



organ für akkreditierung und qualitätssicherung  
der schweizerischen hochschulen

## **Qualitätsgrundsätze und -massnahmen des OAQ**

**Dezember 2005**



organ für akkreditierung und qualitätssicherung  
der schweizerischen hochschulen

## Inhalt

1	Einleitung .....	3
2	Qualitätsgrundsätze OAQ.....	3
2.1	Qualitätsverständnis des OAQ.....	3
2.2	Prinzipien der OAQ-Qualitätssicherung .....	3
3	Qualitätsleitsätze und -massnahmen.....	4
3.1	Inputebene.....	4
3.2	Prozessebene.....	5
3.3	Outputebene.....	6

## 1 Einleitung

Das OAQ benötigt ein kohärentes und wirksames internes Qualitätssicherungssystem, um professionell und auf einem hohen Niveau arbeiten zu können.

Qualitätssicherungsmassnahmen werden dabei systematisch angewendet und es sind funktionierende Feedbackschlaufen vorhanden, um die Qualitätsentwicklung zu garantieren. Eine Qualitätskultur an einer Institution ist das oberste Ziel, doch reicht allein ein Qualitätssicherungssystem dafür nicht aus. Vielmehr müssen alle Mitarbeitenden für die Qualitätsarbeit motiviert sein und das entsprechende Wissen haben. Nur so können die Qualitätssicherungsmassnahmen in die tägliche Arbeit einer Institution einfließen.

Das vorliegende Papier zu Qualitätsgrundsätzen und –massnahmen des OAQ ist auf die tägliche Arbeit fokussiert, umfasst alle Tätigkeiten und bildet die Basis aller Arbeitsschritte. Als lernende Organisation passt das OAQ dieses Papier laufend an und bringt Verbesserungen ein, sei dies aufgrund externer oder interner Feedbacks.

In einem ersten Teil werden das Qualitätsverständnis des OAQ dargelegt und die Prinzipien eines gut funktionierenden Qualitätssicherungssystems vorgestellt. In Leitsätzen zu den einzelnen Qualitätsbereichen seiner Arbeit hält das OAQ die Ansprüche an seine Qualität fest. In einem zweiten, strategischen Teil des Papiers werden die bis heute umgesetzten sowie die mittelfristig geplanten Massnahmen dargelegt, die zur Implementierung der Qualitätspolitik dienen.

## 2 Qualitätsgrundsätze OAQ

### 2.1 Qualitätsverständnis des OAQ

- Die Arbeit des OAQ wird effizient und mit hoher Qualität durchgeführt. Sie stimmt mit den vorgegebenen Zielen und rechtlichen Grundlagen überein.
- Interne und externe Evaluationen führen zu einer Qualitätsentwicklung in den Arbeitsbereichen des OAQ.
- Fehlende Qualität sowie kritische Aspekte im Arbeitsprozess werden anhand interner und externer Feedbacks identifiziert, diskutiert und es werden Massnahmen zur Qualitätsentwicklung getroffen. Das OAQ arbeitet systematisch an der Verbesserung und Weiterentwicklung seiner Arbeitsabläufe.
- Die Ergebnisse der OAQ-Arbeiten sind zuverlässig. Dadurch gewinnt das OAQ das Vertrauen der externen Stakeholder.

### 2.2 Prinzipien der OAQ-Qualitätssicherung

- Sämtliche Arbeitsprozesse und Tätigkeitsfelder werden berücksichtigt.
- Es stehen klar strukturierte und ausreichend formulierte Richtlinien zur Qualitätssicherung zur Verfügung.
- Qualitätssicherung ist bei der Führung fest verankert und die entsprechenden Verantwortlichkeiten sind klar verteilt.
- Die Qualität der Arbeitsabläufe wird dokumentiert und bewertet.
- Interne und externe Evaluationen überprüfen fortlaufend, ob die vorgegebenen Ziele erreicht werden konnten oder ob Anpassungen nötig sind.
- Eine breite Teilnahme aller Mitarbeitenden sowie die aktive interne Kommunikation der Resultate aus der internen Qualitätssicherung sind sichergestellt.

## **3 Qualitätsleitsätze und -massnahmen**

### **3.1 Inputebene**

#### **3.1.1 Qualitätsleitsätze**

- Die Rechtsgrundlage des OAQ ist klar – seine Kernaufgaben sind im Gesetz eindeutig umschrieben. Innerhalb dieses Rahmens besitzt das OAQ eine grosse Vielfalt an Betätigungsfeldern, die im Rahmen von Projekten bearbeitet werden.
- Das OAQ arbeitet unabhängig von Staat und Hochschulen bei der Planung und Durchführung der Verfahren sowie bei der Entscheidungsfindung.
- Es organisiert und verwaltet sich im Rahmen seiner Geschäftsordnung selbst und verfügt über ein eigenes Budget. Die Finanzflüsse werden im Gesetz geregelt; die Finanzierung ist durch Beiträge von Bund und Kantonen gesichert.
- Das OAQ ist eine kleine Organisation mit kompetenten und qualifizierten Mitarbeitenden. Es besitzt grosses, exklusives Wissen. Die Mitarbeitenden haben hohe Eigeninitiative.
- Die Führung des OAQ pflegt einen partizipativen Führungsstil, der auf offener Information und gegenseitigem Vertrauen basiert. Konflikte werden offen angesprochen und Lösungen gemeinsam gesucht.
- Der Geschäftsstelle des OAQ steht ein international zusammengesetzter wissenschaftlicher Beirat zur Seite. Er ist verantwortlich für die wissenschaftliche Qualität der Arbeit des OAQ.
- Das OAQ verfügt über eine „corporate identity“ und eine darauf abgestimmte, moderne, benutzerfreundliche Büroinfrastruktur.

#### **3.1.2 Qualitätsmassnahmen**

- Zentrales Element der internen Qualitätssicherung des OAQ ist das Papier zu Qualitätsgrundsätzen und –massnahmen des OAQ, das in die tägliche Arbeit integriert ist.
- Die OAQ Mitarbeitenden haben klar umschriebene Pflichtenhefte, die den Qualifikationen der Mitarbeitenden entsprechen und deren jeweiligen Kompetenzen und Stärken berücksichtigen. In diesem Rahmen handeln die Mitarbeitenden selbständig.
- Die Entscheidungsprozesse im OAQ sind transparent. Die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden sind klar definiert.
- Jährliche Standortgespräche ermöglichen eine Spiegelung der Arbeit der Mitarbeitenden durch den Direktor.
- Weiterbildung wird als zentrale Qualitätssicherungsmassnahme angesehen, um kompetente und motivierte Mitarbeitende zu haben. Das OAQ unterstützt und fördert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Angestellten. Ziel ist es, das vorhandene Wissen und Fähigkeiten zu erweitern und an neue Anforderungen anzupassen.
- Im OAQ werden verschiedene Sprach- und Wissenschaftskulturen in einem Team verbunden; die Teamarbeit nimmt einen wichtigen Stellenwert ein.
- Es bestehen formalisierte Informations- und Kommunikationsprozesse sowie Feedbackmechanismen innerhalb des OAQ (Teamsitzungen, Sitzungen mit wiss. Beirat) sowie gegenüber den externen Partnern (Website, Newsletter, Jahresbericht etc.).

- Der wissenschaftliche Beirat äussert sich sowohl zu strategischen Fragen als auch zu den einzelnen vom OAQ durchgeführten Verfahren.
- An Teamsitzungen werden alle laufenden Aktivitäten sowie deren Resultate breit diskutiert (internes Feedback).

## **3.2 Prozessebene**

### **3.2.1 Qualitätsleitsätze**

- Das OAQ orientiert sich bei seinen Tätigkeiten an den besten internationalen Praktiken und beteiligt sich an der internationalen Zusammenarbeit im Bereich der Qualitätssicherung und Akkreditierung.
- Qualitätsprüfungen des OAQ sind darauf ausgerichtet, die Qualität von Lehre und Forschung an den Hochschulen zu fördern.
- Das OAQ positioniert sich als operatives Kompetenzzentrum für Qualitätsfragen im gesamten Hochschulbereich. Damit fördert es eine kohärente nationale Qualitäts- und Bildungspolitik.
- Die durchgeführten Qualitätsprüfungen schaffen im Sinne eines Konsumentenschutzes Transparenz über die Qualität von Studiengängen und universitären Leistungen und dienen als Orientierungshilfe für Studierende und den Arbeitsmarkt.
- Der Führungsstil des OAQ ist visionär. Er lässt Platz für Innovationen und Ideen, die von den Mitarbeitenden kommen. Die Führung des OAQ versteht es, die Mitarbeitenden zu motivieren.
- Die flache Hierarchie und die überblickbare Anzahl von Mitarbeitenden ermöglicht eine flexible Organisationsstruktur, die rasch auf Entwicklungen eingehen und sich anpassen kann.
- Die interne und externe Kommunikation gestaltet sich freundlich, professionell, konstruktiv und speditiv.
- Die Arbeitskultur im OAQ ist durch gegenseitige Wertschätzung und einen respektvollen Umgang gekennzeichnet.
- Sämtliche Dienstleistungen und Verfahren werden von kompetenten und motivierten Mitarbeitenden durchgeführt, die ihre Entscheidungskompetenzen kennen.

### **3.2.2 Qualitätsmassnahmen**

- Die Prozesse des OAQ besitzen klare rechtliche Grundlagen. Sie laufen nach einem transparenten und stringenten Ablauf ab - dieser wird durch die von der SUK verabschiedeten Akkreditierungsrichtlinien sowie durch ein internes Qualitätshandbuch gesichert.
- Das Qualitätshandbuch beschreibt detailliert alle Verfahren des OAQ. Ziel des Handbuchs ist eine möglichst hohe Standardisierung der Arbeit, um für jedes Verfahren den gleichen zeitlichen und inhaltlichen Ablauf zu garantieren. Das Handbuch definiert eindeutig die Verantwortlichkeiten der einzelnen Verfahrensschritte. Ein direkter Link auf dem elektronischen Handbuchttemplate führt zu den in den Verfahrensschritten relevanten Standarddokumenten.
- Sämtliche Verfahren des OAQ werden über eine Datenbank monitorisiert. Informationen wie Art, Beginn/Ende des Verfahrens, Expertengruppe, Entscheid etc. werden hier festgehalten. Die Datenbank dient der Führung des OAQ als Controllinginstrument und stellt eine Basis für künftige strategische Entscheide dar.

- Für die Erarbeitung von Qualitätsstandards für jedes neue Akkreditierungsgebiet (Fachhochschulen, Medizin, Psychologie etc.) führt das OAQ vorab Nachforschungen auf internationaler Ebene durch.
- Eine Vorprüfung bei Akkreditierungsantrag durch private Institutionen überprüft die Glaubwürdigkeit einer Institution. Diese Massnahme schützt einerseits das OAQ davor, Verfahren bei Institutionen durchzuführen, die noch nicht bereit oder nicht seriös sind. Andererseits kann so eine Institution, die noch nicht bereit ist für eine Akkreditierung vor grossen finanziellen Ausgaben bewahrt werden.
- Die Verfahren werden vom OAQ auf der Basis von international akzeptierten Standards und Richtlinien durchgeführt (ECA code of good practice, ENQA standards and guidelines, INQAAHE Guidelines of Good Practice 2005, UNESCO-OECD guidelines on Quality Provisions in Cross-Border Higher Education).
- Eine gute Expertenauswahl erhöht die Qualität eines Verfahrens. Das OAQ besitzt publizierte Selektionskriterien für externe Expertinnen und Experten, die den ECA-Richtlinien entsprechen. Intensiver Kontakt findet auch mit anderen europäischen Akkreditierungsagenturen statt, die Experten und Expertinnen weiterempfehlen. Um die Unabhängigkeit der Experten und Expertinnen möglichst zu garantieren, lädt das OAQ an seine Verfahren in erster Linie internationale Experten und Expertinnen ein.
- Zu Beginn des Verfahrens erhält die/der zu überprüfende Institution/Studiengang einen Leitfaden für die Selbstbeurteilung. Hier sind die Ziele der Selbstbeurteilung, der Ablauf und die Aufgaben der Institution/des Studiengangs festgehalten. Damit wird seitens des OAQ garantiert, dass alle Kandidaten die gleichen Informationen erhalten und die Erwartungen an die Akkreditierung klar sind.
- Um einen kohärenten Wissensstand der externen Experten und Expertinnen zu garantieren, sieht das OAQ zwei Massnahmen vor: Der Leitfaden für die externe Begutachtung beschreibt für die externen Experten und Expertinnen das Verfahren und macht sie mit den Qualitätsstandards sowie mit dem Format des Berichts vertraut. Ein Briefing der Experten und Expertinnen am Vorabend der Visite stellt sicher, dass alle Beteiligten den gleichen Wissensstand bezüglich Institution und Verfahren haben. Das OAQ plant Zusammenkünfte der externen Experten und Expertinnen, wo diesen das schweizerische Akkreditierungssystem vorgestellt und mögliche Probleme von Akkreditierungsverfahren diskutiert werden können.
- Der wissenschaftliche Beirat des OAQ ist ebenfalls in die Qualitätssicherung auf Prozessebene einbezogen: Er nimmt die definitive Auswahl des Expertenteams vor, begutachtet und verabschiedet die vom OAQ erstellten Schlussberichte der Verfahren.
- Das OAQ stellt hohe Qualitätsansprüche an Leistungen in Zusammenarbeit mit externen Partnern/Mitarbeitenden. Die Qualität dieser Leistungen wird durch interne Feedbackmechanismen überprüft. Mindestens zwei Mitarbeitende begutachten das von externen Partnern/Mitarbeitenden produzierte Material und/oder deren Tätigkeiten.

### 3.3 Outputebene

#### 3.3.1 Qualitätsleitsätze

- Die Jahresziele des OAQ und die dadurch festgelegten Milestones können dank qualitativ hochstehender Arbeit erreicht werden.
- Die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen ist ein zentrales Ziel des OAQ.
- Die Leistungen des OAQ werden systematisch evaluiert.

### 3.3.2 Qualitätsmassnahmen

- Internes Feedback funktioniert via ein elektronisches „Pin Board“, zu dem alle OAQ-Mitarbeitenden Zugang haben. Persönliches Feedback kann zu verschiedenen Punkten eingebracht werden (Richtlinien, Qualitätsstandards, Leitfäden, Fragebogen etc.). Die Resultate werden regelmässig ermittelt, im Team diskutiert und für die Qualitätsentwicklung der internen und externen Prozesse verwendet.
- Die Zufriedenheit der externen Beteiligten mit den Verfahren wird systematisch ermittelt, die Ergebnisse werden reflektiert und als Anstoss zur Qualitätsentwicklung verwendet. Am Ende jedes Verfahrens erhalten die beteiligten Experten und Expertinnen sowie die Institutionen/Studiengänge Fragebogen zur Zufriedenheit mit dem Verfahren, der Organisation durch das OAQ, der Zusammensetzung des Expertenteams, den Instrumenten etc. Die Fragebogen werden durch die zuständige Qualitätsgruppe ausgewertet und die Resultate werden (nach Diskussion im Team) für die Qualitätsentwicklung der Verfahren und Instrumente verwendet.
- Das OAQ sieht Effektevaluationen vor, die 1-2 Jahre nach den Verfahren bei den beteiligten Institutionen überprüfen, ob und was sich nach der externen Vor-Ort Visite an der Institution geändert hat. Geplant sind standardisierte Interviews mit verschiedenen beteiligten Personen.
- Der Erfahrungsaustausch und die Kooperation mit nationalen und internationalen Partnern trägt zur Qualität der Arbeit des OAQ bei. Die OAQ-Instrumente werden zyklisch aufgrund internationaler Entwicklungen revidiert.
- Das OAQ wird regelmässig extern evaluiert. Dabei prüft eine internationale Experten-/Expertinnengruppe, ob das OAQ den Code of good practice der ECA sowie die „European standards and guidelines for external quality assurance agencies“ der ENQA erfüllt.