



UNIVERSITÄT  
MOZARTEUM  
SALZBURG

WO AUS BEGABUNG EXZELLELENZ WIRD

Quickstart Guide | Quality Audit 2018

---

# Qualitätsmanagement an der Universität Mozarteum Salzburg

UNIVERSITÄT MOZARTEUM

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Angehörige der Universität Mozarteum Salzburg!

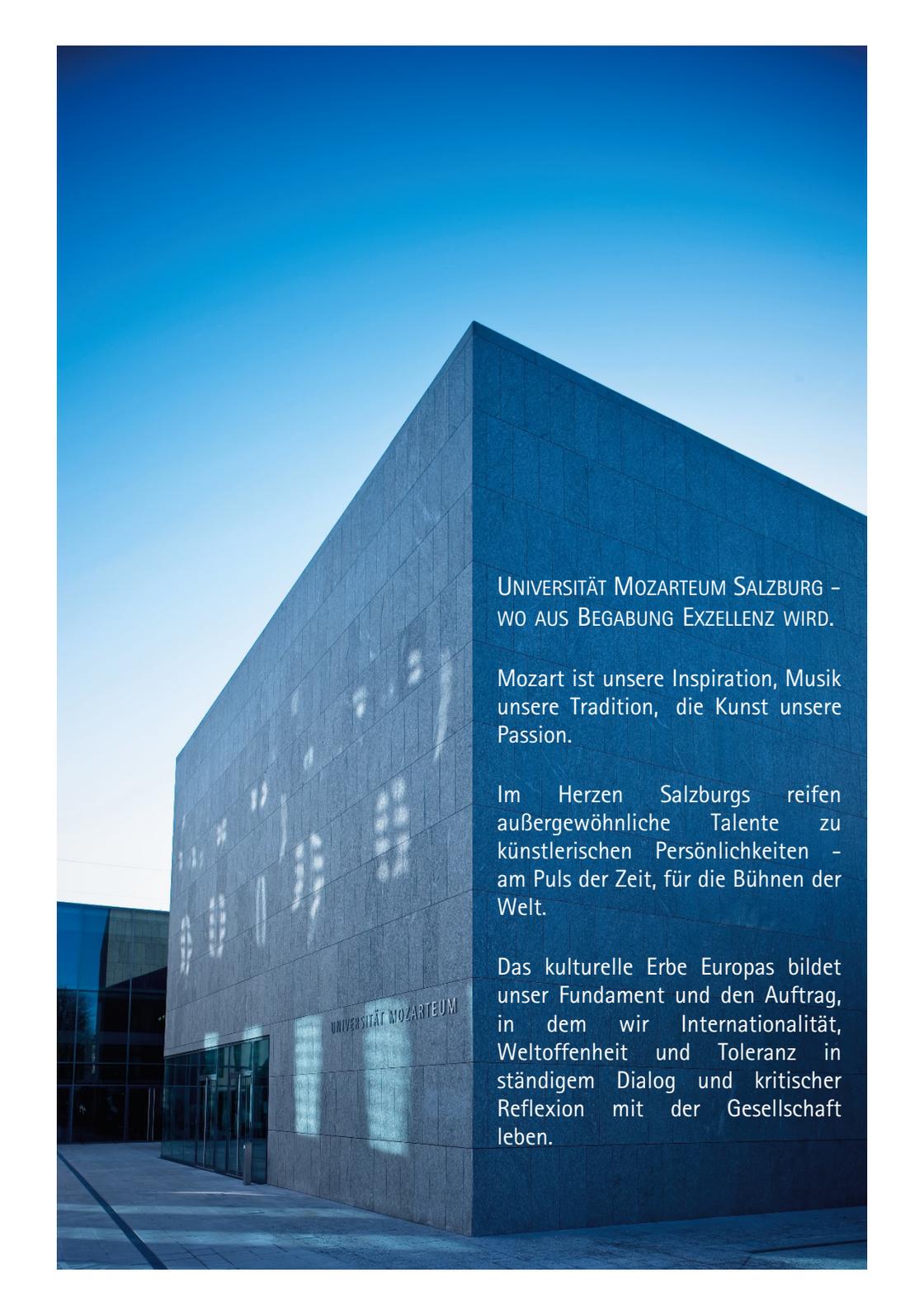
Mit dem Audit des Qualitätsmanagementsystems steht der Universität 2018 eine wegweisende Aufgabe bevor, über die Ihnen diese kleine Broschüre einen ersten Überblick verschaffen soll. Ganz besonders soll sie jenen Hausangehörigen als Ausgangspunkt für ihre Vorbereitung dienen, die persönlich an den Gesprächen mit den Gutachterinnen und Gutachtern teilnehmen werden. Sie werden „critical friends“ begegnen, die über weitreichende Erfahrungen im QMS verfügen und unser Qualitätsverständnis mit good practices aus anderen Institutionen spiegeln.

Bei der Zertifizierungsmaßnahme handelt es sich um ein gesetzlich vorgeschriebenes Verfahren, das insbesondere die institutionellen Strukturen und Prozesse reflektiert und bewertet. Im Mittelpunkt stehen die Studierenden an diesem traditionsreichen Haus und wie sich die Universität Mozarteum Salzburg aufstellt, um bestmögliche und zukunftsweisende Rahmenbedingungen für Studium, Lehre und Forschung zu bieten. Natürlich ist das Verfolgen hoher Qualitätsansprüche auf allen Ebenen der Universität auch über die gesetzliche Nachweispflicht hinaus ein wesentliches und selbstverständliches Anliegen.

So ist das Quality Audit nicht nur ein wichtiger Prüfstein, sondern auch eine große Chance, sich der eigenen Qualitätskultur dank einer kompetenten und konstruktiven Reflexion zu vergewissern, diese Kultur aber auch kritisch zu hinterfragen, vor allem aber weiterzuentwickeln.

Als Rektorin freue ich mich deshalb, gemeinsam mit Ihnen das Quality Audit als Motor für die Profilierung der Universität in den nächsten Jahren nutzen zu können.

Prof. Elisabeth Gutjahr  
Rektorin der Universität Mozarteum Salzburg

The image shows the exterior of the University Mozarteum Salzburg building at dusk. The building is a modern, rectangular structure with a facade of dark, textured panels. The sky is a deep blue, and the building's facade is illuminated from below, creating a strong contrast. The name 'UNIVERSITÄT MOZARTEUM' is visible on the lower part of the facade. The overall mood is serene and sophisticated.

UNIVERSITÄT MOZARTEUM SALZBURG –  
WO AUS BEGABUNG EXZELLENZ WIRD.

Mozart ist unsere Inspiration, Musik unsere Tradition, die Kunst unsere Passion.

Im Herzen Salzburgs reifen außergewöhnliche Talente zu künstlerischen Persönlichkeiten – am Puls der Zeit, für die Bühnen der Welt.

Das kulturelle Erbe Europas bildet unser Fundament und den Auftrag, in dem wir Internationalität, Weltoffenheit und Toleranz in ständigem Dialog und kritischer Reflexion mit der Gesellschaft leben.

---

## Quality Audit

Bei einem Quality Audit handelt es sich um ein Peer-Review-Verfahren, in dem die **Organisation und Leistungsfähigkeit des hochschulinternen Qualitätsmanagementsystems** in den Kernaufgaben und Querschnittsaufgaben der Universität beurteilt und zertifiziert werden.

---

## Rechtsgrundlage und Ziel

Durch das **Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz** werden Audits zu einem festen Bestandteil der externen Qualitätssicherung. In einem solchen, 2018 erstmals an der Universität Mozarteum Salzburg stattfindenden und von der Agentur **AQ Austria** durchgeführten Audit soll nachgewiesen werden, dass die Universität über ein **funktionierendes Qualitätsmanagementsystem** verfügt.

---

## Selbst-evaluierungsbericht

Als zentrales Dokument für das Auditverfahren dient ein von der Universität verfasster **Selbstevaluierungsbericht**, der es außenstehenden Personen ermöglichen soll, einen möglichst umfangreichen, detaillierten und objektiven Überblick über das bereits bestehende Qualitätsmanagementsystem zu gewinnen.

---

## Gutachterinnen und Gutachter

Auf Grundlage dieses Berichts wird die Organisation und Umsetzung des internen Qualitätsmanagementsystems der Universität von internationalen und unabhängigen **Gutachterinnen und Gutachtern** beurteilt. In Gesprächen mit der Hochschulleitung, Studierenden, Qualitätsmanagement-Verantwortlichen und anderen Ansprechpersonen aus Lehre, Forschung, Administration und universitären Gremien prüfen und verifizieren sie die Funktionsweise und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems.

---

## Gegenstand

Betrachtet wird dabei die Qualität der Strukturen und Prozesse unter anderem in **Studium und Lehre** (Zulassung, Curriculaentwicklung, Prüfungen, Nachwuchsförderung etc.), **Entwicklung und Erschließung der Künste, Forschung, Berufsmanagement, Personalmanagement, Organisation, Internationalisierung und Verwaltung** (Supportprozesse). Die Qualität der Arbeitsleistung einzelner Personen an der Universität ist hingegen **nicht** Gegenstand des Audits.

---

Dem Audit der AQ Austria liegen vier Standards als Bewertungsmaßstab zu Grunde:

- › **Standard 1**  
Die Hochschule hat Ziele definiert und verfügt über eine Strategie, welche systematisch durch Steuerungsinstrumente unterstützt wird.
- › **Standard 2**  
Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Hochschule darin, ihre Ziele zu erreichen.
- › **Standard 3**  
Das Qualitätsmanagementsystem nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.
- › **Standard 4**  
Das Qualitätsmanagementsystem stützt sich auf die Qualitätskultur der Hochschule und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessengruppen vor.

Die Gutachterinnen und Gutachter fassen die wesentlichen Erkenntnisse in einem Gutachten zusammen, zu dem die Universität inhaltlich Stellung beziehen kann.

Auf Basis des Gutachtens und der Stellungnahme trifft das Board der AQ Austria eine Zertifizierungsentscheidung. Die Zertifizierung ist auf sieben Jahre befristet und kann mit Auflagen erteilt werden.

---

Bewertungs-  
maßstab  
entlang von vier  
Standards

---

Ergebnis

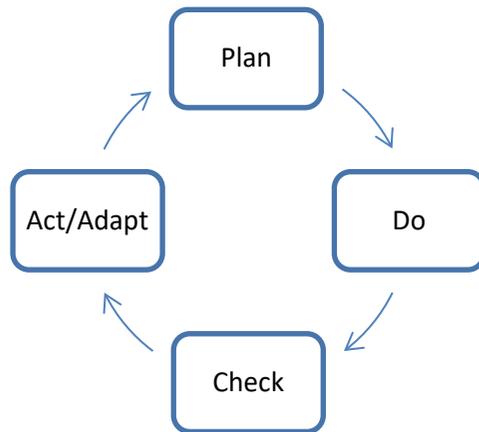
---

Dem Qualitätsmanagement-System der Universität Mozarteum Salzburg liegen die nachstehenden zentralen Prämissen zu Grunde:

- › Orientierung an den Bedarfen der wesentlichen Stakeholder/Interessengruppen
- › Transparente Aufbau- und Ablauforganisation
- › Systematische Anwendung des PDCA-Zyklus

---

PDCA



---

Zentrale Fragen

Im Sinne dieses PDCA-Zyklus orientiert sich das QMS der Universität an den folgenden Fragen:

- › Welche Ziele möchte die Universität erreichen? (Planung)
  - › Welche Maßnahmen ergreift die Universität, um ihre Ziele zu erreichen? (Umsetzung)
  - › Wie überprüft die Universität, dass sie ihre Ziele erreicht? Woran erkennt die Universität, dass sie ihre Ziele erreicht? (Überprüfung)
  - › Wie und warum erfolgen an der Universität Veränderungen / Verbesserungen / Adaptionen gesetzter Ziele / Maßnahmen etc.?) (Adaption)
-

Die Universität hat Anforderungen an die Erfüllung ihrer Aufgaben und an ihre Ergebnisse in Form von Qualitätszielen definiert.

Die grundsätzlichen Qualitätsziele im künstlerischen / wissenschaftlichen / pädagogischen Bereich der Universität sind:

- › Exzellente Lehre auf internationalem Spitzenniveau
- › Exzellente, international relevante und sichtbare EEK / Forschung
- › Gesellschaftliche Relevanz der universitäts-finanzierten EEK
- › Heranbildung von international konkurrenzfähigem sowie international anerkanntem künstlerischem Nachwuchs als selbstständige Künstlerinnen- und Künstlerpersönlichkeiten
- › Heranbildung von international konkurrenzfähigem sowie international anerkanntem wissenschaftlichem und pädagogischem Nachwuchs
- › Effizienter, qualitätsorientierter Einsatz der Ressourcen
- › Nutzung von Kreativität und Potenzial aller Geschlechter in Lehre, EEK und Forschung
- › Motivierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit den verändernden Anforderungen in Lehre, EEK und Forschung auseinandersetzen und ihren Aufgaben gerecht werden.

---

Qualitätsziele im  
künstlerischen,  
wissen-  
schaftlichen und  
pädagogischen  
Bereich

---

---

## Leitbilder des Qualitäts- managements in der Verwaltung

---

Darüber hinaus wurden [Qualitätsziele für die Verwaltung](#) der Universität festgeschrieben, die den nachstehenden Leitbildern folgen:

- › Prozessoptimierung
- › Kundinnen- und Kundenorientierung
- › Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung
- › Transparenz und leistungsfähiges Berichtswesen
- › sparsamer Ressourceneinsatz im Sinne von Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit

---

## „Roter Planungsfaden“

---

Entlang dieser Qualitätsziele erfolgt die Entwicklung der strategischen Ziele im [Entwicklungsplan](#), der das strategische Planungsinstrument der Universität und eine wesentliche Grundlage für die [Leistungsvereinbarung](#) ist.

Gemäß UG 2002 hat sich der Entwicklungsplan an der Struktur der Leistungsvereinbarung zu orientieren. Die Umsetzung der Profilbildung in Entwicklung und Erschließung der Künste, Forschung sowie Studium und Lehre und der im Entwicklungsplan festgelegten Ziele wird im Rahmen der Leistungsvereinbarung sowie interner [Zielvereinbarungen](#) gewährleistet.

Auf diese Weise wird der [strategische Planungsfaden](#) aus Entwicklungsplanung, [Leistungsvereinbarung](#) und [Zielvereinbarungen](#) sowie dessen Umsetzung gesichert.

---

Entwicklungs-  
planung  
(6 Jahre)

Das strategische **Planungsinstrument** der Universität zur Strategieentwicklung, Profilbildung und Organisationsentwicklung. Eine Revision im Sinne einer rollierenden Planung ist nach jeweils 3 Jahren vorgesehen.

Leistungs-  
vereinbarung  
(3 Jahre)

Der öffentlich-rechtliche **Vertrag** der Universität **mit dem Bund**, in dem u.a. die von der Universität zu erbringenden Leistungen und Ziele festgehalten werden. auf Grundlage der LV erhält die Universität ihr **Globalbudget**.

Zielvereinbarung  
(3 Jahre)

In zwischen dem **Rektorat** und den **Departments/Instituten** bzw. den **Verwaltungsabteilungen** abgeschlossenen Zielvereinbarungen werden unter anderem die Vorhaben und Ziele der Leistungsvereinbarung bzw. Entwicklungsplanung auf eine konkrete **Handlungsebene** heruntergebrochen.

individuelle  
Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarungen werden von den Leiterinnen und Leitern **in die Organisationseinheiten** getragen und im Rahmen individueller Zielvereinbarungen (zB im Rahmen von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen) an **einzelne Mitarbeiterinnen** und **Mitarbeiter** weitergegeben.

Wissensbilanz  
(jährlich)

Gesetzlich vorgegebenes Berichtsinstrument, das an das Ministerium zu übermitteln ist. Darin ist neben der qualitativen und quantitativen Darstellung der Leistungsbereiche auch über die Umsetzung der Ziele und Vorhaben der Leistungsvereinbarung zu berichten.

### Wann werden die Vor-Ort-Besuche stattfinden?

1. Vor-Ort-Besuch: 15.-17. Oktober 2018
2. Vor-Ort-Besuch: 05.-07. Dezember 2018

### Wer sind die Gutachterinnen und Gutachter?

Prof. Dr. Bernd CLAUSEN

Prof. für Musikpädagogik (Lehramt Musik),  
Fachgruppensprecher Musikpädagogik, Board Member  
MusiquE, Deutschland

Prof. Peter KNODT

Dozent für Didaktik der Blechblasinstrumente und  
musikpädagogische Praxis, QM-Beauftragter  
Musikhochschulen Fachhochschule Nordwestschweiz, Schweiz

Dr. Karin RIEGLER

Vize-Rektorin für Lehre und Nachwuchsförderung, Akademie  
der bildenden Künste Wien, Österreich

Martin SCHÖNBAUER BA BA MA MA MA

Doktorand Musikologie, Karl-Franzens-Universität Graz,  
Österreich

### Werde ich als Person geprüft?

Nein, Gegenstandsbereich des Audits ist das Qualitätsmanagementsystem, das auf allen Ebenen (Rektorat, Abteilungsleitung, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und in allen Leistungsbereichen der Universität wirksam wird (Verwaltung, EEK, Forschung). Zentrale Frage des Audits ist nicht „Was wird getan?“ sondern „Wie wird etwas getan? Warum ist die Universität davon überzeugt, dass dies der richtige Ansatz ist?“.

### Mit wem sprechen die Gutachterinnen und Gutachter während der Vor-Ort-Besuche?

Das Gutachterteam spricht mit Vertreterinnen und Vertretern aller Bereiche: der Universitätsleitung, wissenschaftlichem Lehr- und Forschungspersonal, Studierenden, akademischen Gremien, administrativem Personal sowie Absolventinnen und Absolventen. Bei Bedarf wird in Absprache zwischen Gutachterinnen und Gutachtern und Universität mit weiteren Personengruppen gesprochen.

---

## Welche Auswirkungen hat die Zertifizierungsentscheidung der AQ Austria?

Mit einem Zertifikat erhält die Universität den Nachweis darüber, dass sie ihren gesetzlichen Auftrag zur Sicherung der Qualität in Studium, Lehre und Forschung bzw. EEK wahrnimmt und das QMS geeignet ist, die Universität in der Erfüllung ihrer Ziele zu unterstützen.

Die Zertifizierung kann mit Auflagen erteilt werden und ist **auf 7 Jahre befristet**. Wird ein Standard als „teilweise erfüllt“ beurteilt, so liegen Verbesserungspotentiale vor, die zu **Auflagen** führen. Im Falle einer Zertifizierung mit Auflagen muss deren Erfüllung innerhalb von **zwei Jahren** nachgewiesen werden. Eine Zertifizierung wird versagt, wenn zumindest ein Standard als „nicht erfüllt“ bewertet wird. In diesem Fall ist nach zwei Jahren ein Re-Audit durchzuführen.

## Werden die Ergebnisse des Audits veröffentlicht?

Ja, nach der Zertifizierungsentscheidung veröffentlicht die AQ Austria einen **Ergebnisbericht**, der das Gutachten, die Stellungnahme der Universität (mit deren Zustimmung) sowie die Entscheidung des Boards einschließlich der Begründung, Zertifizierungsdauer und ggf. Auflagen sowie die Namen der Gutachterinnen und Gutachter enthält.

## Wie kann ich mich als Gesprächsteilnehmerin /Gesprächsteilnehmer auf den Vor-Ort-Besuch vorbereiten?

Der Selbstevaluierungsbericht der Universität dient auch Ihnen als nützliches Dokument, um sich noch tiefgreifender mit dem Qualitätsmanagementsystem der Universität auseinanderzusetzen. Darüber hinaus steht Ihnen die Abteilung für Qualitätsmanagement und Entwicklungsplanung jederzeit für Fragen zum Audit zur Verfügung und begleitet sie gern bei der Vorbereitung auf die Gesprächsrunden mit den Gutachterinnen und Gutachtern.

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

- › Welche Steuerungsinstrumente setzt die Universität ein?
- › Welche strategischen Ziele hat die Universität für sich definiert und wie werden bzw. wurden diese entwickelt? Welche Strategien und Maßnahmen werden aus den Zielen abgeleitet?
- › Wie sind die Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagement auf den unterschiedlichen Ebenen geregelt?

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

- › Wie werden neue Studienprogramme an der Universität entwickelt und bestehende modifiziert?
  - › Welche Supportmaßnahmen setzt die Universität zur Förderung der Forschungsaktivitäten?
  - › Welche qualitätsfördernden und -sichernden Maßnahmen werden im Personalbereich eingesetzt? Wie sind diese in das universitätsweite Qualitätsmanagementsystem eingebunden?
  - › Wie sind qualitätssichernde und -entwickelnde Maßnahmen in den Querschnittsbereichen in das universitätsweite Qualitätsmanagementsystem eingebunden?
-

Standard 3: Das QM-System nutzt Evaluierungsverfahren, Monitoring und Informationssysteme als integrale Bestandteile.

---

Exemplarische  
Fragestellungen  
zu den vier  
Auditstandards

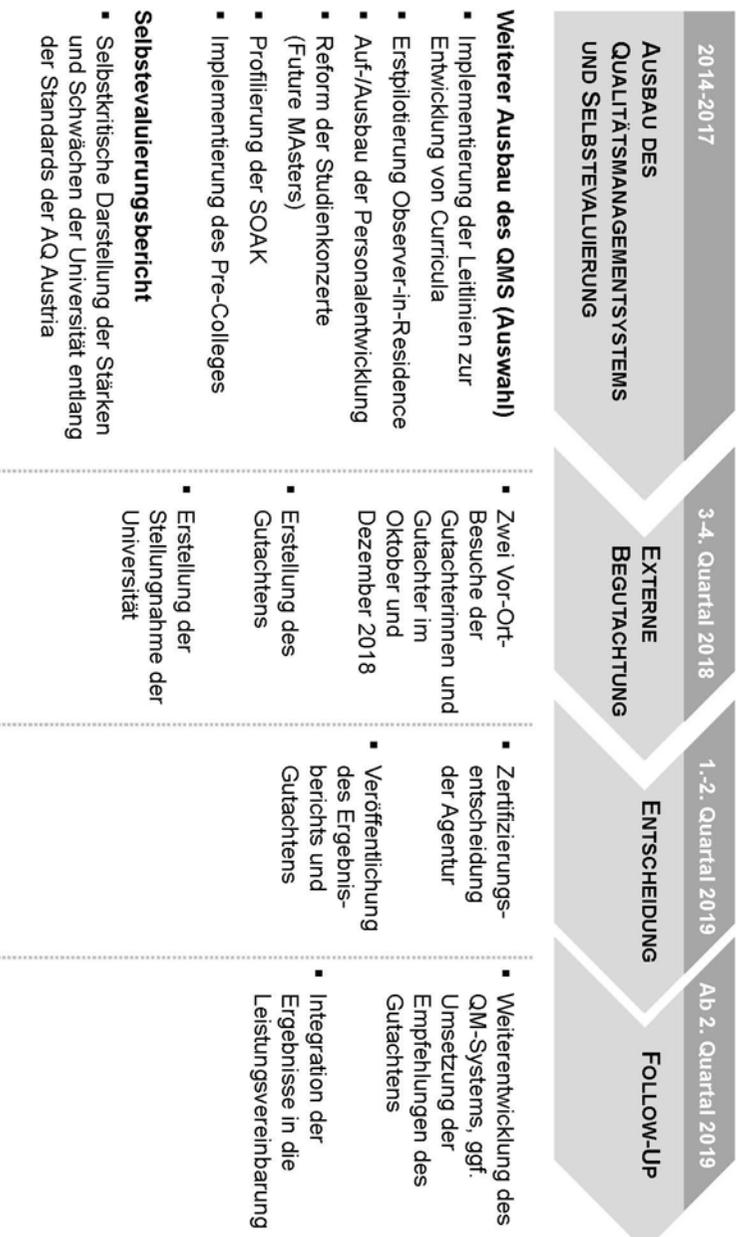
---

- › Wie verwendet die Universität Informations- und Berichtssysteme zur Gewinnung von steuerungsrelevanten Informationen/Daten (quantitative und qualitative)?
- › Wie erfolgt systematisches Monitoring an der Universität und wie wird es zur Weiterentwicklung des internen Qualitätsmanagementsystems genutzt?
- › Welche quantitativen und qualitativen Informationen/Daten werden im Rahmen des Qualitätsmanagements erhoben, analysiert und für Entscheidungsträger/innen aufbereitet? Wie werden sie für die Hochschulsteuerung genutzt?

Standard 4: Das QM-System stützt sich auf die Qualitätskultur der Universität und sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor.

- › Welche internen und externen Interessensgruppen sind für die Universität relevant? In welcher Form sind diese in die Qualitätsentwicklung der Universität eingebunden?
  - › Welche Informations- und Kommunikationsstrategien werden innerhalb der Universität verfolgt, um qualitätsfördernde und -sichernde Strategien und Maßnahmen zu kommunizieren und die Beteiligung der Interessensgruppen zu fördern?
  - › Wie ist die Selbstdokumentation entstanden und wer war daran beteiligt?
-

## Audit Fahrplan



Die Abteilung für Qualitätsmanagement und Entwicklungsplanung begleitet Sie gern bei der Vorbereitung auf die Vor-Ort-Besuche der Gutachterinnen und Gutachter im Rahmen des Quality Audit. Für individuelle Terminvereinbarungen wenden Sie sich bitte an:

Melanie HANL, BSc  
DW 2023, [melanie.hanl@moz.ac.at](mailto:melanie.hanl@moz.ac.at)

HR Dr. Stefan WEIERMANN, MBA  
DW 2020, [stefan.weiermann@moz.ac.at](mailto:stefan.weiermann@moz.ac.at)

MUSEUM TÄTTERVU  
UNIVERSITÄT MOZARTUM