QM-Report

Bericht zum Qualitätsmanagement der Universität Siegen

2023

Herausgegeben von der Universität Siegen

Volker Stein, Tobias Auberger

Siegen, im August 2023

Universität Siegen

Zukunft menschlich gestalten

Inhalt

Vorwort 3

1. Ständige Qualitätsarbeit in der Universität Siegen 4
   - 1.1 Gegenwärtige Position der Universität Siegen im Wandel des QM-Systems 4
   - 1.2 Evolutionäre Entwicklung des QM-Systems an der Universität Siegen 4
   - 1.3 QZS-bezogene Weiterentwicklungsinitiativen der Universität Siegen 5
2. Systemakkreditierung im Experiment 6
   - 2.1 Das Experiment European Quality Audit (EQA) 6
   - 2.2 Schritte zur Systemakkreditierung im Experiment 6
   - 2.3 Bewertung des Experiments und Beschluss zur Systemakkreditierung 8
   - 2.4 Weiterentwicklung des Systems in der Auflagenerfüllung zur Systemakkreditierung 8
   - 2.5 Nutzen der Systemakkreditierung für die Universität Siegen 9
3. Strukturelle und prozessuale Charakteristika des QM-Systems 11
   - 3.1 Struktur und Ausgestaltung 11
   - 3.2 Qualitätsmanagement in Aktion: Regelkreise im Bereich Studium und Lehre 12
     - 3.2.1 Kleiner Zyklus 13
     - 3.2.2 Großer Zyklus 14
4. Lebendiges Qualitätsmanagement: Qualitätsentwicklung in einzelnen Bereichen 15
   - 4.1 Qualitätszirkel, -ziele und -dialoge der Verwaltung 15
     - 4.1.1 Struktur und Entwicklung 15
     - 4.1.2 Qualitätsziele & Prozesse 17
   - 4.2 Review- und Akkreditierungsverfahren in Studium und Lehre 17
     - 4.2.1 Überblick 17
     - 4.2.2 Qualitätsverständnis und Rahmenvorgaben 18
     - 4.2.3 Weiterentwicklung von Akkreditierungsprozessen 19
     - 4.2.4 Auflagen und Empfehlungen in internen Akkreditierungen 20
   - 4.3 Weiterentwicklung der Qualitätsziele 21
5. Denkanstöße für die Weiterentwicklung 22

Anhang 1: Qualitätsziele der Universität Siegen 24

Anhang 2: EQA-Standards 27

Impressum 41

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

ein Qualitätsmanagementsystem bildet das Fundament einer jeden Organisation, um ihre Ziele und Standards zu erreichen. Für unsere Universität Siegen ist die ständige Qualitätsarbeit nicht nur eine Pflicht, sondern ein bedeutendes Asset, das maßgeblich zur Steigerung der internen und externen Reputation beiträgt. Dieser QM-Report dokumentiert die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Qualitätsmanagementsystems, das sich in Strukturen, Prozessen, Inhalten und der institutionellen Kultur manifestiert und das sämtliche Bereiche unserer Universität Siegen durchdringt. Gleichzeitig will er Denkanstöße für die Weiterentwicklung unserer Qualitätsarbeit geben.

Die Basis unseres Erfolgs liegt nicht nur in unserer Verpflichtung zur Exzellenz, sondern auch in der adaptiven Natur unserer Qualitätsarbeit. In einer sich stetig verändernden Bildungslandschaft erkennen wir die Notwendigkeit, uns kontinuierlich weiterzuentwickeln, um den Anforderungen der Zeit gerecht zu werden. Durch eine erfolgreiche Systemakkreditierung haben wir zusätzlichen Schwung erhalten, um unser Qualitätsmanagementsystem auf ein noch höheres Niveau zu heben.

Unsere Universität Siegen hat das Privileg, experimentelle Freiräume nutzen zu dürfen, die es uns ermöglichen, ein ganzheitliches Qualitätsverständnis zu entwickeln und uns an europäischen Standards zu orientieren. Diese Freiräume sind nicht nur eine Chance für uns, sondern könnten Impulse für die Weiterentwicklung des deutschen Akkreditierungswesens generieren. Wir sind stolz darauf, Vorreiter in dieser Entwicklung zu sein, und sind fest entschlossen, diese Gelegenheit bestmöglich zu nutzen.

Die Fortschritte, die wir erzielt haben, wären ohne die Mitarbeit und Hingabe unserer Universitätsangehörigen nicht möglich gewesen. Die zunehmende Wahrnehmung unserer Qualitätsarbeit als sinnvoll und hilfreich bestätigt nicht nur die Richtigkeit unserer Bemühungen, sondern festigt auch das Qualitätsmanagement als selbstverständlichen Bestandteil unserer Institution. Wir danken allen, die einen Beitrag dazu geleistet haben, sei es in Form von Ideen, Umsetzung oder konstruktiver Kritik. Die operative Qualitätsarbeit ruht auf vielen Schultern, es seien jedoch in besonderem Maße die Q-Koordinator*innen der Fakultäten und des Zentrums für Lehrerbildung und Bildungsforschung sowie die Mitarbeiter*innen des QZS hervorgehoben, denen unser ausdrücklicher Dank gilt.

Während wir auf das Erreichte zurückblicken, schauen wir voller Zuversicht in die Zukunft. Unsere Universität Siegen wird die gewonnenen Erkenntnisse und die gestärkte Qualitätskultur nutzen, um noch wirksamer ihre Mission *Zukunft menschlich gestalten* zu erfüllen. Wir sind fest entschlossen, unsere Verantwortung gegenüber unseren Studierenden, Mitarbeitenden, Partnern und der Gesellschaft weiterhin mit höchstem Engagement wahrzunehmen.

In diesem Sinne möchten wir Sie herzlich dazu einladen, diesen QM-Report zu lesen und sich von unseren Errungenschaften und Zielen inspirieren zu lassen. Denn die ständige Qualitätsarbeit ist nicht nur ein Konzept – sie ist der lebendige Ausdruck unserer Verpflichtung zur Exzellenz.

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Prorektor für Ressourcen und Governance

Tobias Auberger

Leiter des Qualitätszentrums Siegen

1. Ständige Qualitätsarbeit in der Universität Siegen

Das Qualitätsmanagement-System (QM-System) der Universität Siegen hat seit seiner Initiierung im Jahr 2012 eine Reihe wichtiger Meilensteine erreicht. Der vorangegangene QM-Report datiert aus dem Jahr 2017. Die Weiterentwicklung des QM-Systems wurde und wird an der Universität Siegen als ständige Aufgabe begriffen, die grundsätzlich mit Nachdruck verfolgt wird. Das von Anfang an bestehende übergeordnete Ziel, ein ganzheitliches und zugleich schlankes System zu etablieren, das sich auf die vier Leistungsbereiche Forschung, Studium/Lehre, Verwaltung/Service/Transfer sowie Leitung/Governance bezieht, bleibt auch für die Zukunft gültig.

Zentral für die ständige Entwicklung von QM-System und Qualitätsarbeit an der Universität Siegen ist das Selbstverständnis, dass die Universität Treiberin ist, nicht Getriebene: Es ist primär das autonome Eigeninteresse der Universität Siegen, Richtung und Tempo der Weiterentwicklung vorzugeben. Mit anderen Worten: Die Universität Siegen will aus sich selbst heraus höchsten Qualitätszielen immer besser entsprechen. In diesem Rahmen wird dann beispielsweise der mit dem Experiment eines European Quality Audits gekoppelte Prozess der Systemakkreditierung dafür genutzt, sich des gemeinsamen Selbstverständnisses aller universitären Akteur*innen in Bezug zur Qualität zu vergewissern und weitere wichtige Weichenstellungen vorzunehmen.

1.1 Gegenwärtige Position der Universität Siegen im Wandel des QM-Systems

Verortet man die gegenwärtige Position der Universität Siegen im Wandel des QM-Systems, so befindet sie sich am Übergang von „Wir haben ein QM-System“ hin zu „Wir sind ein QM-System“:

- Die *instrumentelle Sicht* von „Wir haben ein QM-System“ war notwendig für die Aufbauphase: In ihr wurden zunächst strategische Zielsysteme, Strukturen und Prozesse eingerichtet, die das Korsett der Qualitätsarbeit für ein so facettenreiches System wie eine Universität bilden konnten. Mit der instrumentellen Sicht ist die Etablierung von Handlungsroutinen verbunden, die der Gefahr unterliegen, den Eindruck von „mechanistisch“ oder „bürokratisch“ hervorzurufen. Der Vorteil dieser Handlungsroutinen im Rahmen von QM-Strukturen liegt allerdings darin, dass sie den Rahmen für das organisationale Qualitäts-Lernen bestimmen.
- Die *institutionelle Sicht* von „Wir sind ein QM-System“ hingegen bedeutet, dass das QM-System „gelebt“ wird, dass es also als selbstverständlicher Teil des Entscheidens in der Universität angesehen wird. Es herrscht eine allgemeine Akzeptanz der Sinnhaftigkeit, der Relevanz und auch der bereits etablierten Strukturen und Prozesse vor. Hinterfragt wird zunehmend nicht mehr das Grundsätzliche, sondern das Anwendungsfallspezifische. Dies differenziert sich immer weiter aus und dringt in alle Ecken und Enden der Gesamtuniversität vor.

Der Übergang von der instrumentellen zur institutionellen Sicht könnte abrupt oder graduell erfolgen. Die Universität Siegen verfolgt bewusst den Pfad eines graduellen Übergangs und damit eine evolutionäre Entwicklung. Die erfolgreiche Systemakkreditierung, die der Universität Siegen besondere Rechte in der Sicherstellung ihrer Leistungsqualität einräumt, markiert sichtbar den Zeitpunkt, ab dem sich der Schwerpunkt vom Aufbau von Strukturen und Prozessen auf das selbstverständliche Leben und Erleben von Qualität verschiebt.

1.2 Evolutionäre Entwicklung des QM-Systems an der Universität Siegen

Die bereits etablierten QM-Strukturen und QM-Prozesse werden verstetigt und fortlaufend modernisiert. Sie sind jedoch kein Selbstzweck: Vielmehr prägen sie die individuellen Identitäten der Akteur*innen („Ich persönlich fühle mit als Teil eines Qualitätssystems“) sowie die universitätsweite Qualitätskultur („Wir halten Qualität in der Universität Siegen für konstitutiv und unverzichtbar“).

Der Zeitpunkt ab der erfolgten Systemakkreditierung im Jahr 2021 ist sicherlich gut dafür geeignet, den Übergang von der instrumentellen zur institutionellen Sicht von Qualitätsmanagement zu forcieren: Über die Systemakkreditierung hinaus werden auch durch die strategische Weiterentwicklung der Universität als Ganzes die Weichen neu gestellt. In alle im übergeordneten Strategieprozess angestoßenen Entwicklungspfade muss der Aspekt Qualität durchgehend und von Vornherein als etwas Selbstverständliches eingebaut werden.

Idealerweise bezieht sich die Steuerung der evolutionären Entwicklung des QM-Systems an der Universität Siegen auf den eigentlichen Sinn, nämlich: Ein Qualitätsmanagement ist vor allem dann relevant und faszinierend, wenn es Arbeit erleichtert! Nicht, wenn es dauernd nur Arbeit macht!

Solche Erleichterung tritt dann ein, wenn man sich als Akteur*in darauf verlassen kann, dass alle anderen Akteur*innen eine ähnliche Anspruchs- und Erwartungshaltung haben wie man selbst und sie sich ihrerseits an die Art der Qualitätsarbeit halten, die gemeinsam gewollt und vereinbart ist. Vieles, was bis dahin expliziter Regelungen bedurfte, kann nun implizit geregelt werden. „Gelebte" Qualitätskultur bedeutet wechselseitiges Vertrauen und Erkennen, dass die Universität letztlich eine Art Schicksalsgemeinschaft ist, in der die miteinander verbundenen Akteur*innen hohen Erfolg nur gemeinsam Hand in Hand schaffen können.

1.3 QZS-bezogene Weiterentwicklungsinitiativen der Universität Siegen

Die Weiterentwicklungsinitiativen, die sich auf das Qualitätszentrum Siegen (QZS) der Universität Siegen selbst beziehen, betreffen die Handlungsfelder QZS-Strategie, Struktur sowie Qualitätskommunikation:

- In Bezug auf die *QZS-Strategie* steht die Re-Priorisierung der Aufgaben des QZS an. Hier sind vor allem die Stärkung der qualitätsentwickelnden (in Abgrenzung zur qualitätsprüfenden) Arbeit sowie die Stärkung der Mechanismen des European Quality Audits, das die Universität Siegen entscheidend mitprägt, zu nennen. Alle Qualitätsvorhaben werden sich noch viel bewusster am Ziel der Schaffung von „Ganzheitlichkeit" orientieren und damit den zielbezogenen Dialog über Qualität und deren Umsetzung an der Universität Siegen mit allen Akteur*innen intensivieren.
- In Bezug auf *Struktur* hatte der Auditbericht „Beratung des Qualitätszentrums Siegen der Universität Siegen" aus dem Jahr 2017 dem Qualitätszentrum Siegen für seine Organisation bereits zu jenem Zeitpunkt Langfristaufgaben mit auf den Weg gegeben, die weit über die Aufbauphase hinauswiesen und deren Zeit der Umsetzung jetzt gekommen ist. In diesem Zusammenhang war eine Revision der Ressourcenausstattung vorzunehmen, wobei sich die Ressourcenzuordnung dem sich verändernden Aufgabenspektrum orientieren sollte. Dies ist im Jahr 2021 mit der Neubesetzung der Leitung des QZS sowie im Jahr 2023 mit der Sicherung einer Mitarbeiter*innenstelle für die Folgeaufgaben der Systemakkreditierung sowie des damit verbundenen Experiments erfolgt, wobei die mit diesen strukturellen Rahmensetzungen verbundenen Aufgaben explizit die im Jahr 2026 ausstehende Verlängerung der Systemakkreditierung vorbereiten sollen.
- In Bezug auf die *Qualitätskommunikation* wird es darum gehen müssen, die kommunikative Durchdringung der Universität Siegen mit Qualitätsthemen zu forcieren. Hierzu sind bewährte Formate zu stärken und weitere innovative Formate zu schaffen, die sich auf Aspekte wie „Kundenorientierung", „Etablierung bürokratiearmer Qualitätssicherungsroutinen", „Einfordern dezentralen Qualitätsverhaltens" und „Qualitätsbotschafter in Gremien und Projekten" fokussieren und die nicht zuletzt den Nutzen einer gelebten Qualitätskultur für alle deutlich herausstellen.

Ein solchermaßen gestärktes QZS kann dann mit einem noch klareren „Kompass" Kurs auf die Arbeitsfelder nehmen, durch die sie die Universität Siegen in ihrer Qualitätsarbeit insgesamt stärkt.

2. Systemakkreditierung im Experiment

2.1 Das Experiment European Quality Audit (EQA)

Im Jahr 2016 wurde die Universität Siegen mit dem im Rahmen der ausgeschriebenen Experimentierklausel eingereichten Projekt „European Quality Audit (EQA)“ vom deutschen Akkreditierungsrat zugelassen, um „innovative und ggf. bislang auch unbekannte Formen der externen Begutachtung zu entwickeln und für eine Erprobung in der Praxis vorzuschlagen“.

Das Experiment European Quality Audit basiert auf zwei Grundsätzen:

- Zum einen soll im European Quality Audit die Qualitätsentwicklung *ganzheitlich* angelegt sein, also möglichst alle Leistungsbereiche einer Hochschule (Studium/Lehre, Forschung, Service/Administration, Transfer und Governance/Leitung) sowie deren Verzahnung abdecken.
- Zum anderen soll mit Blick auf den europäischen Hochschulraum das Verfahren internationale Expertise nutzen und letztlich *europäische Standards* für alle Leistungsbereiche implementieren.

Die Universität Siegen gründete für das Experiment mit weiteren Universitäten im europäischen Ausland (Universität Graz, Universität Luzern, Latvijas Universitate Riga) ein Konsortium und entwickelte in einem ersten Schritt – in Ergänzung zu den „European Standards and Guidelines“ (ESG), die für den Bereich Studium und Lehre existieren – entsprechende Standards für die universitären Leistungsbereiche. Diese EQA-Standards dienen als Grundlage für eine gegenseitige Beratung im Konsortium bei der (Weiter-)Entwicklung der QM-Systeme der an EQA beteiligten Universitäten.

Das Qualitätsmanagement-System der Universität Siegen geht damit über die Anforderungen der Systemakkreditierung hinaus, die ausschließlich das eigenverantwortliche Qualitätsmanagement einer Hochschule im Bereich Studium und Lehre zum Gegenstand hat; dementsprechend musste auch in den im Rahmen der Experimentierklausel durchgeführten Verfahren nachgewiesen werden, dass im Bereich Studium und Lehre die Anforderungen einer Systemakkreditierung erfüllt sind. Dennoch kann darüber hinaus im Rahmen des Experiments ein umfassenderer konzeptioneller Anspruch an eine innovative Qualitätsentwicklung gestellt werden. Die Begutachtung und Bewertung des Experiments durch den Akkreditierungsrat nahm dementsprechend die Intention des European Quality Audits auf und stellte den ganzheitlichen Ansatz des Siegener Qualitätsmanagements in den Fokus.

Das Verfahren selbst glich im Ablauf dem einer Systemakkreditierung. Die Projektlaufzeit für das Experiment wurde zunächst auf drei Jahre festgelegt. Nach Ablauf dieser Frist sollte der Akkreditierungsrat über den Erfolg des Experiments entscheiden und darüber, ob die Universität Siegen systemakkreditiert wird.

2.2 Schritte zur Systemakkreditierung im Experiment

Nach der Annahme des Experiments durch den Akkreditierungsrat im Jahr 2016 wurde die Strategie eines zweigleisigen Aufbaus des Qualitätsmanagements verfolgt: Zum einen wurden in der Etablierung des European Quality Audits, der Schaffung gemeinsamer Standards und des Aufbaus einer umfassenden institutionellen Struktur des Qualitätsmanagements der Universität Siegen die Grundlagen für die ganzheitliche Qualitätsentwicklung geschaffen. Zum anderen wurden im Bereich Studium und Lehre die Verfahren der internen Akkreditierungsverfahren konzipiert und im Rahmen eines Zeitplans, der über die Dauer der Projektlaufzeit hinausging, durchgeführt.

Da das EQA als Reflexions-, Beratungs- und Lernnetzwerk fungiert, sind themenspezifische Arbeitstreffen von besonderer Bedeutung. Sie dienten im Rahmen der Vorbereitung der Systemakkreditierung der Universität Siegen nicht nur dem Austausch auf Leitungs- und Arbeitsebene, vielmehr wurden Instrumente und innovative Ansätze verglichen und adaptiert sowie Qualitätsstandards für alle Leistungsbereiche formuliert. Damit wurde die Universität Siegen auf ihrem Weg zur Zertifizierung ihres

internen QM-Systems unterstützt. Für das Experiment der Universität Siegen war hierbei wegweisend, dass man mit dem ganzheitlichen Ansatz einen Schritt weiter ging als in der Experimentierklausel gefordert. Das bedeutete, nicht nur die Qualität in Studium und Lehre, sondern auch in den Bereichen Forschung, Governance und Management, Diversity, Internationalisierung, Service und Verwaltung sowie Transfer systematisch weiterzuentwickeln. Insgesamt fanden bis zur zweiten Begehung der Systemakkreditierung vier EQA-Treffen statt. Die Universität Siegen wurde dabei von Univ.-Prof. Dr. Thomas Mannel, seinerzeit Prorektor für strategische Hochschulentwicklung, und Univ.-Prof. Dr. Michael Bongardt, seinerzeit Prorektor für Studium und Lehre, vertreten, wobei die beiden Prorektorate gemeinsam mit dem QZS auch für die konzeptionelle Ausgestaltung verantwortlich waren.

Im Januar 2018 berieten die Projektpartner in Siegen über die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung an Universitäten. Neben den direkt am EQA beteiligten Universitäten aus Riga (Lettland), Graz (Österreich) und Luzern (Schweiz) begleiten das Projekt die European University Association (EUA), der Deutsche Akkreditierungsrat sowie die Schweizer Agentur für Qualitätssicherung (AAQ). In diesem Arbeitstreffen im August 2018 in Riga lag der Fokus auf den konkreten Arbeitsthemen „Qualitätsmanagement von Studiengängen“ und „Qualitätsmanagement im Bereich Diversität“. Die EQA-Partner befassten sich im Dezember 2018 in Graz mit der Qualitätssicherung im Bereich „Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs“. Hier zeigte sich, dass die Partneruniversitäten im Gegensatz zum Bereich Studium und Lehre sowohl auf unterschiedlichem Stand waren wie auch verschiedene Wege beschritten: Die Universität Graz hatte beispielsweise bereits etablierte Strukturen in diesem Bereich und wendete diese in einem Strategieprozess an. Im Zuge dieses Prozesses wurden Forschungsschwerpunkte identifiziert und gezielt unterstützt, was zur Profilbildung der Universität Siegen beigetragen hat. Das Arbeitstreffen im August 2019 an der Universität Luzern hatte die Themen Governance und Publikationsstrategien (Open Access/Open Data) zum Gegenstand, das Treffen an der Universität Siegen im Januar 2020 die Durchführung von Audits. Hier wurden die Aspekte von durchzuführenden Audits innerhalb des EQA-Konsortiums diskutiert. Neben den spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen der Länder würden die EQA-Standards Anwendung finden. In diesem Zusammenhang wurden Benchlearning-Prozesse für folgende Bereiche angestrebt: Forschung, Nachwuchsförderung, Open Science, Governance, Querschnittsthemen (Gender, Diversity) sowie Curriculumsentwicklung. Ebenso wurden eine Querschnittsevaluation nach Vorbild der Universität Zürich diskutiert wie auch die Funktion des Konsortiums als Expertengruppe für die Strategieentwicklung (Beratung).

Die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) übernahm die Begutachtung und Bewertung, deren Ergebnis wiederum die Grundlage für die Entscheidung des Akkreditierungsrates darstellte. Dazu wurde eine sechsköpfige Gutachter*innengruppe eingesetzt. Ihr gehörten an (alphabetische Reihenfolge):

- Rudolf A. Bauer; Technische Universität München
- Lukas Buser, Universität Zürich (Studierendenvertreter)
- Prof. em. Dr. Dieter Euler, Universität St. Gallen
- Prof. Dr. Evelyn Korn, Philipps-Universität Marburg
- Prof. Dr. Rafaela Kraus, Universität der Bundeswehr München (Vorsitzende der Gutachter*innengruppe)
- Brigitte Preuss, Personalleiterin Allianz SE, Stuttgart (Berufsvertreterin)

Der Akkreditierungsrat begleitete das Projekt.

Darüber hinaus nahmen Dr. Wolfgang Schatz (Universität Luzern), Dr. Sanita Baranova (Latvijas Universitate Riga) und Andreas Raggautz (Universität Graz) als Vertretung des EQA-Konsortiums teil sowie, aufgrund der Experimentierklausel, auch zwei Vertreter*innen des Akkreditierungsrats.

Für die Begutachtung des Qualitätsmanagements durch die Akkreditierungsagentur AAQ und die Bewertung durch den Akkreditierungsrat wurden folgende Verfahrensschritte durchgeführt:

1. Erstellung des Selbstbeurteilungsberichts im Vorfeld der Ersten Begehung
2. Erste Begehung am 11. September 2019 mit Rektorat sowie den QM-Verantwortlichen: Die Gutachter*innen verschafften sich einen ersten Überblick über das QM-System und dessen Funktions-/Wirkungsweisen.
   Zweite Begehung vom 10. bis 12. März 2020: An den Gesprächen nahmen mehr als 150 Personen aus den unterschiedlichsten Stakeholdern der Universität Siegen sowie die EQA-Partner teil.
3. Bericht der Gutachter*innengruppe im Sommersemester 2020
4. Beschluss des Akkreditierungsrates und Umsetzung der Auflagen

Der Universität Siegen wurde im Dezember 2020 vom Akkreditierungsrat die erfolgreiche Systemakkreditierung bestätigt. Nach Erfüllung der Auflagen wurde das Siegel im September 2021 endgültig verliehen. Seit 2020 ist die Universität Siegen somit systemakkreditiert. Dies bedeutet, dass ihr QM-System im Bereich von Studium und Lehre geeignet ist, das Erreichen der Qualifikationsziele und die Qualitätsstandards ihrer Studiengänge zu gewährleisten. Mit der erfolgreich erreichten Systemakkreditierung erhält die Hochschule das Recht, das Siegel des Akkreditierungsrates für die von ihr geprüften Studiengänge selbst zu verleihen.

2.3 Bewertung des Experiments und Beschluss zur Systemakkreditierung

Der Akkreditierungsrat würdigte in seiner Entscheidung das European Quality Audit „als komplementäres Verfahren zur Systemakkreditierung […], das nicht in Konkurrenz zu den herkömmlichen Akkreditierungsverfahren steht, sondern – ganz im Sinne der mit der Experimentierklausel verbundenen Erwartungen – über die existierenden Standards hinausreicht.“ Dabei wurde insbesondere die Dezentralität des Qualitätsmanagement-Systems gewürdigt und hervorgehoben, dass es sich beim EQA um ein innovatives wie vielversprechendes Modell handelt.

Hinsichtlich der Erfüllung der Kriterien für die Systemakkreditierung kam der Akkreditierungsrat, anknüpfend an die Bewertung der Gutachtergruppe, ebenfalls zu einer positiven Bewertung. Es wurde darüber hinaus jedoch auch festgestellt, dass es zum Zeitpunkt der Entscheidung noch zu früh sei, den Erfolg des European Quality Audits „umfassend, d.h. inklusive möglicher Schnittstellen zum ‚traditionellen‘ Qualitätsmanagement-System, beurteilen zu können“. Zudem wurden im Hinblick auf die Gestaltung des Systems im Bereich Studium und Lehre, d.h. im Bereich der eigentlichen Systemakkreditierung, Auflagen ausgesprochen, die sich auf Steuerungsprozesse und ihre konsequente Ausrichtung an den Qualitätszielen der Universität, der Etablierung eines Berichtswesens und auf die Evaluation von Prüfungsformen bezogen.

2.4 Weiterentwicklung des Systems in der Auflagenerfüllung zur Systemakkreditierung

Der Prozess der Auflagenerfüllung zur Systemakkreditierung wurde zum Anlass genommen, das Qualitätsmanagement-System weiterzuentwickeln und die Qualitätsziele der Universität im Bereich Studium und Lehre zu schärfen. Die Überarbeitung des Systems erfolgte durch die Prorektorate für Ressourcen und Governance, für Bildung sowie für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs in enger Abstimmung mit den Dekanaten der Fakultäten und dem Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung. Die zugrundeliegenden Prozessbeschreibungen und Dokumente, die Konzeption des Berichtswesens und die überarbeiteten Qualitätsziele im Bereich Studium und Lehre wurden im Sommersemester 2021 von der Senatskommission für Bildung und dem Lenkungsausschuss Qualitätsmanagement (Lenkungsausschuss QM) beschlossen und vom Rektorat im August 2021 verabschiedet.

Die *Qualitätssteuerungsmechanismen* im Bereich Studium und Lehre wurden dabei dahingehend geschärft, dass die Prozesse der beiden dem Qualitätsmanagement-System zugrunde liegenden Regelkreise (siehe 3.2), d.h. des sogenannten kleinen und des großen Zyklus, mit Bezug auf die Qualitätsziele neu definiert und stringent an ihnen ausgerichtet wurden. Die Studiengänge sind hierdurch verpflichtet, ihre Qualifikationsziele systematisch und explizit an den übergeordneten Qualitätszielen der Universität zu orientieren. Beide Zyklen wurden durch die Überarbeitung der Prozesse neu strukturiert sowie stringent auf die Qualitätsziele und die strategischen Ziele hin ausgerichtet. Zudem wurden sie mit einem einheitlichen Berichtswesen und stringenten Informationswegen hinterlegt.

Das *Berichtswesen* ist zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagement-Systems und sichert die Funktionsfähigkeit seiner Regelkreise. Dafür stellt es regelmäßig qualitative Informationen und quantitative Daten bereit, die die Entwicklung der Studiengänge und des Studienangebots in Bezug auf die strategischen Ziele und Qualitätsziele umfassend abbilden. Die Konzeption des Berichtswesens stellt sicher, dass beide für die Qualitätssteuerung relevanten Regelkreise systematisch sowohl an den Qualitätszielen der Universität Siegen als auch an der kennzahlenbezogenen Bewertung der Studiengänge und des Studienerfolgs ausgerichtet sind.

Damit wird sichergestellt, dass in beiden Zyklen sämtliche internen und externen Bewertungen auf die Qualitätsziele und die strategischen Ziele der Universität bezogen werden. Um eine systematische und einheitliche Ausrichtung an den *universitätsweiten Qualitätszielen* zu ermöglichen, wurden zudem die Qualitätsziele der Universität im Bereich Studium und Lehre überarbeitet. Da sich die bis dato bestehenden dreizehn Qualitätsziele mitunter inhaltlich überlappten, wurden diese zu fünf Qualitätszielen zusammengeführt, die nun die Zielkategorien „Wissenschaftlichkeit und Berufsbefähigung“, „Persönlichkeitsentwicklung“, „Internationalität und Interkulturalität“, „Interdisziplinarität“ sowie „Studienbedingungen und -organisation“ abbilden. Darauf aufbauend wurden die QM-Prozesse der Universität sowohl im kleinen Zyklus auf Fakultätsebene als auch im großen Zyklus der internen Akkreditierung um Prozessschritte ergänzt, die die systematische, auf die Qualitätsziele der Universität bezogene (Weiter-)Entwicklung der Studiengänge und die Überprüfung der tatsächlichen Erreichung der jeweiligen Qualifikationsziele sowie deren fortdauernde Passung zu den Qualitätszielen der Universität sicherstellen. Die nachfolgend beschriebenen Elemente wurden definiert und implementiert; sie finden flächendeckend in allen Studiengängen Anwendung.

Für die *Entwicklung von Studiengängen* wurden in den Prozess zur Einführung von Studiengängen (Konzeptakkreditierung) Vorgaben für die Studiengangdarstellung aufgenommen. Diese wurden durch die verpflichtende Leitfrage ergänzt, inwiefern der jeweilige Studiengang die universitätsweiten Qualitätsziele aufnimmt und sich an ihnen orientiert. Die Überprüfung der Qualifikationsziele und der Studiengangkonzeption erfolgt bei der Einführung eines Studiengangs universitätsintern bereits durch den die Beschlussfassung im Rektorat und daran anschließend durch die externe Begutachtung im internen Akkreditierungsverfahren; die regelmäßige Überprüfung wird durch die externe Begutachtung im Rahmen der Review-Verfahren (als Reakkreditierungen) sichergestellt. Im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Studiengängen und deren Qualifikationszielen wurden im kleinen Zyklus die Jahresgespräche um Leitfragen ergänzt, die den Abgleich der Erreichung von Qualifikationszielen sowie die Identifikation von Entwicklungsbedarfen anhand der Qualitätsziele gewährleisten.

2.5 Nutzen der Systemakkreditierung für die Universität Siegen

Die Erreichung des Status einer systemakkreditierten Universität ist als ein bedeutender Meilenstein für die Universität Siegen insgesamt anzusehen – bedeutet dieser doch, dass es der Universität Siegen umfänglich zugetraut wird, ihre Qualität und die damit verbundenen externen Qualitätserwartungen von innen heraus zu sichern.

Der Nutzen der Systemakkreditierung ergibt sich für die Universität Siegen ganz konkret in mehreren Aspekten:

- *Qualitätsverbesserung in der Breite:* Die Systemakkreditierung fordert von der Universität Siegen, dass sie umfassende Qualitätssicherungsprozesse implementiert, die dazu beitragen, die Lehr- und Studienbedingungen und weit darüber hinaus viele weitere universitäre Leistungen (Stichwort: Ganzheitlichkeit) stetig zu verbessern. Dies kommt nicht allein den Studierenden wie auch den Lehrenden zugute, die von der Einhaltung höchster Bildungsstandards profitieren, sondern vielen weiteren Stakeholdern der Universität Siegen.
- *Verfahrensvereinfachung:* Durch die Systemakkreditierung hat die Universität Siegen ihre internen Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsprozesse aufgezeigt und als qualitativ hochwertig nachgewiesen. Dies ermöglicht es ihr, die Akkreditierungsverfahren ihrer Lehrangebote kontinuierlich weiter zu entwickeln und qualitätsorientierter und zugleich weniger aufwendig zu gestalten als extern durchgeführte Programmakkreditierungsverfahren. Damit können eine Reduktion der bürokratischen Belastungen sowie eine Verringerung des Verwaltungsaufwandes eingelöst werden.
- *Flexibilität und Autonomie:* Die Universität Siegen hat nun die Möglichkeit, ihre eigenen Qualitätssicherungsmechanismen zu entwickeln und anzuwenden, die zu ihrer spezifischen Situation und Ausrichtung passen. Dies fördert ihre institutionelle Autonomie und erlaubt die Orientierung von Qualitätsstandards an den (sich weiterentwickelnden) Universitätszielen. Die Systemakkreditierung ermutigt die Universität Siegen, sich kontinuierlich zu verbessern und ihre Qualitätssicherungsprozesse zu evaluieren, was eine universitätsinterne Kultur der Selbstreflexion und Weiterentwicklung fördert.
- *Nationale und internationale Reputation:* Die Universität Siegen nutzt ihre erfolgreiche Systemakkreditierung, insbesondere als im Rahmen der Experimentierklausel durchgeführtes Verfahren, als Qualitätssiegel, um ihre Anziehungskraft auf Studierende, Forschende und Partnerinstitutionen zu erhöhen. Dies ist im nationalen wie auch internationalen Wettbewerbsumfeld der Universitäten besonders wichtig: Studieninteressierte (nicht nur aus anderen Ländern) könnten die Systemakkreditierung als Indikator für ein hochwertiges Bildungsangebot betrachten, was ein Pluspunkt für die Studierendenanwerbung ist, und für die akademische Zusammenarbeit und für Forschungspartnerschaften wird das Signal einer soliden Qualitätsgrundlage gesetzt. Auch Arbeitgeber können die Systemakkreditierung als Hinweis auf eine fundierte Ausbildung an der Universität Siegen wahrnehmen, was die beruflichen Perspektiven ihrer Absolvent*innen verbessert. Nicht zuletzt hat das Erreichen der Systemakkreditierung dazu geführt, dass die Universität Siegen in den Medien positiv erwähnt wurde.

Zusammenfassend kann von einer umfassenden Steigerung der Vertrauenswürdigkeit in die Universität Siegen gesprochen werden. Die Systemakkreditierung ist allerdings auch als Versprechen in die Zukunft anzusehen, das dauerhaft eingelöst und damit „gelebt“ werden muss: Das mit der Systemakkreditierung verbundene Qualitätsversprechen soll die Universität Siegen gesamthaft durchdringen und „konstitutiver Teil ihrer DNA“ werden.

3. Strukturelle und prozessuale Charakteristika des QM-Systems

3.1 Struktur und Ausgestaltung

Das QM-System der Universität Siegen durchdringt strukturell die gesamte Universität Siegen (Abbildung 1). Nach dem zugrunde liegenden Subsidiaritätsprinzip sollen die Handlungsbedarfe der konkreten Qualitätsarbeit möglichst auf der Ebene bearbeitet und Probleme gelöst werden, auf der sie auftreten. Wenn dies dort nicht möglich ist, wird der Gegenstand auf der nächsthöheren Ebene behandelt. Grundsätzlich sind die eingesetzten QM-Gremien beratend tätig. Als die gewählten funktionstragenden Einheiten haben die Dekanate und Fakultätsräte sowie der Hochschulrat, das Rektorat und der Senat die Entscheidungsbefugnisse inne. Fakultäten und Einrichtungen haben jeweils eigene, strukturähnliche Gremien für das Qualitätsmanagement eingerichtet.

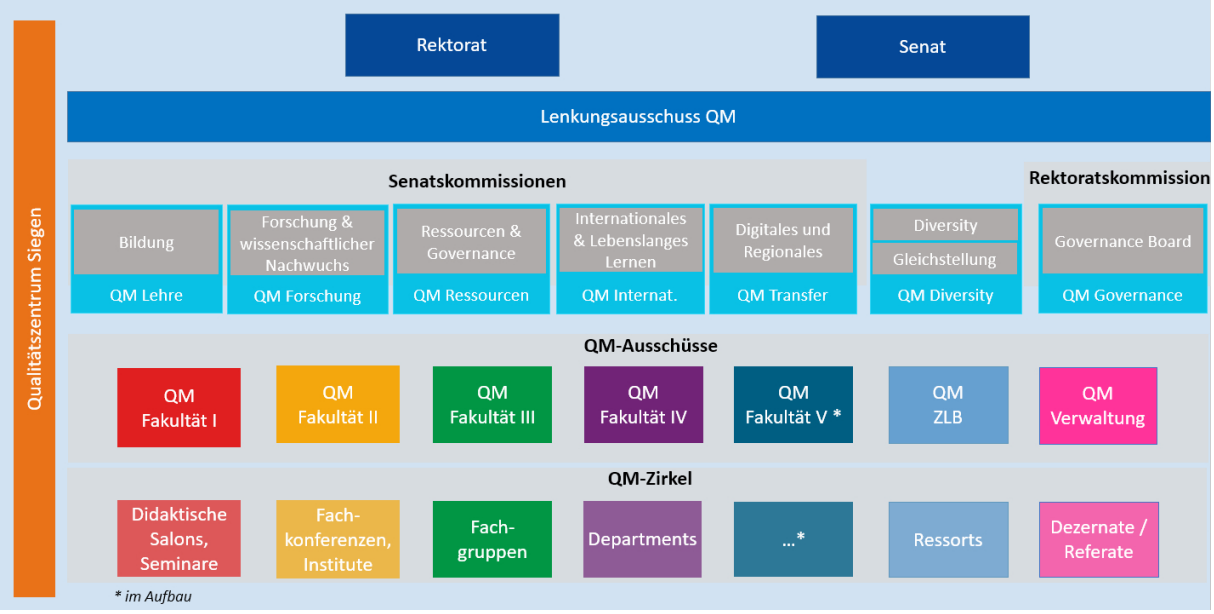

Abbildung 1: Strukturelle Verankerung des Qualitätsmanagements in der Universität Siegen

Auf universitärer Ebene bearbeiten die Senatskommissionen mit Bezug auf feldspezifische Qualitätsthemen universitätsweite Handlungsbedarfe und beraten Handlungsalternativen. Das Governance-Board ist als Qualitätsmanagement-Gremium des Rektorates eingerichtet, das die Strukturen und Prozesse der Leitungsebenen in den Blick nimmt. Der Lenkungsausschuss QM ist als „oberstes Qualitätsmanagement-Gremium“ für die Sicherung des Systems und für bereichsübergreifende Handlungsbedarfe zuständig.

Die Ganzheitlichkeit des Qualitätsmanagement-Systems spiegelt sich in dieser institutionellen Struktur wider, indem entsprechende Qualitätsmanagement-Gremien in Form der Senatskommissionen und den Gremien des Rektorats etabliert sind. Die Leistungsbereiche werden untereinander durch eine qualitätsbezogene Betrachtung der Verbindungen und Schnittstellen verknüpft, wobei insbesondere die Querschnittsthemen Gleichstellung, Diversity und Internationalisierung sowohl die Entwicklung aller Leistungsbereiche anleiten – beispielsweise über entsprechende Qualitätsziele der Leistungsbereiche – als auch über eigene Ressourcen und Strukturen des Qualitätsmanagements verfügen.

Operativ betreut wird das Qualitätsmanagement-System universitätsweit durch das Qualitätszentrum Siegen (QZS) und auf der Ebene der Fakultäten sowie des Zentrums für Lehrerbildung und Bildungsforschung durch die Qualitätskoordinator*innen. Diese sind als Verbindung zwischen dem zentralen und dem dezentralen Qualitätsmanagement eingerichtete Stellen in den Fakultäten und dem Zentrum für

Lehrerbildung und Bildungsforschung. Für die Universitätsverwaltung übernimmt diese Funktion das Qualitätszentrum Siegen.

Das Qualitätsmanagement-System misst Zusammenarbeit, Mitarbeit und Mitverantwortung einen zentralen Stellenwert bei und setzt damit bei der allgemeinen Erkenntnis an, dass Qualität innerhalb einer Organisation letztlich an jedem einzelnen Arbeitsplatz sichergestellt wird. Damit dies gelingt, ist ein interner (kollegialer) Dialog notwendig, dessen Bestandteile unter anderem eine Stärken-Schwächen-Analyse, die Diskussion über Zielperspektiven und Handlungsstrategien sowie die Betrachtung der Umsetzung und Weiterentwicklung sind.

3.2 Qualitätsmanagement in Aktion: Regelkreise im Bereich Studium und Lehre

Das Qualitätsmanagement-System im Bereich Studium und Lehre besteht konzeptionell aus zwei miteinander verzahnten Regelkreisen (Abbildung 2):

- Der *Regelkreis für die dezentralen Strukturen („Kleiner Zyklus")* beschreibt die kontinuierliche Weiterentwicklung der Studiengänge auf Fakultätsebene,
- der *Regelkreis für die zentralen Strukturen („Großer Zyklus")* die universitätsinterne und -externe Bewertung der Studiengänge in der internen Akkreditierung.

Die Qualitätsentwicklung im Bereich Studium und Lehre vollzieht sich damit zum einen systematisch über eine kritische Betrachtung der Studiengänge mithilfe der Jahresgespräche, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Curricula, der Studienorganisation, aber auch der Lehre ermöglichen („Kleiner Zyklus"). Die Gesamtbewertung eines Studiengangs und dessen daraus gegebenenfalls resultierende Überarbeitung erfolgt zum anderen regelhaft in den internen Akkreditierungsverfahren als den zentralen Regelkreisen zur Steuerung der Qualitätsentwicklung („Großer Zyklus").

Beide Ebenen sind systematisch dadurch miteinander verzahnt, dass die Ergebnisse des dezentralen Regelkreises in den zentralen Regelkreis der internen Akkreditierung eingespeist werden. Grundlegend für die Steuerungsprozesse im QM-System der Universität Siegen ist, dass Handlungsbedarfe/Probleme in erster Linie auf derjenigen Ebene behandelt und behoben werden, auf der sie auftreten.

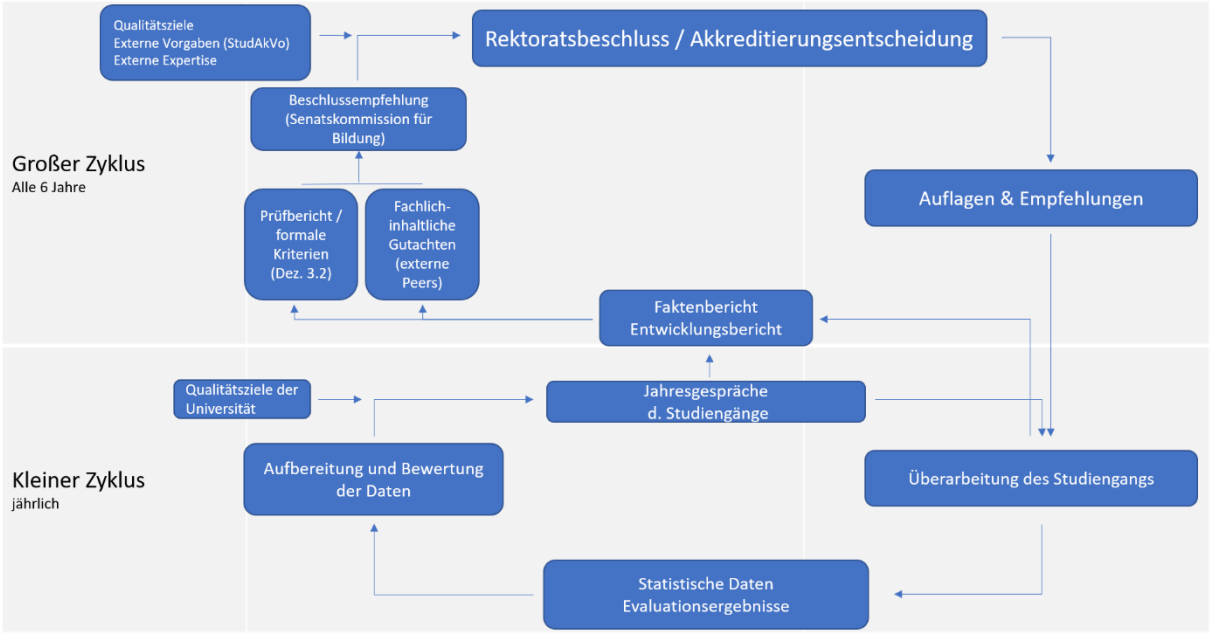

Abbildung 2: Verzahnung der qualitätsbezogenen Regelkreise im Bereich Studium und Lehre

3.2.1 Kleiner Zyklus

Zentrales Element des *Kleinen Zyklus* (Abbildung 3) sind die Jahresgespräche. Sie finden studiengangbezogen mindestens jährlich statt und stellen die kontinuierliche Weiterentwicklung eines Studiengangs sicher. Gegenstand der Gespräche ist eine Analyse der Stärken und Schwächen eines Studiengangs, die sich sowohl auf die Qualitätsziele als auch auf den in Kennzahlen abbildbaren Erfolg des Studiengangs beziehen. In einem offenen Austausch können Faktoren identifiziert werden, die Einfluss auf die Qualität und den Erfolg eines Studiengangs haben: unter anderem adäquate Umsetzung des Studiengangkonzepts, fachlich-inhaltliche Gestaltung der Studiengänge, studentische Arbeitsbelastung, Beratungsangebote, das (Betreuungs-)Verhältnis zwischen Studierenden und Lehrenden. Die Verantwortung für die Durchführung obliegt den Studiengangverantwortlichen mit Unterstützung durch die Q-Koordination der Fakultäten beziehungsweise des Zentrums für Lehrerbildung und Bildungsforschung.

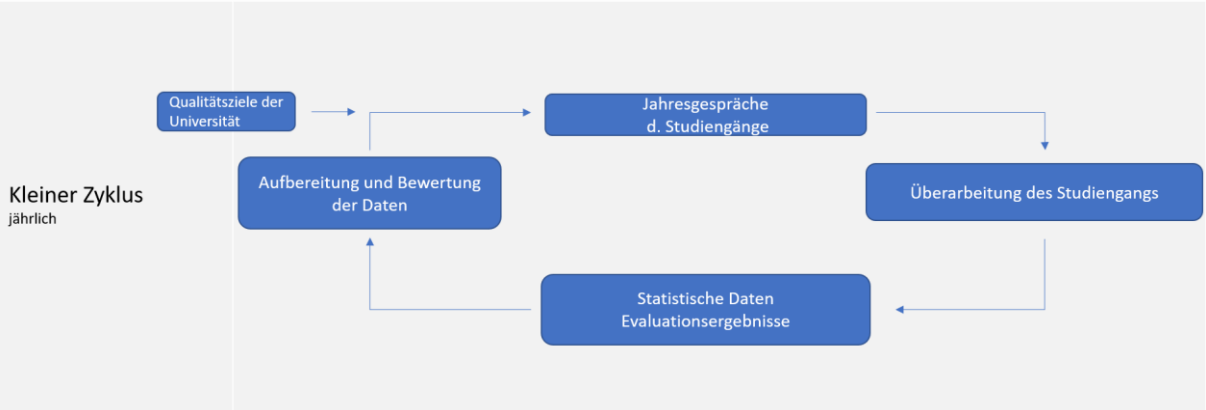

Abbildung 3: Kleiner Zyklus zur Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre

Damit die Jahresgespräche zielgerichtet durchgeführt werden können, basieren sie auf Daten und Informationen. Das dafür notwendige Berichtswesen im Kleinen Zyklus besteht aus drei Säulen: prozessgenerierte Daten, Daten aus Befragungen sowie Dokumente und Vorgaben. Die Bereitstellung der Daten erfolgt dabei durchgehend auf Ebene der Studiengänge und Teilstudiengänge.

Die Daten werden den Studiengangverantwortlichen und Q-Koordinator*innen jährlich zur Vorbereitung der Jahresgespräche standardisiert zur Verfügung gestellt. Das Kennzahlenset ist vorgegeben. Sollten weitere Kennzahlen benötigt werden, können diese durch die jeweilige Fakultät in Absprache mit dem zuständigen Prorektorat für Bildung in Auftrag gegeben werden oder über das universitätsinterne „Business-Intelligence-System“ abgerufen werden.

Die Durchführung der Jahresgespräche wird von den Studiengangverantwortlichen verantwortet; sie werden von den Studiengangverantwortlichen mit Unterstützung der Q-Koordinator*innen durchgeführt. An den Jahresgesprächen nehmen Lehrende, Mitarbeitende und Studierende teil. Die Dokumentation der Jahresgespräche erfolgt einheitlich über alle Studiengänge hinweg. Dafür wird ein zentral zur Verfügung gestelltes Template genutzt, das einheitliche Leitfragen enthält.

Die Dokumentation der Jahresgespräche wird bei den Q-Koordinator*innen hinterlegt, um die kontinuierliche Entwicklung auch bei Wechsel der Studiengangverantwortlichen sicherzustellen und nachvollziehen zu können.

3.2.2 Großer Zyklus

Den großen Regelkreis stellen die von der Universität durchgeführten Akkreditierungserfahren dar. Die Studiengänge sollen im *Großen Zyklus* (Abbildung 4) in regelmäßigen Abständen die inhaltliche Ausgestaltung ihrer Studiengänge mit Hilfe externer Peers überprüfen. Damit steht im *Großen Zyklus* die externe Begutachtung der Studiengänge im Vordergrund. Die internen Akkreditierungsverfahren sind sowohl bei der Einführung von Studiengängen als auch für die Review-Verfahren der Reakkreditierung verpflichtend vorgesehen; die Abläufe und Informationswege sind in den jeweiligen Prozessabläufen definiert.

Informationsgrundlage für die externe Begutachtung sind ein Faktenbericht und ein Entwicklungsbericht des jeweiligen Studiengangs. Der Faktenbericht dient der Darstellung des Studiengangs, der Studienbedingungen und ergänzt das jährliche Monitoring um eine Überblicksperspektive.

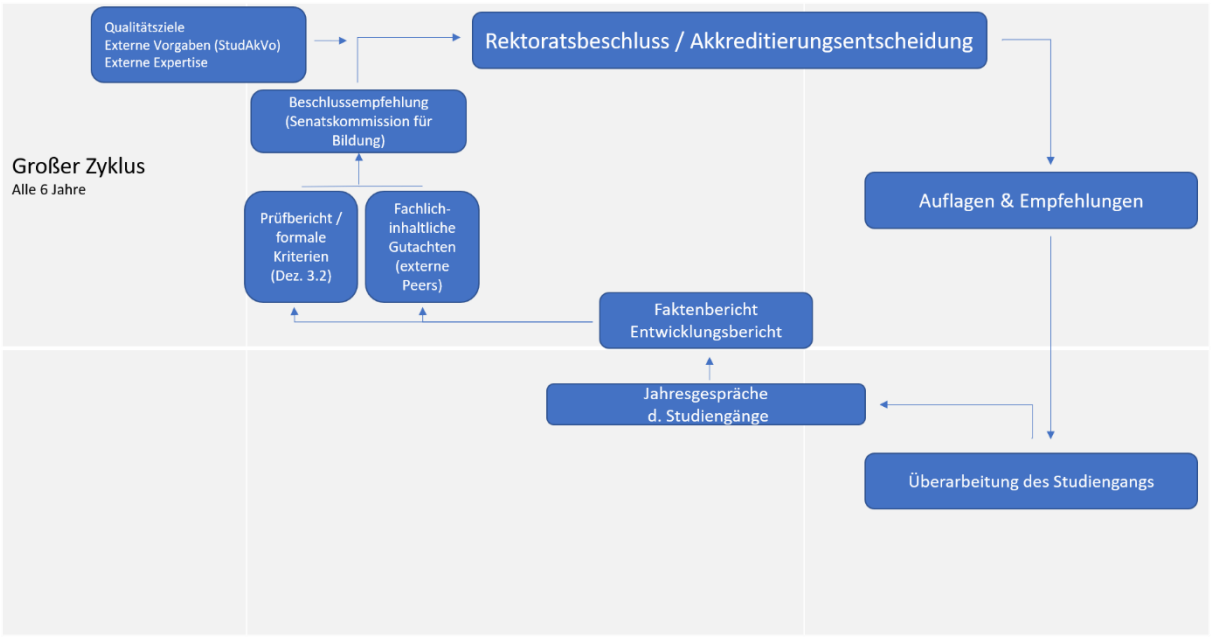

Abbildung 4: Großer Zyklus zur Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre

4. Lebendiges Qualitätsmanagement: Qualitätsentwicklung in einzelnen Bereichen

4.1 Qualitätszirkel, -ziele und -dialoge der Verwaltung

4.1.1 Struktur und Entwicklung

Das Qualitätsmanagement der Universitätsverwaltung richtet sich an den vorhandenen Strukturen des hochschulweiten Qualitätsmanagement -Systems der Universität Siegen aus. Die Kommunikation über den Aufbau, die Abläufe und die laufende Performanz (Qualitätsziele und Serviceversprechen) mit den Stakeholdern ist somit maßgebend für die Inhalte und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements der Universitätsverwaltung.

Die Universitätsverwaltung richtet sich daher in ihrer Aufbauorganisation qualitätsorientiert aus. Somit sind neben den üblichen verwaltungsinternen Strukturen auch die Bedarfe an Dienstleistungen seitens der Fakultäten und Einrichtungen bei der (Weiter-)Entwicklung des organisatorischen Aufbaus der Universitätsverwaltung von Bedeutung (beispielhaft in diesem Zusammenhang genannt: die Einführung von Servicereferaten). Die Aufbauorganisation wird regelmäßig auf Anpassungsbedarfe überprüft.

Zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität auf prozessualer Ebene (auf der Ebene der Abläufe) hat sich die Universitätsverwaltung eine gestufte Qualitätsmanagement-Struktur aus *Q-Zirkeln*, *Q-Zielen* und *Q-Dialogen* gegeben. Ausgangspunkt dieser Struktur ist der übergeordnete Qualitätszirkel Universitätsverwaltung, der dauerhaft besteht. Mitglieder sind der Kanzler der Universität Siegen, die Dezernent*innen, die Referatsleitung Studierendenservice, die Referatsleitung Internationales und für den Bereich der Organisation das QZS. Der Q-Zirkel Verwaltung überträgt dann Aufgaben in weitere prozessbezogene Q-Zirkel.

Als prozessbezogene Q-Zirkel sind eingerichtet (Stand Juni 2023):

- „Berufungen/Personal“,
- „Ressourcenmanagement“ (unterteilt in zwei Teilzirkel: Räume und Finanzen),
- „Campusmanagement“.

Die *Q-Zirkel* sind auf Dauer angelegt und haben dabei ihre jeweiligen definierten Arbeitsfelder zum Gegenstand. Sie werden von Professor*innen aus den Fakultäten geleitet, die in regelmäßigen Abständen im Q-Zirkel Verwaltung sowie anlassbezogen in den universitären Gremien (bspw. Rektorat oder Senat) berichten. Die Q-Zirkel tagen in einem regelmäßigen Turnus, in der Regel einmal pro Semester.

Flankiert werden Q-Zirkel und Q-Dialoge von *Q-Zielen* der Universitätsverwaltung, die strategische Entwicklungsbedarfe und -vorhaben auf der Ebene der Dezernate und Referate in der Regel projektförmig in operationalisierte Zieldimensionen überführen. Die Q-Ziele werden jährlich formuliert und gegebenenfalls gegenstandsbezogen fortgeschrieben; Ihre Erreichung wird ebenfalls jährlich im September mit Hilfe eines Forecasts prognostiziert und zu Beginn des kommenden Jahres überprüft. Die Dezernent*innen, die Referatsleiter*innen beziehungsweise die Leitungen der jeweiligen Einheiten sind für die operative Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in den Dezernaten und Referaten verantwortlich. Sie entwickeln kontinuierlich gemeinsam mit ihren Mitarbeiter*innen die Qualität in ihrem Bereich und sichern die Güte der von ihnen für die Universität Siegen erbrachten Dienstleistungen. Hierzu werden Qualitätsziele definiert und deren Erreichung evaluiert. Die Fakultäten und Einrichtungen werden in die Zielfestlegung involviert und erhalten einen Bericht über Zielerreichung. Gleiches gilt für die Erreichung der Serviceversprechen. Die Ergebnisse der Fortschrittsmessung sind als dauerhafte Perfomanzindikatoren Teil der Qualitätszielstruktur der Universitätsverwaltung.

Daneben sind die *Q-Dialoge* anlassbezogene, zeitlich endliche – wenn auch in der Regel nicht formal befristete – Dialoge zwischen der Universitätsverwaltung und ihren Dienstleistungsempfänger*innen. Es geht um eine Umkehrung der Betrachtungsperspektive: In der Regel ein Mal pro Jahr werden durch

die Universitätsverwaltung bestimmte Zielgruppen von Verwaltungsarbeit (zum Beispiel die Fakultäten) eingeladen, um die aus ihrer Sicht virulenten konkreten Qualitätsprobleme anzusprechen. Im Hinblick auf die sich ergebenden Qualitätsverbesserungsaufgaben werden kleine Arbeitsgruppen aus der Problemstellung fachlich nahen Spezialist*innen gebildet, die diese überschaubaren, thematisch abgrenzbaren Probleme möglichst schnell im gemeinsamen Dialog einer Lösung zuführen und dann die Verbesserungs- und Lerneffekte breiter kommunizieren. Sollten sich dabei dauerhafte Qualitätsverbesserungsthemen ergeben, können diese in einen bestehenden oder neu einzurichtenden Q-Zirkel (zurück)überführt werden (Abbildung 5). Der Bericht der Empfehlungen aus den Dialogen erfolgt an den jeweils zuständigen Q-Zirkel sowie im Q-Zirkel Verwaltung.

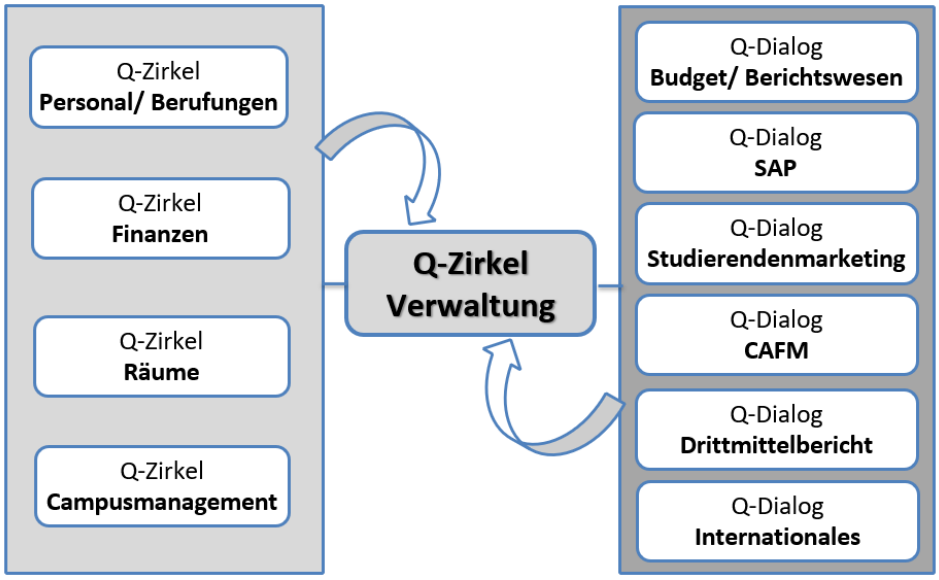

Abbildung 5: Übersicht der Q-Zirkel Verwaltung und Q-Dialoge (Stand Juni 2023)

In inhaltlicher Perspektive haben die Begriffe QM-Strukturen, QM-Prozesse und QM-Kultur die intensive Diskussion um die Entwicklung der Servicequalität der Universitätsverwaltung nachhaltig geprägt. „Mögliches möglich zu machen“ ist das Ziel der serviceorientierten und serviceversprechenden Verwaltung der Universität Siegen. Verschiedene Auszeichnungen bestätigen den in diesem Zusammenhang seit dem Jahr 2014 eingeschlagenen, erfolgreichen Weg.

Eine Chance zur Fortsetzung des eingeschlagenen Weges über das bisher Erreichte hinaus bietet sich gegenwärtig insbesondere durch die vielfältigen Aspekte der Digitalisierung. Die mit der Digitalisierung einhergehenden Chancen, insbesondere bei den Vorhaben, die durch die Universitätsverwaltung initiiert oder auch maßgeblich begleitet werden können, wurden daher in der Digitalisierungsstrategie der Universität Siegen entsprechend berücksichtigt.

Damit befindet sich die Universitätsverwaltung in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement in der Phase eines Übergangs. Wichtiger Baustein wird es sein, die gesamte Universität frühzeitig in Entwicklungsprozesse und ihre Potenziale für Veränderungen einzubeziehen. Die Universitätsverwaltung ist sich sicher, dies durch ihre transparente Ausrichtung auf die Ansprüche der Wissenschaft „möglich zu machen“. Das auf Kommunikation und Kooperation ausgerichtete Qualitätsmanagement der Universitätsverwaltung leistet hierzu einen wichtigen Beitrag.

4.1.2 Qualitätsziele & Prozesse

Die systematische Qualitätsarbeit in der Universitätsverwaltung lässt sich an der Verzahnung der institutionell verankerten Gremien und der Orientierung an den strategischen Qualitätszielen veranschaulichen. Dezernats- und referatsübergreifend war die strategische Qualitätsentwicklung in den vergangenen Jahren überwiegend durch vielfältige Digitalisierungsinitiativen geprägt, die sich auch in aktuellen Qualitätszielen widerspiegeln und diese weiter prägen werden. Beispielhaft können die einzelnen Digitalisierungen bestehender Verwaltungsvorgänge genannt werden, die durch die QM-Prozesse begleitet wurden und werden.

Die Einführung der digitalen Prozesse ist dabei Gegenstand der Q-Zirkel und wird durch die jeweiligen Q-Ziele gesteuert und konkrete Problemstellungen in Q-Dialogen bearbeitet. Die QM-Struktur steuert dabei grundlegend die Entwicklung, auch wenn sich das Zusammenspiel der Gremien im Einzelnen unterschiedlich gestaltet und ebenso die Digitalisierungsvorhaben in unterschiedlichem Maße einer Nachsteuerung bedurften.

Beispielsweise wird die Umsetzung der elektronischen Drittmittelanzeige oder auch des elektronischen Facility Managements durch neu geschaffene Q-Dialoge begleitet, um im Prozess auf auftretende Problemstellungen reagieren zu können, während der Prozess der Digitalisierung des sogenannten Hilfskräfte-Lifecycles in erster Linie über entsprechend formulierte Qualitätsziele und begleitet durch den bestehenden Q-Zirkels erfolgte. Die Einführung der online-Bewerbung und -Immatrikulation für Masterstudiengänge kann als weiteres Beispiel dienen, ebenso wie die laufenden und zukünftigen Prozesse der Einführung der elektronischen Studierendenakte sowie der Einführung der elektronischen Vertragsakte.

Jenseits von Digitalisierungsvorhaben illustrieren die Entwicklung unterschiedlicher zielgruppenspezifischer Marketingmaßnahmen zur Gewinnung von Studierenden die Funktionslogik des QM-Systems: So wurde die Entwicklung und Etablierung eines sogenannten „Mastertages“ von den strategischen Zielen abgeleitet, im Q-Dialog Studierendenmarketing konzipiert und im Anschluss umgesetzt. Die Entwicklung einer neuen Marketingreihe für Studierende aus dem Ausland folgt der identischen Logik und wird zukünftig für die Etablierung weiterer Maßnahmen in dem Feld sorgen.

4.2 Review- und Akkreditierungsverfahren in Studium und Lehre

4.2.1 Überblick

Im Zeitraum bis 2023 konnten alle Studiengänge der Universität Siegen in einem eigenverantwortlichen Verfahren akkreditiert werden und haben damit das QM-System der Universität durchlaufen. Dabei wurden alle insgesamt 164 Studiengänge bzw. Teilstudiengänge in Kombinationsstudiengängen einer externen Begutachtung in Peer-Review-Verfahren unterzogen. Neben den Reakkreditierungen wurde bei 18 Studiengängen eine Konzeptakkreditierung als Verfahren zur Einführung eines neuen Studiengangs durchgeführt.

Insgesamt bietet die Universität Siegen aktuell 81 Studienfächer an, aus denen ein Studienangebot von 20 grundständigen Bachelorstudiengängen, 5 dualen Bachelorstudiengängen, 38 Masterstudiengängen, 19 Kombinationsstudiengängen im Bachelorstudium und 17 Kombinationsstudiengängen im Masterstudium hervorgeht. Zudem werden für die Lehramtsstudiengänge für die unterschiedlichen Schulformen jeweils 63 Bachelor- und Masterteilstudiengänge sowie jeweils ein Einfachstudium für das Berufskolleg angeboten.

Einige Bachelorstudiengänge werden in der Lehrsprache Deutsch und Englisch angeboten, ein Double-Degree-Studiengang in der Lehrsprachen Französisch, Englisch und Deutsch sowie weitere sprachwissenschaftliche Studiengänge in der jeweiligen Sprache. In den Masterstudiengängen werden 11 Studiengänge ausschließlich in der Lehrsprache Englisch durchgeführt.

Bis Mitte des Jahres 2023 haben nahezu alle Studiengänge der Universität Siegen die Reviewverfahren durchlaufen, das gesamte Studienangebot wird bis Ende 2023 intern akkreditiert worden sein. Insgesamt wurden damit bislang 52 interne Akkreditierungsverfahren durchgeführt. Alle Verfahren werden von der Prorektorin für Bildung, Univ.-Prof. Dr. Alexandra Nonnenmacher, beziehungsweise seinerzeit dem Prorektor für Studium und Lehre, Prof. Univ.-Prof. Dr. Michael Bongardt, in den universitären Gremien verantwortet. Auf operativer Ebene werden die Verfahren vom QZS koordiniert, das auch für die externe Begutachtung verantwortlich zeichnet. Die interne Prüfung formaler Vorgaben erfolgt durch die Abteilung „Akademische Angelegenheiten und studienbezogene Rechtsangelegenheiten“ (Abt. 3.2). Die Akkreditierungsentscheidung erfolgt durch das Rektorat und wird von der Senatskommission für Bildung (vormals: Studium und Lehre) inhaltlich vorbereitet. Informationen über die Verfahren finden sich auf der Homepage des QZS (https://www.uni-siegen.de/start/die_universitaet/qualitaetsmanagement/instrumente/).

Inhaltlich wurden alle Studiengänge im Rahmen der Akkreditierungen durch das Projekt *ProBeSt (Projekt für ein besseres Studienangebot)* neu nach einheitlichen, universitätsweiten Rahmenvorgaben strukturiert und in einer einheitlichen Struktur der Prüfungsordnungen gefasst, wobei sich die Fachprüfungsordnungen nun einheitlich auf eine gemeinsame Rahmenprüfungsordnung beziehen. Das Projekt modelliert und etabliert universitätsweit geltende Kriterien, die eine standardisierte Struktur des Lehrangebots der Universität Siegen vorgeben. Hierdurch konnte ein attraktives und vor allem interdisziplinäres Lehr- und Lernangebot etabliert werden; zudem wird die Gestaltung interdisziplinärer Studienangebote zukünftig erleichtert. Die Umstellung aller bestehenden Studiengänge ist mit den internen Akkreditierungen des Jahres 2023 abgeschlossen.

4.2.2 Qualitätsverständnis und Rahmenvorgaben

Die Begutachtung und Bewertung der (Teil-)Studiengänge im Rahmen der Akkreditierungsverfahren richten sich grundsätzlich nach den Vorgaben der Studienakkreditierung in Nordrhein-Westfalen (Studienakkreditierungsverordnung) sowie nach den Qualitätszielen der Universität Siegen. Die formalen Kriterien der Studienakkreditierungsverordnung werden im Zuge der Curriculumsentwicklung intern geprüft, die Erfüllung der fachlich-inhaltlichen Kriterien für die Studiengänge und deren Orientierung an den Qualitätszielen der Universität durch die externe Begutachtung bewertet.

Besondere Bedarfe im Hinblick auf das zugrundeliegende Qualitätsverständnis und im Hinblick auf Orientierung an den Qualitätszielen der Universität Siegen ergaben sich für duale Studiengänge und internationale Studiengänge als zwei besondere Bereiche des Studienangebots. In internen Akkreditierungsverfahren zeigte sich, dass die Rahmenvorgaben der Studienakkreditierungsverordnung nur unzureichend geeignet waren, die Entwicklung dualer Studiengänge anzuleiten, da diese lediglich auf einer abstrakten Ebene duale Studiengänge aufführen. Schon bevor der Akkreditierungsrat eigene detaillierte Auslegungshinweise der Rahmenvorgaben veröffentlichte, hat sich die Universität Siegen einen universitätsinternen Rahmen für duale Studiengänge gegeben, der dem Ziel folgt, externe Vorgaben und internes Qualitätsverständnis in Leitplanken für die Gestaltung von Studiengängen zu überführen.

Die Kriterien für *duale Studiengänge* zielen auf die bewusste inhaltliche, zeitliche und organisatorische Integration universitärer und betrieblicher Lernorte ab. Sie folgen dabei der Auffassung, dass sowohl für Umfang und Ausgestaltung der Praxisanteile als auch für die Verbindung und Abstimmung der Lernorte Mindestanforderungen bestehen. Dabei soll das Niveau des universitäreren Studiums und darauf bezogene Praxiselemente vereint und gleichzeitig der Praxisbezug gefördert werden. Ungeachtet der erhöhten Praxisanteile steht dabei weiter die wissenschaftliche Befähigung auf universitärem, forschungsbefähigendem Niveau im Vordergrund. Dieser allgemeine Anspruch konnte in Leitlinien zur Ausgestaltung dualer Studiengänge operationalisiert werden.

Der Impuls zur Etablierung von Kriterien für sogenannte *internationale Studiengänge* ergab sich aus den vielfältigen Vorhaben zur Einrichtung von Studienprogrammen, die gemeinsam mit Universitäten im Ausland durchgeführt werden oder die für nicht-deutschsprachige Studierende konzipiert beziehungsweise für diese geöffnet werden sollen. Das Studiengangprofil „Internationale Studiengänge" beruht dabei nicht auf externen Vorgaben und ist nicht rechtlich definiert. Damit entwickeln die Kriterien erstmalig explizit das Qualitätsverständnis der Universität Siegen in diesem Bereich.

Internationale Studiengänge werden in drei Typen unterschieden werden, für die jeweils eigene Kriterien erfüllt werden müssen:

1. Joint Programs: Studiengänge mit einem gemeinsamen oder einem Mehrfachabschluss,
2. Studiengänge mit einem verpflichtenden Auslandsaufenthalt,
3. Studiengänge mit einer nicht-deutschen Unterrichtssprache.

Die Kriterien orientieren sich grundlegend an den vier Kategorien „Studienganggestaltung", „Studierbarkeit", „Organisation, Beratung und Betreuung" und „Qualitätsmanagement". Sie definieren für diese Kategorien Qualitätsstandards, die erfüllt werden müssen, um in der Außendarstellung als internationaler Studiengang der Universität Siegen beworben werden zu können.

4.2.3 Weiterentwicklung von Akkreditierungsprozessen

Im Rahmen der internen Akkreditierungen wurden kontinuierlich Prozesse angepasst und Dokumente verbessert. Wichtige Änderungen der Vorgehensweise in den internen Akkreditierungsverfahren waren unter anderem die Einführung eines *optionalen digitalen Austauschgesprächs* der Gutachtergruppe mit Vertreter*innen des Faches und der Verwaltung. Damit konnte die schriftliche Begutachtung sinnvoll um diskursive Elemente angereichert werden.

Zudem wurden *Leitfragen für die Erstellung eines Studiengangskonzepts* zur Einführung eines neuen Studiengangs sowie standardisierte Dokumente für die Bewertung von Auflagenerfüllungen und Änderungen von Studiengängen eingeführt. Im Zuge der Prozessanpassungen wurden simultan hierzu Dokumente angepasst, wie vornehmlich die Studiengangsdarstellung, die als zentrales Dokument im Begutachtungsverfahren einen Überblick über die Studiengänge gibt, sowie die Leitlinien zur Entwicklung von Studiengängen und Studiengangszielen. Im Bereich des Datenmonitorings stellt die Einrichtung des sogenannten „Edustores" als Teil des digitalen Campusmanagement (unisono/HISinOne) einen bedeutenden Schritt dar, der es erlaubt, statistische Daten eines Studiengangs jederzeit abrufen zu können. Damit konnte die Datengenerierung und Datenbereitstellung für alle Stakeholder*innen im Qualitätsmanagement für Studium und Lehre deutlich erleichtert und verbessert werden.

Im Rahmen der Auflagenerfüllung der Systemakkreditierung erfolgte zudem die oben dargestellte Weiterentwicklung des Kleinen Zyklus und eine systematische Verschränkung des Kleinen Zyklus mit dem Großen Zyklus in der internen Akkreditierung: Als Ergebnis dieser Prozessanpassungen wurden die universitären Qualitätsziele durch explizite Leitfragen ins Jahresgespräch aufgenommen. Darauf aufbauend werden die Ergebnisse systematisch im dezentralen Qualitätsmanagement der Fakultäten bearbeitet. Außerdem fließen diese Ergebnisse systematisch in den Großen Zyklus (interne Akkreditierung) dadurch ein, dass sie und die daraus erfolgten Maßnahmen in der Studiengangsdarstellung für die externe Begutachtung beschrieben werden müssen.

4.2.4 Auflagen und Empfehlungen in internen Akkreditierungen

In den internen Akkreditierungsverfahren wurden über alle 184 Studiengänge hinweg insgesamt 71 *Auflagen* ausgesprochen, die bislang ausnahmslos erfüllt wurden:

- Am häufigsten wurde eine *Anpassung der Curricula* gefordert (21 Fälle), beispielsweise die Weiterentwicklung, Festlegung oder Definition von Prüfungsleistungen oder die passgenaue Darstellung polyvalenter Module. In den Lehramtsstudiengängen mussten die Modulbeschreibungen in einigen Fällen dahingehend angepasst werden, dass fachspezifische Aspekte zu Digitalisierung / Medienkompetenz und Inklusion explizit ausgewiesen werden. Zudem wurde in einem Fall eine obligatorische mündliche Prüfung in einem Masterstudiengang gefordert.
- Eine weitere mehrfach ausgesprochene Auflage (16 Fälle) resultierte aus einer signifikanten Überschreitung der *Regelstudienzeit* beziehungsweise aus erhöhten *Abbruchzahlen* auf Studiengangebene. In diesen Fällen mussten die jeweiligen Fächer und Fakultäten ein Monitoringkonzept erstellen, um Entwicklungen und Gründe für die Studiendauer und Studienabbrüche erheben zu können. Im Zuge der Auflagenerfüllung in der Systemakkreditierung der Universität wurde das datengestützte Monitoring im dezentralen Qualitätsmanagement gestärkt, indem die Weiterentwicklung des Berichtswesens sowie die Verzahnung der beiden Regelkreise („Kleiner und Großer Zyklus“) dieser Bereiche im dezentralen Qualitätsmanagement erfolgt. Vor diesem Hintergrund wurde dieser Aspekt seitdem nicht mehr als Auflage in studiengangbezogenen internen Akkreditierungen ausgesprochen.
- Die Universität Siegen verfügt über fünf duale Studiengänge, die fast ausschließlich in der Naturwissenschaftlich-Technischen Fakultät beheimatet sind und praxisintegrierte Studiengänge darstellen. Im Ergebnis wurden die Studiengänge dahingehend beauflagt, die *Kooperationsverträge* derart zu gestalten, dass in Ihnen die Verzahnung der beiden Lernorte Universität und Betrieb hinreichend geregelt wird. Mit einer Ausnahme haben die Studiengänge diese Auflage erfüllt, ein Studiengang wurde aufgrund einer zu geringen Nachfrage eingestellt.

Auch bei den insgesamt 110 *Empfehlungen* wird am häufigsten der Studienerfolg in den Mittelpunkt gestellt:

- Bei einer signifikanten Überschreitung der *Regelstudienzeit* beziehungsweise bei hohen *Studienabbruchzahlen* sollte die Studierbarkeit durch Workload-Erhebungen überprüft und diese gegebenenfalls durch eine kritische Betrachtung der geforderten Studienleistungen flankiert werden.
- Darüber wurde in einigen Fällen die Erhöhung der *Prüfungsvielfalt* gefordert, d. h. die Anwendung unterschiedlicher Prüfungsformen in den Studiengängen.
- Zur *Weiterentwicklung der Curricula* wurde in Anlehnung an die universitätsweiten Qualitätsziele insbesondere empfohlen, Studiengangprofile zu schärfen, fachspezifische Lehrinhalte und explizit die Bereiche Persönlichkeitsbildung, Soft Skills, interkulturelle Kompetenz, Interdisziplinarität sowie überfachliche Lehrinhalte gezielter in die Module aufzunehmen sowie die Internationalisierung durch die Aufstellung eines Auslandskonzepts zu fördern.
- Vereinzelt wurden Empfehlungen zur *Studienorganisation* ausgesprochen, wie beispielsweise die Aktualisierung oder Übersetzung von Internetseiten.

Empfehlungen werden in den Jahresgesprächen auf Studiengangebene im dezentralen Qualitätsmanagement-System behandelt. Der Umgang mit Empfehlungen fließt in das darauf folgende Reviewverfahren ein.

4.3 Weiterentwicklung der Qualitätsziele

Die universitätsweiten Qualitätsziele bilden den Rahmen sowohl für spezifische, strategische Qualitätsziele, die von den Fakultäten, Verwaltungseinheiten und zentralen Einrichtungen etc. festgelegt werden als auch für das gemeinsame, alle Leistungs- und Querschnittsbereiche umfassende Qualitätsverständnis der Universität Siegen. Sie werden in einem Abstimmungsprozess durch den Lenkungsausschuss QM gemeinsam mit den Leitungsebenen definiert und abschließend durch Rektorat und Senat beschlossen. Alle sechs Jahre sollen diese Ziele hinsichtlich ihrer Gültigkeit und Umsetzung überprüft werden. Fakultäten, Verwaltungseinheiten und zentrale Einrichtungen operationalisieren diese Ziele. In ihrem Charakter stellen die universitätsweiten Qualitätsziele in erster Linie Leitlinien des Qualitätsverständnisses dar.

Dem sechsjährigen Turnus der Überprüfung entsprechend wurden die Qualitätsziele in den Jahren 2022 und 2023 in einem universitätsweiten Prozess, der die Einbeziehung aller Statusgruppen, Einrichtungen und Stakeholder sicherstellen sollte, einer Überprüfung unterzogen. Da die Qualitätsziele für den Bereich Studium und Lehre bereits für die Auflagenerfüllung im Rahmen der Systemakkreditierung der Universität überarbeitet und in erster Linie gestrafft wurden, wurde dieser Bereich weitgehend ausgenommen.

Die Überarbeitung selbst erfolgte auf der Grundlage von Vorschlägen aller Prorektorate, der Zentralverwaltung, der zentralen Gleichstellungsbeauftragten sowie der Referentin für Diversity Policies, die im Oktober 2022 im Lenkungsausschuss QM zusammengeführt und als Diskussionsgrundlage an die Fakultäten und Einrichtungen gegeben wurden. Die Rückmeldungen aus den Fakultäten, Einrichtungen, dem Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung sowie der Zentralverwaltung wurden in einer eigenen Sitzung des Lenkungsausschusses QM mit einem erweiterten Teilnehmerkreis eingearbeitet. Im April 2023 erfolgte der Beschluss der Qualitätsziele durch den Lenkungsausschuss QM, im Juli 2023 durch den Senat und im August 2023 der Beschluss und die In-Kraft-Setzung durch das Rektorat.

In der Überarbeitung konnten die Qualitätsziele in dem Sinne gestrafft werden, als überlappende Ziele zusammengeführt wurden und eine einheitliche Formulierung der Ziele über die Leistungsbereiche hinweg angestrebt wurde. In inhaltlicher Hinsicht wurden die Querschnittsbereiche Internationalisierung, Gleichstellung und Diversity in allen Leistungsbereichen deutlicher konturiert, der Querschnittsbereich der Nachhaltigkeit erstmalig aufgenommen und ebenfalls in alle Leistungsbereiche integriert.

Zudem wurde die Präambel geschärft, so dass der grundlegende Leitlinien-Charakter der Qualitätsziele deutlicher zum Ausdruck kommt. Schließlich wurde das Dokument um eine Schlussbestimmung ergänzt, in der die weitere Operationalisierung der Qualitätsziele in strategische Ziele durch Zieldefinitionen einzelner Einheiten vorgesehen wird. Die Ziele sollen durch qualitative und quantitative, an die innere Logik sowie an die Zweckbestimmung der jeweiligen Einheiten angepasste Zielkriterien konkretisiert und damit überprüfbar gemacht werden.

5. Denkanstöße für die Weiterentwicklung

Kein Qualitätsmanagementsystem ist jemals „fertig“ – es bestehen immer Ambitionen, von denen man sich verabschieden musste, Schwachpunkte, die noch zu lösen sind, sowie Dynamiken, die vorgesehene Entwicklungen in ganz andere Richtungen treiben. In diesem Sinne reflektieren die nachfolgenden Denkanstöße die an der Universität Siegen zurzeit bestehenden wesentlichen Schwachpunkte und Herausforderungen.

Zunächst empfehlen wir, den QM-Report, der bislang in einem längeren Turnus erschien, in einem Zweijahresturnus zu veröffentlichen.

Neben den kontinuierlichen Weiterentwicklungen im operativen QM-System der Universität Siegen stehen in den kommenden zwei Jahren vor allem Aufgaben an, die sich auf das Heben der Potenziale beziehen, die das Experiment im Qualitätsmanagement mit sich bringt.

Strukturell wird dies durch die Einbindung der Universität Siegen in zwei qualitätsorientierte Netzwerke aus Partneruniversitäten ermöglicht: Das internationale *European Quality Audit (EQA)* und das nationale *Netzwerk Quality Audit* werden derzeit von der Universität Siegen koordiniert. Prioritär steht dabei derzeit die strategische Neupositionierung beider Netzwerke an. In ihnen werden jährliche Workshops und Arbeitstreffen durchgeführt, die sich mit unterschiedlichen Themen – vor allem auch strategischen Weiterentwicklungslinien wie auch hochschulpolitischen Fragestellungen des Qualitätsmanagements – befassen.

Vor allem die *Ganzheitlichkeit* des Qualitätsmanagements ist an dieser Stelle ein Kristallisationspunkt, um innovative Dinge auszuprobieren. Sie können – je nach Erfolg – beibehalten oder auch wieder verworfen werden. Ganz ohne „trial and error“ wird es nicht gehen – und genau hierfür hat der Akkreditierungsrat der Universität Siegen Freiräume eingeräumt. Gerade auch vor dem Hintergrund, dass entsprechende Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen universitätsübergreifend geteilt werden sollen.

Die Vorstellungen von Ganzheitlichkeit unterscheiden sich in den deutschen Universitäten zum Teil stark voneinander. An einigen Universitäten wird unter „ganzheitlich“ verstanden, dass Fakultäten oder Fachbereiche universitätsintern von einem Expert*innengremium hinsichtlich ihrer Lehre, ihrer Forschung (Profil, Leistung) sowie ihrer Ressourcenausstattung überprüft und bewertet werden.

Ganz anders an der Universität Siegen: Hier soll ein breiteres Qualitätsverständnis verfolgt werden, das nicht die Überprüfung regulativer Kriterien in das Zentrum stellt, sondern die Entwicklungsprozesse an qualitätsbezogenen Zieldimensionen ausrichtet. Die vom QZS begleitete Ganzheitlichkeit in der Qualitätsarbeit der Universität soll damit kein „Zensuren vergebender“ Evaluationsansatz aller möglichen Leistungsbereiche und Handlungsfelder sein – also beispielsweise soll das QZS nicht zum Begutachter der Forschungsleistung werden. Im Gegenteil: Es geht um die kontinuierliche Begleitung aller Leistungsbereiche der Universität Siegen. Mittel zum Zweck sind „Peer-basierte Formate“, in denen Entwicklungsprozesse angestoßen und begleitet werden und in denen bezogen auf konkrete Tätigkeitsfelder die Bezüge zu den Qualitätszielen der Universität Siegen hergestellt werden.

Weiterhin sollen die Querbezüge zwischen einzelnen Leistungsbereichen hergestellt werden, beispielhaft ausgehend vom Leistungsbereich Forschung etwa mit Fragestellungen wie:

- In wie weit richten sich die Leitungsprozesse an den Anforderungen der Forschungsqualität aus?
- Welche Weiterbildungs- und Personalentwicklungsangebote in der Universität Siegen nehmen gezielt die Qualitätssteigerung in der Forschung in den Blick?
- An welchen Stellen lassen sich qualitätsorientierte Doppelarbeit vermeiden und Synergien der Qualitätsarbeit heben, beispielsweise dort, wo isoliert betrachtet sinnvolle Audits wie das HRK-Audit, das Stifterverband-Audit, das internationales Audit, das Audit familiengerechte Hochschule etc. Ähnliches immer wieder neu berichten?
- Welche Auswirkungen hat die Forschungsleistung der Universität Siegen auf die Qualität der Universitätsverwaltung?

Das QZS bekommt hier eine *Scharnierfunktion*, in der es die systematischen Qualitätskonzepte für unterschiedliche Leistungsbereiche und ihre Verzahnungsideen definiert und mit prozeduralen Standards hinterlegt. Wünschenswert ist es vor allem, prozessual *qualitätsbezogene Mindeststandards* einzuführen, beispielsweise dass das QZS an allen größeren Strukturevaluationen als Berater zu beteiligen ist, dass bei großen Forschungsanträgen der Universität automatisch ein Teil der Projektfördersumme für explizite Qualitätssicherung mit beantragt wird (und auf diese Weise zur Co-Finanzierung des QZS beitragen kann) oder dass die dialogorientierten Formate in die Universität hinein, insbesondere zum Zweck der weiteren Durchdringung der Universität mit Qualitätskultur, weiter ausgebaut werden.

Der Nutzen einer solchen Qualitätsarbeit kann darin liegen, dass hier die qualitätskulturelle Stärkung der Universität Siegen einhergeht mit allgemeiner Akzeptanz der Qualitätsarbeit und im Laufe der Zeit mit weniger Vorgaben von zentral definierten Prozessen zu Gunsten von mehr Freiräumen für eine dezentrale Qualitätsgestaltung. Dies zeichnet den zukünftigen Weg für das QZS vor, weg vom gefühlten Selbstverständnis „möglichst wenig stören“ hin zu einer aktiveren und selbstbewussteren Funktion innerhalb der Universität.

Anhang 1: Qualitätsziele der Universität Siegen

Qualitätsziele der Universität Siegen

uni-siegen.de

Universität Siegen

Inhaltsverzeichnis

Präambel 3

Governance 3

Forschung 4

Studium und Lehre 5

Transfer 6

Service 7

Schlussbestimmung 8

Impressum

Herausgeber: Der Rektor der Universität Siegen
Prof. Dr. Holger Burckhart

Redaktion: Qualitätszentrum Siegen (QZS)

Stand: 03. August 2023

Präambel

Im Folgenden werden die universitätsweiten Qualitätsziele für zentralen Leistungsbereiche – Governance, Forschung, Studium und Lehre, Transfer und Service – beschrieben. Sie leiten sich, wie in § 2 der Ordnung über das Qualitätsmanagement der Universität Siegen vom 17. Dezember 2018 festgelegt, aus dem Hochschulgesetz, dem Leitbild der Universität sowie der strategischen Planung des Rektorats ab. Sie bilden den Rahmen für davon abgeleitete spezifische Qualitätsziele, die von einzelnen Einheiten (Fakultäten, Verwaltungseinheiten, Serviceeinrichtungen etc.) festgelegt werden. Die indikativische Formulierung der Qualitätsziele unterstreicht den Anspruch der Universität Siegen, sie in der Zukunft in der beschriebenen Form leben zu wollen.

Governance

Qualitätsansprüche an alle Leitungsebenen zielen auf die Verantwortung für die Kernprozesse der Universität (Forschung, Studium und Lehre, Transfer) sowie die Serviceprozesse. Sie beziehen sich also nicht nur auf die Hochschulleitung, sondern erstrecken sich auf alle Leitungsebenen in den Fakultäten, den zentralen Einrichtungen und der Verwaltung.
Die an die Leitungsebenen gestellten Qualitätsansprüche basieren auf folgenden Grundsätzen im Sinne von Selbstverpflichtungen:

- Die Universität Siegen ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Die strategischen Leitungsentscheidungen orientieren sich daher an gesellschaftlichen Werten und gesamtgesellschaftlichen Fragestellungen und erkennen diese in ihrer Vielfalt an. Zur Wahrnehmung dieser Verantwortung sorgen die Leitungsebenen für einen den Werten und Qualitätszielen entsprechenden Organisationsaufbau sowie eine passende Aufgaben- und Ressourcenverteilung (finanzielle Mittel, Personal, Infrastruktur).
- Dem Verhältnis von Leitungsebenen und zugeordneten Einheiten liegt das Prinzip der Mitverantwortung – als Verbindung von Partizipation und Transparenz – zugrunde. Es ist ein Ziel der Universität, dass die Partizipation aller involvierten Akteure an den Entscheidungsprozessen gewährleistet wird. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf den Leitungsebenen sind eindeutig geregelt. Darüber hinaus fördert die Leitung eine offene Kommunikationskultur, die eine umfassende Information der Hochschulmitglieder und relevanter Bezugsgruppen ermöglicht. Eine gelungene interne Kommunikation ist eine wichtige Bedingung für das Herausbilden einer eigenen Identität über Statusgruppen hinweg. Es werden aussagekräftige Dokumentationen bereitgestellt, um Strukturen, Prozesse und Entscheidungen nachvollziehbar und überprüfbar zu machen.
- Die Entscheidungen der Leitungsebenen berücksichtigen immer ihre Auswirkungen auf die Chancengerechtigkeit der unterschiedlichen Personenkreise. Insbesondere im Hinblick auf die Personalstruktur und die gezielte Personalentwicklung ist eine geschlechter- und diversitätssensible Herangehensweise bei Einstellungs- und Berufungsverfahren sowie bei Verfahren der Karriereförderung ein wichtiges Anliegen der Universität Siegen.
- Die Leitungsebenen sorgen für einen offenen und geschlechter- und diversitätssensiblen Umgang miteinander, der auch Raum für kreative Ideen, vielfältiges Denken und kritische Reflexion lässt. Der Führungsstil schafft ein Klima, in dem intrinsische Motivation und die Anerkennung von Vielfalt einen hohen Stellenwert hat. Die Leitungsebenen berücksichtigen in ihren Entscheidungen Nachhaltigkeitsaspekte.

Forschung

Die Universität Siegen ist als relevanter Forschungsstandort identifizierbar und in seiner Vielfalt sichtbar. Zur Erreichung dieser Ziele sollen folgende Definitionen in der Forschung beitragen:

1. Eine hohe wissenschaftliche Leistungsfähigkeit der Forscher*innen in ihren vielfältigen Fächerkulturen wird durch entsprechende institutionelle Rahmenbedingungen erhalten, gefördert und weiterentwickelt. Förderliche institutionelle Rahmenbedingungen sind insbesondere:

   - Die Universität Siegen verpflichtet sich zur Einhaltung von Qualitätsstandards (insbesondere Regeln guter wissenschaftlicher Praxis) und unterstützt Forscher*innen im Prozess der Antragsstellung für Forschungsvorhaben, eine Beratung zu Gender- und Diversityfragen/ -aspekten eingeschlossen.
   - Die Bewertung der universitären Forschungsleistung erfolgt fair und transparent anhand quantitativer sowie qualitativer Indikatoren im NRW-Vergleich und normiert auf Disziplin und Ausstattung.
   - Weitere international sichtbare und exzellente Forschungsverbünde (z. B. koordinierte DFG-Programme, Max-Planck-Arbeitsgruppen, Fraunhofer-Arbeitsgruppen, Exzellenzprojekte) sind Ausdruck der Forschungsleistung der Universität Siegen.
   - Die Universität Siegen bietet eine Plattform, um Forschungserfolge und -ergebnisse effizient intern und extern zu kommunizieren und zu transferieren.

2. Die Universität Siegen bietet allen Forscher*innen einen geeigneten Rahmen für exzellente und sichtbare Forschung.

   - Die Forschung einzelner Wissenschaftler*innen stellt die Basis der Forschung an der Universität Siegen dar. Individuelle Forschungsleistung muss dabei fair und transparent bewertet, beachtet und in ihrer Diversität anerkannt werden, unabhängig davon, ob diese in den grundlagenorientierten oder angewandten Forschungsbereichen stattfinden. Entscheidendere Bewertungsverfahren von Bereichen

(Zentren, Verbünden) sollten neben Kennzahlen auch eine inhaltliche Bewertung, zum Beispiel anhand von Peer-Review-Verfahren, einschließen.
- Zusätzliche Forschungskapazitäten werden in Schwerpunktbereichen gebündelt, damit die Wettbewerbsfähigkeit und die intra- und interdisziplinäre Befruchtung von Arbeitsgruppen verstärkt stattfinden und an sichtbare Forschungsverbünde adressiert werden können.
- Die Rahmenbedingungen (z. B. Raum, Infrastruktur, Ausstattung, Information) ermöglichen besonders erfolgreichen Forscher*innen phasenweise eine Priorisierung ihrer Forschungsaufgaben gegenüber anderen Aufgaben. Die Verwaltung unterstützt die Wissenschaftler*innen, damit deren Arbeit bei F&E-Vorhaben vornehmlich wissenschaftlich und nicht administrativ ist, z. B. Projektanbahnung, Projektdurchführung und Personaleinstellung.
- Die Forschung an der Universität Siegen verpflichtet sich zur besonderen Beachtung der Nachhaltigkeitsdimension.
- Die Weiterqualifizierung und der Forschungserfolg von Wissenschaftler*innen wird durch geeignete Angebote unterstützt.

3. Die Forschung an der Universität Siegen beteiligt sich an der Qualifizierung und Profilierung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf allen Ebenen.

   - Forschungsperspektiven werden in die Studiengänge der Universität Siegen einbezogen. Ergebnisse und Verfahren der Forschung fließen in die Lehre ein.
   - Eine fruchtbare Umgebung für Dissertationen wird gefördert, z. B. sollte keine Dissertation aus finanziellen Gründen, wegen Behinderung oder chronischer Krankheit oder wegen mangelnder Betreuung scheitern.
   - Nachwuchswissenschaftler*innen werden durch ein institutionelles Betreuungsangebot in ihrer Entwicklung zu führenden Forschungspersönlichkeiten unterstützt, insbesondere in den Bereichen Internationalität, Transdisziplinarität und Nachhaltigkeit.

Studium und Lehre

Die Universität Siegen betrachtet es als eine herausragende Verpflichtung, die Qualität des Studiums und der Lehre zu sichern und permanent weiterzuentwickeln. Um eine systematische Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen zu gewährleisten, hat sich die Universität Siegen für den Bereich Studium und Lehre auf fünf Qualitätsziele verpflichtet, die als Qualitätsmaßstab und Orientierungshilfen für Studiengänge dienen sollen. Die Rahmenbedingungen schaffen die Grundlage für die Gestaltung exzellenter Lehre und ermöglichen

Lehrenden phasenweise eine Priorisierung ihrer Lehraufgaben gegenüber anderen Aufgaben. In der Betrachtung eines einzelnen Studiengangs können die einzelnen Qualitätsziele unterschiedliche Relevanz gewinnen, die sich aus dem jeweiligen Profil und der Konzeption des Studiengangs ergibt.

Die Qualität der Lehre und die Attraktivität des Studienangebots bemessen sich daran, dass das Studium für Beruf und Wissenschaft qualifiziert, der Persönlichkeitsentwicklung dient und die Absolvent*innen zur Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung hinführt. Diese Ziele sind nur mit einem optimierten Lehr- und Studienbetrieb zu erreichen, welcher die Diversität der Studierenden berücksichtigt.

- Ein grundlegendes Prinzip des Studiums an der Universität Siegen ist die Einübung wissenschaftlichen Denkens und Arbeitens. Die Studienprogramme qualifizieren für anspruchsvolle und verantwortliche Tätigkeiten innerhalb und außerhalb des universitären Bereichs und stehen mit wissenschaftlichen Standards sowie den Anforderungen der angestrebten Tätigkeitsfelder in Einklang.
- Lehre und Studium sind auf die Erlangung fachlicher und methodischer Kompetenzen sowie auf Persönlichkeitsbildung angelegt. Das Studium legt damit auch die Grundlage verantwortungsvollen, kritisch-reflektierten Handelns in allen soziokulturellen und technologiebezogenen Bereichen der Gesellschaft.
- Die Studienprogramme ermöglichen und fördern internationale Austauschformate für Studierende und Lehrende sowie die Anerkennung extern erworbener Kompetenzen. Die Curricula nehmen internationale wissenschaftliche und kulturelle Diskurse auf und fördern interkulturelle Kompetenzen.
- Interdisziplinarität wird durch curriculare und organisatorische Rahmenbedingungen ermöglicht und gezielt gefördert. Interdisziplinarität, Transdisziplinarität und Nachhaltigkeit erhalten durch curriculare und organisatorische Rahmenbedingungen eine größere Bedeutung.
- Der Lehr- und Studienbetrieb ist so organisiert, dass ein kohärentes und in einem vorgegebenen Zeitrahmen studierbares Lehrangebot gewährleistet ist, was kontinuierlich weiterentwickelt wird. Gute Lehre zeichnet sich durch fachadäquate Lehr- und Prüfungsformen sowie Betreuungsangebote aus. Die Lehrorganisation ermöglicht individuelles Lernen und unterschiedliche Wege durch das Studium, sie fördert individuelle und diverse Bildungsverläufe und sie gewährleistet Chancengerechtigkeit durch Förderung und Unterstützung sowie den Ausgleich von Benachteiligungen.

Transfer

Der Bereich Transfer versteht sich als Bindeglied und Multiplikator zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Faszination, die Forschung ausübt,

wird allen Interessierten nahegebracht und gleichzeitig wird ein personeller Austausch gefördert. Wissens- und Technologietransfer erfordert als Querschnittsaufgabe eine enge Kooperation zwischen den Fakultäten, dem Rektorat, der Verwaltung und den zentralen Einrichtungen.

- Die Universität Siegen greift die Herausforderungen des sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Wandels der Region auf und trägt kooperativ zukunftsorientiert zu ihrer Bewältigung bei. Der Dialog und der Austausch mit der Gesellschaft werden aktiv geführt und gefördert.
- Die Kooperationen sind langfristig und qualitativ hochwertig ausgerichtet. Die Universität Siegen greift gesellschaftliche Impulse auf und wirkt insbesondere auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit in die Gesellschaft hinein. Dabei strebt die Universität Siegen strategische Partnerschaften, national wie international, als Ausdruck langfristiger Zusammenarbeit an.
- Außenkontakte zu staatlichen und privaten Institutionen sowie zu Unternehmen und Einzelpersonen werden zielgerichtet in Qualität und Quantität ausgebaut und kontinuierlich gepflegt.
- Die Relevanz der Universität Siegen für die Gesellschaft und in der Forschungslandschaft wird in kontinuierlichem Austausch mit Gesellschaft, Politik und Wirtschaft kommuniziert.
- Eine erfolgreiche Transferpolitik trägt zur Anerkennung der Forschungs- und Transferleistung in der Region und darüber hinaus bei und schlägt sich z. B. in Erfindungsmeldungen, Patenten und Publikationen nieder. Die Universität Siegen unterstützt Ausgründungen aus der Universität, die von Studierenden sowie von Beschäftigten realisiert werden.

Service

Die Universität Siegen versteht Service im Bereich der Verwaltung als Dienstleistung bei der Erfüllung der universitären Aufgaben im Lehr- und Forschungsbetrieb. Die Zentrale Universitätsverwaltung, die Verwaltungen der Fakultäten sowie die unterschiedlichen Einrichtungen sind moderne und professionelle Einrichtungen der Universität Siegen, die mit ihren Beschäftigten engagiert und motiviert die Entwicklung der Universität mitgestalten:

- Service zeichnet sich durch Kompetenz und Sachlichkeit aus, wird lösungsorientiert und in einem angemessenen Zeitrahmen erbracht.
- Die Verwaltungen der Universität Siegen stehen allen Studierenden, Lehrenden, Forschenden und Beschäftigten in allen Servicebereichen zur Verfügung.

- Verwaltungen und Einrichtungen unterstützen die Hochschulleitung, den Hochschulrat, Fakultätsleitungen und studentische Strukturen in der Vorbereitung und Umsetzung von strategischen und operativen Maßnahmen und arbeiten eng und vertrauensvoll mit den Gremien, Fakultäten, zentralen Einrichtungen der Universität Siegen sowie mit Kooperationspartnern, Dienststellen des Landes und sonstigen Organisationen zusammen.
- Um Effizienz und Effektivität im Servicebereich zu gewährleisten, arbeiten die Verwaltungen und Einrichtungen ergebnis- und prozessorientiert, wirtschaftlich und transparent und ressourcenschonend. Durch die Digitalisierung wird Service sowohl hochschulintern als auch mit externen Personen und Einrichtungen medienbruchfrei, nachhaltig und transparent gestaltet.
- Um die Qualität ihrer Aufgabenerfüllung kontinuierlich zu verbessern, setzt sich die Universitätsverwaltung jährliche Qualitätsziele, die in ein klar strukturiertes QM-System eingebettet sind. Diese werden im Dialog stetig weiterentwickelt.
- Die Beschäftigten der Verwaltungen und Einrichtungen werden durch eine aufgabenadäquate Aus-, Fort- und Weiterbildung gefördert. Es wird ihnen Gelegenheit gegeben, ihre Potenziale und Kompetenzen weiterzuentwickeln, mit dem Ziel, dass sie ihre Aufgaben verantwortlich wahrnehmen und sich neuen Aufgaben stellen können. Insbesondere werden auch Kernkompetenzen im Umgang mit Vielfalt gefördert.

Schlussbestimmung

Der hohe Stellenwert dieser Qualitätsziele, die dem ganzheitlich angelegten Qualitätsmanagement der Universität Siegen entsprechen, wird dadurch unterstrichen, dass innerhalb der benannten Leistungsbereiche wichtige Querschnittsthemen wie beispielsweise Gleichstellung/Diversität, Internationalisierung und Nachhaltigkeit berücksichtigt sind. Die universitätsweiten allgemeinen Qualitätsziele wie auch die darauf zu beziehenden strategischen Ziele einzelner Einheiten sollen, wo immer sinnvoll und möglich, durch qualitative und quantitative, an die innere Logik sowie an die Zweckbestimmung der jeweiligen Einheiten angepasste Zielkriterien konkretisiert und damit überprüfbar gemacht werden. Die Überprüfung der Qualitätsziele wird durch den Lenkungsausschuss Qualitätsmanagement eingeleitet und berichtet. Die weitere Umsetzungshandhabung regelt das in den Einheiten jeweils gültige Qualitätsmanagementsystem.

Anhang 2: EQA-Standards

EUROPEAN QUALITY AUDIT

QUALITY STANDARDS & GUIDELINES

INHALT

Vorbemerkung 4

Teil I - Richtlinien zur Ausgestaltung der hochschulinternen Qualitätssicherung (Standards) 4

1. Bereichsübergreifende Standards 4

2. Bereichsspezifische Standards 6

A. Lehre 6

B. Forschungsunterstützung und-infrastruktur 7

C. Governance und Leitung 8

D. Service 9

E. Querschnittsthemen 10

Teil II – Verfahren der externen Qualitätssicherung 11

Teil III – Standards und Leitlinien für Qualitätssicherungsagenturen 12

TABLE OF CONTENTS

Preliminary note 4

Part I - Guidelines for definition of the internal quality assurance (standards) 4

1. Cross-cutting principles 4

2. Specific standards 6

A. Teaching 6

B. Research support and infrastructure 7

C. Governance and Management 8

D. Service 9

E. Cross-sectional themes 10

Part II – External quality assurance procedure 11

Part III: - Standards and guidelines for quality assurance agencies 12

Impressum:

Herausgeberin

„European Quality Audit"-Konsortium

- Karl-Franzens-Universität Graz, vertreten durch Mag. Andreas Raggautz
- Universität Luzern, vertreten durch Dr. Wolfgang Schatz (ab 2021 Zurich Law School)
- Latvijas Universitate, vertreten durch Dr. Sanita Baranova
- Universität Siegen, vertreten durch Prof. Dr. Thomas Mannel

Geschäftsstelle EQA:
Qualitätszentrum Siegen
Simona Schüler
Am Eichenhang 50
57076 Siegen
Telefon: +49 271 740-4801
www.uni-siegen.de/qualitaetsmanagement

Stand: 23.12.2021

VORBEMERKUNG

Die „European Standards and Guidelines“ (ESG)[1] definieren neben einigen allgemeinen Standards für Qualitätssicherungssysteme die Standards für den Bereich Lehre und Studium. Im vorliegenden Dokument werden die ESG um zusätzliche Bereiche erweitert, um Standards für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement (QM) zu definieren.

Die Gliederung der ESG wird übernommen: Im Teil I werden bereichsübergreifende Standards für QM Systeme und bereichsspezifische Standards für die Bereiche Lehre, Forschung, Governance und Service formuliert. Die Standards der ESG sind vollständig übernommen worden. Dort wo eine Anpassung der Standards erfolgt ist, wird diese durch Kursivschrift kenntlich gemacht. Teil II ist aktuell aus den ESG direkt übernommen. Für die jeweiligen landesspezifischen Regelungen wird an den Hochschulen selbst die Einhaltung der landesrechtlichen Bestimmungen zu prüfen sein.

PRELIMINARY NOTE

The European Standards and Guidelines (ESG)[1] define the standards for teaching and study in addition to some general standards for quality assurance systems. In this document, the ESG will be extended by additional areas to define standards for integrated quality management (QM).

The structure of the ESG is adopted: Part I formulates cross-cutting standards for QM systems and sector-specific standards for teaching, research, governance and service. The ESG standards have been fully adopted. Where an adjustment of the standards has been made, it is indicated by italics. Part II is currently taken directly from the ESG. The adherence to the local state law has to be checked for the respective country-specific regulations of the higher education institutions themselves.

TEIL I - RICHTLINIEN ZUR AUSGESTALTUNG DER HOCHSCHULINTERNEN QUALITÄTSSICHERUNG (STANDARDS)

1. BEREICHSÜBERGREIFENDE STANDARDS

1.1 STRATEGIE FÜR DIE QUALITÄTSSICHERUNG (*ESG 1.1*)

Hochschulen verfügen über eine öffentlich zugängliche Strategie für die Qualitätssicherung. Das Qualitätssicherungssystem ist integraler Bestandteil der Gesamtstrategie. Die Gesamtstrategie wird mithilfe geeigneter Strukturen und Prozesse von den internen Interessenvertretern entwickelt und umgesetzt, wobei externe Interessengruppen einbezogen werden. Die Strategie solle dabei auch berücksichtigen, dass ein umfassendes Qualitätsmanagement nicht zu viele Ressourcen beansprucht, zielgerichtet für die Aufgaben der Hochschule ist und kein Selbstzweck sein sollte.

PART I - GUIDELINES FOR DEFINITION OF THE INTERNAL QUALITY ASSURANCE (STANDARDS)

1. CROSS-CUTTING PRINCIPLES

1.1 STRATEGY FOR QUALITY ASSURANCE (*ESG 1.1*)

Higher education institutions should have a policy for quality assurance that is made public and forms part of their strategic management. Internal stakeholders should develop and implement this policy through appropriate structures and processes, while involving external stakeholders. The strategy should consider that a wide-ranging quality management does not take too many resources, is target-oriented for the tasks of a higher education institutions and should not end in itself.

[1] Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum, (ESG); Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG), aus: HRK - Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2015; ISBN 978-3-942600-43-9

1.2 UMFANG EINES QUALITÄTSMANAGEMENTS UND DIE INTERDEPENDENZ VERSCHIEDENER BEREICHE

Hochschulen verfügen über ein ganzheitliches QM-System, wenn mindestens die Bereiche Governance, Forschung, Lehre und Administration/Service erfasst sind. Darüber hinaus können weitere Bereiche Bestandteil des Qualitätsmanagements sein. Die in 1.1 bis 1.6 genannten Verfahren müssen explizit die Interdependenz der Bereiche aufgreifen. Ein ganzheitliches Qualitätsmanagement sorgt für eine Verknüpfung der unterschiedlichen Leistungsbereiche und für eine flexible Einbindung von Querschnittsthemen.

1.2 SCOPE OF QUALITY MANAGEMENT AND THE INTERDEPENDENCY OF DIFFERENT FIELDS/ SECTORS

Higher education institutions dispose of an integrated QM system, if at least the fields Governance, Research, Teaching and Administration/Service are recorded. Moreover further fields can be part of the quality management. The processes mentioned in 1.1 to 1.6 have to take up explicitly the interdependency. An integrated quality management ensures a connection of the different performance ranges and the flexible involvement of cross-cutting issues.

1.3 INFORMATIONSMANAGEMENT (*ESG 1.7*)

Hochschulen sammeln, analysieren und nutzen relevante Informationen für die effiziente Durchführung ihrer Aktivitäten und Aufgaben. Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf welche sich die Hochschule stützt, um strategische Entscheidungen zu treffen (insbesondere hinsichtlich der Forschung, der Studienangebote, der Anstellung und der Förderung der Wissenschaftler*innen).

1.3 INFORMATION MANAGEMENT (*ESG 1.7*)

Higher education institutions collect, analyze and use relevant information for the efficient implementation of their activities and tasks. The quality assurance system contributes systematically to the provision of relevant and up-to-date quantitative and qualitative information. The higher education institutions relies on this information to make strategic decisions (especially in terms of research, study programs, the recruitment and promotion of the scientists).

1.4 ÖFFENTLICHE INFORMATIONEN (*ESG 1.8*)

Hochschulen veröffentlichen leicht verständliche, korrekte, objektive, aktuelle und gut zugängliche Informationen über ihre Aktivitäten.

1.4 PUBLIC INFORMATION (*ESG 1.8*)

Higher education institutions should publish information about their activities (including programmes), which is clear, accurate, objective, up-to date and readily accessible.

1.5 FORTLAUFENDE BEOBACHTUNG UND REGELMÄSSIGE ÜBERPRÜFUNG DER EIGENEN AKTIVITÄTEN (*ESG 1.9*)

Hochschulen beobachten kontinuierlich ihre Aktivitäten und überprüfen (evaluieren, analysieren) sie regelmäßig, um sicherzustellen, dass sie die gesteckten Ziele und Wirkungen erreichen und die Bedürfnisse der *Anspruchsgruppen* und der Gesellschaft erfüllen. Die Überprüfungen führen zur kontinuierlichen Verbesserung. Über alle in diesem Zusammenhang geplanten oder daraus resultierenden Maßnahmen werden alle Betroffenen informiert.

1.5 ON-GOING MONITORING AND PERIODIC REVIEW OF PROGRAMMES (ESG 1.9)

Higher education institutions should monitor (evaluate, analyse) and periodically review their programmes to ensure that they achieve the objectives and effects set for them and respond to the needs of *stakeholders* and society. These reviews should lead to continuous improvement of the programme. Any action planned or taken as a result should be communicated to all those concerned.

1.6 LEHRENDE, BESCHÄFTIGTE, QUALIFIZIERUNG DES PERSONALS (*ESG 1.5*)

Hochschulen vergewissern sich der Kompetenz ihrer Beschäftigten, insbesondere ihrer Lehrenden und Forschenden. *Sie setzen gerechte und transparente Verfahren für die Neueinstellung und Weiterbildung ihrer Beschäftigten ein. Hochschulen stellen in den Prozessen der Personalgewinnung – z. B. in den Berufungsgruppen – die Eignung des wissenschaftlichen Personals sicher und berücksichtigen in ihren Instrumenten die Entwicklung des Personals.*

1.6 TEACHERS, EMPLOYEES, QUALIFICATION OF STAFF (*ESG 1.5*)

Higher education institutions should assure themselves of the competence of their staff, especially teachers and researchers. *They should apply fair and transparent processes for the recruitment and development of the staff. Higher education institutions ensure in the processes of personnel recruitment the competence of the academic staff – f. ex. in the professional groups – and take into account in their instruments the development of personnel.*

1.7 LERNUMGEBUNG, ARBEITSUMGEBUNG, RESSOURCEN (*ESG 1.6*)

Hochschulen verfügen über angemessene Mittel zur Finanzierung ihrer Tätigkeiten, insbesondere von Forschung sowie von Studium und Lehre, und stellen sicher, dass für die Studierenden jederzeit ein hinlängliches und leicht zugängliches Angebot an Lernmitteln und Betreuung bereitsteht. *Gleichzeitig soll die Umgebung Forschenden bestmögliche Voraussetzungen für ihre Tätigkeit bieten.*

1.7 LEARNING RESOURCES AND STUDENT SUPPORT (*ESG 1.6*)

Higher education institutions should have appropriate funding for learning and teaching activities and ensure that adequate and readily accessible learning resources and student support are provided. *Simultaneously, the environment should provide researchers with the best possible conditions for their work.*

1.8 REGELMÄSSIGE EXTERNE QUALITÄTSSICHERUNG (*ESG 1.10*)

Hochschulen durchlaufen regelmäßig externe Qualitätssicherungsverfahren in Übereinstimmung mit den ESG.

1.8 CYCLICAL EXTERNAL QUALITY ASSURANCE (ESG 1.10)

Higher education institutions should undergo external quality assurance in line with the ESG on a cyclical basis.

2. BEREICHSSPEZIFISCHE STANDARDS

2. SPECIFIC STANDARDS

A. LEHRE

A. TEACHING

A1 GESTALTUNG UND GENEHMIGUNG VON STUDIENGÄNGEN *(ESG 1.2)*

Hochschulen verfügen über Verfahren für die Gestaltung und Genehmigung ihrer Studiengänge. Die Studiengänge sind so gestaltet, dass ihre Ziele, einschließlich der erwünschten Lernergebnisse, erreicht werden können. Die Qualifikation, die im Rahmen eines Studiengangs erworben wird, ist eindeutig definiert und kommuniziert; sie bezieht sich auf die entsprechende Ebene des nationalen Qualifikationsrahmens für die Hochschulbildung und folglich auch auf den Qualifikationsrahmen für den Europäischen Hochschulraum.

A1 DESIGN AND APPROVAL OF DEGREE COURSES (*ESG 1.2*)

Higher education institutions should have processes for the design and approval of their programmes. The programmes should be designed so that they meet the objectives set for them, including the intended learning outcomes. The qualification resulting from a programme should be clearly specified and communicated, and refer to the correct level of the national qualifications framework for higher education and, consequently, to the Framework for Qualifications of the European Higher Education Area.

A2 STUDIERENDENZENTRIERTES LERNEN, LEHREN UND PRÜFEN *(ESG 1.3)*

Hochschulen gewährleisten, dass die angebotenen Studiengänge so durchgeführt werden, dass sie die Studierenden ermutigen, eine aktive Rolle in der Gestaltung des Lernprozesses zu übernehmen, und dass dieser Ansatz auch bei der Beurteilung der Studierenden / bei Prüfungen berücksichtigt wird.

A2 STUDENT-CENTRED LEARNING, TEACHING AND ASSESSMENT (*ESG 1.3*)

Higher education institutions should ensure that the programmes are delivered in a way that encourages students to take an active role in creating the learning process, and that the assessment of students reflects this approach.

A3 ZULASSUNG, STUDIENVERLAUF, ANERKENNUNG UND STUDIENABSCHLUSS *(ESG 1.4)*

Hochschulen verfügen über Regelungen für alle Phasen des „student life cycle“, z. B. Zulassung zum Studium, Studienfortschritt, Anerkennung und Abschluss, die im Voraus festgelegt und veröffentlicht wurden.

A3 STUDENT ADMISSION, PROGRESSION, RECOGNITION AND CERTIFICATION (*ESG 1.4*)

Higher education institutions should consistently apply pre-defined and published regulations covering all phases of the student “life cycle”, e.g. student admission, progression, recognition and certification.

B. FORSCHUNGSUNTERSTÜTZUNG UND-INFRASTRUKTUR

B1 GUTE WISSENSCHAFTLICHE PRAXIS

Hochschulen definieren Kriterien guter wissenschaftlicher Praxis, legen diese offen und entwickeln sie regelmäßig weiter. Ihr Qualitätsmanagementsystem beinhaltet Regelungen und Maßnahmen, die die Einhaltung dieser Praxis regelmäßig überprüft. Die Hochschulen haben ein Verfahren festgelegt, das Verdachtsfälle untersucht und Sanktionsmöglichkeiten festlegt.

B2 FORSCHUNGSSTRATEGIE UND -PROFILBILDUNG

Hochschulen müssen im Bereich der Forschung geeignete Instrumente besitzen, um die Entwicklung und Weiterentwicklung von Forschungsstrategien zu unterstützen sowie deren Erfolg systematisch und kontinuierlich überprüfen zu können. Sie setzen diese Instrumente regelmäßig ein.

B3 BEWERTUNG VON FORSCHUNGSLEISTUNGEN

Die Bewertung wissenschaftlicher Leistungen erfolgt nach definierten und kommunizierten Kriterien. Diese berücksichtigen die unterschiedlichen

B. RESEARCH SUPPORT AND INFRASTRUCTURE

B1 GOOD SCIENTIFIC PRACTICE

Higher education institutions define criteria for good scientific practice, which are disclosed and undergo regular further development. Their quality management system contains regulations and actions which regularly monitor compliance with these criteria. The higher education institutions have established a procedure which examines suspected problematic cases and specifies possible sanctions.

B2 RESEARCH STRATEGY AND PROFILE DEVELOPMENT

In the field of research, higher education institutions must have access to suitable instruments with which to support the development and continuing progress of research strategies, as well as systematically and continually monitor their success; they regularly make use of these instruments.

B3 ASSESSMENT OF RESEARCH PERFORMANCE

The assessment of scientific and academic performance takes place according to defined and communicated criteria. These take the different academic cultures into

Fächerkulturen, orientieren sich an der jeweiligen wissenschaftlichen Gemeinschaft und binden Peer-Review-Verfahren bei der Bewertung von Forschungsleistungen ein. Forschungsleistung wird durch anerkannte fächerspezifische sowie die Ausstattung berücksichtigende Forschungskennzahlen (z.B. eingeworbene Drittmittel, Publikationen) betrachtet. Hinzu kommen Leistungen im Hinblick auf strategische Forschungszielsetzungen, wie beispielsweise die Einwerbung koordinierter Programme. Für die Forschungsbewertung werden neben Publikationen auch alle anderen Forschungsleistungen sowie eine Reihe anderer Faktoren einschließlich qualitativer Indikatoren für die Auswirkungen auf die Forschung berücksichtigt. Das EQA beachtet die „Declaration on Research Assessment".

B 4 RAHMENBEDINGUNGEN, FORSCHUNGSUMFELD (FORSCHUNGSINFRASTRUKTUR)

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist eine tragende Säule der Forschungsaktivitäten und elementarer Bestandteil des gesellschaftlichen Auftrages von Hochschulen. Hochschulen mit Promotionsrecht müssen Verfahren festlegen, die die Qualität von Promotionsverfahren und aller weiteren Qualifizierungsschritte für den wissenschaftlichen/akademischen Nachwuchs sichern. Ohne wissenschaftliche Exzellenzkriterien zu beinträchtigen, müssen geeignete Mechanismen zur individuellen Karriereentwicklung in- und außerhalb des akademischen Systems vorhanden sein und weiterentwickelt werden. Operationell sind geeignete, objektive Kontrollmechanismen (z.B. Ethikrat in der Forschung, Promotionsausschüsse, schriftliche Betreuungsvereinbarung) und neutrale Konfliktlösungsmechanismen (z.B. ein Ombudsgremium) zu etablieren. Hinzu kommen Beratungs- und Unterstützungsinstrumente sowie fächerübergreifende Qualifizierungsinstrumente, etwa durch begleitete Lehrerfahrung. Das EQA berücksichtigt die „European Charter for Researchers".

C. GOVERNANCE UND LEITUNG

C1 ADÄQUATE GOVERNANCE-STRUKTUREN

Die Governance-Strukturen müssen derart gestaltet sein, dass die Hochschule ihre Aufgaben und Ziele erfüllen kann. Insbesondere verfügen Hochschulen über

account, are oriented towards the relevant scientific communities and incorporate peer-review processes in the assessment of research performance. Research performance is considered via recognised field-specific research figures, as well as those which take into account the facilities (e.g. acquired third-party funds, publications). Other important features include performance with regards to strategic research objectives, such as the procurement of coordinated programmes. For research assessment, not only publications but also all other research performance, as well as a series of other factors including qualitative indicators, are taken into account. The EQA observes the "Declaration on Research Assessment".

B4 FRAMEWORK, RESEARCH ENVIRONMENT (RESEARCH INFRASTRUCTURE)

The promotion of young scientific talent is an essential pillar of research activities and an elementary component of the social function of higher education institutions. Higher education institutions with the right to award doctorates must establish procedures which ensure the quality of doctorate procedures and all other qualification steps for young scientific and academic talent. Without impairing scientific criteria of excellence, suitable mechanisms must be available for individual career advancement within and outside the academic system, and these mechanisms must continue to be developed. On the operational side, this means establishing suitable, objective control mechanisms (e.g. ethics boards in research, doctoral examination boards, written supervision agreements) and neutral conflict resolution mechanisms (e.g. an ombudsman board). Additionally, consulting and support instruments as well as interdisciplinary qualification instruments can be used, for example through accompanied teaching experience. The EQA observes the "European Charter for Researchers".

C. GOVERNANCE AND MANAGEMENT

C1 APPROPRIATE GOVERNANCE STRUCTURES

The governance structures must be designed in such a way that the higher education institution can fulfil its tasks and goals. In particular, higher education institutions have procedures to implement their strategies and actively shape internal changes.

Verfahren, ihre Strategien umzusetzen und interne Veränderungen aktiv zu gestalten.

C2 VERANTWORTUNG UND ENTSCHEIDUNGEN

Das Verhältnis der zentralen und dezentralen Leitungsebenen zueinander muss klar geregelt sein. Hierzu müssen entsprechende Rechte, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf allen Leitungsebenen und in allen Bereichen der Hochschule verbindlich zugewiesen sein.

C2 RESPONSIBILITY AND DECISIONS

The relationship between the central and decentralized management levels must be clearly defined. For this purpose, the corresponding rights, responsibilities and accountabilities must be assigned at all management levels and in all areas of the higher education institution.

C3 PARTIZIPATION

Die Hochschulen verfügen über Strukturen, die allen Mitgliedern angemessene Möglichkeiten bieten, sich an Entscheidungsprozessen innerhalb der Hochschule zu beteiligen.

C3 PARTICIPATION

The higher education institutions provide structures that offer adequate opportunities to participate in decision-making processes institution to all members of the higher education institution.

C4 KONFLIKTREGELUNG UND FEHLERKULTUR

Die Hochschulen verfügen über geeignete Mechanismen, um auf allen (Leitungs-) Ebenen Konflikte zu regeln. Servicestrukturen gehen angemessen mit Konflikten und Beschwerden um. Fehler werden als Anlass zur Verbesserung wahrgenommen.

C4 SETTLEMENT OF CONFLICTS AND CULTURE OF FAILURE MANAGEMENT

The higher education institutions have suitable mechanisms to settle conflicts at all (management) levels. Service structures deal adequately with conflicts and complaints. Errors are perceived as an opportunity for improvement.

C5 TRANSPARENZ DER ENTSCHEIDUNGEN

Personen und Gremien mit Leitungsverantwortung legen ihren Prozessen transparente Entscheidungskriterien zu Grunde.

C5 TRANSPARENCY OF DECISIONS

Persons and committees with managerial responsibility base their processes on transparent decision-making criteria.

D. SERVICE

D. SERVICE

D1 TRANSPARENTES HANDELN UND PROZESSORIENTIERUNG

Das Handeln der Serviceeinrichtungen basiert auf transparenten Prozessbeschreibungen und Verfahren.

D1 TRANSPARENT ACTION AND PROCESS ORIENTATION

All actions of the service facilities are based on transparent process descriptions and procedures.

D2 EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT

D2 EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS

Das Handeln der Serviceeinrichtungen ist effizient und effektiv. Deren Service unterstützt die anderen Bereiche und erfolgt zielgerichtet. Die Aufgaben der unterschiedlichen Bereiche sind klar abgegrenzt. Die Befugnisse und die Aufgabenverteilung sind klar geregelt.

D3 NACHHALTIGKEIT BEI DATENERHEBUNG UND DATENSCHUTZ

Durch Serviceeinrichtungen werden nachhaltig und zuverlässig Daten bereitgestellt und analysiert und Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Die Informationserhebung wird konsequent an definierten Leistungs- oder Wirkungszielen ausgerichtet.

E. QUERSCHNITTSTHEMEN

Die Standards für die nachfolgend aufgeführten Bereiche befinden sich noch in der Entwicklung und Abstimmung mit den Konsortialpartnern.

Gender und Diversity
Internationalisierung
Transfer (Third Mission)

The actions of the service facilities are efficient and effective. Their service is targeted and supports the other areas. The tasks of the different areas are clearly defined. The authorities and the distribution of tasks are clearly regulated.

D3 SUSTAINABILITY AT DATA COLLECTION

The service facilities provide sustainable and reliable data and analyses recommendations for actions. The information collection is aligned consequently concerning defined performance targets and impact targets.

E. CROSS-SECTIONAL THEMES

The standards for the areas mentioned in the following are still in the course of development and adjustment with the consortium partners.

Gender and Diversity
Internationalisation
Transfer (Third Mission)

TEIL II – VERFAHREN DER EXTERNEN QUALITÄTSSICHERUNG

Die nachfolgend aufgeführten Verfahren der externen Qualitätssicherung sind den ESG entnommen.

2.1 BERÜCKSICHTIGUNG DER INTERNEN QUALITÄTSSICHERUNG *(ESG 2.1)*

Die externe Qualitätssicherung befasst sich mit der Effektivität der in Teil 1 der „European Standards und Guidelines“ beschriebenen internen Qualitätssicherungsverfahren.

2.2 GESTALTUNG GEEIGNETER VERFAHREN *(ESG 2.2)*

Die externe Qualitätssicherung wird so definiert und gestaltet, dass sie ihre Absichten und Ziele erreichen kann und zudem die relevanten rechtlichen Regelungen berücksichtigt. Die Interessengruppen sind in die Gestaltung und kontinuierliche Verbesserung der externen Qualitätssicherung eingebunden.

2.3 UMSETZUNG DER VERFAHREN *(ESG 2.3)*

Die externen Qualitätssicherungsverfahren sind zuverlässig, nützlich, und vorab definiert. Sie werden konsistent durchgeführt und veröffentlicht. Dazu gehören

eine Selbstbewertung oder ein vergleichbares Verfahren;
eine externe Begutachtung, die üblicherweise einen Vor-Ort-Besuch einschließt;
ein Bericht über die externe Begutachtung;
konsequente Folgemaßnahmen.

2.4 PEER-REVIEW-EXPERTEN *(ESG 2.4)*

Die externe Qualitätssicherung wird von Gruppen externer Expert*innen durchgeführt, denen auch mindestens ein studentisches Mitglied angehört.

2.5 KRITERIEN FÜR DIE ERGEBNISSE *(ESG 2.5)*

Sämtliche Ergebnisse oder Beurteilungen, die aus der externen Qualitätssicherung resultieren, beruhen auf eindeutigen und veröffentlichten Kriterien, die konsistent angewendet werden, unabhängig davon, ob das Verfahren in eine formale Entscheidung mündet.

PART II – EXTERNAL QUALITY ASSURANCE PROCEDURE

The following external quality assurance procedures are taken from the ESG.

2.1 CONSIDERATION OF INTERNAL QUALITY ASSURANCE *(ESG 2.1)*

External quality assurance should address the effectiveness of the internal quality assurance processes described in Part 1 of the “European Standards and Guidelines”.

2.2 DESIGNING METHODOLOGIES FIT FOR PURPOSE *(ESG 2.2)*

External quality assurance should be defined and designed specifically to ensure its fitness to achieve the aims and objectives set for it, while taking into account relevant regulations. Stakeholders should be involved in its design and continuous improvement.

2.3 IMPLEMENTING PROCESSES *(ESG 2.3)*

External quality assurance processes should be reliable, useful, pre-defined, implemented consistently and published. They include

a self-assessment or equivalent;
an external assessment normally including a site visit;
a report resulting from the external assessment;
a consistent follow-up.

2.4 PEER-REVIEW EXPERTS *(ESG 2.4)*

External quality assurance should be carried out by groups of external experts that include at least one student member.

2.5 CRITERIA FOR OUTCOMES *(ESG 2.5)*

Any outcomes or judgements made as the result of external quality assurance should be based on explicit and published criteria that are applied consistently, irrespective of whether the process leads to a formal decision.

2.6 BERICHTE *(ESG 2.6)*

Die vollständigen Expertenberichte werden veröffentlicht; sie sind klar formuliert und der wissenschaftlichen Gemeinschaft, externen Partnern und weiteren interessierten Personen zugänglich. Falls die Agenturen aufgrund dieser Berichte formale Entscheidungen treffen, werden diese zusammen mit dem jeweiligen Bericht veröffentlicht.

2.6 REPORTING *(ESG 2.6)*

Full reports by the experts should be published, clear and accessible to the academic community, external partners and other interested individuals. If the agency takes any formal decision based on the reports, the decision should be published together with the report.

2.7 BESCHWERDEN UND EINSPRÜCHE *(ESG 2.7)*

Bei der Gestaltung der externen Qualitätssicherungsverfahren werden auch eindeutig definierte Beschwerde- und Einspruchsverfahren festgelegt und die Hochschulen darüber informiert.

2.7 COMPLAINTS AND APPEALS *(ESG 2.7)*

Complaints and appeals processes should be clearly defined as part of the design of external quality assurance processes and communicated to the institutions.

TEIL III – STANDARDS UND LEITLINIEN FÜR QUALITÄTSSICHERUNGSAGENTUREN

3.1 AKTIVITÄTEN, STRATEGIE UND VERFAHREN ZUR QUALITÄTSSICHERUNG

Agenturen führen regelmäßig die in Teil 2 der ESG beschriebenen externen Qualitätssicherungsverfahren durch. Sie verfolgen verständliche und explizite Absichten und Ziele, die Teil ihres veröffentlichten Leitbilds sind und die ihre tägliche Arbeit bestimmen. Die Agenturen gewährleisten, dass in ihren Strukturen und an ihrer Arbeit auch Interessenvertreter beteiligt sind.

3.2 OFFIZIELLER STATUS

Agenturen haben eine gesicherte Rechtsgrundlage und sind von den zuständigen Behörden als Qualitätssicherungsagenturen offiziell anerkannt

PART III: - STANDARDS AND GUIDELINES FOR QUALITY ASSURANCE AGENCIES

3.1 ACITIVITIES, POLICY AND PROCESSES FOR QUALITY ASSURANCE.

Agencies should undertake external quality assurance activities as defined in Part 2 of the ESG on a regular basis. They should have clear and explicit goals and objectives that are part of their publicly available mission statement. These should translate into the daily work of the agency. Agencies should ensure the involvement of stakeholders in their governance and work.

3.2 OFFICIAL STATUS

Agencies should have an established legal basis and should be formally recognised as quality assurance agencies by competent public authorities.

3.3 UNABHÄNGIGKEIT

Agenturen sind unabhängig und handeln eigenständig. Sie sind in vollem Umfang für ihre Arbeit und deren Ergebnisse verantwortlich und werden nicht durch Dritte beeinflusst.

3.4 THEMATISCHE ANALYSEN

Agenturen veröffentlichen regelmäßig Berichte, in denen die allgemeinen Erkenntnisse beschrieben und analysiert werden, die sie bei der Durchführung der externen Qualitätssicherung gewonnen haben.

3.5 RESSOURCEN

Agenturen verfügen über ausreichende und angemessene – sowohl finanzielle wie auch personelle – Ressourcen für ihre Arbeit.

3.6 INTERNE QUALITÄTSSICHERUNG UND PROFESSIONALITÄT

Agenturen verfügen über Verfahren für ihre interne Qualitätssicherung, die sich auf die Definition, die Sicherung und die Verbesserung der Qualität und Integrität ihrer Tätigkeit beziehen.

3.7 REGELMÄßIGE EXTERNE ÜBERPRÜFUNG DER AGENTUREN

Agenturen unterziehen sich mindestens alle fünf Jahre einer externen Überprüfung, um nachzuweisen, dass sie die ESG einhalten.

3.3 INDEPENDENCE

Agencies should be independent and act autonomously. They should have full responsibility for their operations and the outcomes of those operations without third party influence.

3.4 THEMATIC ANALYSIS

Agencies should regularly publish reports that describe and analyse the general findings of their external quality assurance activities.

3.5 RESOURCES

Agencies should have adequate and appropriate resources, both human and financial, to carry out their work.

3.6 INTERNAL QUALITY ASSURANCE AND PROFESSIONAL CONDUCT

Agencies should have in place processes for internal quality assurance related to defining, assuring and enhancing the quality and integrity of their activities.

3.7 CYCLICAL EXTERNAL REVIEW OF AGENCIES

Agencies should undergo an external review at least once every five years in order to demonstrate their compliance with the ESG.

Impressum

Herausgeber:
Universität Siegen
Adolf-Reichwein-Straße 2a
D-57068 Siegen

Autoren:
Univ.-Prof. Dr. Volker Stein ist Prorektor für Ressourcen und Governance der Universität Siegen.
Tobias Auberger ist Leiter des Qualitätszentrums Siegen der Universität Siegen.

Mit Unterstützung durch das Team des QZS:
Doris Paul
Julia Schneider
Simona Schüler
Gina Wommelsdorf

Kontakt:
Tobias.Auberger@uni-siegen.de
https://www.uni-siegen.de/start/die_universitaet/qualitaetsmanagement/

Rechte an den Abbildungen:
Universität Siegen

Stand: August 2023

© Universität Siegen 2023