

**Leitfaden
Qualitätsaudits an
Hochschulen in
Österreich
(gem. § 22 HS-QSG)**

der Zentralen Evaluations-
und Akkreditierungsagentur
Hannover (ZEvA)

Januar 2022

Inhalt

Inhalt	1
1 Qualität bewerten – Qualität entwickeln: Profil und Auftrag der ZEvA	2
1.1 Geschichte der ZEvA	2
1.2 Internes Qualitätsmanagement der ZEvA	2
2 Audits an Hochschulen in Österreich: Ziele und Bewertungsgrundlagen	4
3 Prüfbereiche und Bewertungsschema	5
4 Themenfelder für die Begutachtung	7
5 Organisation und Ablauf des Verfahrens im Überblick	13
5.1 Angebot und Vertragsschluss	13
5.2 Vorbereitungsphase	13
5.3 Begutachtungsphase	15
5.4 Entscheidungsphase	16
5.5 Nachbereitungsphase (Follow-up)	17
6 Einsprüche und Beschwerden	18
7 Hinweise zur Gestaltung des Selbstberichts	19

1 Qualität bewerten – Qualität entwickeln: Profil und Auftrag der ZEvA

1.1 Geschichte der ZEvA

Die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA) wurde 1995 von der Landeshochschulkonferenz (LHK) Niedersachsen mit der Aufgabe eingerichtet, die Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium an den Hochschulen zu unterstützen.

Die ZEvA begann mit flächendeckenden Evaluationen von Studium und Lehre an allen niedersächsischen Hochschulen und bietet noch heute Hochschulen und Berufsakademien – selbstverständlich auch außerhalb Niedersachsens – als Dienstleistung die Organisation und Durchführung von externen Evaluationsverfahren an. Die ZEvA gibt den Hochschulen dadurch eine Hilfestellung zur Qualitätsentwicklung und -verbesserung in allen mit Studium und Lehre verbundenen Bereichen.

Die ZEvA wurde 2000 als erste Agentur in Deutschland für die Programmakkreditierung zertifiziert und 2008 auch für die Systemakkreditierung. Seit dem 28. Oktober 2013 ist die ZEvA durch Beschluss des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung für die Durchführung von Qualitätsaudits an öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen in Österreich zugelassen. Darüber hinaus bietet die ZEvA internationale Akkreditierungen (institutionell und Programm), Beratungen, Zertifizierungen und Validierungen an.

Die ZEvA ist Mitglied in ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), CEENQA (Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education) und ECA (European Consortium for Accreditation). Außerdem ist die ZEvA seit März 2008 im European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) gelistet. Die Erneuerung dieser Registrierung gewährleistet die damit verbundene externe Qualitätssicherung in regelmäßigen Zyklen.

1.2 Internes Qualitätsmanagement der ZEvA

Die ZEvA nutzt verschiedene Instrumente der internen Qualitätssicherung. Dazu gehören Jours Fixes (gesamtes Team, bereichsbezogen, Leitungsteam), verfahrensbezogene Evaluationen der Zufriedenheit von Gutachtern/Gutachterinnen und Hochschulen, jährliche Klausurtagungen und selbstverständlich auch die dreimal im Jahr tagende ZEvA Kommission (ZEKo). Die Kommission besteht aus 20 Personen und setzt sich neben dem/der Wissenschaftlichen Leiter/Leiterin der ZEvA aus Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Studienbereiche der Universitäten und Fachhochschulen, Vertreterinnen oder Vertretern des Qualitätsmanagements an Hochschulen sowie Vertreterinnen oder Vertretern aus der Berufspraxis sowie den studentischen Vertreterinnen und Vertretern einer Universität und einer Fachhochschule zusammen.

Zu den Aufgaben der ZEKo im Zusammenhang gehört u.a.:

- Abschließende Entscheidungen zu Qualitätsaudits, Akkreditierungen, Zertifizierungen und Validierungen
- Die formale Bestellung der Gutachtergruppen (delegiert an jeweils zwei fachnahe Mitglieder sowie je ein Mitglied der Berufspraxis und der Studierenden)

- Entscheidungen über Beschwerden und Einsprüche von Hochschulen bzgl. des Verfahrensablaufes auf der Basis eines Votums der Revisionskommission
- Wahl der Mitglieder der Revisionskommission
- Diskussion und Einbringung von Themen der Qualitätssicherung an Hochschulen, Weiterentwicklung von Verfahren und damit Sicherstellung wissenschaftsgeleiteter Verfahren

Die Gesamtheit des Qualitätsmanagements dient dazu, folgende Ziele zu realisieren:

- Hohe Qualität der Begutachtungen
- Kundenzufriedenheit
- Expertise, Angemessenheit der Entscheidungen und Verlässlichkeit
- Effizienz und Effektivität
- Transparenz
- Einhalten von Verfahrensgrundsätzen

Durch Definition angemessener Maßnahmen ist das Erreichen der Ziele im Qualitätsmanagementhandbuch der ZEvA operationalisiert.

2 Audits an Hochschulen in Österreich: Ziele und Bewertungsgrundlagen

Unter einem Systemaudit wird eine unabhängige und objektive Prüfung des Systems der internen Qualitätssicherung einer Hochschule, verbunden mit Empfehlungen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Systems verstanden.

An österreichischen Hochschulen sind die Vorgaben des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) Ausgangspunkt und zentrale Grundlage für die Audits. Diese werden – wie in der externen Qualitätssicherung an Hochschulen international üblich – als Peer Reviews unter Beteiligung externer Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Berufspraxis und Studierendenschaft durchgeführt. Diese nehmen die eigentliche Qualitätsbewertung vor, während die Referentinnen und Referenten der ZEvA für die professionelle Koordination und Steuerung des Verfahrens verantwortlich sind.

Gemäß HS-QSG mündet jedes Audit in eine Entscheidung zur Zertifizierung des hochschulinternen QM-Systems. Diese wird durch die ZEvA-Kommission getroffen, in welcher ebenfalls Wissenschaftler/-innen, Berufspraktiker/-innen und Studierende vertreten sind. Die Zusammensetzung der Kommission gewährleistet die erforderliche fachliche und überfachliche Expertise (auch für die Bewertung von QM-Systemen) sowie internationale Perspektiven, welche durch Kommissionsmitglieder aus dem Ausland bzw. mit entsprechendem Erfahrungshintergrund eingebracht werden.

Neben der Erfüllung der gesetzlichen Pflicht zur regelmäßigen externen Begutachtung und (Re-)Zertifizierung des QM-Systems kann das Qualitätsaudit u.a. den folgenden Zielsetzungen dienen:

- Anlass zur regelmäßigen hochschulweiten Reflexion über das QM-System, dessen Nutzen und Funktionalität („fitness for purpose“)
- Anlass zur regelmäßigen kritischen Überprüfung der strategischen Ziele der Hochschule („fitness of purpose“)
- Nutzung des Erfahrungsschatzes externer Experten/-innen zur Weiterentwicklung des QM-Systems; Gelegenheit zum intensiven kollegialen Austausch
- Identifikation von Lücken und „blinden Flecken“ im QM-System
- Förderung der Qualitätskultur und des Qualitätsbewusstseins

Dabei stehen im Begutachtungsprozess Entwicklungsaspekte stets (mindestens) gleichwertig neben dem Prüfungsaspekt. Insgesamt hat ein Audit – etwa im Vergleich zur Akkreditierung – einen stark formativ-beratenden Charakter.

Die **Bewertungsmaßstäbe** leiten sich direkt aus den Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG) ab, welche im Kapitel 2.1 die zentralen Eckpunkte für die hochschulinterne Qualitätssicherung festlegen.

3 Prüfbereiche und Bewertungsschema

Die Prüfbereiche des Audits sind in § 22 des HS-QSG wie folgt festgelegt:

1. *Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule;*
2. *Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung, Organisation und Administration und Personal;*
3. *Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem;*
4. *Informationssysteme und Beteiligung von Interessengruppen;*
5. *Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Universitätslehrgängen gemäß § 56 UG, von Hochschullehrgängen gemäß § 9 FHG und von Hochschullehrgängen gemäß § 39 HG;*
6. *Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung hinsichtlich Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen durch öffentliche Pädagogische Hochschulen und anerkannte private Pädagogische Hochschulen;*
7. *Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung gemäß § 14 Abs. 2 UG an Universitäten.*

Die ZEVA hat auf dieser Grundlage verschiedene **Themenfelder** für das Audit definiert, welche jeweils die o.g. gesetzlich vorgegebenen Prüfbereiche integrieren. Diese sind im folgenden Kapitel im Detail beschrieben. Die Gutachtergruppe nimmt die Bewertung des hochschulinternen QM-Systems anhand der Themenfelder vor, welche auch die Gliederungsstruktur des Gutachtens vorgeben. Der Selbstbericht der Hochschule sollte ebenfalls möglichst eng entlang der Themenfelder aufgebaut sein, wobei hier für die Hochschule große Gestaltungsspielräume bestehen.

Zu den Themenfeldern wurden jeweils einige Leitfragen formuliert, welche zur Unterstützung der Hochschule bei der Erstellung des Selbstberichts gedacht sind und auch den Gutachter/-innen zur Orientierung bei der Bewertung dienen sollen. Dies bedeutet nicht, dass alle genannten Aspekte zwingend im Selbstbericht aufgegriffen werden müssen.

Für jedes Themenfeld treffen die Experten/-innen im Gutachten eine Aussage darüber, zu welchem Grad sie die jeweiligen Qualitätsanforderungen als erfüllt bewerten. Sie arbeiten besondere Stärken und Verbesserungspotenziale heraus und formulieren ggf. Empfehlungen zur Weiterentwicklung.

Der gutachterlichen Bewertung liegt die folgende vierstufige **Skala** zugrunde:

- Anforderung in besonderer Weise erfüllt (Best Practice)
- Anforderung voll erfüllt
- Verbesserungsbedarf
- Anforderung nicht erfüllt

Festgestellter Verbesserungsbedarf indiziert, dass die Gutachtergruppe die Qualitätsanforderungen nur teilweise als erfüllt betrachtet und daher eine Zertifizierung unter Auflagen vorschlägt. Das Instrument der Auflage soll nur dann zur Anwendung kommen, wenn Mängel festgestellt werden, welche die Kernprozesse des Qualitätsmanagements berühren und die

Funktionsfähigkeit des QM-Systems wesentlich beeinträchtigen, jedoch voraussichtlich innerhalb von 18 Monaten behebbar sind.

Sind die Anforderungen in einem Themenfeld aus Sicht der Gutachtergruppe überhaupt nicht erfüllt, muss die Zertifizierung des QM-Systems versagt werden.

Verfügt die Hochschule hingegen in bestimmten Bereichen über besonders erfolgreiche oder innovative Prozesse, Verfahren und Instrumente, die als Vorbild für andere Hochschulen dienen können, wird dies im Gutachten besonders herausgestellt.

4 Themenfelder für die Begutachtung

1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

Anforderungen

Die Hochschule hat die Entwicklung ihrer Angebote und Leistungen sowie ihr Qualitätsverständnis als formales Konzept bzw. Qualitätsstrategie formuliert, beschlossen und veröffentlicht. Die Qualitätsziele wurden systematisch und unter Beteiligung interner und externer Status- und Interessensgruppen entwickelt, für ihre Realisierung von der zentralen Ebene bis zu den einzelnen Organisationseinheiten konkretisiert und in Maßnahmenplanungen umgesetzt.

Die Qualitätsziele der Hochschule umfassen neben den Kernleistungsbereichen (Forschung, Lehre, Weiterbildung, Entwicklung und Erschließung der Künste, Wissenstransfer) auch Querschnittsaufgaben wie z.B. Internationalisierung sowie allgemeine gesellschaftliche und politische Zielsetzungen.

Die Qualitätsstrategie zielt auf eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung ab und unterliegt selbst einer regelmäßigen Überprüfung und Weiterentwicklung.

Auf Basis ihrer Autonomie nutzt die Hochschule das System der internen Qualitätssicherung zum Erreichen der Qualitätsziele. Zuständigkeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Qualitätssicherung sind definiert und bekannt gegeben. Geeignete Informationssysteme sind eingerichtet und wirksam. Die Interessengruppen, insbesondere auch die Studierenden, sind in die Qualitätssicherung eingebunden.

Mögliche Leitfragen für die (Selbst-)Evaluation:

- Worin sieht die Hochschule ihre Aufgaben in Lehre, Forschung und Gesellschaft, welches Profil und Selbstverständnis weist sie auf (Vision and Mission)?
- Welche strategischen Qualitätsziele verfolgt die Hochschule, mit welchem systematischen Verfahren wurden sie entwickelt, wo sind sie veröffentlicht?
- Welchen Stellenwert haben hierbei die Leistungsbereiche Studium und Lehre, Weiterbildung, (angewandte) Forschung, Entwicklung und Erschließung der Künste, Organisations- und Personalentwicklung?
- Gibt es spezielle Leitbilder oder Strategiepapiere auf dezentraler Ebene und/oder für einzelne Leistungsbereiche der Hochschule, z.B. Studium und Lehre, Forschung oder Internationalisierung? Sind sie mit der allgemeinen Hochschulstrategie verknüpft bzw. daraus abgeleitet?
- Wer ist für die Entwicklung der Qualitätsziele und Strategien verantwortlich?
- Wie und von welchen Gremien wurden sie beschlossen, wer überprüft ihre Weiterentwicklung?
- Wie wird die Beteiligung der Interessengruppen Hochschullehrer/-innen, Hochschulleitung, Studierende, wissenschaftliches/künstlerisches Personal, Verwaltungspersonal und Öffentlichkeit bei der Strategieentwicklung gewährleistet?
- Wie wird die Qualitätsstrategie intern und extern kommuniziert?

2. System der internen Qualitätssicherung und Regelkreise

Anforderungen

Die Hochschule nutzt erfolgreich ein zusammenhängendes, in sich schlüssiges Konzept des Qualitätsmanagements, das auf die formulierten Qualitätsziele ausgerichtet ist. Das QM-System ist anschaulich und gut verständlich dokumentiert, hochschulweit kommuniziert und reibungslos wirksam. Es vernetzt effektiv den wissenschaftlichen und den Verwaltungsbereich der Hochschule sowie die Hochschulleitung, die Gremien und die Fachbereiche. Die wesentlichen Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse sind verbindlich festgelegt.

Das System umfasst mindestens die **Leistungsbereiche**

- Studium, Lehre und Weiterbildung,
- Forschung sowie ggf. Entwicklung und Erschließung der Künste,
- Organisation, Administration und Verwaltung,
- Personalgewinnung und –Entwicklung.

In allen Leistungsbereichen werden Querschnittsaufgaben wie Internationalisierung, Gleichstellung/Diversity und andere gesellschaftliche Zielsetzungen integriert und bei der Qualitätssicherung mitgedacht.

Die Qualitätsregelkreise sind auf allen Ebenen geschlossen und tragen nachweislich zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung bei. Sie werden auch regelmäßig auf mögliche Anpassungen zur Verbesserung ihrer Wirksamkeit überprüft.

Die Hochschulangehörigen aller Statusgruppen sind über das QM-System gut informiert und wirken engagiert bei der Qualitätssicherung mit. Externes Feedback aus Wissenschaft und Praxis wird regelmäßig eingeholt und bei der Qualitätssicherung berücksichtigt.

Die Hochschule nutzt systematisch und effektiv die durch ein umfassendes Management-Informationssystem bereit gestellten Informationen zum Zwecke der internen Qualitätssicherung und kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Sie erstellt regelmäßig Berichte zur Qualitätsentwicklung und macht diese hochschulintern sowie den zuständigen Behörden und der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich.

A. Grundlagen des hochschulinternen QM-Systems

Gegenstand der Bewertung sind zunächst die grundlegenden Prozesse, Instrumente, Verfahren und Strukturen, auf denen das hochschulinterne QM-System beruht. Diese kann die Hochschule in ihrem Selbstbericht auch in einem eigenen Kapitel zunächst grundlegend beschreiben, bevor auf die Qualitätssicherung in den einzelnen Leistungsbereichen eingegangen wird.

Mögliche Leitfragen für die (Selbst-)Evaluation:

- Wer hat das QM-System wann und wie entwickelt, welche internen und externen Status- und Interessensgruppen waren dabei beteiligt?
- Gibt es ein Qualitätshandbuch, Prozesshandbücher/Prozesslandkarten oder sonstige Grundlagendokumente für das QM? Wer ist für deren Pflege und Weiterentwicklung zuständig?

- Wer sind die zentralen und dezentralen Akteure des QM? Welche Instanzen haben dort welche Rollen und Verantwortlichkeiten inne? Kann dies anhand eines Organigramms veranschaulicht werden?
- Wie sind hochschulexterne Personen und Instanzen in die Qualitätssicherung eingebunden?
- Welche Rückkopplungen gibt es bei der Qualitätsentwicklung mit der Abnehmerseite (Berufspraxis, Wissenschaft, relevante Organisationen)?
- Welche Schnittstellen zwischen Qualitätsmanagement, Verwaltung und Wissenschaftsbereich sind von Bedeutung? Wie werden diese in den Regelkreisen berücksichtigt und wie wird die Zusammenarbeit organisiert?
- An welchen Stellen sind die Studierenden aktiv in das QM eingebunden?
- Arbeitet die Hochschule mit einem umfassenden Campus-Managementsystem? Wie und wofür wird dieses genutzt?
- Wie ist das interne Berichtswesen der Hochschule aufgebaut und wie werden – auf die Regelkreise bezogen – Daten, Kennzahlen und weitere Informationen gesammelt, interpretiert, für die Beteiligten bereitgestellt und für die Steuerung genutzt?
- Sieht das QM-System über die quantitativ orientierten Verfahren hinaus auch qualitative bzw. dialogorientierte Instrumente vor?
- Wie werden die qualitätssichernden Verfahren und Instrumente selbst auf ihre Wirksamkeit überprüft (Meta-Ebene)?
- Gibt es ein in die Regelkreise eingebundenes Berichtssystem über die Defizite und Mängel, die vom System der internen Qualitätssicherung festgestellt wurden, sowie für die ergriffenen Maßnahmen? Wie werden diese Berichte intern kommuniziert und wie werden sie für die Rechenschaftslegung nach außen eingesetzt?
- Wie ist das System der internen Qualitätssicherung mit der internen und externen Kommunikation und der Unterrichtung der Öffentlichkeit verknüpft?
- Gibt es Lücken in den verfügbaren Informationen, die das System für die interne Qualitätssicherung benötigt, und wie sollen diese geschlossen werden?
- Existieren Anreizsysteme, die institutionell und personell wirksam werden? Gibt es z.B. eine an die Qualitätsentwicklung gebundene leistungsorientierte Mittelvergabe?
- Über welche personellen Ressourcen verfügt das QM?

B. Qualitätsregelkreise im Bereich Studium, Lehre und Weiterbildung

Die im Kernleistungsbereich Studium und Lehre wirksamen Regelkreise der Qualitätssicherung sollten im Selbstbericht ausführlich dargelegt werden. Sofern die Hochschule Lehrgänge zur Weiterbildung anbietet, sollte auch ausgeführt werden, ob diese in analoger Weise in das interne QM-System einbezogen werden, oder ob hier (auch) spezifische Verfahrensweisen und Instrumente zur Anwendung kommen.

Mögliche Leitfragen:

- Welche Ziele hat die Hochschule im Bereich Studium und Lehre für sich definiert? Wie wird die Erreichung dieser Ziele überprüft?

- Wie drückt sich die Entwicklungsstrategie der Hochschule in der Studiengangsplanung und der Studiengangskonzeption aus?
- Was ist das Verständnis der Hochschule von Qualität in der Lehre?
- Welche Instrumente zur Evaluation wendet die Hochschule im Bereich Studium und Lehre an? (Zufriedenheitsbefragungen von Studierenden und Absolventen/-innen, schriftliche oder mündliche Evaluation von Lehrveranstaltungen, dialogorientierte Instrumente wie z.B. Round Tables...)
- Wie werden die Ergebnisse der Befragungen für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studiengänge genutzt?
- Welche Kennzahlen zum Studienerfolg werden regelmäßig erhoben, und wie fließen sie in die Qualitätsregelkreise ein?
- Werden die Studiengänge im Ganzen regelmäßig intern oder extern evaluiert? Auf Basis welcher Kriterien?
- Wie wird sichergestellt, dass die Studiengänge externen Anforderungen genügen (gesetzliche Vorgaben, Qualitätskriterien der Akkreditierung etc.)?
- Werden regelmäßig Qualitätsberichte zu den Studiengängen erstellt? Werden diese hochschulintern und/oder hochschulextern veröffentlicht?
- Sind verbindliche Prozesse für die Konzeption, Einrichtung, Weiterentwicklung und Schließung von Studiengängen implementiert?
- Wer trägt die Hauptverantwortung für die Qualität der Studiengänge? Wie gestaltet sich das Zusammenspiel von Studiengangsleitungen/Programmverantwortlichen und Hochschulleitung?
- Wie identifiziert das System Qualitätsprobleme in den Studiengängen? Gibt es qualitative oder quantitative Indikatoren, Ampelsysteme oder andere „Leitplanken“?
- Wer beschließt auf welchen Ebenen über Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung in Studium und Lehre? Wer überprüft diese Maßnahmen auf Wirksamkeit?
- Wie wird im Rahmen des Selbstverständnisses und der Zielsetzung der Hochschule die Qualität der fachlichen Inhalte gesichert und weiterentwickelt?
- Welche Rolle spielen studentische Mobilität und Anerkennung von Leistungen? Wie wird dies gefördert und in die Qualitätssicherung einbezogen?
- Wie werden Kooperationspartner (andere Hochschulen, Unternehmen etc.) in die Qualitätssicherung der Studiengänge mit einbezogen?
- Ist das System der internen Qualitätssicherung auch für die Lehrgänge zur Weiterbildung uneingeschränkt wirksam?
- Wie wird sichergestellt, dass die Lehrgänge im Anforderungsniveau und den vermittelten Qualifikationen den Qualifikationsrahmen auf nationaler und europäischer Ebene entsprechen?
- Welche Rolle spielen Teilzeitstudium und Blended-Learning-Konzepte in den Lehrgängen? Wie wird dies in der Qualitätssicherung berücksichtigt?

C. Qualitätsregelkreise im Bereich Forschung sowie in der Entwicklung und Erschließung der Künste

Mögliche Leitfragen:

- Welche Ziele und Profilschwerpunkte hat sich die Hochschule in Forschung und Entwicklung bzw. für die Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK) gesetzt?
- Welche Rolle spielen hierfür nationale und internationale Kooperationen?
- Wie wird die Zielerreichung regelmäßig überprüft? Welche Indikatoren und Instrumente gibt es dafür? Erfolgt auch eine externe Evaluation?
- Welche Verknüpfungen und Schnittstellen bestehen zwischen Forschung bzw. EEK und Lehre an der Hochschule? Wie fließen Forschungsaktivitäten bzw. EEK in die Studiengänge und die Lehre ein, und ist dies Gegenstand der Qualitätsbewertung?
- Welche verbindlichen Prozesse sieht das QM-System für den Bereich der Forschung bzw. für EEK vor?
- Wer trägt auf welchen Ebenen die Qualitätsverantwortung für Forschung bzw. für EEK?

D. Qualitätsregelkreise im Bereich Organisation und Administration

Mögliche Leitfragen:

- Gibt es spezielle Qualitätsziele für Organisation und Verwaltung?
- In welcher Weise unterstützen die Verwaltungs- und Serviceeinrichtungen die Kernleistungsbereiche Lehre und Forschung?
- Wie werden die Verwaltungs- und Serviceeinrichtungen aktiv in das QM-System einbezogen?
- Sind Organisation und Administration auch regelmäßig selbst Gegenstand der Qualitätsbewertung (für sich genommen oder z.B. auch im Kontext der Studiengangsevaluation)? Wenn ja, wie werden sie ggf. in die Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen einbezogen?
- Wie werden die Möglichkeiten des Systems der internen Qualitätssicherung zur Stärkung der Serviceorientierung der Verwaltung genutzt, zum Beispiel mit Hilfe der Informationssysteme und durch Beratung? Wie werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung durch das QM unterstützt?

E. Qualitätsregelkreise im Bereich Personal

Mögliche Leitfragen:

- Hat sich die Hochschule hinsichtlich ihrer personellen Ressourcen bestimmte Qualitätsziele bzw. Qualitätsstandards gesetzt?
- Welche Rolle spielt die Personalentwicklung im wissenschaftlichen bzw. künstlerischen und im nicht-wissenschaftlichen Bereich? Welche Möglichkeiten der Personalentwicklung gibt es für die Mitarbeiter/-innen und Lehrenden hochschulintern und –extern?
- Wie wird der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter/-innen eruiert? Gibt es regelmäßige Mitarbeitergespräche?
- Gibt es regelmäßig Angebote zur Hochschuldidaktik, und wie werden diese von den Lehrenden wahrgenommen?

- Nach welchen Kriterien erfolgt die Personalauswahl, insbesondere die Auswahl der Lehrenden und Lehrbeauftragten an der Hochschule? Welche Ordnungen und Regelwerke gibt es dafür?
- Inwiefern richtet sich die Personalauswahl an den strategischen Zielen der Hochschule aus?
- Gibt es Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit wissenschaftlichem, künstlerischem und nicht-wissenschaftlichem Personal?
- Welche Rolle spielen Aspekte von Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit bei der Personalgewinnung und -Entwicklung?
- Wie wird sichergestellt, dass die Studiengänge über adäquate personelle Ressourcen verfügen?

5 Organisation und Ablauf des Verfahrens im Überblick

Vom Zeitpunkt der Vertragslegung bis zum Zertifizierungsbescheid ist in der Regel mit einer Verfahrensdauer von ca. 12-18 Monaten zu rechnen.

5.1 Angebot und Vertragsschluss

Fachhochschulen und öffentliche Universitäten können die ZEvA jederzeit formlos um ein Kosten- und Leistungsangebot zur Durchführung des Audits bitten. Gerne stellen wir unser Audit-Konzept auch persönlich vor.

Wenn die Hochschule die ZEvA mit der Durchführung des Audits betrauen möchte, wird hierüber ein Vertrag geschlossen, der die Leistungen beschreibt, die beiderseitigen Rechte und Pflichten benennt, den Zeitplan festlegt und das Entgelt für die Leistungserbringung regelt. Die Vertraulichkeit des Verfahrens wird selbstverständlich zugesichert.

Der Vertrag umfasst die im Folgenden beschriebenen Aktivitäten und Leistungen. Es wird eine pauschale Aufwandserstattung vereinbart, die die Hochschule in mehreren Teilbeträgen entsprechend dem Projektfortschritt zahlt.

5.2 Vorbereitungsphase

Informationsveranstaltung/Auftaktseminar

Die ZEvA beginnt grundsätzlich jedes Audit mit einem etwa vier- bis sechsstündigen Auftaktseminar, welches i.d.R. vor Ort in der Hochschule stattfindet. Das Seminar sollte möglichst stattfinden, bevor die Hochschule mit der Erstellung des Selbstberichts beginnt, also relativ bald nach Vertragsunterzeichnung.

An dem Auftaktseminar nimmt vonseiten der Hochschule üblicherweise ein eher kleiner Personenkreis teil, d.h. diejenigen, die für das QM-System und die Qualitätssicherung unmittelbar verantwortlich sind (z.B. Rektoratsmitglieder, Geschäftsführung oder Kollegiumsleitung, QM-Mitarbeiter/-innen, Studiengangleitungen etc.).

Diese Veranstaltung dient zunächst der umfassenden Information über Ablauf und Anforderungen des Audits. Hierzu kann auf Wunsch der Hochschule auch ein etwas größerer Teilnehmerkreis eingeladen werden.

Darüber hinaus nimmt der/die betreuende Referent/-in der ZEvA gemeinsam mit der Hochschule eine erste grundlegende Analyse des QM-Systems und dessen Funktionsweise vor. Vor dem Hintergrund der Audit-Anforderungen wird das System auf mögliche Lücken hin untersucht, die evtl. bis zum Vor-Ort-Termin noch geschlossen werden könnten. Bei einem Re-Audit erfolgt ein gemeinsamer Rückblick auf die allgemeine Entwicklung des QM-Systems im zurückliegenden Zertifizierungszeitraum im Sinne einer Zwischenbilanz. Bereits hier können sich bestimmte Schwerpunktbereiche herauskristallisieren, für welche sich die Hochschule besonderen Rat und Anregungen seitens der Gutachtergruppe wünscht.

Auswahl und Vorbereitung der Gutachter/-innen

Schon bald nach dem Auftaktseminar beginnt die ZEvA mit der Zusammenstellung der Gutachtergruppe.

Diese besteht in der Regel aus fünf Personen: drei Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern mit Erfahrungen in der Hochschulleitung sowie der hochschulinternen und/oder -externen Qualitätssicherung, einem/einer Vertreter/-in der Berufspraxis mit QM-Expertise sowie einem bzw. einer Studierenden. Die ZEvA strebt grundsätzlich ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis innerhalb der Gutachtergruppen an. Weiterhin spielen selbstverständlich das Profil und das Fächerspektrum der Hochschule eine wichtige Rolle bei der Auswahl der Gutachter/-innen.

Weiterhin soll nach Möglichkeit mindestens ein Mitglied der Expertengruppe aus Österreich kommen oder zumindest mit dem österreichischen Hochschulsystem intensiv vertraut sein. Da die ZEvA auch international über ein großes Netzwerk an möglichen Gutachtern/-innen verfügt, ist dies i.d.R. gut umsetzbar.

Die Agentur stellt sicher, dass die Gutachterinnen und Gutachter über die für ihre Aufgabe nötigen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen und stellt deren Unabhängigkeit gemäß den im Wissenschaftsbereich üblichen Kriterien sicher.

Die Gutachter/-innen werden durch die ZEvA in einer separaten Veranstaltung rechtzeitig vor Beginn der Vor-Ort-Gespräche auf das Verfahren und ihre Rolle vorbereitet. Hierzu gehören Informationen über die europäischen Standards, die gesetzlichen Vorgaben, die Besonderheiten des österreichischen Hochschulwesens und den Ablauf des Audits.

Sollte es nicht gelingen, eine/-n Experten/-in aus Österreich für die Gutachtergruppe zu gewinnen, wird ein/-e leitende/-r Vertreter/-in einer österreichischen Fachhochschule bzw. Universität zum Vorbereitungstreffen der Gutachtergruppe hinzugebeten. Auf diesem Wege wird sichergestellt, dass die Gutachtergruppe ausreichend über aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten in den relevanten Sektoren des österreichischen Hochschulsystems informiert ist. Alternativ kann diese Rolle auch von Leitungspersonen im QM (QM-Professionals) übernommen werden.

Die Zusammensetzung der Gutachtergruppen bedarf grundsätzlich der Zustimmung der ZEvA-Kommission.

Die Hochschule kann gegen einzelne Gutachter begründet Einspruch einlegen, insbesondere falls eine Besorgnis der Befangenheit besteht.

Erstellung des Selbstberichts

Mit ihrem Selbstbericht erarbeitet die Hochschule einen ganzheitlichen Überblick über ihr internes Qualitätsmanagementsystem. Sie soll außerdem den Selbstbericht dazu nutzen, Stärken und Verbesserungspotenziale ihres QM-Systems zu identifizieren und im Rahmen einer Selbstanalyse darzulegen.

Die Gutachtergruppe bereitet sich auf Grundlage des Selbstberichts und der dazugehörigen Dokumentation auf die Gespräche an der Hochschule vor.

Detaillierte Hinweise zu Inhalten und Struktur des Selbstberichts sowie zu den beizufügenden Dokumenten finden sich im letzten Kapitel dieses Leitfadens.

Vertiefte inhaltliche Betrachtung einzelner Handlungsfelder

Um die Wirkungsweise des Systems der internen Qualitätssicherung zu veranschaulichen, bietet sich eine beispielhafte Dokumentation ausgewählter Qualitätsregelkreise an. Es kann daher hilfreich sein, dem Selbstbericht ein bis zwei solche Illustrationsbeispiele beizufügen.

Die Hochschule kann bspw. zeigen, wie sich die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung eines ausgewählten Studiengangs oder Lehrgangs konkret gestalten. Hierzu könnten Kennzahlen und Befragungsergebnisse, Maßnahmenkataloge, Gesprächs- und Sitzungsprotokolle und/oder weitere geeignete Nachweise und Dokumente vorgelegt werden, die in der Zusammenschau idealerweise einen geschlossenen Regelkreis widerspiegeln. Ähnliche Dokumentationen wären auch für andere Leistungsbereiche wie z.B. Forschung oder Internationalisierung denkbar.

Die ZEvA bespricht vorab mit der Hochschule, ob sich bestimmte Themenbereiche besonders für die beispielhafte Dokumentation anbieten würden, oder ob die Hochschule lieber ganz auf eine solche verzichten möchte, z.B. weil das QM-System erst kürzlich implementiert wurde und daher viele Prozesse und Instrumente noch nicht hinreichend erprobt sind. Dies kann auch im Rahmen des Auftaktseminars im Detail besprochen und vereinbart werden.

5.3 Begutachtungsphase

Vorprüfung des Selbstberichts

Im Anschluss an das Auftaktseminar erstellt die Hochschule einen ersten Entwurf des Selbstberichts. Dieser wird durch die ZEvA auf Vollständigkeit, Handhabbarkeit und Schlüssigkeit durchgesehen. Falls Unstimmigkeiten oder Lücken gesehen werden, erhält die Hochschule die Möglichkeit zur Ergänzung und Klärung. Je nach Wunsch der Hochschule kann die Vorprüfung auch in mehreren Teilschritten vorgenommen werden.

Spätestens fünf Wochen vor dem Vor-Ort-Besuch der Gutachtergruppe erhält die ZEvA den endgültigen Selbstbericht in elektronischer Form. Die Agentur stellt der Gutachtergruppe sämtliche Dokumente per Download-Link zur Verfügung.

Die Gutachter/-innen werden gebeten, eine schriftliche Vorabeinschätzung zum Selbstbericht zu formulieren, in der sie insbesondere auf zentrale Diskussionspunkte und offene Fragen eingehen. Die Vorabeinschätzungen werden der Hochschule im Einvernehmen mit den Gutachtern/-innen vorab zur Kenntnis gegeben, um eine optimale Vorbereitung auf die Gespräche zu ermöglichen.

Vor-Ort-Gespräche

Die ZEvA sieht i.d.R. nur einen 2,5-tägigen Vor-Ort-Termin im Rahmen des Audits vor. Grundsätzlich sind auch zwei Besuche im Abstand von einigen Monaten möglich, sofern die Hochschule dies ausdrücklich wünscht, bspw. um ihr QM-System zwischenzeitlich auf Basis der gutachterlichen Empfehlungen weiterzuentwickeln.

Bis etwa vier Wochen vor dem vereinbarten Termin stimmt die Hochschule mit der ZEvA die Agenda und den Teilnehmerkreis ab.

Vor Ort führt die Gutachtergruppe getrennte Gespräche mit der Hochschulleitung, den Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement, den Studierenden und den Lehrenden. Außerdem finden Fokusgespräche zu verschiedenen Leistungsbereichen der Hochschule statt.

Die zentralen Ergebnisse des Audits werden der Hochschule in einem abschließenden Feedback-Gespräch mitgeteilt.

Für die ZEvA begleitet der/die betreuende Referent/-in des Verfahrens die Gutachtergruppe vor Ort. Sie/er kümmert sich vor allem um die organisatorische Unterstützung und die Protokollierung der Gespräche.

Gutachtenerstellung

Die Gutachtergruppe erstellt auf Grundlage des Selbstberichts und der Ergebnisse der Vor-Ort-Gespräche ein Gutachten im Entwurf. Dieses enthält ausführliche Bewertungen und Empfehlungen zu allen Themenfeldern des Audits sowie ein daraus abgeleitetes abschließendes Votum zur Zertifizierung des hochschulinternen QM-Systems. Darüber hinaus werden besonders positiv bewertete Aspekte, die als Best-Practice-Beispiele für andere Hochschulen dienen können, im Gutachten gesondert herausgestellt.

Der Gutachtenentwurf wird der Hochschule ca. sechs bis acht Wochen nach den Vor-Ort-Gesprächen übersandt. Innerhalb von etwa vier Wochen kann die Hochschule eine schriftliche Stellungnahme zum Bericht der Gutachtergruppe abgeben, in der sie auf ggf. vorhandene faktische Fehler hinweisen, sich aber auch zu den Inhalten des Gutachtens positionieren kann. Auf Grundlage der Hochschulstellungnahme wird das Gutachten finalisiert.

5.4 Entscheidungsphase

Sitzung der ZEvA-Kommission

Nach Fertigstellung des Gutachtens wird dieses der ZEvA-Kommission gemeinsam mit der Stellungnahme der Hochschule und dem Selbstbericht zur Entscheidung vorgelegt. Bis etwa vier Wochen vor der Sitzung der Kommission müssen sämtliche relevanten Unterlagen vorliegen. Die Kommission nimmt den Bericht und die Stellungnahme der Hochschule entgegen und entscheidet über die Zertifizierung.

Haben die Gutachter/-innen im internen Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Mängel festgestellt, kann die Kommission auch eine Zertifizierung unter Auflagen beschließen.

Nach positivem Beschluss der Kommission erhält die Hochschule ein Zertifikat der ZEvA, mit dem die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen bescheinigt wird.

Das Gutachten wird gemeinsam mit der Stellungnahme der Hochschule nach Beschlussfassung auf der Website der ZEvA veröffentlicht.

Spricht die ZEvA-Kommission die Zertifizierung unter Auflagen aus oder wird die Zertifizierung verweigert, kann die Hochschule Widerspruch bei der Revisionskommission der ZEvA einlegen (siehe Kapitel 6).

5.5 Nachbereitungsphase (Follow-up)

Die ZEvA bietet der Hochschule in der Nachbereitungsphase eine kontinuierliche Unterstützung an, die schriftlich und auch durch Vor-Ort-Besuche erfolgen kann. Je nach Anlass und Anforderung kann diese Unterstützung durch die Geschäftsstelle der ZEvA und/oder eine(n) Fachgutachter(in) erfolgen.

Das Follow-up umfasst in den Audit-Verfahren der ZEvA auch ein (optionales) ausführliches Bilanzgespräch nach der Hälfte der Zertifizierungslaufzeit. Im Rahmen dieses Gesprächs können Agentur und Hochschule gemeinsam ein Zwischenfazit ziehen und in Vorausschau auf das Re-Audit mögliche Weiterentwicklungen des QM-Systems diskutieren.

Zur Erfüllung von Auflagen hat die Hochschule bis zu 18 Monate Zeit. Hierzu sind geeignete Dokumente und Nachweise vorzulegen, welche zur Bewertung an die Gutachtergruppe weitergeleitet werden. Das Votum der Gutachter/-innen zur Auflagenerfüllung wird gemeinsam mit den von der Hochschule vorgelegten Dokumenten der ZEvA-Kommission vorgelegt, die abschließend über die Erfüllung der Auflagen befindet.

Hat die Hochschule die Auflagen zur Zertifizierung erfüllt, wird der entsprechende Beschluss als Ergänzung zum Gutachten veröffentlicht.

Sollte die Hochschule auf die Empfehlungen der Gutachtergruppe hin ihr QM-System weiter verbessert haben, kann dies auf Wunsch ebenfalls für die allgemeine Öffentlichkeit dokumentiert werden.

6 Einsprüche und Beschwerden

Hochschulen und andere Auftraggeber der ZEvA können in allen Verfahren der ZEvA Beschwerde einlegen. Hierfür hat die ZEvA eine Revisionskommission eingesetzt, die sich aus erfahrenen Hochschullehrern und Hochschullehrerinnen sowie Vertretern oder Vertreterinnen der Berufspraxis und der Studierenden zusammensetzt. Dabei unterscheidet die ZEvA grundsätzlich zwischen zwei Arten von Beschwerden:

1. Einsprüche gegen formale Entscheidungen

Die Qualitätssicherungsverfahren der ZEvA schließen z.T. mit formalen Entscheidungen ab, z.B. über eine Zertifizierung oder Akkreditierung. Diese Entscheidungen gehen den Auftraggebern schriftlich zu. Gegen diese Entscheidungen kann innerhalb von 4 Wochen nach Posteingang Einspruch eingelegt werden.

2. Beschwerden zum Verfahrensablauf

Die Auftraggeber können gegen jeden Verfahrensschritt Beschwerde einlegen, wenn sie diesen im Sinne des Vertrages und der Verfahrensregeln als nicht ordnungsgerecht durchgeführt ansehen. Dies kann z.B. die Durchführung der Begehung oder die Erstellung des Bewertungsberichtes betreffen.

Beschwerden sind grundsätzlich schriftlich zu begründen. Die Begründung kann zur Fristwahrung ggf. nach einer formalen Beschwerde nachgereicht werden. Die Beschwerde inklusive Begründung wird der Revisionskommission der ZEvA zusammen mit einer Einschätzung der Geschäftsstelle übermittelt, die daraufhin eine Empfehlung abgibt, inwieweit der Beschwerde stattgegeben werden sollte. Diese Empfehlung geht zusammen mit der Beschwerde der ZEvA-Kommission zu, die abschließend entscheidet. Nach Entscheidung der ZEvA-Kommission kann in demselben Sachverhalt nicht erneut Beschwerde eingelegt werden.

Im Falle eines Einspruchs gegen eine abschließende formale Entscheidung kann als Ergebnis eine Änderung des Beschlusses erfolgen, z.B. die Streichung/Modifikation einer Auflage oder die Umwandlung einer Ablehnung in eine Zertifizierung oder Akkreditierung.

Beschwerden zum Verfahrensablauf können eine Wiederholung, Abwandlung oder Ergänzung eines Verfahrensschritts zur Folge haben, z.B. eine erneute Begehung, eine Überarbeitung eines Bewertungsberichtes oder ein ergänzendes Gutachten durch eine zusätzliche Expertin oder einen zusätzlichen Experten.

7 Hinweise zur Gestaltung des Selbstberichts

Der Selbstbericht sollte **etwa 40 Seiten** umfassen und durch einen Anlagenband ergänzt werden, der Nachweise und zugehörige Dokumente enthält.

Grundsätzlich hat die Hochschule bei der Strukturierung und inhaltlichen Ausgestaltung des Selbstberichts einen relativ großen Gestaltungsspielraum. Die Hochschule soll Gelegenheit erhalten, ihr QM-System auf ihre eigene Weise zu beschreiben, ohne dabei einer rigiden Struktur folgen zu müssen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die gesetzlich vorgesehenen Prüfbereiche und Themenfelder im Selbstbericht hinreichend abgedeckt werden. Zusätzlich dazu sollte der Selbstbericht in jedem Fall ein aussagekräftiges Selbstporträt der Hochschule sowie eine abschließende Selbsteinschätzung zu Stärken und Verbesserungspotenzialen des QM-Systems enthalten.

Die ZEVA empfiehlt die folgende grundlegende Gliederung für den Selbstbericht:

A. Vorstellung der Hochschule

(Umfang etwa 5 Seiten)

Mögliche Leitfragen:

Wie ist die Hochschule entstanden, wer sind die Träger, welchen Auftrag hat sie, auf welches Leitbild ist sie ausgerichtet?

Über welches Profil verfügt die Hochschule in Forschung und Lehre?

Welche Ziele stehen für die Institution im Vordergrund? Wie kann sie ihre Ziele erreichen? Was sind ihre Entwicklungsperspektiven in Lehre, Forschung und Weiterbildung?

Was sind die wichtigsten „facts and figures“? (z.B. Anzahl und Ausrichtung der Studiengänge, Standorte der Hochschule, Anzahl der Studierenden, Anzahl der Professoren/-innen und Mitarbeiter/-innen in Wissenschaft und Verwaltung)

Neben dem Selbstportrait soll die Beantwortung folgender Fragen in diesem Kapitel im Vordergrund stehen.

1. Welche Motive hat die Hochschule für die Qualitätsverbesserung, worauf zielt diese konkret ab und woran erkennt die Hochschule diese positive Entwicklung?
2. Was soll das Audit und das Gutachterverfahren erreichen, welche Erwartungen hat die Hochschule?
3. Wie wurde die Dokumentation der Qualitätssicherungsverfahren erstellt, wer war beteiligt, wer ist zuständig für das Audit?

B. Beschreibung des hochschulinternen QM-Systems unter Berücksichtigung der vorgesehenen Prüfbereiche und Themenfelder

(Umfang etwa 30 Seiten)

Die Hochschule kann die Gliederung dieses Abschnitts frei wählen. Eine Orientierung an den o.g. Themenfeldern und Leitfragen wird jedoch empfohlen.

C. Selbsteinschätzung der Hochschule zu Stärken und Verbesserungspotentialen, sowie zur Weiterentwicklung des Systems der internen Qualitätssicherung

(Umfang etwa 5 Seiten)

Mögliche Leitfragen

- Welche Prozesse und Steuerungsaktivitäten sind im Rahmen des Systems der internen Qualitätssicherung nicht in Regelkreise der Qualitätssicherung eingebunden und warum?
- Welche Verfahren und Maßnahmen haben sich besonders bewährt und warum?
- Welche Verfahren und Maßnahmen haben nicht die erwünschte Wirksamkeit erlangt und warum?
- Welche Stärken und Verbesserungspotentiale des Qualitätsmanagements werden gesehen, wo liegt aus Sicht der Hochschule Verbesserungsbedarf vor?
- Gibt es Veränderungsbedarf bei den Entscheidungsstrukturen und personellen Zuständigkeiten?
- Gibt es materielle Engpässe in der Ausstattung des Systems der Qualitätssicherung?

D. Anlagen

Die ZEvA fordert den Selbstbericht i.d.R. nur noch in elektronischer Form an.

Alle Nachweise, Belege und Dokumente sollten der Selbstbeschreibung als Anlagen beigelegt werden (möglichst als durchnummerierte, einzelne Dateien im pdf-Format). Bitte erstellen Sie ein Anlagenverzeichnis und verweisen Sie dann im Selbstbericht direkt auf die einzelnen Anlagen, wo erforderlich.

Bei einem sehr umfangreichen Anlagenband kann es auch sinnvoll sein, die Dateien in Unterordner zu gliedern.

Allgemein sollten die Grundsätze der Lesbarkeit, Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit handlungsleitend bei der Zusammenstellung der Dokumentation sein. Die ZEvA kann hierzu umfassend beraten.

Als Nachweise und Belege kommen bspw. infrage:

- Leitbilder, Zielvereinbarungen, Hochschulentwicklungspläne, Strategiepapiere
- Liste der Studiengänge
- Organigramme
- Satzungen und Ordnungen zum Qualitätsmanagement und zum Prüfungswesen
- Qualitätshandbuch, Prozessbeschreibungen, Leitfäden
- Qualitäts- und Kennzahlenberichte
- Protokolle von Gremiensitzungen, Qualitätszirkeln etc.
- Muster von Fragebögen zur Evaluation
- Ergebnisse und Analysen von Evaluationen und Befragungen
- Maßnahmenkataloge

uvm.



ZEvA

Zentrale Evaluations- und
Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA)
Lilienthalstraße 1
30179 Hannover

Vorsitzender des Stiftungsrats

Prof. Dr. Ulrich Teichler

Vorstand der Stiftung

Prof. Dr. Wolfgang Lücke
(Wissenschaftlicher Leiter)
Henning Schäfer
(Geschäftsführer)

Kontakt

Tel.: 0511 54 355 701 (Sekretariat)

Fax: 0511 54 355 999

www.zeva.org