseinandersetzung mit der Genderthematik im eigenen **Forschungsbereich**“
- 5.5 (Wahlziel): „Erwerb von **Genderkompetenzen**“
- 5.6 (Wahlziel): „Zum besseren Wiedereinstieg **nach einer Eltern-Karenz** sollen Maßnahmen zur besseren Integration von Mitarbeiter/inne/n schon während der Karenz angeboten werden (z.B. Angebot zur Teilnahme an Teambesprechungen).“

Förderung von Personen mit Behinderung oder chronischer Erkrankung

Ähnlich der Frauenförderung ist auch die Förderung von Personen mit Behinderung oder chronischer Erkrankung unserer Universität seit vielen Jahren ein wichtiges Anliegen. Auf institutioneller Ebene ist hierfür das **BdR disability&diversity** (d&d, seit 2012; vormals BdR Referat für Behindertenfragen) zu nennen. Die für diesen Bereich derzeit festgelegten Zielsetzungen sind der weitere Abbau baulicher Barrieren, die infrastrukturelle Barrierefreiheit in Studium und Lehre (Festlegung eines Regelungsrahmens für den Umgang mit Beeinträchtigung oder chronischer Erkrankung; Ausbau der Unterstützungsmöglichkeiten für Studierende mit Behinderung bzw. chronischer Erkrankung), die Förderung und Etablierung von „Disability Studies“ in der Forschung, die Zusammenarbeit mit den Fakultäten bzw. Fachbereichen zum Abbau von „Barrieren in den Köpfen“ (zuletzt in Form einer „Tour de Fachbereich“ durch das BdR d&d) sowie Maßnahmen zur Erhöhung der Quote begünstigt behinderter Personen (Anreize für Abteilungen schaffen, Personen mit Behinderung/chronischer Erkrankung einzustellen).

Hinsichtlich der Personalpolitik ist zudem darauf hinzuweisen, dass das BdR d&d in alle Personalaufnahmeverfahren mit eingebunden ist, wenn sich entsprechend deklarierte Personen auf eine Stelle bewerben. Und im Falle einer Anstellung erhält eine beeinträchtigte Person alle für sie nötige Ausstattung und Unterstützung.

Auch die Wichtigkeit dieses Themenbereiches spiegelt sich in den ZV 2013-15 wieder:

- 5.3 (Pflichtziel im Bereich der gesellschaftlichen Zielsetzungen): „Disability and Diversity: Die Universität Salzburg bekennt sich zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen bzw. chronischen Erkrankungen und betrachtet die Unterschiedlichkeit ihrer Angehörigen als großes Potential (siehe hierzu die entsprechenden [Richtlinien](#) sowie den EP 2013-15, Seite 65). Menschen mit Behinderungen/chronischen Erkrankungen werden bei der Stellenbesetzung vorrangig berücksichtigt. (...). Als Kontaktperson zwischen Fachbereich und dem BdR disability&diversity wird vom Fachbereich ein/e Beauftragte/r benannt, welche/r auch für Schulungen im Bereich disability oder diversity zur Verfügung steht.“
- 5.7 (Wahlziel): „Beteiligung/Teilnahme des Fachbereichs an der jährlich stattfindenden Ringvorlesung im Themenbereich disabilitystudies/diversity“
- 5.8 (Wahlziel): „barrierefreie Didaktik/inklusives Lehrveranstaltungsangebot (siehe Infobroschüre sowie Modell-Lehrveranstaltung)“
- 5.9 (Wahlziel): „Angebot an Arbeitserprobungsmonaten bzw. Praktika für Menschen mit Behinderungen/chronischen Erkrankungen“.

Mitarbeiter/innen-Gespräche

In der AG QE Personal wurde seit dem Studienjahr 2011/12 wiederholt über die Tatsache gesprochen, dass die laut Gesetz bzw. Kollektivvertrag eigentlich jährlich zwischen den jeweiligen Dienstvorgesetzten und ihren Mitarbeiter/innen zu führenden Mitarbeiter/innen-Gesprächen (MAG) tatsächlich nur äußerst selten oder gar nie geführt werden. In der Überzeugung, dass aber gerade in den MAG ein **wesentlicher Faktor einer kontinuierlichen QS und QE** liegen würden und dass in den MAG damit auch so etwas wie der „Missing Link“ der Zielsetzungskaskade (EP > LV > ZV > MAG) zu finden sei und vielmehr noch in der Überzeugung, dass die MAG ein wesentliches Instrument für die Sicherung von Arbeitsplatzzufriedenheit, allgemeiner Zielerreichung und auch zum Verhindern oder Auf-

arbeiten von Spannungen und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz sei, hat sich das Rektorat – nach entsprechender Vorarbeit durch die AG QE Personal – dazu entschieden, diesem Instrument wesentlich stärkere Bedeutung zukommen zu lassen:

- Zu diesem Zweck wurden zunächst die entsprechenden **Leitfäden und Formulare** überarbeitet (siehe [hier](#)) und sodann deren Nutzung auf mehreren Ebenen verankert:
- Anfang 2013 gab es wiederholte **Aussendungen** des Vizerektors für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung, in denen nicht nur die Vorgesetzten aufgefordert wurden, die MAG zu führen, sondern auch die Mitarbeiter/innen darauf hingewiesen wurden, dass sie MAG auch ihrerseits einfordern können.
- Begleitet wurde und wird diese Offensive durch bisher stark nachgefragte Angebote des BdR **Personalentwicklung** zum Führen der MAG, die sich zum einen an Vorgesetzte und zum anderen an Mitarbeiter/innen richten (vgl. [hier](#)).
- Und letztlich wurde die Verpflichtung zum Führen der MAG auch in die **ZV 2013-15** aufgenommen: 1.3 (Pflichtziel im Bereich Personal): „Mitarbeiter/innen-Gespräche sind jährlich zu führen (§ 9 Abs 4 Uni-KV, § 45a BDG, § 5 Abs 1 VBG).“

Betriebliche Gesundheitsförderung

Ein noch relativ junger Maßnahmenbereich ist die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Gemäß dem typischen Ablauf eines BGF-Projekts (auf Basis der Erfahrungen des externen Projektpartners, der Versicherungsanstalt für die öffentlichen Bediensteten, BVA) wurde 2012 eine **Mitarbeiter/innen-Befragung** zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz durchgeführt, deren Ergebnisse im November 2012 anlässlich des ersten universitätsweiten **Gesundheitstages** präsentiert wurden. In weiterer Folge wurden **Gesundheitszirkel** installiert, deren Ergebnisse wiederum durch den **BGF-Steuerkreis** in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Die geplante Projektlaufzeit erstreckt sich bis 2014.

PLUS Green Campus

Im Juni 2011 wurde PLUS Green Campus als **Nachhaltigkeitsinitiative** unserer Universität ins Leben gerufen. Die grundsätzliche Ausrichtung dieser Initiative ist die Auseinandersetzung mit und Förderung von Themen der Nachhaltigkeit über die gesetzlichen Anforderungen hinaus. Ziel von PLUS Green Campus ist es, unsere Universität in allen Bereichen nachhaltiger auszurichten. In der Folge wurde 2012 vom Rektorat ein Umweltleitbild beschlossen. Im Zuge dessen wurden auch ein Leitfaden für eine nachhaltige Universität, ein Green-Meeting-Leitfaden sowie weitere Empfehlungen rund um Nachhaltigkeit und Mobilität herausgegeben (siehe www.uni-salzburg.at/plusgreencampus). Zudem ist unserer Universität der Allianz nachhaltiger Universitäten in Österreich beigetreten. Eine weitere Zielsetzung im Kontext von PLUS Green Campus ist die Zertifizierung eines ersten Gebäudeteils unserer Universität nach dem Umweltmanagementsystem **EMAS**.

QS und QE in den Fachbereichen

Die Organisation unserer Universität (vgl. [Organisationsplan](#)) bedingt, dass gerade den – in manchen Fachbereichen relativ häufig wechselnden – **FB-Leitungen** ein großes Ausmaß an Verantwortung, an Rechten und Verpflichtungen zukommt. Anders als an den meisten anderen Universitäten trifft dies

auch und vor allem im Bereich des Personals zu. Zum Ausdruck kommt dies auch dadurch, dass das Rektorat direkt mit den FB-Leitungen Zielvereinbarungen abschließt. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auch auf die Aufstellung über die Zuständigkeiten im zweiten Abschnitt dieses Berichts (S. 12).

Um den FB-Leitungen im Sinne unserer QM-Grundsätze (insb. Einhalten von Standards und Richtlinien, Klarheit und Transparenz schaffen) einen möglichst vollständigen und dennoch kompakten Überblick über ihre Rechte und Verpflichtungen, über ihren Handlungsspielraum zu geben, wurde mit der Ausarbeitung eines entsprechenden **Handbuches** begonnen. Darin sollen, strukturiert nach Themen bzw. Aufgaben, die für die FB-Leitungen relevanten Abläufe, Rechte und Pflichten dargestellt werden. Dieses Handbuch befindet sich derzeit in weit fortgeschrittener Vorbereitung, ist aber noch nicht verfügbar.

Seit etwa zwei Jahren wird vom BdR Personalentwicklung die **Veranstaltungsreihe Academic Leadership** für aktuelle und zukünftige FB-Leitungen angeboten. Wesentliches Ziel dieser Veranstaltungsreihe ist es, den Teilnehmer/innen die Zielsetzungen unserer Universität sowie die entsprechenden Maßnahmen und administrativen Abläufe zu kommunizieren womit ein wesentlicher Beitrag zur Entwicklung einer gesamtuniversitären Qualitätskultur geleistet wird.

Bereits seit langem etabliert ist dagegen ein regelmäßiges **Treffen des Rektorats mit den FB-Leitungen** (einmal pro Semester), das ebenfalls den Zweck hat, gesamtuniversitäre Zielsetzungen und die entsprechenden Maßnahmen zu kommunizieren.

QS und QE in den administrativen Organisationseinheiten

Noch neu ist dagegen ein ebensolches **Treffen für die Leiter/innen der SE und BdR**, denen ebenfalls hinsichtlich der Umsetzung der universitären Zielsetzungen eine bedeutende Rolle zukommt. Die Organisation dieser Treffen wurde im Wintersemester 2012/13 von der AG QE Personal angeregt und folglich erstmals für 7. Februar 2013 organisiert. Die beinahe vollzählig anwesenden SE- und BdR-Leiter/innen haben dieses Treffen sehr begrüßt und seine regelmäßige Abhaltung beschlossen. Im Sommersemester 2013 fanden daher zwei weitere Treffen statt. Eines der Themen, dass sich dort im Austausch zwischen den Kolleg/inn/en ergeben hat, ist die Beschäftigung mit Prozessdarstellungen (ausgelöst durch die Besprechung dieses Selbstberichts). Das Interesse der Kolleg/inn/en ist groß, gerade für Prozesse, an denen mehrere Organisationseinheiten beteiligt sind, solche Prozessdarstellungen zu erarbeiten. Dies soll auch bei den weiteren Treffen und ggf. in eigenen Arbeitsgruppen weiter verfolgt werden.

Wie oben bereits erwähnt wird derzeit analog zum Personalentwicklungsprogramm für die FB-Leitungen (Academic Leadership) auch ein **Personalentwicklungsprogramm für Führungskräfte in der Verwaltung** geplant und vorbereitet, dem ebenfalls hinsichtlich der Umsetzung der gesamtuniversitären Zielsetzungen und insgesamt hinsichtlich der Entwicklung einer gesamtuniversitären Qualitätskultur wesentliche Bedeutung zukommt.

Darüber hinaus ist zu ergänzen, dass die Abstimmung der SE und BdR auf die gesamtuniversitären Zielsetzungen durch die formale **Zuordnung zu** und den dadurch bedingten regelmäßigen **Austausch mit** jeweils einem/einer **Vizekanzler/in** sowie ebenfalls (wie oben dargestellt) durch den Abschluss eigener **Zielvereinbarungen** erfolgt.

Stärken und Entwicklungspotential

Stärken:

- Profilieren konnte sich unsere Universität durch die frühzeitige Erarbeitung eines **Personalstrukturkonzeptes**, das später weitgehend in den gesamtösterreichischen Universitäten-Kollektivvertrag übernommen wurde und das – mit Adaptionen – bis heute umgesetzt wird. Wesentliches Moment der Umsetzung dieses Personalstrukturkonzeptes ist es, ausreichend **Stellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs** zur Verfügung zu haben, was wiederum eine Ausrichtung auf die Stellen mit Qualifizierungsvereinbarung (Laufbahnstellen für zunächst Assistenzprofessor/inn/en und dann Assoziierte Professor/inn/en) sowie auf Stellen für Doktorand/inn/en mit sich bringt. Demgemäß wurde in den ZV 2013-15 auch als Pflichtziel 1.1 festgehalten, „dass in den Fachbereichen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen befristeten und unbefristeten Stellen herzustellen ist. Anzustreben ist, dass die Anzahl der Dissertant/inn/enstellen größer ist als die Gesamtsumme der Stellen der Assistenzprofessuren und Habilitierten“. Besonders zu erwähnen ist hierbei noch die Förderung von Doktorand/inn/en im Rahmen der erfolgreich eingerichteten **Doktoratskollegs** (derzeit sechs).
- Aufgrund ihrer stringenten Ausrichtung auf die Ziele und auf die Struktur unserer Universität und wegen der Vielzahl der eingebundenen bzw. von ihr erreichten Personen und auch wegen der Breite der angebotenen Themen sind die **Personalentwicklungsangebote** unserer Universität eine ganz wesentliche Säule für die Entwicklung einer gemeinsamen **Qualitätskultur**. Sie sind damit auch ein zentrales Element der operativen Umsetzung unseres QMS (im Sinne der Vermittlung von Zielsetzungen und der Strukturen der Steuerung, des Einhaltens von Standards und Richtlinien, des Schaffens von Klarheit und Transparenz, der Reflexion und Weiterentwicklung).
Dass die Angebote der Personalentwicklung dabei auch bei ihrer Zielgruppe auf positive Resonanz stoßen, zeigen die durchwegs guten **Teilnahmezahlen**.
- Kann man die Angebote des BdR Personalentwicklung in diesem Kontext als wesentliches Element der **QE** sehen, so ist es die SE Personal, die zentral zur QS im Bereich des Personals beiträgt: Die **SE Personal** ist die Einrichtung, die vielfach den korrekten Ablauf von Prozessen sicher stellt, die dabei etwa die diversen Ansprüche aus den Organisationseinheiten mit den Realitäten der Reglements in Zusammenhang bringt und ggf. die Regelungen des Rektorats entsprechend erläutert, vermittelt und ggf. auch verteidigt.
- Positives Feedback gab es bisher zum **Handbuch zum Berufungsverfahren**, mit dessen Hilfe – so die Aussagen einzelner Nutzer/innen – die Arbeit in den Berufungskommissionen nunmehr effizienter und präziser geführt werden können.
- Analog dazu sichert die neu eingerichtete **Servicestelle Berufsmanagement**, dass das Rektorat stärker als bisher über den jeweiligen Stand in den einzelnen Berufungsverfahren informiert ist und so ggf. auch aufklärend eingreifen kann. Insb. sind es der Vizekanzler für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung sowie das für die jeweilige Fakultät zuständige

Rektoratsmitglied, die Protokolle aus den Kommissionen lesen und ggf. auf Optimierungspotential oder auch mögliche Verfahrensfehler hinweisen. Ein Indiz für die nunmehr genauere Prüfung ist dabei auch, dass der Rektor zuletzt wesentlich häufiger als früher zusätzliche externe Gutachten einholt. – Zu hoffen bzw. anzunehmen ist dabei, dass dieser nunmehr genauere Blick auf die Arbeit der Berufungskommissionen auch Wirkungen auf die Arbeit zukünftiger Kommissionen haben wird, sodass die Verfahrensabläufe noch genauer eingehalten werden und etwa auch das Handbuch für Berufungsverfahren noch häufiger beigezogen werden wird. Schon jetzt ist eine deutliche Verbesserung der Verfahrensabwicklung durch die einzelnen Berufungskommissionen festzustellen.

Entwicklungspotential:

- In den vergangenen Monaten ist – ausgelöst durch Diskussionen in der AG QE Forschung und in der AG QE Personal und Verwaltung – die **Ausbildung von Doktorand/inn/en**, insb. von jenen mit Anstellung an der Universität, in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt. Hierzu wurde Ende Sommersemester 2013 eine eigene Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich bei ihrer konstituierenden Sitzung ein ambitioniertes Arbeitsprogramm gegeben hat (siehe Anhang oben). Zentrale Aspekte dabei sind die Rekrutierung, die Betreuung und vor allem die (hier wie auch an den anderen österreichischen Universitäten schlechten) Abschlussquoten von Doktoratsstudierenden.
- Identifiziert wurde dabei auch Verbesserungspotential hinsichtlich der **Vermittlung unseres Personalstrukturkonzeptes** und der **Darstellung der Angebote der Nachwuchsförderung** (vgl. dazu die entsprechenden Festlegungen im HRS4R-Maßnahmenplan). Derzeit erfolgt die Kommunikation des Personalstrukturkonzeptes vor allem durch Darstellung im Entwicklungsplan und durch Besprechung bei den Treffen des Rektorats mit den FB-Leitungen. Angedacht ist derzeit vor allem eine Webseite, auf der alle entsprechenden Informationen im Überblick dargestellt sind (Karrieremodell, Doktoratskollegs, Personalentwicklungsangebote; zusätzlich könnte hier auch ein Angebot zur Selbstreflexion über den angestrebten oder eingeschlagenen Weg einer wissenschaftlichen Karriere platziert werden; etwa analog zu www.academiccareer.manchester.ac.uk/foryou/).

Im Handbuch für FB-Leitungen werden zudem die vor allem in deren Verantwortung liegenden Möglichkeiten der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses dargestellt werden.

- Auch wenn **Behinderung oder chronische Erkrankung** an unserer Universität weder auf formaler noch auf pragmatischer Ebene einen Hinderungsgrund für eine Einstellung darstellt, ist es doch so, dass unsere Universität die entsprechende Quote gemäß Behinderteneinstellungsgesetzes zur Einstellung „begünstigter Behinderter“ regelmäßig nicht erfüllt, weswegen jährlich über 150.000 Euro an Ausgleichszahlungen zu erbringen sind. Nicht zuletzt aus diesem Grund wurde ein entsprechendes Pflichtziel in die ZV 2013-15 aufgenommen.
- Insg. soll das im Entstehen befindliche **Handbuch für Fachbereichsleitungen** ein weiteres Werkzeug im Sinne des QM-Grundsatzes „Klarheit und Transparenz schaffen“ sein. Ähnlich wie in den schon verfügbaren Handbüchern werden darin bestehende Regelungen sowie darüber hinaus gehende Empfehlungen zusammengefasst sein und so für die Zielgruppe einerseits Abläufe erleichtern und andererseits deren Qualität sichern.
- Sowohl im Handbuch für die Fachbereichsleitungen als auch im Personalentwicklungsprogramm Academic Leadership sowie bei anderen sich bietenden Gelegenheiten könnte noch stärker als bisher betont werden, dass die Fachbereichsleitungen gemäß unserem Organisationsplan die dem Rektorat **nachgeordnete Steuerungsebene** und also für die Vermittlung

und Umsetzung von im Rektorat beschlossenen Maßnahmen verantwortlich sind (analog zu den Leiter/innen der SE und BdR, bei denen dies vielmehr in diesem Sinne wahrgenommen und praktiziert wird).

Entwicklungsfelder gemäß Audit-Richtlinie¹:

- Noch weitgehend am Anfang stehen die Überlegungen hinsichtlich der QS der **Einstellungsverfahren für Doktorand/innen und Projektmitarbeiter/innen**. Die Auswahl der Bewerber/innen erfolgt in diesem Fall in der Verantwortung der Fachbereiche, die QS ist bislang auf die Einbeziehung der gesetzlich vorgesehenen Gremien, also des AKG und des Betriebsrates, beschränkt. Als QS-Maßnahmen sind zunächst vor allem Empfehlungen im Rahmen des Handbuches für Fachbereichsleitungen geplant (etwa für die Durchführung von Hearings); denkbar ist aber auch eine (derzeit mangels entsprechender Personalausstattung nicht leistbare) stärkere Einbeziehung der SE Personal in die Auswahlverfahren (analog zu den Auswahlverfahren in der zentralen Verwaltung, also den BdR).
- Ein weiteres Diskussionsthema ergibt sich im Kontext der (etwa im Rahmen der Umsetzung der Charter for Researcher vorgesehenen) **Ausschreibung aller Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen im EU-Stellenmarkt Euraxess**: Diese kann sehr hohe Zahlen an internationalen Bewerber/innen bedingen (bspw. vor kurzem 200 Bewerber/innen auf eine Stelle am IFFB Geoinformatik) womit sich die Frage nach deren Bewältigung im Rahmen eines für alle fairen Auswahlverfahrens stellt. Zum anderen stellt sich damit noch einmal die Frage nach den Chancen für den lokalen wissenschaftlichen Nachwuchs.
- In der AG QE Personal wiederholt angesprochen wurde die **Bedeutung von dezentralen Leitungs- und Managementfunktionen**, insb. der Rolle der Fachbereichsleitungen. Diese Funktionen werden im Rahmen der üblichen Dienstpflichten (bspw. CK-Vorsitzende) bzw. nebenamtlich (mit einer Zulage) bei ansonsten aber gleichbleibenden Dienstpflichten (Fachbereichsleitungen) ausgeübt, was die Frage nach einer angemessenen Vergütung nach sich zieht, wobei es hierbei nicht notwendigerweise um eine (zum einen nicht finanzierbare und zum anderen nicht notwendigerweise motivationsförderliche) monetäre Vergütung gehen muss. Bisher (etwa in der AG QE Personal & Verwaltung und auch in der AG QE Forschung) *andiskutiert* wurde vielmehr etwa das Modell eines Zeitbudgets für Führungskräfte, ein Bonussystem für erbrachte Leistungen (in Leitungs- und Managementfunktionen oder aber auch für Forschungsleistungen; mit Boni wie der Möglichkeit früher auf Freisemester gehen zu können) bis hin zur Einführung eines Punktesystems für zu erbringende Leistungen (einzuführen etwa im Kontext der Umsetzung der Evaluierungsrichtlinie). Zumindest sollen aber im Handbuch für Fachbereichsleitungen die Möglichkeiten zum Delegieren von Aufgaben dargestellt werden.
- Damit in Zusammenhang steht auch die Frage nach einer seitens einzelner Wissenschaftler/innen immer wieder geforderten **Leistungsorientierung bei den Gehältern**. Eine solche ist bislang – abgesehen von der Ersteinstufung neuberufener Professor/innen – nicht implementiert. Gefordert wird die Leistungsorientierung insb. in Zusammenhang mit der erfolgreichen Einwerbung von Drittmitteln. Gerade darüber käme es aber auch zu einer Ungerechtigkeit zwischen den Fächern, weil die Möglichkeiten der Drittmitteleinwerbung je nach Fachkultur sehr unterschiedlich sind.

4.5 Internationale Mobilität

Hinweis: Ein systematischer Überblick über die aktuellen sowie über die früheren strategischen bzw. operativen Zielsetzungen und deren Umsetzung ist auch für den Bereich der Internationalen Mobilität im [QM-Handbuch](#) unserer Universität zu finden. Wie in den anderen Handlungsfeldern soll an dieser Stelle vor allem ein **Überblick** über die entsprechenden Prozesse bzw. Maßnahmen zur Gewährleistung der Umsetzung der Zielsetzungen gegeben werden.

Internationalisierungsstrategie

Neben dem jeweils geltenden Entwicklungsplan und der jeweils geltenden Leistungsvereinbarung, die selbstverständlich auch für den Bereich der Internationalisierung Zielsetzungen enthalten, ist hier zunächst die zwischen 2009 und 2010 erfolgte Entwicklung einer **Internationalisierungsstrategie** zu nennen. Zu deren Ausarbeitung wurde 2009 ein Koordinator für *Internationale Mobilität* ernannt, der zahlreiche Gespräche mit fast allen Erasmus- und/oder Mobilitätsbeauftragten in den Fachbereichen geführt hat und daraus eine Übersicht über die Bandbreite der Ziele und Fördermöglichkeiten im Bereich der Internationalisierung erstellt hat:



4.5.1 Strategie
Internationale Bezieh

Dieses Strategie war – gemeinsam mit dem geltenden Entwicklungsplan und der Leistungsvereinbarung – von 2009 bis ca. 2011 maßgeblich für die Ausgestaltung der Instrumente und Maßnahmen im Bereich der Internationalisierung sowie für die Besprechungen in der Ende 2011 eingerichteten AG QE Internationale Mobilität.

Derzeit sind die Bestrebungen im Bereich der Internationalisierung auf die Etablierung von **regionenspezifischen Schwerpunkten** ausgerichtet. Bisher erfolgreiche Kooperationen sollen so noch intensiver betreut und ggf. ausgebaut werden. In einer Region gut vernetzte Wissenschaftler/innen übernehmen dabei die Koordination für eben diese Region und sollen andere in der Region aktive oder interessierte Kolleg/inn/en bei deren Kooperationsbestrebungen unterstützen. Weiters soll es entlang der Schwerpunkt-Regionen (wie etwa China, Russland, Lateinamerika) spezifische Informationskampagnen geben. Einzelne Regionen sollen durch eigene Zentren (wie dem bestehenden China-Zentrum und dem geplanten Russland-Zentrum) gestärkt werden.

Ein Internationalisierungsschwerpunkt ganz anderer Art ist dagegen „**internationalisation at home**“, in dessen Rahmen Studierende (oder auch Mitarbeiter/innen) verstärkt von Gast-Wissenschaftler/innen, die an unserer Universität zu Gast sind, profitieren sollen; vor allem indem diese stärker in die Lehre miteingebunden werden (vgl. in den Qualitätsstandards Lehre: „Gastprofessor/inn/en werden so in die Lehre eingebunden, dass sie zur Erreichung der Ziele der Lehre am Fachbereich bzw. zur Erreichung der Ziele der entsprechenden Curricula beitragen.“). Weiters ist in diesem Kontext – neben den Aktivitäten in den Fachbereichen und den Regionen-spezifischen Zentren – das Bemühen um Berufung von Wissenschaftler/innen aus dem Ausland sowie der Ausbau der englischsprachigen Lehre (bis hin zu entsprechenden Verpflichtungen in den Curricula) zu nennen.

EP 2013-15 und LV 2013-15 sehen zudem einen weiteren Ausbau der **Informationskampagnen** im Bereich der internationalen Mobilität und dabei ganz besonders ein Abzielen auf **Nachwuchswissenschaftler/innen** vor.

Ganz wesentliches Element der gesamtuniversitären Internationalisierungsbestrebungen ist letztlich die nunmehrige Verpflichtung der Fachbereiche, im Rahmen der ZV 2013-15 ihrerseits eine Internationalisierungsstrategie zu erstellen: ZV 2013-15, 4.1 (Pflichtziel): „Erstellung und anschließende Implementierung einer **auf den Fachbereich bezogenen Internationalisierungsstrategie**, folgende Punkte sollen enthalten sein: a) Aufzählung der aktiven Kooperationen am Fachbereiche, b) Darstellung der strategisch wichtigen Kooperationen jetzt und in Zukunft, c) Überlegungen zur Vernetzung der internationalen Kooperationen in Lehre und Forschung (Studierende und Lehrende), d) Benennung eines/einer Mobilitätsbeauftragte/n zur Koordinierung der internationalen Aktivitäten am Fachbereich.“

Förderung von Incoming und Outgoing

Über die Möglichkeiten der **Förderung von Auslandsaufenthalten Studierender** wurde und wird in der AG QE Internationale Mobilität wiederholt gesprochen. Hier eine Übersicht über die wichtigsten dafür zur Verfügung stehenden Maßnahmen:

- Der erste und wichtigste Bereich von Maßnahmen ist die kontinuierliche Information und Beratung von Studierenden über die Bandbreite der Möglichkeiten, einen Teil des Studiums im Ausland zu absolvieren und hierfür auch Unterstützung (finanzieller oder organisatorischer Art) in Anspruch zu nehmen.
- Ein wichtiges Hemmnis gegenüber Auslandsaufenthalten scheinen (so zeigt die Diskussion innerhalb und außerhalb unserer Universität) die straffen Bachelor- und Masterstudienpläne zu sein. Insofern liegt es nahe, in die Studienpläne von vorneherein sogenannte „Mobilitätsfenster“ einzubauen. Dies wird den Curricularkommissionen empfohlen und wurde und wird tw. auch aufgegriffen. Es besteht hierzu aber keine Verpflichtung.
- Ein anderes zu adressierendes Hemmnis ist die teilweise restriktiv gehandhabte Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen. Den verantwortlichen Curricularkommis-sionsvorsitzenden wird empfohlen, hierbei liberal vorzugehen und allgemein wird empfohlen, im Ausland erbrachte Studienleistungen ggf. zumindest auf Wahlfächer anzurechnen. Ideal wäre es, wenn für einzelne Kooperationen bzw. für den einzelnen Austausch von vorneherein Äquivalenzlisten erstellt werden würden.
- Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Bewirtschaftung und Betreuung von Universitätspartner-schaften. So sollen Studierenden Plätze an begehrten ausländischen Universitäten gesichert werden (insb. im englischsprachigen Raum).
- Wesentliche Verantwortung kommt hierbei den **Erasmusbeauftragten** in den Fachbereichen zu. Sie sind es auch, die Studierenden als Ansprechpartner/innen für geplante Auslandsauf-enthalte an einer bestimmten Universität zur Verfügung stehen.

Ähnlich verhält es sich mit der Förderung von „**Outgoing**“ unter den **wissenschaftlichen Mitarbei-ter/inne/n** unserer Universität:

- Auch sie werden regelmäßig über die Bandbreite der Möglichkeiten und der angebotenen Unterstützungsleistungen informiert.

- Neu ist der Ansatz jüngere Mitarbeiter/innen auch im Rahmen von Personalentwicklungskursen (wimi-curriculum, HSD*) für dieses Thema zu sensibilisieren.
- Wesentliche Bedeutung kommt hierbei der Reisekostenrichtlinie zu, die gerade für jüngere Mitarbeiter/innen flexibel gehandhabt werden soll.

Um **ausländische Studierende** dazu zu motivieren, im Rahmen von Erasmus-Programmen an unsere Universität zu kommen bzw. um sie an unserer Universität bestmöglich zu betreuen, sind folgende Maßnahmen und Prozesse implementiert:

- Zunächst ist hier die administrative Betreuung der Gaststudierenden zu nennen; sodann der „Welcome Guide“, der umfassend über das Studieren an unserer Universität informiert.
- Zu Beginn eines jeden Semesters wird vom BdR Internationale Beziehungen zudem eine Orientierungswoche angeboten.
- Auf verschiedenen Ebenen wird das Anbieten englischsprachiger Lehrveranstaltungen gefördert. So ist in manchen Curricula die Absolvierung englischsprachiger Lehrveranstaltungen verpflichtend vorgesehen, was auch ein entsprechendes Angebot an Lehrveranstaltungen nötig macht.
- Neu ist eine eigens für die internationalen Studierenden organisierte Ring-Vorlesung, die aus den unterschiedlichsten Fächern (aller Fakultäten) einen Überblick über österreichische Geschichte, Kultur, Politik oder auch über das österreichische Rechtssystem gibt.
- Curricularkommissionen wird empfohlen, in die Curricula eine Regelung aufzunehmen, die internationalen Studierenden eine gewisse Anzahl an Plätzen in prüfungsimmanenten Lehrveranstaltungen sichert. In dem von der Bologna-Arbeitsgruppe dem Senat vorgelegten neuen Rahmencurriculum (noch nicht beschlossen) ist zudem vorgesehen, dass in prüfungsimmanenten Lehrveranstaltungen zu der geplanten Teilnehmer/innen-Beschränkung 10 Prozent an Plätzen für internationale Studierende hinzukommen sollen.

Und auch für die **Betreuung von Incoming-Gastwissenschaftler/innen** gibt es verschiedene Serviceangebote:

- Auch hier sind zunächst die entsprechenden Angebote des BdR Internationale Beziehungen zu nennen (bis hin zu Wohnungen für Gastwissenschaftler/innen).
- Da aber die Hauptverantwortung für deren Betreuung bei den Erasmus- bzw. Mobilitätskoordinator/inn/en liegt, wurde zuletzt eine Checkliste zu deren Unterstützung erarbeitet (als Teil des in Vorbereitung befindlichen Mobilitätshandbuches; siehe unten).
- Für die Koordinator/inn/en werden Vernetzungstreffen angeboten.
- Zudem ist in den Qualitätsstandards für Lehre der Standard enthalten, dass Gastprofessor/inn/en „für alle gewinnbringend in die Lehre eingebunden werden (sollen); insb. so, dass sie zur Erreichung der Ziele der Lehre am Fachbereich bzw. zur Erreichung der Ziele der entsprechenden Curricula beitragen“.

Der **International Day „go international“** richtet sich sowohl an Mitglieder unserer Universität, die an einem Auslandsaufenthalt interessiert sind als auch an die Gäste unserer Universität (je Mitarbeiter/innen und Studierende) und soll allgemein über die Möglichkeiten im Bereich der internationalen Mobilität informieren und für diese Thematik Bewusstsein schaffen.

Und auch in den **ZV 2013-15** ist die Förderung von Incoming und Outgoing in Form entsprechender Zielsetzungen umfangreich thematisiert:

- 4.2 (Pflichtziel): „Information über Studierendenmobilität: Es sollen am Fachbereich jährliche Informationsveranstaltungen über ERASMUS-Programme und internationale Kooperationen zur Erhöhung der Studierendenmobilität stattfinden.“
- 4.3 (Pflichtziel): „Förderung/Erhöhung der Mobilität von Dissertant/inn/en: verstärkte Nutzung des ERASMUS-Programms Teaching Exchange (Incoming und Outgoing)“
- 4.4 (Pflichtziel): „Erhöhung des fremdsprachigen Lehrangebots“
- 4.5 (Wahlziel): „Unterstützung von Dissertant/inn/en (angestellte, wie nicht angestellte) bei der Teilnahme an internationalen Konferenzen (ab 2013 werden vom Rektorat jährlich mindestens 12 Stipendien für diesen Zweck vergeben werden).“
- 4.6 (Wahlziel): „gezielte Förderung von Fremdsprachenkenntnissen der Lehrenden“
- 4.7 (Wahlziel): „Erasmus-Alumni: Förderung von Alumni-Netzwerken mit Studierenden und Absolvent/inn/en, die im Ausland waren.“
- 4.8 (Wahlziel): „Erhöhung der Anzahl fremdsprachigen Gastprofessor/inn/en (Verwendung des Leitfadens „Gastprofessuren““)

Universitätspartnerschaften

Wie oben schon erwähnt, kommt bei der Vermittlung von Plätzen für Auslandsaufenthalte den **Universitätspartnerschaften** wesentliche Bedeutung zu. Dementsprechend wurden wiederholt Überlegungen hinsichtlich deren Ausgestaltung und Betreuung angestellt:

- Zuletzt wurde auch eine Evaluierung aller bestehenden Partnerschaften durchgeführt. So sollten zunächst die gut und die weniger gut und vor allem auch die gar nicht genutzten Partnerschaften identifiziert werden, um daraus Informationen über den weiteren Ausbau oder die Änderung von Partnerschaften zu gewinnen.
Zu berücksichtigen ist hierbei jedenfalls ein gewisser Generationenwechsel bei der wissenschaftlichen Belegschaft: In den letzten Jahren sind viele wissenschaftliche Mitarbeiter/innen aus dem Dienst der Universität ausgeschieden, neue Professor/inn/en, Assistenzprofessor/inn/en oder Doktorand/inn/en sind hinzugekommen. Dadurch sind viele „alte“ Partnerschaften nicht mehr betreut und ganz neue, andere Partnerschaften hinzugekommen.
- Ein Ansatz, der sich aus dieser Evaluierung ergeben hat, ist das Konzentrieren auf spezifische Regionen (vgl. o.) und die Ernennung von Hauptkoordinator/inn/en für diese Regionen. Diese Hauptkoordinator/inn/en sind in einer Region besonders erfahrene und engagierte Mitglieder unserer Universität, die ihrerseits dann auch mit anderen Koordinator/inn/en dieser Region Kontakt aufnehmen und so versuchen sollen, die Partnerschaften in dieser Region zu stärken (vgl. o. im Kontext der Internationalisierungsstrategie).

Handbuch für Internationale Mobilität

Um all diese Maßnahmen mit den unterschiedlichen zentralen und dezentralen Zuständigkeiten in eine einheitliche Übersicht zu bringen und um so zu einem stringenten Maßnahmenkatalog zu kommen, vor allem aber um für die dezentral agierenden Koordinator/inn/en oder auch für die Fachbereichsleitungen transparente Abläufe zu haben, wurde 2012 mit der Erarbeitung eines **Handbuches**

für **Internationale Mobilität** begonnen und auch als bis spät. 2015 umzusetzendes Ziel in die LV 2013-15 aufgenommen.

Stärken und Entwicklungspotential

Stärken:

- Dem Handlungsfeld „Internationale Mobilität“ kommt an unserer Universität seit langem große Bedeutung zu: Seit der Einführung von Vizerektoraten gab es immer eine eigene **Vize-rektorin** für internationale Mobilität. **Ziele** im Bereich der Internationalisierung waren bzw. sind in jedem Entwicklungsplan und in jeder Leistungsvereinbarung enthalten. Und seit Herbst 2010 ist eine eigene **AG QE Internationale Mobilität** eingerichtet. Zum Ausdruck kommt dies aber auch durch die entsprechende Vernetzung mit nationalen und internationalen Gremien. So ist die Vizerektorin für internationale Mobilität auch stellvertretende Vorsitzende des Forum Internationales der österreichischen Universitätenkonferenz (uniko), im Herbst dieses Jahres ist der OeAD, der Österreichischer Austauschdienst (die zentrale österreichische Serviceeinrichtung im Bereich der internationalen Bildungsmobilität) mit der OeAD-Hochschultagung 2013 an unserer Universität zu Gast (siehe [hier](#)).
- Zur Realisierung der Zielsetzungen im Bereich der internationalen Mobilität wurden in den vergangenen Jahren **zahlreiche Maßnahmen** entwickelt und umgesetzt; insb. wurde ein umfangreiches Beratungs- und Serviceangebot für Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, für Incoming und Outgoing aufgebaut.
- Bzgl. der **Erfahrungen der Gaststudierenden** an unserer Universität (Incoming) wird uns aktuell von der europäischen Studienwahlplattform StudyPortals' auf Basis von Erfahrungsberichten internationaler Studierender ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt. Der Universität Salzburg werden dort österreichweit die besten Bewertungen gegeben; im europäischen Vergleich wurde sie unter die TOP 20 gewählt (siehe [hier](#)).
- Aufgrund der Vielzahl der bestehenden Kooperationsabkommen gibt es für die Angehörigen unserer Universität **vielfältige Möglichkeiten** für Auslandsaufenthalte.
- Bei der Ausrichtung der Internationalisierungsstrategie auf ausgewählte Regionen erfolgte insb. auch eine **Orientierung an den aufstrebenden Ländern** dieser Erde, von denen anzunehmen ist, dass es langfristig für den/die Einzelne/n lohnend sein dürfte, dort einen Auslandsaufenthalt verbracht zu haben (insb. China, Russland, Brasilien). Anzumerken ist aber auch, dass im Rahmen der entsprechenden Kooperationen derzeit noch wesentlich mehr Studierende zu uns kommen als von uns in diese Länder gehen möchten. Hier ist die Wahrnehmung der Studierenden sicherlich noch zu lenken.

Entwicklungspotential:

Dass all die Maßnahmen zur Förderung der internationalen Mobilität aber auch an Grenzen stoßen, zeigt sich an der **stagnierenden** (oder in den Vorjahren sogar rückläufigen) **Entwicklung der Outgoing-Zahlen**. Dies ist aber kein speziell an unserer Universität existierendes Phänomen sondern ist vielmehr in ganz Österreich ähnlich. Die in diesem Kontext (wiederholt) diskutierten Probleme bzw. Möglichkeiten der Gegensteuerung können auf die folgenden Punkte zusammengefasst werden:

- In die Curricula unserer Universität werden vermehrt sogenannte **„Mobilitätsfenster“** eingebaut, die den Studierenden die entsprechenden Rahmenbedingungen für das Verbringen von Auslandssemestern eröffnen sollen. Bislang erfolgt dies auf Eigeninitiative der einzelnen Cur-

ricularkommission; unter Umständen ist das auch auf die Mobilitätsbeauftragten zurückzuführen. Was aber fehlt ist eine dahingehende starke Empfehlung wie sie etwa in einem neuen Rahmencurriculum vorgesehen werden könnte.

- Ein weiteres – neben den hiermit angesprochenen straffen Studienplänen – oftmals berichtetes Hemmnis für Auslandsaufenthalte ist die teilweise restriktiv gehandhabte **Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen**. Den verantwortlichen CK-Vorsitzenden wird empfohlen, hierbei möglichst liberal vorzugehen und erbrachte Studienleistungen ggf. zumindest auf Wahlfächer anzurechnen (sofern solche, was nicht in allen Curricula der Fall ist, in entsprechendem Umfang vorgesehen sind). Ein anderer Ansatz wäre es, das Anerkennungsprozedere dahingehend zu ändern, dass von den Studierenden von vornherein mit den zuständigen CK-Vorsitzenden festgelegt werden muss, welche Studienleistungen im Ausland erbracht werden (können). Hierfür wäre das Vorliegen von Äquivalenzlisten für einzelne Kooperationen von Vorteil. Vielfach wären hierfür allerdings intensivere Kontakte mit den Partner-Universitäten notwendig.
- Ein ganz eigener Ansatz der Förderung von Internationalität sind **Joint Study und Joint Degree Programme**. Bisher sind an unserer Universität vier solche Programme eingerichtet, zwei davon mit ausländischen Universitäten (mit der TU München im Bereich der Ingenieur- bzw. Materialwissenschaften, mit der Universität Olmütz im Bereich der European Union Studies). In der aktuellen Leistungsvereinbarungsperiode sollen zwei weitere hinzukommen.
- Um über die Gründe der Studierenden unserer Universität, (nicht) ins Ausland zu gehen, mehr zu erfahren, wurde zuletzt von der ÖH, in Abstimmung mit der AG QE Internationale Mobilität, eine **Befragung** durchgeführt. Einer der vermuteten Gründe ist, dass die Wichtigkeit von Auslandsaufenthalten von Studierenden anders eingeschätzt wird als von Uni-Manager/innen. Leider liegen aber die Befragungsergebnisse zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht vor.
- Vor diesem Hintergrund ist aber auch die (letztlich auch von der nationalen und internationalen Hochschulpolitik kommende) Maßgabe der **möglichst hohen Zahl** an international mobilien Studierenden und Mitarbeiter/innen zu hinterfragen. In diesem Sinne ist unter Umständen noch mehr auf die Qualität der *tatsächlich stattfindenden* und nicht notwendigerweise auf weitere Maßnahmen hinsichtlich der Quantität an Auslandsaufenthalten zu setzen.
- Mit Blick auf die **Incoming-Studierenden** ist noch zu ergänzen, dass sich diese nur schwer steuern lassen, insb. wenn es ihnen weit gefasste Abkommen erlauben, bei uns auch andere Fächer als ihr eigentliches Studienfach zu studieren (berichtet wird etwa von italienischen und spanischen Studierenden, die im Rahmen von „Literally Studies“ alle Sprachen belegen können und bei uns dann in vielen Fällen Anglistik inskribieren).

Entwicklungsfelder gemäß Audit-Richtlinie¹:

- -/- (Auch im Bereich der Internationalen Mobilität sehen wir derzeit keine Entwicklungsfelder im Sinne der Audit-Richtlinie, also keine Bereiche, in denen wir unserer eigenen Wahrnehmung nach noch am Anfang der Entwicklung stehen würden.)

5 Analyse

5.1 Selbsteinschätzung des QMS

Nach der Diskussion von **Stärken und Entwicklungspotential im Kontext der einzelnen Handlungsfelder**, worauf wir an dieser Stelle noch einmal explizit verweisen möchten, soll hier nun eine abschließende **Selbsteinschätzung anhand der vier Standards** der Audit-Richtlinie der AQ Austria erfolgen.

Standard 1: Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.

Die Ziele für die Weiterentwicklung unserer Universität sind seit 2005 in den **Entwicklungsplänen** und seit 2007 in den **Leistungsvereinbarungen** festgelegt. Dass dabei an unserer Universität die Leistungsvereinbarung auf den Entwicklungsplan abgestimmt ist, wurde – wie oben dargestellt – vom Wissenschaftsrat in einer (gesamtosterreichischen) Analyse der Leistungsvereinbarungen 2010-12 positiv hervorgehoben (vgl. [hier](#)). Dies trifft sicherlich auch auf die Entwicklungsplan- und Leistungsvereinbarungsperiode 2013-15 zu. Hinzu kommt nun noch, dass für die Ausarbeitung des EP 2013-15 neben der Analyse über die Zielerreichung in den vorangegangenen Jahren zusätzlich zwei Benchmarks, eines mit der Universität Basel und eines mit den vergleichbaren österreichischen Universitäten, erstellt wurden.

Folgerichtig sind *die* zentralen Instrumente der Steuerung, die **Zielvereinbarungen** mit den wissenschaftlichen Fachbereichen und die Zielvereinbarungen mit den administrativen Organisationseinheiten auf die Umsetzung der Leistungsvereinbarung hin ausgerichtet. Ein wesentliches Moment der Ausrichtung der Steuerungsinstrumente insgesamt (also der Zielvereinbarungen und der weiteren hier in diesem Bericht dargestellten Instrumente) auf die gesamtuniversitären Ziele ist aber auch in der **Einbeziehung von Vertreter/innen der Organisationseinheiten** in die Erstellung der strategischen Dokumente zu sehen. So können von vornherein Prozesse bzw. Instrumente und Ziele aufeinander abgestimmt werden und ein Gutteil der Ausrichtung auf die neuen Zielsetzungen noch vor dem Abschluss von Zielvereinbarungen erfolgen.

Eine **systematische Übersicht** über die gegenwärtigen und die früheren Zielsetzungen unserer Universität sowie über die Prozesse und Instrumente zu deren Umsetzung gibt unser [QM-Handbuch](#).

Standard 2: Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.

Das QMS ist sowohl von seinem Konzept her als auch in seiner praktischen Umsetzung von vorne herein darauf ausgerichtet, unsere Universität sowohl beim **Festlegen von Zielen** als auch beim **Erreichen** und bei der **Überprüfung** der Zielerreichung zu unterstützen. Hierfür ist die Organisationseinheit für die Koordination des Qualitätsmanagements direkt beim Rektorat, als **Büro des Rektorats** (BdR) angesiedelt. Es ist unterstützend in die Zielsetzungsprozesse eingebunden (bspw. in Form von

Analysen über die Erreichung früherer Ziele oder der Ausarbeitung von Benchmarks sowie für die Organisation und Redaktion der strategischen Dokumente) und es ist etwa auch für die Organisation und Abwicklung der internen Zielvereinbarungen und deren Überprüfung zuständig.

Ziele bzw. gelebte Qualitätsregelkreise (i. S. v. PDCA) sind zentraler Bestandteil der im QM-Handbuch, in der Satzung und im aktuellen Entwicklungsplan festgehaltenen QM-Grundsätze. Die Umsetzung dessen ist an **vier operativen Elementen** ausgerichtet:

- **Ziele und Steuerung:** Zielsetzungen in den Entwicklungsplänen, Leistungsvereinbarungen und Zielvereinbarungen sowie die Festlegung von Maßnahmen zu deren Umsetzung;
- **Standards und Richtlinien:** Dort wo dies möglich und sinnvoll ist sollen interne Regelungen geschaffen werden, mit deren Hilfe (etwa über die gesetzlichen Anforderungen hinaus) Qualität gewährleistet werden kann.
- **Klarheit und Transparenz:** Ein wichtiger Faktor der Erreichung von Zielen ist die Klarheit und Transparenz der (im universitären Kontext oftmals komplexen, weil von wechselnden Zuständigen geprägten) Wege zu ihnen. Hierbei soll vor allem in Form von Handbüchern und in Form von Austausch (etwa im Rahmen von Vernetzungstreffen) Unterstützung gegeben werden.
- **Reflexion und Weiterentwicklung:** Ziele und die Maßnahmen zu deren Umsetzung sollen kontinuierlich Gegenstand von Reflexion und Weiterentwicklung sein. Hierfür wurden die verschiedenen AG QE eingerichtet, deren Themen nicht nur anlassbezogen ausgewählt werden, sondern mindestens ebenso an den Zielsetzungen in den Entwicklungsplänen und in den Leistungsvereinbarungen orientiert sind.

Die in diesem Bericht dargestellten Prozesse und Maßnahmen der QS und der QE sind ihrerseits direkt auf die Erreichung der in den strategischen Dokumenten festgelegten Ziele abgestimmt. Systematisch ist das im [QM-Handbuch](#), inkl. einer Darstellung der in den vergangenen Jahren erreichten – *oder auch nicht erreichten* – Zielsetzungen, dargestellt.

Zudem gibt es an unserer Universität seit Herbst 2011 einen Vizerektor für Qualitätsmanagement & Personalentwicklung, der aus dieser Position heraus die Erreichung von Zielen steuern und kontrollieren kann.

Standard 3: Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

Die Anwendung bzw. Nutzung von Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssystemen wurde in zwei Tabellen im Abschnitt 4.1 dargestellt. Dabei wurde aber auch auf Entwicklungspotential hin zu einem umfangreicheren Monitoringsystem sowie hinsichtlich des Verfahrens zur Evaluierung der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen hingewiesen (siehe dazu auch noch einmal unten im abschließenden Abschnitt zur Weiterentwicklung des QMS).

Standard 4: Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.

Bei den Besprechungen des gegenständlichen Berichtes in unseren AG QE bzw. im QM-Beirat war die Frage nach der **Qualitätskultur** eine der am schwierigsten zu beantwortenden: Was ist Qualitätskultur? Woran kann Qualitätskultur festgemacht werden? Einigkeit bestand aber darüber, dass es für eine gelebte Qualitätskultur nicht nötig ist, dass jede/r einzelne Mitarbeiter/in über das QMS berichten kann. Wichtig ist vielmehr, dass die **einzelnen Programme und Maßnahmen** dort, wo sie relevant sind, bekannt sind und umgesetzt werden. Und in dieser Hinsicht wurde, so ebenfalls der Befund in den AG QE und im QM-Beirat, in den letzten Jahren sehr viel **entwickelt** bzw. wurde so manches was früher schon an Aspekten der QS und QE vorhanden war, nunmehr, durch ihre Formalisierung (bspw. die Betreuungsvereinbarung, die Richtlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis oder die Qualitätsstandards für Studium und Lehre) **explizit** und durch die Kommunikation über die Einzelmaßnahmen oder in Form der verschiedenen QM-Handbücher (QM-Handbuch im engeren Sinne, Qualitätshandbuch für Lehrende, Qualitätsstandards für Lehre & Studium, Handbuch Berufungsverfahren) und nicht zuletzt auch durch diesen Audit-Bericht **bekannt** gemacht. Durch systematische Analysen einerseits und mit Hilfe unserer AG QE andererseits wurden in den vergangenen Jahren alle zentralen Handlungsfelder (immer auch orientiert an den Zielsetzungen in den Entwicklungsplänen und in den Leistungsvereinbarungen) im Hinblick auf QS und QE beleuchtet und ggf. entsprechende Prozesse und Maßnahmen angepasst oder überhaupt erst geschaffen. Das Ergebnis dessen wurde in diesem Bericht dargestellt.

Aber auch wenn wir davon überzeugt sind, dass der/die einzelne Mitarbeiter/in nicht über das gesamte QMS im Detail Bescheid wissen muss, haben wir doch auch Maßnahmen zur **Kommunikation über QM** im Eigentlichen gesetzt (neben der von Anfang an existierenden Webseite nunmehr auch über Folder und eMail-Aussendungen). Diese Kommunikations- und Informationsmaßnahmen sind fortzuführen und ggf. noch auszubauen, in erster Linie wird die Kommunikation und Information über das QMS aber auch zukünftig **an den konkreten Prozessen und Maßnahmen ausgerichtet** sein.

Das zentrale Moment der systematischen Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen sind aber die **Arbeitsgruppen für Qualitätsentwicklung**, in denen die jeweiligen Vizerektor/inn/en, Wissenschaftler/innen unterschiedlicher Karrierestufen, Studierendenvertreter/innen und administrative Mitarbeiter/innen versammelt sind. Die AG QE sind es, die das QM unserer Universität von Anfang an getragen haben. Dort fand – lange bevor wir von einem *systematischen* QM gesprochen haben – unter dem Titel der *Qualitätsentwicklung* gemeinsames Nachdenken über die an unserer Universität gebotene Qualität sowie über nötige Weiterentwicklungen statt. Viele der in den vergangenen Jahren unter dem Titel von QS und QE gesetzten Maßnahmen wurden in den AG QE besprochen und vorbereitet, dem Rektorat zum Beschluss vorgelegt und danach in ihrer Umsetzung begleitet. Die AG QE sind damit auch als wichtige Beratungsgremien des Rektorats zu sehen.

Ein weiteres wichtiges Moment der systematischen Information und Beteiligung von Interessensgruppen sind die **regelmäßigen Treffen** des Rektorats mit den Fachbereichsleitungen (einmal pro Semester), des Vizerektors für Lehre mit den Dekanen/Dekaninnen, des Vizerektors für Lehre mit den Vorsitzenden der Curricularkommissionen sowie im administrativen Bereich die regelmäßigen Treffen des Rektorats mit den Leiter/inne/n der Serviceeinrichtungen, der Vizerektor/inn/en mit den

ihnen zugeordneten Büros des Rektorats sowie seit Beginn des laufenden Jahres der Leiter/innen aller administrativen Organisationseinheiten. Diese Treffen sind ein ganz wesentliches Element der Vermittlung und Kommunikation der gesamtuniversitären Zielsetzungen. – Auf dezentraler Ebene, also in den Fakultäten und Fachbereichen, erfolgt die Einbindung der Interessensgruppen in Form der regelmäßig einzuberufenden Fakultäts- und Fachbereichsräte sowie auch in den Curricularkommissionen, in denen etwa immer auch Studierende vertreten sind.

Hinsichtlich der systematischen Beteiligung der Interessensgruppen sei hier aber auch noch einmal auf die **Einbeziehung aller Mitglieder** der Universität in die Erstellung der Entwicklungspläne hingewiesen. Beispielsweise wurden zum letzten Entwicklungsplan von 25 Vertreter/innen von Interessensgruppen (Fakultäten, Fachbereichen, Betriebsräten, Österreichische Hochschülerschaft, Studienvertretungen) und von 15 Einzelpersonen Stellungnahmen vorgebracht und diese (wie oben dargestellt) nach Möglichkeit vom Rektorat eingearbeitet.

5.2 Absehbare Weiterentwicklungen des QMS

Abschließen möchten wir diesen Selbstbericht – ebenfalls in Ergänzung zum im Kontext der einzelnen Handlungsfelder bereits diskutierten Entwicklungspotential – mit einen Ausblick auf absehbare mögliche oder auch nötige Weiterentwicklungen, die nicht auf ein Handlungsfeld beschränkt sind, sondern vielmehr für das gesamte QMS relevant sind.

Zunächst ist hier noch einmal die **Kommunikation über unser QMS** zu nennen. Unser QMS kann als Insgesamtes sicherlich noch besser bekannt gemacht werden. Ein Aspekt davon kann es sein, zu versuchen, das QMS zukünftig noch stärker an den **Bedürfnissen der Betroffenen** auszurichten, das QMS also noch mehr zu einem System von **Hilfestellungen** weiterzuentwickeln. Hierfür könnte etwa, wie bei der Besprechung des Auditberichts in den AG QE vorgeschlagen, auch eine Befragung unter unseren Mitarbeiter/innen zur Weiterentwicklung des QMS gemacht werden. Ziel dabei sollte sein, dass das QMS noch mehr als bisher zu guten **Rahmenbedingungen** für ein zielorientiertes und produktives Arbeiten an unserer Universität beiträgt. Vorbereitende Schritte in diese Richtung erfolgen derzeit etwa im Rahmen der Neuausrichtung der QE Lehre.

Ein weiterer das gesamte QMS und seine Wirkungen betreffender Aspekt ist (dort wo es nicht ohnehin schon einen hohen Grad an Verpflichtung gibt) die Erhöhung seiner **Verbindlichkeit**, der Verpflichtung zur Nutzung von QS- bzw. QE-Instrumenten, zur Umsetzung von Standards oder auch zur Berücksichtigung von Empfehlungen. Neben der eben angesprochenen Kommunikation über die QS- und QE-Maßnahmen ist der hierzu derzeit angedachte Ansatzpunkt die Einführung eines so genannten **zweiten Qualitätsregelkreises**, eines **Monitorings** der in der Verantwortung der Organisationseinheiten liegenden Umsetzung von QS- und QE-Maßnahmen. In einem jährlichen Qualitätsbericht müsste beispielsweise über die Nutzung der Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluierung, die Einhaltung der Qualitätsstandards für Studium und Lehre, über die geführten MAG oder über die Umsetzung von Maßnahmen der Förderung der internationalen Mobilität berichtet werden. Selbstverständlich ist das aber mit einem vertretbaren administrativen Aufwand abzuwägen. Erste dahingehende Ansätze liegen auch bereits vor in dem viele Aspekte des QM, insb. im Bereich der Lehre, direkt in die ZV 2013-15 übernommen wurden und über deren Umsetzung in einem Zwischen- und in

einem Endbericht zu informieren sein wird. Es ist anzunehmen, dass dies insgesamt die **Wirkungen** der Steuerungsmaßnahmen bzw. des QMS erhöhen wird.

Im Sinne der **Entwicklungsfelder gemäß Audit-Richtlinieⁱ** möchten wir die Gutachter/innen zudem und abschließend (und wiederum in Ergänzung zu den oben im Kontext der einzelnen Handlungsfelder bereits dargestellten Entwicklungsfelder gemäß Audit-Richtlinie) um ihre Einschätzung darüber bitten, wie sich unser QMS weiterentwickeln könnte um langfristig zu einem **herausragenden QMS mit Alleinstellungsmerkmalen**, also zu einem in der (deutschsprachigen) universitären Landschaft beispielhaften QMS, zu werden.

Literatur

Nickel, S. (2007). Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen, Konzepte – Instrumente – Umsetzung. Arbeitspapier Nr.94. Gütersloh: CHE.

http://www.che.de/downloads/CHE_QM_Studie_AP94.pdf; 23.09.13

Zurwehme, A. (2008). Zur Entwicklung eines managementorientierten Qualitätssicherungssystem für Hochschulen. Arbeitspapier. Technische Universität Dresden.

<http://www.bildungssteuerung.de/downloads/Managementorientiertes-QM-Modell.pdf>; 23.09.13

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildungen

Abb. 1	Das QMS-Modell der Universität Salzburg	S. 17
Abb. 2	Der allgemeine Qualitätsregelkreis an unserer Universität	S. 20
Abb. 3	Der Qualitätsregelkreis im Kontext von QS und QE	S. 21
Abb. 4	Der Qualitätsregelkreis und die AG QE	S. 23

Tabellen

Tab. 1	Budget der Universität Salzburg	S. 10
Tab. 2	Mitarbeiter/innen	S. 10
Tab. 3	Studierende	S. 10
Tab. 4	Studienangebot	S. 10
Tab. 5	Veröffentlichungen	S. 11
Tab. 6	Internationale Kooperationen, Outgoing und Incoming	S. 11
Tab. 7	Zuständigkeiten	S. 12
Tab. 8	Zuständigkeiten der obersten Leitungsgremien	S. 14
Tab. 9	Berichtswesen und Monitoring	S. 32
Tab. 10	Evaluierungsverfahren	S. 33

ⁱ „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 bereits in der Vereinbarung zwischen der AQ Austria und der Hochschule festgelegt und in der Selbstdokumentation erörtert. Das Feedback der Gutachter/innen bezieht sich auf die künftige Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und wird nicht für die Zertifizierungsentscheidung herangezogen.“ (Audit-Richtlinie)