

# Qualitätsstrategie

01. September 2019

Veterinärmedizinische Universität  
Wien



|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1. Geltungsbereich</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1 Definition  | 3         |
| 1.2 Grundlegende Dokumente  | 4         |
| <b>2. Grundsätze</b>  | <b>6</b>  |
| <b>3. Zuständigkeiten</b>   | <b>8</b>  |
| <b>4. Zentrale QMS-Instrumente</b>  | <b>9</b>  |
| 4.1 Prozesslandkarte Vetmeduni Vienna   | 10        |
| 4.2 Externe Evaluierungen, Akkreditierungen, Audits, Zertifizierungen<br>und Rankings | 10        |
| 4.3 Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen in Verbindung mit<br>Kennzahlen         | 11        |
| 4.4 Vetmeduni Vienna Evaluierungszyklus   | 11        |
| <b>5. Bedarfsorientierte Qualitätssicherung und -entwicklung</b>                      | <b>13</b> |
| <b>6. Zusammenfassung &amp; Ausblick</b>  | <b>14</b> |

# Vorwort

Die Veterinärmedizinische Universität Wien (Vetmeduni Vienna) verfolgt die Mission: Lehren mit Verantwortung, Forschen mit Vision und Heilen mit Ambition. Gleichzeitig positioniert sie sich im internationalen, europäischen und nationalen Kontext als herausragende Ausbildungs- und Forschungsstätte, in der gesellschaftliche Herausforderungen einen hohen Stellenwert innehaben: Kompetenz und umfassende Wissensvermittlung in der Patientenbehandlung sowie in der Gesunderhaltung von Mensch und Tier stellen prioritäre Anliegen dar. Für das Erreichen ihres Ziels, ist die Umsetzung eines entsprechend ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems (QMS) ein zentrales Anliegen. Das vorliegende Dokument gibt Auskunft über die Qualitätsstrategie der Vetmeduni Vienna und die damit verbundenen Instrumente und Methoden, die zur Weiterentwicklung eingesetzt werden.

Die vorliegende Qualitätsstrategie stellt kein Qualitätsmanagement-Handbuch im klassischen Sinn dar, da diese Art von Dokument einer stetigen Aktualität und starken internen Dynamik der Organisation nicht gerecht werden könnte, da alle Angaben dieser Art von Handbüchern in bereits bestehenden Dokumenten (u.a. Mitteilungsblatt, Geschäftsordnungen, Organigramme, Richtlinien, Verordnungen, Prozessbeschreibungen) vorliegen. Die Verantwortung für das vorliegende Dokument, hat das Rektorat der Vetmeduni Vienna inne.

## 1. Geltungsbereich

### 1.1 Definition

Das QMS der Vetmeduni Vienna orientiert sich an einem ganzheitlichen Total-Quality Management (TQM) Verständnis und der Erfüllung der rechtlichen Erfordernisse nationaler bzw. europäischer Qualitätsstandards und bringt diese in Abstimmung mit dem Profil der Vetmeduni Vienna, dem Entwicklungsplan<sup>1</sup> sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen in einer für ihren Kontext zweckmäßigen Weise zur Anwendung.

Der Begriff des Qualitätsmanagements ist primär als kontinuierliche Qualitätssicherung und –entwicklung zu verstehen und wird mit hoher Motivation von allen MitarbeiterInnen in der täglichen Zusammenarbeit wahrgenommen und umgesetzt. Allen MitarbeiterInnen und Organisationseinheiten gemein ist, dass der Qualitätsbegriff an der Vetmeduni Vienna nicht als statisch, sondern beständig weiterentwickelnd verstanden wird. Der Begriff „Qualität“ an sich, wurde an der Vetmeduni Vienna keiner tiefergehenden Definition unterworfen, da dies für jede/n MitarbeiterIn eine andere

---

<sup>1</sup> Der Entwicklungsplan der Vetmeduni Vienna ist das gesamtuniversitäre strategische Planungsinstrument der Universität und bildet eine wesentliche Grundlage für die Leistungsvereinbarungen.

Bedeutung hat, abhängig von der individuellen fachlichen und persönlichen Entwicklung, dem Selbstverständnis, der Sozialisation etc.

Die Qualitätsstrategie hat für alle Organisationseinheiten in den Kern- und Leistungsbereichen (Studium und Lehre (inkl. Weiterbildung), Forschung und Internationale Beziehungen, wissenschaftliche Dienstleistungen und Services/Administration) der Vetmeduni Vienna Gültigkeit.<sup>2</sup>

## 1.2 Grundlegende Dokumente

Als grundlegende Dokumente zur Weiterentwicklung des QMS werden dabei i.d.g.F. berücksichtigt:

### Extern

- Gesamtösterreichischer Universitätsentwicklungsplan 2019-2024
- Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG)
- Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz - HS-QSG)
- EU Directives 2005/36 and 2013/55
- Standard Operation Procedures der European Association of Establishments for Veterinary Education (EAEVE)
- Bologna-Kommuniqués
- European Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)
- Qualitätsstandards für Evaluationen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation.

### Intern

- Entwicklungsplan
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen
- Satzung
- Geschäftsordnung der Organe
- Amtliches Mitteilungsblatt
- Verordnungen
- Anstaltsordnung und Hausordnung
- Organigramm

---

<sup>2</sup> Siehe Organigramm der Vetmeduni Vienna i.d.g.F.

- Prozessbeschreibungen
- Funktionen und Bevollmächtigungen
- andere im Intranet VetEasy veröffentlichte Dokumente (Bsp. Richtlinien)

## 2. Grundsätze

Als wesentliche Grundsätze für die Qualitätsstrategie fungiert die Sicherstellung der zentralen universitären Kernaufgaben und Leistungsbereiche sowie die Freiheit von Lehre und Forschung und damit die Schaffung und Sicherstellung eines herausragenden Lehr-, Forschungs- und Dienstleistungsumfeldes. Das Qualitätsmanagement soll dazu beitragen, dass die Vetmeduni Vienna dabei:

- ihre herausragende Position als international anerkannte Lehr- und Forschungsinstitution erhalten und weiter ausbauen kann,
- eine Qualitätskultur im Sinne einer lernenden Organisation entstehen kann, die die Gemeinsamkeiten und Nuancierung unterschiedlicher Lehr- und Forschungskulturen respektiert,
- die gesetzlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen erfüllt,
- die selbst gesetzten Qualitätsansprüche regelmäßigen externen und internen Evaluierungen standhalten.

Dabei ist festzuhalten, dass Qualität nur vollumfängliche Wirkung entfalten kann, wenn universitätsübergreifend damit einhergehend Information, Kommunikation, Transparenz und partizipative Beteiligungsstrukturen sichergestellt werden. Entsprechend muss Raum für offenen Diskurs, Erfahrungsaustausch und kritische Selbstreflexion für alle internen Statusgruppen (u.a. Studierende, Lehrende, WissenschaftlerInnen, Administrationspersonal) geschaffen werden.



Grafik 1: Qualitätsregelkreis Vetmeduni Vienna

Dieser auf Entwicklung angelegte Qualitätsdiskurs vollzieht sich in geschlossenen, jedoch nach dem Prinzip der Subsidiarität miteinander gekoppelten Qualitätsregelkreisen, in Anlehnung an den PDCA-Zyklus (PDCA = Plan-Do-Check-Act). Die Verankerung der Qualitätsregelkreise reicht von den gesetzlichen Vereinbarungen bis in die Ebene der Zielvereinbarungen mit jeder/jedem einzelnen MitarbeiterIn. Nur so kann die gesamtuniversitäre Weiterentwicklung wirksam sichergestellt werden.

- **PLAN:** Analyse der IST-Situation bzw. Identifikation von Handlungsfeldern, Festlegung von Zielen und Maßnahmen zur Zielerreichung
- **DO:** Auswahl und Umsetzung geeigneter Maßnahmen

- **CHECK:** Überprüfung der Wirkung, inwieweit die Maßnahmen erfolgreich waren und die Ziele erreicht wurden, Bewertung der Ergebnisse und Formulierung von Handlungsempfehlungen
- **ACT:** Handlungsempfehlungen in Maßnahmen überführen, Überarbeitung der Ziel- und Maßnahmenplanung, Anpassung an Veränderung der Situation

### 3. Zuständigkeiten

Um die Regelkreise in allen Leistungs- und Kernbereichen erfolgreich verantworten zu können, sind klare Governance-Strukturen notwendig, die im Organigramm (i.d.g.F.) der Vetmeduni Vienna verankert sind. Die Zuständigkeiten orientieren sich dabei an den Vorgaben des UG 2002. Dabei sind auf normativer Ebene als zentrale Akteure, Universitätsrat und Senat anzuführen und auf strategisch-operativer Ebene das Rektorat als oberste Leitung. Dieses trägt die Gesamtverantwortung für das gesamtuniversitäre QMS, gibt die damit verbundenen Ziele und Rahmenbedingungen vor und entscheidet über die konstante Weiterentwicklung. Als ein weiteres zentrales Gremium fungieren die Departmentleitungen, welche die Qualitätssicherung im Sinne des Subsidiaritätsprinzipes innerhalb der Ihnen zugewiesenen Verantwortungsbereiche sicherstellen. Die Mitglieder des Evaluierungszirkels sind darüber hinaus als universitätsinterne ExpertInnen aktiv an der Weiterentwicklung zentraler Erhebungen im Leistungsbereich Studium und Lehre beteiligt. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung & Evaluierung (QQE), unterstützt die qualitätsvolle Entwicklung und Weiterentwicklung der Vetmeduni Vienna in all ihren Leistungsbereichen entsprechend ihrer strategischen Zielsetzungen.

Weiterhin gestaltet und setzt sie gemeinsam mit allen Universitätsangehörigen Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsprozesse im Rahmen eines strategischen QMS um. Neben den individuellen Unterstützungsleistungen verantwortet die Stabsstelle die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben der Qualitätssicherung sowie die Weiterentwicklung des ganzheitlichen QMS.



## 4. Zentrale QMS-Instrumente

Einen wesentlichen Schwerpunkt der Qualitätsbestrebungen der Vetmeduni Vienna bildet die Verknüpfung und Harmonisierung der Q-Maßnahmen in den Kern- und Leistungsbereichen der Universität. Um dieses Ziel zu erreichen, hat die Vetmeduni Vienna vier grundlegende Instrumente als Fundament des QMS festgelegt, welche Anwendung für alle Organisationseinheiten finden (keine Wertung in der Reihung):

- Prozesslandkarte Vetmeduni Vienna
- Regelmäßige externe Evaluierungen, Akkreditierungen, Audits, Zertifizierungen (u.a. EAEVE, Forschungsevaluierung) und Rankings
- Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen in Verbindung mit Kennzahlen
- Vetmeduni Vienna Evaluationszyklus (u.a. Lehrveranstaltungsevaluierung, Kompetenz-Check, AbsolventInnen, PhD Programme, Doktoratskollegs)<sup>3</sup>

Neben den genannten Instrumenten sind auf den verschiedenen Ebenen und Organisationseinheiten der Vetmeduni Vienna eine Vielzahl an weiteren QMS-Methoden und Instrumenten im Einsatz. Hintergrund ist, dass die Vetmeduni Vienna den Fokus von bedarfsorientierten und auf den jeweiligen Inhalt bzw. auf die Fragestellung abgestimmten Methoden, Verfahren und Projekte präferiert, um möglichst adäquate Ergebnisse zu den jeweiligen individuellen Frage-, Themen- und Zielstellungen zu erreichen.

Somit ist das QMS der Vetmeduni Vienna bereits durch folgende Elemente (in unterschiedlichen Umsetzungsgraden) etabliert:

- Konzentration auf Qualitätssicherung und hohe Qualität in der Weiterentwicklung der Kern- und Leistungsbereiche
- Spezifische Ziel- und Leistungsvereinbarungen auf allen Ebenen in Verbindung mit Indikatoren
- Klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitglieder der Organisation (z. B. Organigramme, Rollenbeschreibungen, Zielvereinbarungen und Leistungsindikatoren)
- Umfassende und regelmäßige Einbeziehung bestehender Ausschüsse und Gremien in qualitätsrelevante Entscheidungen und Entwicklungen (einschließlich Evaluierungszirkel, CuCo, Berufungskommissionen, Ausschuss für Hygiene, Tierseuchen, Zoonosen und Biosecurity)
- Strukturierte Einbeziehung und Bereitstellung von Informationen für relevante interne und externe Stakeholder (einschließlich Alumni, Studierende, wissenschaftlicher Beirat)

---

<sup>3</sup> Der Evaluationszyklus ist in Erarbeitung.

- Transparente Dokumentation und Information als Grundlage für die regelmäßige Bewertung und kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse und Aktivitäten (einschließlich VetEasy, Protokolle und Prozessportal der Vetmeduni Vienna).

#### **4.1 Prozesslandkarte Vetmeduni Vienna**

Die Prozesslandkarte der Vetmeduni Vienna (seit Dezember 2018 in Entwicklung) bildet den obersten Strukturrahmen für die Beschreibung aller relevanten Aktivitäten der zentralen Organisation, wobei den Aspekten Prozessverantwortung und messbaren Qualitätsindikatoren besondere Bedeutung zukommt. In diesem Rahmen erfolgt eine kontinuierliche Entwicklung der Prozessdokumentation in engem Zusammenspiel mit der Weiterentwicklung der operativen Aufbau- und Ablauforganisation. Die eindeutige Verortung jeder benannten Tätigkeit in der Prozesslandkarte hat zur Folge, dass auch die Verantwortung für die Definition und insbesondere das Monitoring der Anwendung von Qualitätskriterien klar und unmissverständlich zugeordnet sind. Die adäquate Wahrnehmung dieser Verantwortung wird sowohl über Qualitätsziele in den jährlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen als auch über regelmäßige Prozessreviews (ab 2020) mit den Prozessverantwortlichen sichergestellt. Somit gewährleisten zwei unabhängige, Vetmeduni Vienna übergreifende wirksame Validierungsaktivitäten, dass die regelmäßige Beurteilung der Qualität der Kernaufgaben stattfindet und dass ihre Weiterentwicklung unter geeigneter Einbeziehung der für den jeweiligen Verantwortungsbereich relevanten internen und externen Stakeholder und ExpertInnen gefördert wird. Eine konsequente Fokussierung auf die Perspektive der ausführenden Rollen innerhalb der Vetmeduni Vienna wird unterstützt durch die Formulierung von universitätsweiten anwendbaren Tätigkeitsbeschreibungen, wodurch die gemeinsame Anwendung von vergleichbaren Qualitätskriterien bei zum Teil unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtungen wesentlich erleichtert wird.

#### **4.2 Externe Evaluierungen, Akkreditierungen, Audits, Zertifizierungen und Rankings**

Die Vetmeduni Vienna unterzieht sich regelmäßig externen Akkreditierungen, Rankings und Evaluationen. Die Ergebnisse werden als Monitoring-Instrument zur internen Weiterentwicklung in den Kern- und Leistungsbereichen der Vetmeduni Vienna verwendet. Die wesentlichen externen Qualitätssicherungsverfahren bilden im Fall der Vetmeduni Vienna die regelmäßige Akkreditierung durch die European Association of Establishments for Veterinary Education (EAEVE), die Forschungsevaluierung, der Eco-Management und Audit Scheme (EMAS), der Audit Hochschule und Familie sowie externe Zertifizierungen einzelner Kliniken und Institute (u.a. ISO 9001). Weiters werden in regelmäßigen Abständen interne Audits (u.a. Anstaltsapotheke) durchgeführt. Im Fall identifizierter Entwicklungspotentiale werden je nach Zuständigkeit seitens des Rektorates, der Departments und der Instituts-/Klinikleitungen Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet und umgesetzt.

Ergebnisse aus diversen Rankings (u.a. Global Shanghai Ranking for Veterinary Sciences, QS Ranking for Veterinary Sciences) werden intern analysiert und reflektiert. Das Rektorat bestimmt überdies, ob und wie Rankingergebnisse, für Fragen der Qualitätsentwicklung von Lehre und Forschung, der Struktur- und Entwicklungsplanung sowie im Rahmen der Rechenschaftslegung, verwendet werden können. Dasselbe gilt für die Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation der Ergebnisse.

Darüber hinaus verwendet die Vetmeduni Vienna verschiedene sektorbezogene Daten, Analysen und Benchmarks um Entwicklung und Performance im Vergleich zu anderen Institutionen zu reflektieren.

### **4.3 Interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen in Verbindung mit Kennzahlen**

Als ein weiteres zentrales strategisches Steuerungsinstrument dienen die internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Hauptgegenstand ist die Konkretisierung von Quantitäten, Terminen und Verfahren zur Erreichung strategischer Ziele der Vetmeduni Vienna. In die internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen fließen auch Konkretisierungen der gesetzlichen und politischen Leitlinien sowie konkrete, sich aus dem Entwicklungsplan der Vetmeduni Vienna ergebende Vorgaben ein.

Eng verbunden mit den internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen ist der Bereich der Kennzahlen. Diese helfen den Komplexitätsgrad zu reduzieren und Qualitätsentwicklungen in den Kern- und Leistungsbereichen der Universität zu veranschaulichen. Gleichzeitig erlauben sie die inhaltliche Beurteilung und Interpretation der universitären Tätigkeitsbereiche im Hinblick auf die strategische Planung. Der überwiegende Anteil dieser Kennzahlen und Indikatoren stammt aus der europaweit gut etablierten Bemessung von Aktivitäten und Leistungen im Hochschulbereich und findet sich auch in den österreichischen Verordnungen zur Erfassung und dem Monitoring von HS-Daten. Die Vetmeduni Vienna hat eine Reihe dieser Kennzahlen als strategische Kennzahlen übernommen und verfolgt ihre Entwicklung entlang der Umsetzung des Entwicklungsplans bzw. der Leistungsvereinbarungen mit dem BMBWF und den internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

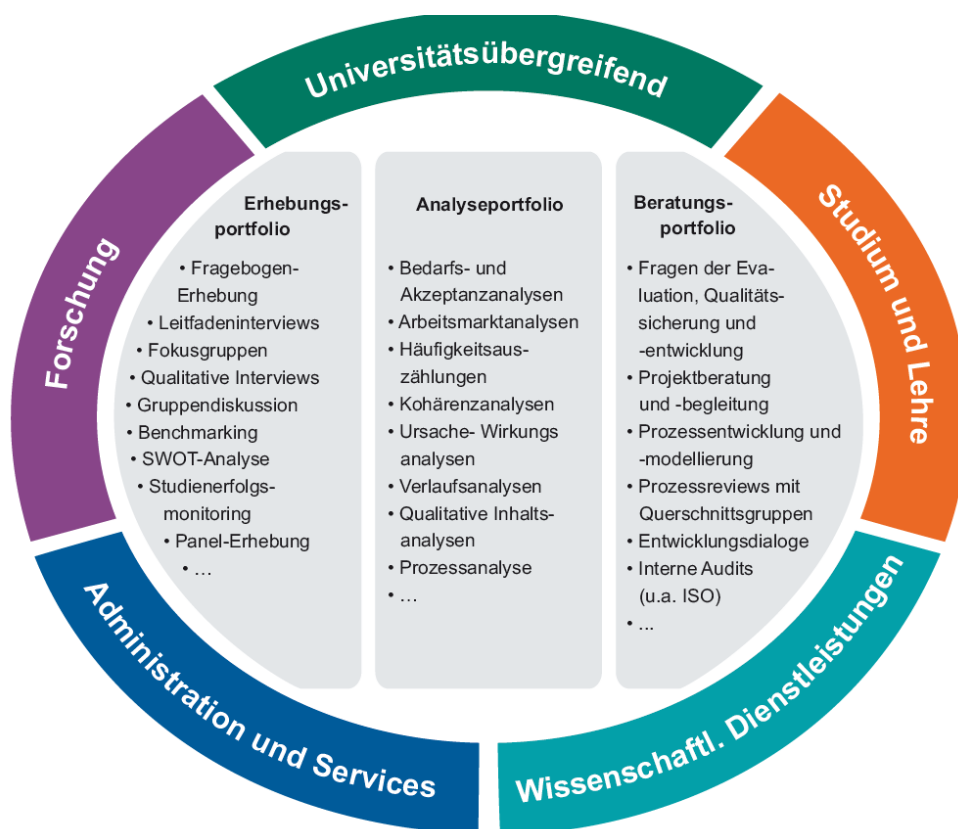
### **4.4 Vetmeduni Vienna Evaluierungszyklus**

Bereits zentral etablierte Erhebungen (u.a. LV-Evaluierung, Kompetenz-Check, Progress Test, AbsolventInnenbefragung) sollen künftig in einen strukturierten Evaluierungszyklus vereint werden. Damit soll sichergestellt werden, dass die wiederkehrenden Evaluierungen von verschiedenen Stakeholdergruppen (InteressentInnen, Studierenden, PraktikageberInnen, MitarbeiterInnen, Residents, AbsolventInnen) in gut planbarer Qualität und Termintreue durchgeführt werden können. Die Evaluierung aller Lehrveranstaltungen durch die Studierenden ist seit vielen Jahren eingeführt und begleitet von einem mehrstufigen Ablauf von der Analyse zur Maßnahmendefinition bis zur Abstimmung und zum Monitoring (u.a. Evaluierungszirkel). Darüber hinaus wird angestrebt, regelmäßige

Curriculaevaluierungen zu etablieren. Weitere Evaluierungen erfolgen zum Teil bedarfsorientiert, im Kontext der Weiterentwicklung von Studiengängen und Lehrgängen zur Weiterbildung und zum Teil als Instrument der Qualitätssicherung (QS) durch Prozessverantwortliche (z.B. Befragung von Teilnehmenden an Informationsveranstaltungen).

## 5. Bedarfsorientierte Qualitätssicherung und -entwicklung

Die Vetmeduni Vienna verfolgt neben den übergreifenden Q-Instrumenten (siehe 4.) zudem den Ansatz einer stärkeren bedarfsorientierten Qualitätssicherung und -entwicklung. In Konsequenz daraus sind umfassende, aufeinander abgestimmte Erhebungs- und Analyseinstrumente und -methoden, sowohl auf individueller Ebene (u.a. Lehrende, ForscherInnen, Instituts/Klinikleitungen), als auch auf gesamtuniversitärer Ebene vorhanden. Das damit verbundene Qualitätsportfolio (siehe Grafik 2), deckt dabei das Gesamtspektrum an qualitätsbereichernden Elementen der Kern- und Leistungsbereiche der Universität ab und wird durch die Stabsstelle QQE angewandt.



Grafik 2: Qualitätsportfolio der Vetmeduni Vienna

## 6. Zusammenfassung & Ausblick

Das QMS der Vetmeduni Vienna setzt sich entsprechend der Historie und der hohen Autonomie der Organisationseinheiten aus zahlreichen wohletablierten qualitätssichernden Einzelinstrumenten (u.a. regelmäßige interne und externe Evaluierungen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Kennzahlen) und mehreren relativ jungen verbindenden Strukturelementen (u.a. Qualitätsportfolio) zusammen. Die bereits wohletablierten Einzelinstrumente werden dabei in den kommenden Jahren eine intensivierete Weiterentwicklung durch die relevanten Einheiten und Gremien erfahren (u.a. Einbindung aller zentralen Evaluierungen in einen Evaluierungszyklus), wodurch eine breitere und noch relevantere Nutzung, zum Beispiel beim Ausbau der Qualitätssicherung in der postgradualen Fort- und Weiterbildung (Life-Long-Learning School, Graduate School), erzielt wird. Die erwähnten Strukturelemente, wie die im Aufbau befindliche Prozesslandkarte oder der Ausbau der Maßnahmenbegleitung und Wirkungsmessung, beginnen erkennbare Wirkung zu zeigen, bedürfen jedoch noch einer mehrjährigen Phase der Verankerung und Vertiefung, um ihr volles Potential zu entfalten.

Da sich die Vetmeduni Vienna im Sinne des Entwicklungsparadigmas als stetig lernendes System begreift, bleibt dies auch für das QMS nicht ohne Konsequenzen. Entsprechend muss sich auch das QMS selbst einer systematischen (Selbst-) Beobachtung und regelmäßigen kritischen Bewertung unterziehen, um sicherzustellen, dass es seinen Prämissen folgt, ggf. Prämissen anpasst und es verlässlich im Dienst der Vetmeduni Vienna und ihrer MitarbeiterInnen und Organisationseinheiten steht. Entsprechend den in der Qualitätsstrategie angeführten Befunden fokussiert sich die Entwicklung des QMS daher derzeit vorrangig auf folgenden Bereiche:

- Konzeption des Evaluierungszyklus und Ausbau der Maßnahmenbegleitung und Wirkungsmessung durch die Stabsstelle QQE (u.a. Dienstleistungsangebot des Q-Consultant für Kliniken und Institute sowie des Referenten für zentrale Auswertungen und Statistiken)
- Weiterentwicklung der Vetmeduni Vienna Prozesslandschaft (u.a. Entwicklung eines Prozessreifegradmodells, Unterstützung in der Identifikation, Modellierung und Implementierung dezentraler Abläufe, Weiterentwicklung und Optimierung zentraler Abläufe)
- Harmonisierung und Konsolidierung der zentral durchgeführten Erhebungen und Auswertungen, Kennzahlennutzung und des Berichtswesens
- Weiterentwicklung der gemeinsamen Qualitätskultur
- Weiterentwicklung der Zuordnung von Verantwortungen der Qualitätssicherung
- Entwicklung bestehender QS-Instrumente für eine noch relevantere und breitere Anwendung