

Konzept zum Qualitätsmanagement-System der Universität Graz

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
1 Das Qualitätsmanagementsystem der Karl–Franzens–Universität Graz	2
Rahmenbedingungen.....	2
Was soll mit dem QM–System erreicht werden?	2
Aufbau und Anwendungsbereiche.....	3
AkteurInnen im QM–System.....	4
Der QM–Zyklus der Universität Graz	5
Gelebtes System & Zusammenfassung	6
2 Übersicht der QM–Maßnahmen	8
Lehre	8
Weiterbildung.....	9
Forschung.....	9
Führungsprozesse	10
3 Beschreibung der wichtigsten QM–Maßnahmen	11
Lehrveranstaltungsevaluierung GEKo	11
Curriculumserstellung	11
Berufungs– und Habilitationsverfahren.....	11
Strategieentwicklungsprozess & Entwicklungsplan.....	12
Interne Zielvereinbarungen	12
Forschungsevaluierung	13
Berichtswesen	14
Absolventinnen– und Arbeitsmarktanalysen.....	14

1 Das Qualitätsmanagementsystem der Karl-Franzens-Universität Graz

Qualitativ hochwertige Leistungen in Lehre und Forschung sind erklärtes Ziel der Universität Graz. Um die Qualitätssicherung und -entwicklung in Forschung, Lehre und Serviceleistungen zu systematisieren und zielgerichtetes Steuerungshandeln zu unterstützen, wurde das Qualitätsmanagement-System (QM-System) als Teil des Universitätsmanagements aufgebaut. Das System umfasst die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Aktivitäten der Universität und ist auf die Schaffung qualitätsfördernder Kontexte sowie die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet.

Daneben setzt die Universität den gesetzlichen Auftrag zur Einrichtung eines „Qualitätsmanagementsystems“ in gelebte Praxis um.

Rahmenbedingungen

Qualitätsmanagement (QM) hat sich in den letzten Jahren verstärkt als eine Organisationsaufgabe etabliert. Mehr denn je sind Universitäten darin gefordert, ihre Qualitäten sichtbar und ihre Leistungen nachweisbar zu gestalten. Dabei gilt es externe Rahmenbedingungen und Anforderungen zu beachten.

Nach den Bologna-Kommuniqués und den „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG) liegt die Hauptverantwortung für die Qualität und die Evaluierung des Bildungsangebots im Sinne der institutionellen Autonomie bei den Hochschulen selbst. Die Verpflichtung zu einem umfassenden nationalen System der Qualitätssicherung ist im österreichischen Universitätsgesetz für öffentliche Universitäten formuliert. Gemäß dem § 14 UG haben die Universitäten eigenverantwortlich ein Qualitätsmanagement aufzubauen. Durch die Neuordnung der externen Qualitätssicherung im österreichischen Hochschulbereich wurde zusätzlich ein nationaler Rahmen für die externe Qualitätssicherung geschaffen. Im Qualitätssicherungsrahmengesetz (HS QSRG¹) wurde festgelegt, dass die Zertifizierung des QM-Systems einer Universität oder einer Fachhochschule durch ein Audit mit fünf definierten Prüfbereichen zu erfolgen hat. Gegenstand eines Audits selbst ist das hochschulinterne QM-System, geprüft wird, ob das jeweilige QM-System geeignet ist, die Leistungs- und Qualitätssicherung in Lehre, Forschung und Dienstleistung zu gewährleisten.

Die Universität Graz führt 2012 zur externen Überprüfung des QM-Systems ein Audit durch die im EQAR² registrierte Agentur FINHEEC³ durch.

Was soll mit dem QM-System erreicht werden?

Das QM-System stellt sicher, dass Ressourcen, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse hinsichtlich ihrer Qualität regelmäßig reflektiert und systematisch weiterentwickelt werden.

Mit dem QM-System werden die Ziele verfolgt:

1. Etablierung und Unterstützung einer universitätsweiten Qualitätskultur
2. nachhaltige Umsetzung der Strategie der Universität
3. Erhöhung der Transparenz von Prozessen
4. Verbesserung der internen Kommunikation und stärkere Beteiligung von MitarbeiterInnen am QM

¹ Das Gesetz trat mit 1. März 2012 in Kraft.

² European Quality Assurance Register for Higher Education

³ Finnish Higher Education Evaluation Council

5. Implementierung eines hochschulweiten Regelkreises, welcher Ziele, Prozesse und Ergebnisse miteinander in Beziehung setzt, so dass mit dem Ziel einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung eine regelmäßige Rückkoppelung und damit Lerneffekte entstehen
6. Einsatz von angemessenen Instrumenten zur Qualitätssicherung

Aufbau und Anwendungsbereiche

Das QM-System der Universität orientiert sich am aktuellen Stand von Qualitätsmanagement-Modellen. Es enthält die folgenden Leistungsbereiche

- Forschung,
- Studium und Lehre,
- Nachwuchsförderung sowie die
- wissenschaftsunterstützenden Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiche der Universität.

Die im Zuge der Prozessakkreditierung der Curriculumserstellung entwickelte Prozesslandkarte gibt einen ersten Überblick, sie befindet sich derzeit noch im Aufbau und wird weiter vervollständigt werden.

Prozesslandkarte der Karl-Franzens-Universität

Hauptprozesse

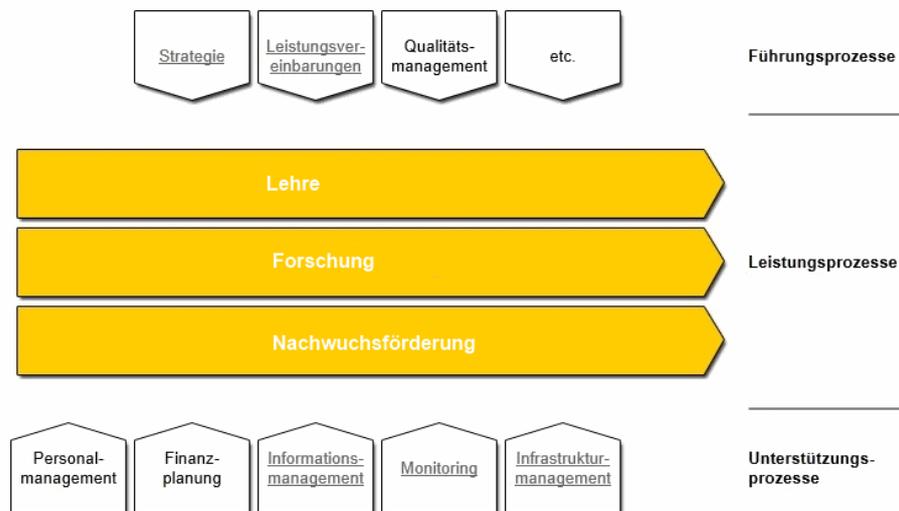


Abbildung 1: Prozesslandkarte mit QM-Anwendungsbereich

Was bedeutet QM in den einzelnen Bereichen?

Auf **Führungsebene** stehen die strategischen Prozesse zur Definition von Universitätszielen im Mittelpunkt, die in Leitbild, strategische Zielen und Entwicklungsplan festgehalten sind.

Zentral für den Bereich **Lehre** steht die bestmögliche Unterstützung und Begleitung der Studierenden in ihren Lernprozessen. Neue Ideen und Konzepte helfen dabei die Qualität der Lehre zu verbessern und weiterzuentwickeln. Die Universität nimmt damit ihre Verantwortung gegenüber den Studierenden wahr, welche Bildung und Ausbildung erwarten, die dem neuesten Stand der Wissenschaft entsprechen und ihnen gute Startchancen für ihre berufliche Zukunft bieten. Konkret geht es um die Festlegung und Weiterentwicklung inhaltlicher Ausbildungsstandards, aber auch um die Überprüfung und Verbesserung der Organisation von Lehre und Studium.

QM zielt auch auf die Schaffung von guten Rahmenbedingungen für hervorragende **Forschung**. Die Forschungsevaluierung dient der Qualitäts- und Leistungssicherung im nationalen und internationalen Kontext und der Übereinstimmung der Forschungsaktivitäten mit der strategischen Planung. Aufgrund des großen Einflusses der MitarbeiterInnen auf die Qualität haben forschungsfördernde Maßnahmen eine zentrale Bedeutung.

Ebenso wie in den Bereichen Lehre und Forschung wächst die Bedeutung der Qualität in den **Unterstützungsprozessen**. So ist z. B. die Personalentwicklung ein wesentliches Handlungsfeld. In den Verwaltungs- und Servicebereichen wird hohe Dienstleistungsqualität angestrebt, Serviceleistungen für Studierende und MitarbeiterInnen so bedürfnisgerecht und effizient wie möglich anzubieten, ist das Ziel.

Eine Übersicht über Ziele und eingesetzte Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung findet sich im Kapitel 2.

AkteurInnen im QM-System

Die Regelung von Verantwortlichkeiten und eine stufengerechte Organisation sind grundlegend für das QM-System. Leitungskräfte in Rektorat und Dekanaten müssen organisatorische Voraussetzungen schaffen und die Verantwortung für Ablauf und Ergebnisse übernehmen. Die Verantwortung *für* und Beteiligung *am* QM stellt sich für die einzelnen Ebenen wie folgt dar:

Das **Rektorat** trägt die Gesamtverantwortung, es trifft Entscheidungen über die Implementierung und Weiterentwicklung des QM-System, gibt die Ziele vor und stellt Ressourcen bereit. Die Festlegung der inhaltlichen und strategischen universitätsweiten Ziele, einschließlich der Verabschiedung von QM-System-Leitlinien und organisatorischer Rahmenbedingungen sind Leitungsaufgaben.

Der **Universitätsrat** genehmigt den Entwicklungsplan, den Organisationsplan und den Entwurf der Leistungsvereinbarung und schließt Zielvereinbarungen mit dem/der RektorIn und dem Rektorat ab.

Der **Senat** erlässt die Satzung, die universitätsinterne Regelungen wie z. B. Evaluierungsregelungen oder Regelungen zum Berufungsverfahren enthält. Durch ein Stellungnahmerecht zum Entwicklungsplan ist der Senat in die Entwicklungsplanung eingebunden. Darüber hinaus beschließt der Senat gemeinsam mit dem Rektorat die Einrichtung eines Studiums.

Das **QM-Board** besteht aus fünf internationalen ExpertInnen, es berät die Universitätsleitung in allen Angelegenheiten der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowie in Fragen des Qualitätsmanagements.

Die Abteilung **Leistungs- und Qualitätsmanagement** (LQM) ist für die Entwicklung, den Aufbau und die konzeptionelle Weiterentwicklung des QM-Systems zuständig. LQM erarbeitet Grundlagen für die Praxis der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung und koordiniert und unterstützt, z. B. bei der Implementierung geeigneter Werkzeuge alle Organisationseinheiten der Universität.

Die Abteilung **Lehr- und Studienservices** (LSS) ist führt Qualitätsaktivitäten im Bereich der Lehre wie z. B. die Lehrevaluierung durch.

Den **DekanInnen** obliegt die Führung der Geschäfte der Fakultät und der Abschluss der Zielvereinbarungen mit dem Rektorat und den akademischen Einheiten sowie mit Personen, für die sie/er Vorgesetzte/r ist.

Der/ die **StudiendekanIn** ist verantwortlich für die Koordination, die Sicherstellung sowie die Qualitätskontrolle des Lehrveranstaltungs- und Prüfungsbetriebes in den an der Fakultät eingerichteten Studienrichtungen.

InstitutsleiterInnen sind für die strategische Ausrichtung des Instituts und die Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen verantwortlich und haben für den Abschluss und die Umsetzung der Zielvereinbarungen für das Institut Vorschlagsrecht. Sie wirken im Rahmen der Dienstaufsicht bei der Erstellung und dem Abschluss von Qualifizierungsvereinbarungen und an der Vorbereitung, Durchführung und Umsetzung der Forschungsvaluierung mit.

Im Sinne der Subsidiarität sind Verwaltungseinheiten in ihrem Zuständigkeitsbereich für die Qualitätssicherung verantwortlich.

Studierende sind an der Gestaltung, Durchführung, Evaluation und Umsetzung der Qualitätsmanagementprozesse beteiligt. Studierende und **Lehrende** sind in der Überprüfung von inhaltliche Ausbildungsstandards aber auch der Organisation von Lehre und Studium die wesentlichen Akteure. Studierende werden über ihre VertreterInnen im Senat über das QM-System informiert.

Der QM-Zyklus der Universität Graz

Das Konzept der Qualitätssicherung und –entwicklung an der Universität orientiert sich am QM-Zyklus. Am Anfang dieses Qualitätsregelkreises steht stets eine Analyse des Ausgangspunktes, daraus erfolgt die Festlegung des angestrebten Zieles. Es folgen die Entwicklung von Maßnahmen, deren Umsetzung und regelmäßige Beobachtung, danach die Prüfung und Bewertung der Ergebnisse und die Ableitung von Konsequenzen und schließlich die Überprüfung der Wirkung. Wichtig dabei ist, sich Problemen systematisch und lösungsorientiert anzunehmen indem nachgefragt, identifiziert, analysiert und diskutiert wird, um darauf aufbauend Maßnahmen zur Verbesserung ableiten und umsetzen zu können.

Für alle Elemente des Zyklus werden entsprechende Maßnahmen und Instrumente verwendet, der Zyklus bildet das Ineinandergreifen aller qualitätswirksamen Tätigkeiten ab.



Abbildung 2: QM Zyklus der Karl-Franzens-Universität Graz

Was heißt das konkret?

1. **Situationsanalyse:** zur ganzheitlichen Bestimmung werden die Stärken und Schwächen analysiert sowie die Chancen und Risiken abgeschätzt.
-> Z. B. durch SWOT-Analyse, Portfolioanalyse und Forschungsevaluierung.
2. **Zielvorstellungen** formulieren: in Form von messbaren Zielen werden die Qualität und das Qualitätsniveau festgelegt und Verfahren zur Feststellung der Zielerreichung vereinbart
-> Z. B. in Leitbild, strategischen Ziele und Entwicklungsplan
3. **Planung und Umsetzung:** entsprechend der gesetzten Ziele werden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt.
-> Z. B. Budgetierung, Etablierung der Forschungsschwerpunkte, Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten
4. **Monitoring mit Feedback:** laufende Beobachtung einer Maßnahme oder eines Prozesses bei dem steuernd eingegriffen werden kann, sofern dieser nicht den gewünschten Verlauf nimmt bzw. bestimmte Schwellwerte unter- bzw. überschritten sind. Es entsteht eine Art „Frühwarnsystem“, das zum Erkennen von Fehlentwicklungen führt, und somit die Möglichkeit eröffnet, rechtzeitig Anpassungen vornehmen zu können.
-> Durch z. B. Berichtswesen, jährliche MitarbeiterInnengespräche, Monitoring-Gespräche
5. **Zielerreichung überprüfen und Konsequenzen:** Messung und Überprüfung der Zielerreichung sowie Ergründung der Ursachen von Zielabweichungen. Mit der Analyse der Zielerreichung sind eine Diskussion sowie die Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen gekoppelt.
-> Z. B. im Rahmen der Wissensbilanz, Abschluss der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit Pönale, Forschungsevaluierung
6. **Wirkungsanalyse:** die Auswirkungen einer Maßnahme und ihre Nebenwirkungen werden festgestellt und dienen als Grundlage für weitere Entwicklungsschritte. Durch das QM-System werden neben den Leistungen auch die Wirkungen systematisch betrachtet und danach Maßnahmen beschlossen, die gewünschte Verbesserungen herbeiführen sollen.
-> Z. B. durch AbsolventInnen- und Arbeitsmarktanalysen, Reputation der WissenschaftlerInnen

Gelebtes System & Zusammenfassung

QM wird so organisiert, dass es Lehre und Forschung unterstützt und Methodenvielfalt und Kreativität zulässt sowie Dialog und Kommunikation fördert. Es wird maßgerecht mit unterschiedlichen Methoden und Instrumenten gestaltet, die Besonderheiten der Fakultäten und Fächer werden dabei berücksichtigt.

Die „Eckpfeiler“ des QM-Systems noch einmal zusammengefasst sind:

Strategie

Die Basis für das QM-System ist die langfristige Strategie der Universität ist. Es geht darum, mit anerkannten Instrumenten sicherzustellen, dass die strategischen Ziele der Universität erreicht werden.

Kommunikation und Dialog

Ziele werden nicht von außen oder „oben“ auferlegt werden, sondern in einem Kommunikations- und Aushandlungsprozess gemeinsam festgelegt. Die Ergebnisse von Qualitätsinstrumenten bilden die Basis von Diskussionsprozessen.

Beteiligung am QM und Qualitätskultur

Die Pflege einer Qualitätskultur stellt einen wesentlichen Grundpfeiler des QM-Systems dar. Wichtig ist, Universitätsangehörige am QM zu beteiligen, sodass sich eine Qualitätskultur entwickeln kann, in der

Reflexion, Feedback und Evaluation selbstverständlich sind und Qualität in Lehre, Forschung und Verwaltung ein gemeinsam geteilter Wert und alltägliche Aufgabe ist.

Transparenter Nutzen und Nachvollziehbarkeit

Quantitative und qualitative Daten und Informationen werden regelmäßig gesammelt, analysiert und zur Verbesserung und für strategische Entscheidungen genutzt. Eine transparente interne und externe Berichterstattung über Ergebnisse von Qualitätsmaßnahmen sind wichtig.

Geeignete QM-Instrumente für die alltägliche Arbeit

Der Einsatz von Qualitätssicherungs- und –entwicklungsmaßnahmen passiert strategisch gezielt. Lehre, Curricula und Forschung werden regelmäßig evaluiert.

Kontinuität

Das QM-System ist ein lernendes System, das neuen Anforderungen angepasst und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Es geht darum ergebnisbasiert zu arbeiten und Konsequenzen für die Erfüllung und Nicht-Erfüllung von Zielen und Aufgaben abzuleiten und damit die Qualität sicherzustellen.

Eine Übersicht über einzelne und die Beschreibung der wichtigsten Maßnahmen findet sich im Anschluss, die Tabellen werden mit den strategischen Zielen der Universität aktualisiert.

2 Übersicht der QM-Maßnahmen

Lehre

Ziel	Maßnahme	Verantwortung	Durchführung/ Zeitplan
Verbesserung/Optimierung der Lehrveranstaltungen	Lehrveranstaltungsevaluierung GEKO	VR Studium	alle Pflichtveranstaltungen längstens alle 6 Semester (Rotationsprinzip) Freiwillig für alle Lehrveranstaltungen
Qualitätssicherung, Transparenz und nationale sowie internationale Anerkennung	Programmakkreditierung für Joint Degree Programme	VR Studium	je nach Anforderung (2 Studien vor Start, 2 innerhalb der Laufzeit)
Erstellung, Weiterentwicklung und Verbesserung der Curricula	Prozessakkreditierung im Lehrbereich: Erstellung, Implementierung, Durchführung, Bewertung der Curricula	VR Studium	Pilotprojekt 2006 - 2008
	Workload Erhebung	LSS	Pilotprojekt im Studienjahr 2008/2009
	AbsolventInnen-Monitoring	LQM	Projekt: 1.6.2008- 30.5.2011 Danach Regelbetrieb
	AbsolventInnenbefragung / Alumni-Feedback	LQM, Studienrichtung	bedarfsweise
Kompetenzentwicklung der Lehrenden	Didaktische Trainings für Lehrende	VR Studium	Angebot pro Semester
Übersicht und Transparenz über durchschnittlichen Studiendauer, der Betreuungsquoten, der Erfolgsquote	Kennzahlenbasiertes Berichtswesen	Rektor, LQM	laufend Berichtslegung quartalsweise externer Bericht in Wissensbilanz, Leistungsbericht

Tabelle 1: QM-Maßnahmen Lehre

Weiterbildung

Ziel	Maßnahme	Verantwortung	Durchführung/ Zeitplan
Steigerung der Qualität der Weiterbildungsangebote	Zertifizierung der Uni for Life	Leitung Uni for Life	dzt. in Planung
Überprüfung fachlicher und inhaltlicher Standards und der Studierbarkeit, insbesondere in Hinblick auf die Möglichkeiten des Arbeitsmarktes. Qualitätssicherung, Transparenz und nationale sowie internationale Anerkennung	Programmakkreditierung „Executive MBA in General Management“	Fachbereichsleitung	gültig bis Ende des Sommersemesters 2013

Tabelle 2: QM-Maßnahmen Weiterbildung

Forschung

Ziel	Maßnahme	Verantwortung	Durchführung/ Zeitplan
Optimierung der Forschung in Bezug auf Ausrichtung, Schwerpunkt und Performance	Forschungsevaluierung	VR Forschung, FMS	alle 5 Jahre externe Evaluierung
	Vergleichende Forschungsbewertung	LQM	im Aufbau
Übersicht und Transparenz von Publikationen, Vernetzung und Wissenstransfer	Performance Record	LQM	ab 2006 laufend
	Kennzahlenbasiertes Berichtswesen		
Dokumentation Forschungsprojekte	Projektdatenbank	FMS	laufend

Tabelle 3: QM-Maßnahmen Forschung

Führungsprozesse

Ziel	Maßnahme	Verantwortung	Durchführung / Zeitplan
Strategische Entwicklung und Steuerung	Leistungsvereinbarung	Rektor, LQM	alle 3 Jahre
	Entwicklungsplanung	Rektorat	Im Stufenbau (Stufe 1: 2005-2006, Stufe 2: 2007-2009, 2010-2012, 2013-2018)
	Strategieentwicklungsprozess	Rektorat	bedarfsweise
	Strategisches Controlling	LQM	laufend, Berichtswesen quartalsweise
	Leistungsbericht/ Wissensbilanz	Rektorat, LQM	jährlich
Qualitätsmanagement	Aufbau und Weiterentwicklung QM-System	LQM	laufend
	Benchmarking Berufungsverfahren	VR Personal	2009-2010
	Interne Revision	Abteilung Interne Revision	laufend

Tabelle 4: QM-Maßnahmen Führungsprozesse

Unterstützende Prozesse

Ziel	Maßnahme	Verantwortung	Durchführung / Zeitplan
Personalmanagement	Personalstrukturplan	Personalwesen	laufend
	Personalcontrolling	Rechnungswesen & Controlling	laufend
	Berufungs- und Habilitationsverfahren	Senat	nach Bedarf
	Gender Controlling/ Gender Budgeting	VR Personal, LQM	laufend

Tabelle 5: QM-Maßnahmen Unterstützende Prozesse

3 Beschreibung der wichtigsten QM-Maßnahmen

Lehrveranstaltungsevaluierung GEKo

Alle Pflichtlehrveranstaltungen sind gemäß der Satzung der Universität Graz mindestens ein Mal alle drei Jahre durch die teilnehmenden Studierenden zu evaluieren. Mit dem Grazer Evaluationsmodell des Kompetenzerwerbs (GEKo) werden Learning Outcomes und Kompetenzen der Studierenden fokussiert und in Relation zu den Lehrzielangaben der Lehrenden gesetzt. In GEKo stellt der Erwerb von Handlungskompetenz mit den Teilbereichen Fach-, Methoden-, Personal-, Sozial- und Medienkompetenz ein wesentliches Qualitätsmerkmal universitärer Lehre dar.

Es können verschiedene Evaluierungsbögen für unterschiedliche LV-Typen zur Verfügung gestellt und der Ausrichtung der jeweiligen Lehrveranstaltung Rechnung getragen werden. Auch Lehrende können einen (zum Studierenden-Fragebogen inhaltlich identen) optionalen Evaluierungsbogen ausfüllen. Sie können so den Fokus der Lehrevaluierung auf die für sie relevanten Gebiete und Inhalte der Lehrveranstaltung richten. Durch die Gegenüberstellung von Lehrenden- und Studierendenantworten erhalten die Lehrenden außerdem aufschlussreiche Informationen, inwiefern die angestrebten Zielvorstellungen der Lehrveranstaltung eingelöst werden konnten.

In Bezug auf die Ergebnisse wird der Vertrauensschutz strikt eingehalten, wobei StudiendekanInnen und VizerektorInnen Einsicht in die Beurteilung nehmen und Konsequenzen setzen können.

Die Lehrevaluation erfolgt webbasiert über UNIGRAZonline. Es ist den Lehrenden möglich, die für ihren Lehrveranstaltungstyp entsprechende Fragebogenversion auszuwählen und das Modul der Medienkompetenz bei Bedarf hinzuzufügen.

Curriculumerstellung

Die Universität Graz hat 2004 auf Basis des UG 2002 das interne Stellungnahmeverfahren zur Konzeption von neuen Studienangeboten neu aufgesetzt. Im Rahmen dieses Stellungnahmeverfahrens kann auch ein Peer Review-Verfahren vom Senat in Auftrag gegeben werden.

Finanzielle Bedeckbarkeitserklärungen sowohl von der jeweiligen DekanIn als vom Rektorat, sowie die durchzuführende Prüfung der rechtlichen Zulässigkeit der Curricula durch das Rektorat sind dabei wesentliche Elemente zur Qualitätssicherung.

Um einheitliche Prozesse in der Curriculumerstellung zu schaffen und zu sichern, und um nicht mit dem Problem der immer schwierigeren GutachterInnenfindung konfrontiert zu sein sowie nicht zuletzt aus Kostengründen, hat sich die Universität dazu entschlossen einzelne Studiengänge nicht akkreditieren zu lassen. Als Alternative dazu nahm die Universität an dem von ACQUIN durchgeführten Projekt „Prozessqualität für Lehre und Studium“ teil. Der gesamte Prozess der Curriculumsgestaltung wurde dabei akkreditiert.

Im *Handbuch zu Erstellung von Curricula für Bakkalaureats- und Magisterstudien* haben AutorInnen der Verwaltung gemeinsam mit StudiendekanInnen und auch unter Einbindung des Senats gemeinsam in einem Dokument alle notwendigen Prozesse zur Curriculumerstellung zusammengefasst.

Berufungs- und Habilitationsverfahren

Berufungs- und Habilitationsverfahren sind „klassische“ Qualitätssicherungsmaßnahmen von Universitäten und gehören seit vielen Jahrzehnten zum Selbstverständnis der Hochschullandschaft.

An der Universität Graz sind Berufungs- und Habilitationsverfahren formal geregelt und sorgen dafür, die/den beste/n KandidatIn für eine Professur zu finden, beziehungsweise die Lehrbefugnis für ein Fach nur an eine Person zu verleihen, die über die entsprechenden hohen fachlichen als auch didaktischen Fähigkeiten verfügt.

Zur qualitätsorientierten Weiterentwicklung des Berufungsverfahrens startete im Mai 2012 ein Projekt mit den Zielen

- Stärkere Einbettung des Verfahrens in die Strategie der Universität und Fakultät
- Weiterentwicklung des Verfahrens in Hinblick auf Transparenz und Objektivität
- Zusätzlicher Fokus auf Lehr- und Managementkompetenz der BewerberInnen
- Ausbau der Betreuungs- und Serviceangebote für BewerberInnen

Strategieentwicklungsprozess & Entwicklungsplan

Die Strategie der Universität Graz ist im Entwicklungsplan abgebildet. Dieser enthält Leitbild, strategische Ziele sowie die Entwicklungsziele für die Wissenschaftszweige und bildet auch die Basis für die Leistungsvereinbarung mit dem Wissenschaftsministerium.

Der Entwicklungsplan hat eine langfristige Perspektive (aktuell bis 2018, die strategischen Ziele bis 2020), unterliegt aber einer rollierenden Überarbeitung. Die konkreten Planungszeiträume umfassen die mittelfristige Periode von drei Jahren.

Die Entwicklung der Strategie erfolgt ausgehend von Leitbild unter Einsatz einer SWOT Analyse sowie den Ergebnissen von Evaluierungen und strategischen Analysen, die Umsetzung der Strategien in strategischen Projekten, Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie der Leistungsvereinbarung mit BMWF. Damit entspricht der Prozess der Strategieentwicklung den Elementen des QM-Zyklus.

Der Entwicklungsplan selbst wird im Gegenstromverfahren erstellt: das Rektorat bereitet den Entwurf vor, der mit den DekanInnen konkretisiert wird. Danach erfolgt ein uniweiter Stellungnahmeprozess sowie die formale Befassung des Senats. Der endgültige Entwicklungsplan wird vom Rektorat dem Universitätsrat zur Beschlussfassung vorgelegt.

Der Entwicklungsplan, die internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen und die Leistungsvereinbarung mit dem BMWF sind für das QM activity guiding documents. Das QM ist also mit der strategischen Planung und Steuerung verbunden und unterstützt mit seinen Maßnahmen die Umsetzung der Strategie und das Erreichen der Ziele.

Interne Zielvereinbarungen

Mit dem Ziel der Erhöhung der Verbindlichkeit der Entwicklungspläne werden seit 2002 – anfänglich freiwillig und mit Inkrafttreten des UG 2002 verpflichtend - interne Leistungsvereinbarungen insbesondere zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und der Universitätsleitung abgeschlossen.

Gemäß § 22 (1) UG 02 gehört es

- a. zu den Aufgaben des Rektorates, mit den LeiterInnen der Organisationseinheiten Zielvereinbarungen abzuschließen und
- b. zu den Aufgaben der LeiterInnen der Organisationseinheiten, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zielvereinbarungen abzuschließen.

In den Zielvereinbarungen werden

1. Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele der Universität vereinbart,
2. Verpflichtungen aus der Leistungsvereinbarung mit dem BMWF an die Organisationseinheiten weitergegeben,
3. Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisationseinheiten vereinbart sowie
4. Konsequenzen festgelegt.

Der Steuerungskreis der Universität zeigt das System der internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV), er zeigt auch, wie Maßnahmen und Instrumente ineinandergreifen.

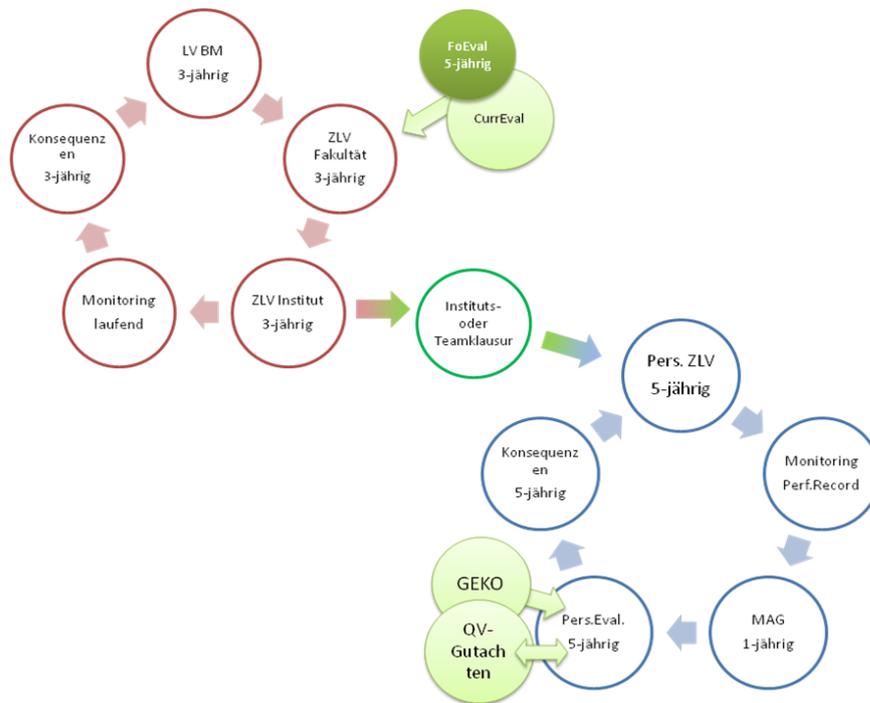


Abbildung 3: Steuerungskreis der Universität Graz

Ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, wird mit Hilfe von Evaluationen und kontinuierlichem Monitoring (z. B. regelmäßige Monitoringgespräche zwischen der Leitungsebene und den Dekanatsleitungen) überprüft. Diese Ergebnisse fließen in die Zielvereinbarungen ein, mit denen als Konsequenz auf die Ergebnisse, Maßnahmen gezielt weiterentwickelt werden sollen.

Bei den ZLV zeichnet sich an der Universität Graz die Tendenz - weg von einem reinen Leistungsmanagement hin zum QM - ab. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Aktivierung des großen Potentials an Wissen, Ideenreichtum, Erfahrung und Verantwortungsbereitschaft der MitarbeiterInnen, die nur durch intensive Kommunikation, Partizipation wie z. B. durch wiederkehrende Feedbackschleifen und durch das Gewähren kreativer Freiräume gelingen kann.

Forschungsevaluierung

Die Forschungsevaluierung als zentrales Element der Qualitätssicherung von Forschung wurde an der Universität Graz in einem gemeinsamen Prozess unter Beteiligung aller Fakultäten in den Jahren 2001-2002 inhaltlich aufgesetzt und wird regelmäßig alle fünf Jahre durchgeführt. Die Evaluierung erfolgt in vier Schritten:

- Selbst-Evaluierung einschließlich strategischer Ausrichtung
- Peer-Besuche und Peer-Gutachten
- Stellungnahme der Evaluierungseinheit zum Peer-Gutachten
- Umsetzungsworkshop

Die Evaluierung ist als diskursiver und kommunikativer Prozess angelegt. Beim Umsetzungsworkshop werden entlang der vorgegebener Handlungsfelder Strategie, Forschungsleistung, wissenschaftlicher Nachwuchs, Frauenförderung/Gender, Ressourcen/Struktur konkrete Maßnahmen erarbeitet und zwischen Evaluierungseinheit, Fakultät und Unileitung vereinbart.

Die vereinbarten Maßnahmen werden in die Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Fakultäten übernommen. Es ist geplant, den Zyklus dieser qualitativ orientierten Forschungsevaluierung auf acht Jahre auszuweiten.

Berichtswesen

Das nicht-finanzielle Berichtswesen der Universität unterstützt die strategische und operative Unternehmensführung mit steuerungsrelevanten Informationen über ein unternehmensweites Informationssystem. Eine entsprechende Daten- und Informationsaufbereitung und -analyse in Form von Berichten (Standardberichtswesen, Ad-hoc Auswertungen) und Berichts- und Leistungskennzahlen richtet sich interuniversitär an die Universitätsleitung und -management, über die LeiterInnen von Akademischen Einheiten/Verwaltungsabteilungen, ProjektleiterInnen bis hin zu den einzelnen operativen Einheiten.

Unter das externe nicht-finanzielle Berichtswesen fallen unter anderem Wissensbilanz, Datenanfragen des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung, Wissenschaftsbericht, etc. aber auch Ad-hoc Anfragen. Berichtsempfängerinnen außerhalb der Universität Graz sind unter anderem Bundesministerien, öffentliche Einrichtungen und Institutionen, Unternehmen, etc.

Absolventinnen- und Arbeitsmarktanalysen

Anhand der Daten des Hauptverbandes der Sozialversicherungsträger werden die Karriereverläufe von Absolventinnen der Universität am österreichischen Arbeitsmarkt laufend analysiert.

Das AbsolventInnen-Monitoring wurde gemeinsam mit dem Institut für höhere Studien (IHS, Wien) aufgebaut. Dazu werden AbsolventInnendaten der Uni Graz mit der Arbeitsmarktdatenbank auf Basis von Beschäftigungsdaten des Hauptverbandes der Österreichischen Sozialversicherungsträger verknüpft. Damit können Arbeitsmarktstatus der AbsolventInnen tagesgenau, nach einheitlicher Systematik und in hoher Datenqualität erfasst und abgebildet werden. Der Fokus liegt dabei neben Aussagen zur Arbeitsmarktintegration vor und nach Studienabschluss auch auf Wirtschaftsbranchen, Entlohnung, Arbeitslosigkeit und dem Übergang in die Erwerbstätigkeit. Die gewonnenen Daten können im Weiteren zur Qualitätsentwicklung der Curricula und als Kennzahlen für das Management genutzt werden.