

AUDITBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements
an der Fachhochschule des BFI Wien**

OKTOBER 2017

IMPRESSUM

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)
Stiftung des öffentlichen Rechts
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim
www.evalag.de

Inhalt

1. Grundlagen und Ziele des Audits.....	4
2. Profil der FH des BFI Wien	6
3. Strategische Ziele der Hochschule	7
4. Konzept für ein Qualitätsmanagement.....	9
5. Qualitätsregelkreis	21
6. Informationssystem.....	23
7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse	24
8. Transparenz.....	27
9. Qualitätskultur	28
10. Gesamtbewertung.....	30
11. Stellungnahme der FH des BFI Wien	31
12. Empfehlungen der Gutachtergruppe.....	32
13. Beschluss der Akkreditierungskommission.....	33
Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich	34
Anhang 2: Begehungsplan	45
Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für Gutachter_innen aus dem Hochschulbereich	47

1. Grundlagen und Ziele des Audits

1.1 Ziele des Audits

Die Geschäftsleitung der Fachhochschule des BFI Wien beauftragte **evalag** im November 2015 mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG). Mit dem Audit soll das interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Hochschule durch eine externe Gutachtergruppe begutachtet werden, außerdem sollen Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Das Audit dient der Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtung zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements der Hochschule alle sieben Jahre.

1.2 Methoden des Audits

Das Audit wird auf Grundlage eines informed Peer-Review mit einer externen Gutachtergruppe durchgeführt. Die Zusammensetzung der Gutachtergruppe orientiert sich an den Verfahrensregeln für Audits von **evalag** und umfasst

- drei Expert_innen mit Leitungserfahrung an einer Hochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine Expert_in der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine Studierende oder einen Studierenden

Die Gutachtergruppe wurde auf der Grundlage von Vorschlägen von **evalag** zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch **evalag** wurden die Mitglieder der Gutachtergruppe durch die Vorsitzende der Akkreditierungskommission von **evalag** formell bestellt.

Im Einzelnen gehörten der Gutachtergruppe an (in alphabetischer Reihenfolge):

- Prof. Dr. Urs Bucher, Leitung Qualitätsentwicklung, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
- Prof. Dr. Marianne Assenmacher, Präsidentin der Universität Vechta i. R.
- Dr. Luz-Maria Linder, Leiterin der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement, Hochschule der Medien Stuttgart
- FH-Prof. DI Werner Fritz, Institut für Informationsmanagement, Vizerektor der FH JOANNEUM – University of Applied Sciences
- Florian Pacher B. A., Studierender an der IMC Fachhochschule Krets

Das Verfahren wurde von Dr. Friedrich Ahuis als zuständigem Referenten der Geschäftsstelle von **evalag** betreut.

1.3 Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wurde von **evalag** auf Grundlage ihrer im Jahr 2007 von einer Expertengruppe erarbeiteten und 2011 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte (EP) für die institutionelle Qualitätssicherung an Hochschulen durchgeführt. Die Eckpunkte wurden auf die in §22 HS-QSG genannten fünf Prüfbereiche bezogen. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die Gutachterinnen und Gutachter das Funktionieren des Qualitätsmanagements der Hochschule bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Hochschule sich das Qualitätsmanagement bezieht und welche Querschnittsaspekte in die Prüfung einbezogen werden. Das Verfahren orientiert sich an den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG).

1.4 Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d. h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Hochschulleitung der FH des BFI Wien und **evalag** im Oktober 2015. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete **evalag** einen Frageleitfaden aus. Auf der Basis dieses Frageleitfadens erstellte ein Audit-Projektteam der Hochschule eine Selbstevaluation. Diese beinhaltet einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung der Hochschule in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Die Selbstevaluation der FH des BFI Wien wurde am 3. Februar 2017 an **evalag** übergeben und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand am 14. März 2017 in Mannheim statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FH des BFI Wien und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest. Die Anwesenheit von Frau Schlattau (Leiterin Abteilung Qualitäts- und HR Management der FH des BFI Wien) in der letzten Stunde des Treffens bot die Gelegenheit, erste Verständnisfragen der Gutachtergruppe zu klären.

Vom 5. bis zum 7. April 2017 fand die Vor-Ort-Begehung der FH des BFI Wien statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, das die Selbstevaluation erstellt hat, den Lehrenden, den Studiengangsleiter_innen, den Verwaltungsmitarbeitenden sowie den Studierenden und Absolvent_innen geführt, daneben fanden Fokusgespräche zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung und Internationalisierung statt. Am Ende der Begehung erhielt die Hochschulleitung eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der FH des BFI Wien sowie erste Hinweise zu Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems.

Im Anschluss an die Begehung wurde der Auditbericht in Abstimmung mit der Gutachtergruppe erstellt und der Hochschulleitung der FH des BFI Wien zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben.

1.5 Struktur des Auditberichts

Der Auditbericht orientiert sich in seiner Struktur an den sieben **evalag** Eckpunkten für die institutionelle Qualitätssicherung an Hochschulen, die die Grundlage für die Bewertung der Hochschule darstellen. Innerhalb eines Eckpunktes werden die dafür relevanten Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG geprüft. Jedes Kapitel stellt zunächst den für den Eckpunkt relevanten Sachstand dar und erläutert dann die Bewertungen und Empfehlungen der Gutachter_innen.

2. Profil der FH des BFI Wien

Die Fachhochschule des BFI Wien (FH des BFI Wien) wurde im Jahr 1996 als Fachhochschul-Studiengangsbetriebsgesellschaft mbH als gemeinnützige GmbH gegründet. Alleingesellschafter der Fachhochschule des BFI Wien GmbH ist das BFI Wien - Ausbildung und Weiterbildung, dessen einziger Gesellschafter ist das Berufsförderungsinstitut Wien. Tochterunternehmen der FH des BFI Wien existieren nicht. Im Jahr 2002 wurde der Einrichtung die Bezeichnung „Fachhochschule“ verliehen. Die FH bietet sieben Bachelorstudiengänge an, davon einen vollständig in englischer Sprache. Von den sechs angebotenen Masterstudiengängen werden drei in deutscher und drei in englischer Sprache angeboten. Im postgradualen Bereich werden Lehrgänge zur Weiterbildung nach § 9 FHStG durchgeführt.

Gegenwärtig studieren 1.979 Studierende an der FH. Rund 61 außerordentliche Studierende besuchen aktuell Lehrgänge zur Weiterbildung nach § 9 FHStG.

Die Fachhochschule des BFI Wien ist eine forschende Fachhochschule mit wirtschaftswissenschaftlichem Fokus. Forschungsarbeiten werden vom Lehr- und Forschungspersonal im Dienstverhältnis getätigt. Die anwendungsbezogene Forschung ist beim Leiter des Fachhochschul-Kollegiums angebunden. Die FH des BFI Wien hat 119 Mitarbeiter_innen im Dienstverhältnis, davon 53 lehrende und forschende Mitarbeiter_innen. 66 Personen arbeiten in der Verwaltung und als Dienstleister_innen für Forschung und Lehre. Die Hochschule beschäftigt rund 665 nebenberuflich tätige Lehrende.

Seit Bestehen legt die Hochschule besonderen Wert auf berufsbegleitende Studienangebote; 66 Prozent aller Studierenden studieren neben dem Beruf, alle sechs Masterstudiengänge werden ausschließlich berufsbegleitend angeboten.

3. Strategische Ziele der Hochschule

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

Die Hochschule hat strategische Ziele formuliert, die veröffentlicht sind und die, sofern ein Leitbild besteht, in Einklang damit stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Hochschule interpretiert und operationalisiert.

Das Qualitätsmanagement unterstützt im Rahmen der Selbststeuerung der Hochschule die Erreichung der strategischen Ziele.

Im Rahmen des Eckpunktes 1 werden die Prüfbereiche „Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule“ (§22 HS-QSG PB 1) und „Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem“ (§22 HS-QSG PB 3) geprüft.

3.1. Sachstand

3.1.1 Institutionelle Ziele

Die Mission der FH des BFI Wien ist es, Berufstätigen und Menschen ohne Matura eine wissenschaftlich fundierte Berufsausbildung zu ermöglichen und zugleich ihre Studierenden zu international kompetenten Fach- und Führungskräften mit akademischem Abschluss zu entwickeln. Der Hochschule ist es ein besonderes Anliegen, Studierende beiderlei Geschlechts und aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen entsprechend ihren Bedürfnissen zu fördern.

Um ihre Mission zu erfüllen, hat die FH ihre Werte in einem Leitbild formuliert und eine Strategie erarbeitet, die sie in regelmäßigem Turnus überprüft. In dieser mittelfristigen Strategie sind Ziele für Lehre und Forschung, Internationalisierung, Lernende Organisation, Services für Studierende sowie Image definiert. Diese Ziele bauen auf institutionellen und gesetzlichen Vorgaben auf und beinhalten auch gesellschaftliche Zielsetzungen. Reflexion und Überarbeitung von Leitbild und Mittelfriststrategie erfolgen im Dreijahresrhythmus.

3.1.2 Einbindung gesellschaftlicher Ziele

Die gesellschaftlichen Ziele der Fachhochschulen in Österreich sind im Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG) festgeschrieben und vor allem auf den Bereich der Lehre fokussiert, der den Schwerpunkt der Tätigkeit von Fachhochschulen bildet. Im Einzelnen sind dies nach §3 Absatz 1 des FHStG die Gewährleistung einer praxisbezogenen Ausbildung auf Hochschulniveau, die Vermittlung der Fähigkeit, die Aufgaben des jeweiligen Berufsfeldes gemäß dem Stand der Wissenschaft und den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Praxis zu lösen, sowie die Förderung der Durchlässigkeit des Bildungssystems. Die Umsetzung dieser Ziele wird in den Fachhochschulen im Rahmen der externen Akkreditierung von neu eingerichteten Studiengängen geprüft und ist daher in der Konzeption von Studiengängen berücksichtigt.

Gender Mainstreaming und Diversity Management sind in Leitbild und Strategie als Querschnittsaufgaben verankert. Zur aktiven Steuerung gibt es die Position des/der Gender- und Diversity-Beauftragten. Eine aus unterschiedlichen Funktionsträger_innen der FH des BFI Wien zusammengesetzte Gender-/Diversity-Steuerungsgruppe sorgt für die Integration verschiedener Perspektiven sowie für die breite Verankerung

dieser Themen in der Organisation. Auch im Bereich der Personalentwicklung und des Recruitings wird nach den Prinzipien des Gender Mainstreaming und Diversity Management verfahren.

Die Hochschule möchte als gute Arbeitgeberin wahrgenommen werden und hat erfolgreich das Zertifikat „Hochschule & Familie“ erworben. Damit verbunden ist die Verpflichtung der Hochschule zur Weiterentwicklung einer familienorientierten Hochschulpolitik durch die konkrete Umsetzung eines definierten Maßnahmenkatalogs. Ihr gesellschaftliches Engagement zeigt die FH auch mit der Einführung des Babymonats im Jahr 2013, das Arbeitnehmer_innen eine Freistellung unter voller Entgeltfortzahlung nach Geburt oder Adoption eines Kindes (auch in gleichgeschlechtlichen Partnerschaften) in Aussicht stellt.

3.1.3 Zielentwicklung

Die Hochschule hat ihre Prozesse in einer Prozesslandschaft zusammengefasst abgebildet. Ein Teilprozess innerhalb dieser Landschaft beschreibt die Strategieentwicklung. Danach werden Ziele und Strategie partizipativ unter Einbindung ausgewählter Funktionsträger_innen der Fachhochschule und Mitglieder des FH-Kollegiums auf Basis von Stakeholder-Feedbacks und Analysen erarbeitet. Ein Ziel wird als realistisch betrachtet, wenn die für die Zielerreichung notwendigen Voraussetzungen (Ressourcen, Finanzmittel, externe/gesetzliche Rahmenbedingungen) gegeben sind. Die Ziele und Maßnahmen der Strategie werden den Mitarbeiter_innen kommuniziert und auf der Homepage veröffentlicht.

Die einzelnen Teilstrategien bzw. Konzepte werden aus der Mittelfristigen Strategie abgeleitet und über jährliche Mitarbeitergespräche den Verantwortlichen vermittelt. Eine Überführung strategischer Ziele auf die operative Ebene kann z. B. auch durch deren Integration in Projektziele (z. B. Weiterentwicklung eines Studienganges) oder über die Beauftragung eines Projekts erfolgen.

Die Überprüfung der Zielerreichung geschieht einmal jährlich auf der Basis von Kennzahlen im Rahmen des Academic Quality Review. Die Kennzahlen und Daten werden regelmäßig in verschiedenen Formen veröffentlicht (Wissensbilanz, AQ-Austria Jahresbericht, Forschungsbericht etc.). Die finanziellen Vorgaben werden monatlich durch das operative Controlling verfolgt und die Ergebnisse der Geschäftsführung gemeldet. Die unterschiedlichen Bereiche werden quartalsweise informiert.

3.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Hochschule hat ein Leitbild formuliert und aktualisiert regelmäßig ihre Strategie. In ihrer Mittelfristigen Strategie hat sie Ziele auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen und mit Maßnahmen hinterlegt. Die Ziele und Maßnahmen sind den Mitarbeitenden der Hochschule bekannt. Die Strategie wurde in einem partizipativen Prozess entwickelt. Die Zielerreichung wird in weiten Bereichen in regelmäßigen Abständen überprüft und bei Bedarf die Ziele und Maßnahmen nachjustiert. Hierzu wird – allerdings nicht flächendeckend – eine Reihe von Kennzahlen erhoben.

Die Gutachtergruppe sieht die Hochschule im Rahmen des Eckpunkts „strategische Ziele“ auf einem guten Weg. Besonders gut gefiel der Gutachterkommission die jährlich erstellte Wissensbilanz.

Nach Ansicht der Gutachter_innen definiert die Hochschule zahlreiche qualitative Ziele. Das Gremium möchte die Hochschule allerdings dazu anregen ihre Ziele stärker messbar zu machen (= quantifizierbare Ziele), die in diesem Zusammenhang dann erhobenen Daten sowohl zur Zielüberprüfung als auch zur Hochschulsteuerung einzusetzen.

Die Gutachterkommission bewertet diesen Eckpunkt als gut entwickelt.

4. Konzept für ein Qualitätsmanagement

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Leistungsbereiche der Hochschule und wird in Struktur, Reichweite und Umfang transparent in einem Konzept dokumentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung werden im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben.

Im Rahmen des Eckpunktes 2 werden die Prüfbereiche „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Studien und Lehre“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterbildung bei Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen gemäß § 9 FHStG“ (§ 22 HS-QSG PB 5), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Angewandte Forschung und Entwicklung“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Organisation und Administration und Personal“ (§ 22 HS-QSG PB 2) und „Einbindung von Internationalisierung in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3) geprüft.

4.1 Sachstand

4.1.1 Hochschulebene

Die FH des BFI Wien verfügt über ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement-System. Es basiert auf den Säulen Linien-, Prozess- und Projektorganisation sowie Qualitätszirkeln und einem Vorschlagswesen. Das Qualitätsmanagement ist in einer Prozesslandschaft (PROMAS) als eigenständiger Prozess abgebildet. Es umfasst die Studiengangentwicklung (und Weiterentwicklung), das Prozessmanagement, die Qualitätssicherung und das externe Berichtswesen. Studierende und Absolvent_innen sowie Vertreter_innen von Unternehmen sind in das Qualitätsmanagement eingebunden.

Das Qualitäts-, Prozess- und Projektmanagement ist in der Organisationseinheit Qualitäts- und HR-Management verankert und dem Geschäftsführer zugeordnet. Für die Qualität in den Leistungsbereichen Studium und Lehre und Forschung ist das Kollegium und die Kollegiumsleitung verantwortlich.

Für die Überprüfung der Qualität nutzt die Hochschule unterschiedliche QM-Instrumente und Verfahren. Qualitative Daten werden in Form von Wahrnehmungen der jeweiligen Stakeholder-Gruppen erhoben (z. B. Lehrveranstaltungsevaluierungen, Evaluierungen des Studenumfelds, Informationen aus strukturierten Feedbackgesprächen mit Studierendenvertreter_innen etc.). Es werden auch quantitative Daten analysiert (z. B. Drop-out Analyse, Absolventenanalysen etc.). Die Ergebnisse werden im Rahmen von Berichten aufbereitet und in unterschiedlichen Gremien (z. B. FH-Kollegium, Academic Quality Review Team, Management-Team, Studiengangsleitersitzung, Qualitätszirkel etc.) analysiert, bewertet und ggf. daraus Maßnahmen abgeleitet.

Auf individueller Ebene werden jährlich Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche geführt, in denen die Erreichung der Vorjahresziele überprüft und Ziele und Entwicklungsbereiche für das kommende Jahr fixiert werden.

Alle auf den Studienbetrieb bezogenen Prozesse sind über die FH-Website öffentlich zugänglich. Die Management- und Supportprozesse sind nur für Mitarbeiter_innen der Hochschule einsehbar. Zur Handhabung von PROMAS werden für alle neuen Mitarbeiter_innen Schulungen durchgeführt, darüber hinaus gibt es ein Manual für Mitarbeiter_innen und eines für Studierende.

Als weitere Qualitätsmanagementsäule fungiert das Projekt Managementsystem (PMS), das an der Hochschule seit über 15 Jahren etabliert ist. Das PMS folgt den Standards der International Project Management Association. Es dient u. a. der Qualitätssicherung für Vorhaben außerhalb der Linien- und Prozessorganisation.

Um die kontinuierliche Qualitätsverbesserung bottom-up zu fördern, sind Qualitätszirkel zu Lehre, Forschung und Verwaltung eingerichtet. Daneben besteht ein hochschulinternes Vorschlagswesen für die Mitarbeiter_innen.

4.1.2 Studium und Lehre

Das Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre orientiert sich an den rechtlichen Rahmenbedingungen des Fachhochschulstudiengesetzes sowie des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes in der jeweils gültigen Fassung. Sowohl im Prozess- als auch im Projektmanagement hat die Hochschule Qualitätsregelkreise etabliert. Dabei richten sich die Bemühungen der Qualitätssicherung und -entwicklung auf das gesamte Curriculum mit seinen unterschiedlichen Aspekten zu Kompetenzorientierung, Lernergebnisüberprüfung, Qualifikationsprofil, Zugangsvoraussetzungen etc. In organisatorischer Hinsicht sorgen insbesondere der Erhalter (Träger der FH), das Qualitätsmanagement und die Kollegiumsleitung der Fachhochschule für die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben. Im Rahmen von Managementteam- und Kollegiumssitzungen sowie Studiengangsleitersitzungen werden Mängel in der Studienqualität diskutiert und Maßnahmen zur Mängelbehebung eingeleitet. Auslöser für diese Diskussion auf Managementebene können turnusmäßige Überprüfung der Studiengänge oder Beschwerden von Studierenden sein.

Die Einhaltung der inhaltlichen und rechtlichen Vorgaben auf Studienebene obliegt der Studiengangsleitung bzw. den einzelnen Fachbereichsleitungen. Diese sorgen dafür, dass hauptberufliche und nebenberufliche Lektor_innen die inhaltlichen Vorgaben einhalten und umsetzen. In regelmäßigen Besprechungen auf Studiengangs- und Fachbereichsebene wird dies erörtert, im Rahmen der Evaluierung der Lehrveranstaltungen erfolgt eine laufende Überprüfung.

Die Planung, Koordination und Steuerung aller studiengangsspezifischen Aspekte im Sinne des akkreditierten Antrags obliegen der Studiengangsleitung. Diese wird bei der operativen Umsetzung dieser Aufgaben im Bereich der Organisation und Verwaltung von der Studiengangskoordination und im Bereich der Lehre von der Fachbereichsleitung unterstützt. Die Studiengangskoordination trägt die Durchführungsverantwortung für die Aufnahme von Bewerber_innen als Studierende, die Stundenplanung inklusive Inskription der Studierenden, die Organisation des Prüfungswesens, die Datenverwaltung (Studierende und externe Lektor_innen) und die Administration der Studienabschlüsse. Fachbereichsleiter_innen werden durch die Studiengangsleitung bestellt. Sie koordinieren die Lehrveranstaltungen eines Studienganges im eigenen Fachbereich inhaltlich und erstellen einen Vorschlag für den Lektoreneinsatz. Des Weiteren wird der reibungslose Ablauf des Studienbetriebes von mehreren studiengangsübergreifenden Dienstleistungseinheiten unterstützt. Änderungen des Curriculums sind durch das

Kollegium im Einvernehmen mit dem Erhalter zu beschließen. Sichergestellt wird dabei, dass auch nach den Änderungen die inhaltlichen Vorgaben des Studiengangs weiterhin eingehalten werden.

Bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der FH-Studiengänge hat die Kompetenzorientierung einen sehr hohen Stellenwert. In den Akkreditierungsanträgen sind zunächst die Anforderungen des jeweiligen Berufsfeldes, in dem die Absolvent_innen tätig werden können, definiert. Daraus leiten sich die zu erwerbenden Kompetenzen während des Studiums ab, die in die Definition des entsprechenden Qualifikationsprofils münden. Ein didaktisches Gesamtkonzept wird für jeden Studiengang im Akkreditierungsantrag festgelegt. Neue Studiengänge sind extern zu akkreditieren. Dabei orientiert sich die Hochschule an den gesetzlichen Vorgaben, den Richtlinien der Akkreditierungsbehörde AQ Austria und den eigenen strategischen Vorgaben. Die Beachtung der Sichtweise der Absolvent_innen und Meinungen aus der Berufspraxis wird bei der Studienentwicklung sichergestellt durch die Zusammensetzung der Entwicklungsteams sowie durch extern beauftragte Bedarfs- und Akzeptanzanalysen. Die Entwicklungsteams zur Studiengangs(weiter)entwicklung bestehen aus:

- Berufsfeldvertreter_innen
- zwei Habilitierten
- Lehrende der FH des BFI Wien
- ein/e Studierendenvertreter_in
- ein/e Absolvent_in
- e-Learning-Beauftragte/r der FH des BFI Wien
- ein/e Vertreter_in des International Office der FH des BFI Wien
- Teamleitung durch inhaltlichen Expert_in
- einer mit Akkreditierungsvorgaben vertrauten Person (QM).

Die Qualifikationsziele der Studiengänge werden in den Entwicklungsteams als Teil der Programmakkreditierung festgelegt. Änderungen von akkreditierten Studiengängen erfolgen entsprechend dem FHStG im Einvernehmen zwischen Erhalter und FH-Kollegium durch das FH-Kollegium. Bei Änderungen auf Detailebene (einzelne Lehrveranstaltung etc.) wird nach Beantragung der Änderung durch die Studiengangsleitung bzw. einem Kollegiumsmitglied das Einvernehmen zwischen Erhalter und Kollegium hergestellt. Alle Änderungen akkreditierter Anträge werden intern dokumentiert. Maßgebliche Änderungen werden im Rahmen des AQ-Austria Jahresberichtes an die Behörde gemeldet. Daneben gibt es den sogenannten „Relaunch der Studiengänge“, bei dem in Zeiträumen von etwa drei bis sechs Jahren die Aktualität eines Studiengangs geprüft wird. Die Initiative dazu kann entweder von der Studiengangsleitung, der Kollegiumsleitung oder der Geschäftsführung ausgehen. Die Relaunches werden als interne Auftragsprojekte durchgeführt. Die im Projektauftrag vereinbarten Ziele stellen den Strategiebezug sicher, die Einbeziehung der Ergebnisse von internen Evaluierungen bzw. externer Berufsfeld und Absolventenmonitorings garantieren die Einbeziehung der Perspektive der Stakeholder. Eine Prüfung des überarbeiteten Curriculums auf der Einhaltung interner und externer Entwicklungsvorgaben geschieht durch das QM.

Die Qualität der Lehr- und Lernmethoden bzw. der Lehrkonzepte wird in den Studiengängen einerseits über die Evaluierungsergebnisse rückgemeldet, andererseits in persönlichen Gesprächen zwischen den Fachbereichsleitungen und den haupt- und nebenberuflichen Lektor_innen des jeweiligen Fachbereiches reflektiert. Zusätzlich wird darauf in den semesterweise stattfindenden Evaluierungsgesprächen zwischen den Studiengangsleitungen und den Studierendenvertreter_innen eingegangen. Lehr- und Lernmethoden sowie Lehrkonzepte sind im Didaktikkonzept der Fachhochschule fest-

gehalten, das für die gesamte Hochschule Gültigkeit hat. Das Didaktikkonzept wird aktuell nach Empfehlungen des „Qualitätszirkels Lehre“ mit dem neu eingestellten Hochschuldidaktiker überarbeitet.

Die Zugangsvoraussetzungen für FH-Studiengänge sind in den jeweiligen Akkreditierungsanträgen festgelegt. Die Niveaus basieren auf einer Entscheidung des jeweiligen Entwicklungsteams, das erforderliche fachliche Vorkenntnisse und Fremdsprachenkompetenzen in ECTS-Kreditpunkte umlegt. Die Fremdsprachenkenntnisse sind zum Teil anhand des gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen (CEFR) festgelegt. Die Zugangsvoraussetzungen sind auf der FH-Webseite, im Online-Bewerbungsportal und in den Studieninfo-Broschüren publiziert.

Eine semesterweise Workload-Erhebung pro Lehrveranstaltung in allen Studiengängen ermöglicht die Feststellung der Adäquatheit des geplanten Arbeitspensums, wobei bei der Planung des LV-Workloads 1 ECTS in 25 Arbeitsstunden umgerechnet wird. Die Fachbereichsleiter_innen besprechen in semesterweisen Gesprächen mit den Lehrveranstaltungsleiter_innen die Studierendenfeedbacks, sodass sie die Erkenntnisse aus den Rückmeldungen in ihre didaktischen Konzeptionen einfließen lassen können.

Die FH des BFI Wien setzt ein kompetenzorientiertes Prüfungssystem ein, das die Erreichung der im Lernergebnis formulierten Kompetenzen zielgerichtet überprüft. Ziel ist es, ein breites Spektrum an berufsfeldrelevanten Kompetenzen in der Lehre zu vermitteln und die Erreichung dieser Ziele durch das Prüfungssystem zu evaluieren. Insbesondere soll ein ausgewogener Mix an Fach-, Methoden-, Sozial-, und Selbstkompetenzen im Fokus stehen. Darüber hinaus wird das Ziel verfolgt, unterschiedliche Kompetenzebenen im für den jeweiligen Bachelor- bzw. Masterstudiengang angemessenen Ausmaß durch das Lehrangebot zu adressieren. Die FH strebt eine kontinuierliche Verbesserung der Kompetenzorientierung des Prüfungssystems an. Das formalisierte Feedback zu den erlangten Kompetenzen erfolgt als summatives Assessment (Vorlesungen, Diplomarbeiten), als formatives Assessment (Übungen, Projektseminar) und als Mischform (Integrierte Lehrveranstaltung). Integrierte Lehrveranstaltungen, Übungen und Projektseminare ermöglichen die Anwendung innovativer Prüfungsformen, welche im Zusammenspiel mit klassischen schriftlichen Prüfungen die Kompetenzerreichung umfassend überprüfen. Das Prüfungssystem schließt zudem kommissionelle studiengangsabschließende Prüfungen und kommissionelle Prüfungen als dritten Antritt im Falle einer nicht bestandenen Lehrveranstaltung beziehungsweise eines Moduls ein.

Die Studierenden haben die Möglichkeit ihre Lehrveranstaltung in einer Zwischen- und einer Endevaluation zu bewerten. Die Ergebnisse der Zwischenevaluation verbleiben bei den Lehrenden und bieten ihnen die Möglichkeit kurzfristig auf Bedürfnisse der Studierenden zu reagieren. Die Endevaluation erfolgt elektronisch vor Ende der jeweiligen Lehrveranstaltung. Nach der Umstellung von papiergestützter auf elektronische Evaluierung ist die Rücklaufquote schlechter geworden. Nach Kollegiumsbeschluss wurde durch die Kollegiumsleitung ein Evaluierungsausschuss bestehend aus Mitgliedern des Kollegiums und des QM eingerichtet, um Maßnahmen zu entwickeln, die den Rücklauf erhöhen. Weitere Studierendenbefragungen sind die Umfeldevaluierung (Erhebung der allgemeinen Zufriedenheit mit Serviceleistungen), die jährlich im Sommersemester studiengangsbezogen durchgeführt wird, sowie die Studierendenabschlussbefragung, die seit 2016 am Ende des Studiums studiengangsbezogen abgewickelt wird. Eine Absolventenbefragung erfolgt alle zwei Jahre durch ein unabhängiges Institut und wird ebenfalls studiengangsbezogen ausgewertet. Gegenstand dieser Befragung sind aus dem Berufsfeld heraus betrachtet (rückblickend) die Zufriedenheit

mit dem absolvierten Studium und die Einschätzung, inwieweit die im Studium erworbenen Kompetenzen tatsächlich im jeweiligen Berufsfeld eingesetzt werden können. Ergebnisse aus Umfragen und Evaluierungen werden – je nach Inhalt bzw. Zielgruppe – auf verschiedenen Ebenen reflektiert. Die Auswertungen wie die Umfeldanalyse oder Absolventenbefragungen werden im Management-Team diskutiert. Ergebnisse aus Lehrveranstaltungsevaluierungen werden innerhalb der Studiengänge thematisiert. Bei den semesterweise stattfindenden Evaluierungsgesprächen zwischen den Studiengangsleitungen und Studierendenvertreter_innen sind Evaluierungsergebnisse ebenfalls Gesprächsbestandteil. In allen Fällen werden im Bedarfsfall geeignete Verbesserungsmaßnahmen vereinbart und deren Umsetzung überprüft.

Daten zum laufenden Studienbetrieb werden an die AQ Austria periodisch gemeldet und durch das QM intern aufbereitet und bereitgestellt. Das QM erstellt beispielsweise jährlich Studienverlaufsanalysen, die u. a. die Anzahl der Abbrecher_innen pro Jahrgang und die Drop Out Quote(n) beinhalten, und stellt diese der Geschäftsführung, der Kollegiumsleitung und den Studiengangsleitungen bereit. Im Management Team, werden die Ergebnisse analysiert und mögliche Thesen sowie daraus abzuleitende Maßnahmen diskutiert und beschlossen.

Die allgemeine Beratung der Studierenden erfolgt im Wesentlichen durch die Koordinator_innen, die Studiengangsleitungen und, wenn es die Fragestellung erfordert, durch die Fachbereichsleiter_innen bzw. die hauptberuflichen Lektor_innen. In Gleichbehandlungsfragen können sich Studierende an die Gender- und Diversity-Beauftragte wenden.

Während des laufenden Betriebes im jeweiligen Semester erfolgt der Informationsaustausch innerhalb der Studiengänge (bzw. bei Bedarf auch zwischen den Studiengängen) in Team-Jour-Fixes.

Seitens der Hochschuldidaktik wird als Austauschformat und Weiterbildung für die Lehrenden die sogenannte „Hochschuldidaktik-Plattform“ angeboten. Dieses dreistündige Format steht allen haupt- und nebenberuflichen Lehrenden kostenlos zur Verfügung und widmet sich jeweils einem Schwerpunktthema bestehend aus Input und anschließender Austauschmöglichkeit. Je nach Themenfokus werden auch Studierende eingeladen.

Lehrende werden bei der Verwendung der E-Learning-Plattform sowie bei der Implementierung von E-Learning-Elementen in ihren Lehrveranstaltungen von dem/der E-Learning-Beauftragten unterstützt. Diese/r bietet einerseits Beratungen, andererseits in enger Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung bedarfsorientierte Schulungen (z.B. Moodle Schulung Basic oder Advanced, Arbeiten mit Gruppen in Moodle, „Rent a Tutor“) an. Der/Die E-Learning-Beauftragte steht auch außerhalb der geplanten Weiterbildungsmaßnahmen für Beratung und Adaptierungsvorhaben zur Verfügung.

4.1.3 Weiterbildung

Die FH des BFI Wien führt seit dem Jahr 2003 Lehrgänge zur Weiterbildung (Postgraduale Lehrgänge) durch. Die Weiterbildung ist der dritte Leistungsbereich der FH des BFI Wien. Die Fachhochschule verfolgt in diesem Bereich eine Nischenstrategie, die sich auch auf Kooperationspartner stützt (z. B. Landesrechnungshof). Zielgruppe für die Lehrgänge sind Personen, die seit 10-15 Jahren im Beruf stehen. Die Angebote unterliegen keiner Akkreditierungspflicht, sind aber in einer angemessenen Form in die hochschulinterne Qualitätssicherung und -entwicklung einzubinden.

Im Angebotsportfolio befinden sich vier Lehrgänge, die mit einem Mastergrad abschließen und jeweils 90 ECTS-Punkte umfassen. Bei dreien dieser Master-Lehrgänge gibt es die Möglichkeit, das Programm bereits nach zwei Semestern mit einer Prüfung abzuschließen. Die Absolvent_innen von zweisemestrigen Lehrgängen, dürfen die Bezeichnung „Akademischer/ Akademische ...“ tragen – jene Lehrgänge umfassen 60 ECTS-Punkte. Zusätzlich werden maßgeschneiderte Seminare für Unternehmen angeboten.

Die rechtliche Grundlage für Angebot und Entwicklung von „Lehrgängen zur Weiterbildung“ bilden § 9 und § 10 Abs. 3 Z 4 FHStG. Die Angebote der FH sind teilweise in die hochschulinterne Qualitätssicherung und -entwicklung eingebunden. Die inhaltliche Verantwortung für die Lehrgänge und das Lehrpersonal liegt bei der Lehrgangsführung. Die Lehre wird hauptsächlich durch nebenberuflich beschäftigte Lehrende aus den jeweiligen Berufsfeldern bestritten.

Die Einrichtung von Lehrgängen zur Weiterbildung erfolgt durch das Fachhochschul-Kollegium im Einvernehmen mit dem Erhalter. Die Teilnehmer_innen führen den Status „außerordentliche/r Studierende/r“. Im Jahr 2015 wurde im Rahmen der Überarbeitung der mittelfristigen Strategie das Ziel gesetzt, die Lehrgänge zur Weiterbildung stärker an das QM anzubinden. Die Lehrgänge werden entsprechend im Qualitätsmanagement analog zu Studiengängen behandelt und in die Qualitätsentwicklung und -sicherung einbezogen, Dafür wurde eine Assistentin eingestellt. Einige Verfahren zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen kommen auch für Lehrgänge zur Anwendung. Alle Lehrgänge werden am Ende evaluiert. Die Entwicklung der Weiterbildungslehrgänge erfolgt bedarfsabhängig in Abstimmung mit den Arbeitgebern.

Die Zulassung zu den Lehrgängen zur Weiterbildung auf Masterniveau folgt formal dem FHStG. Zugangsvoraussetzungen sind i. d. R. Matura (oder Maturaäquivalent) und Berufserfahrung. Es gibt zusätzlich fachspezifische Regelungen bei der Zulassung wie z. B. Bewerbungsgespräche.

4.1.4 Angewandte Forschung und Entwicklung

Die FH des BFI Wien betreibt anwendungsbezogene Forschung und Entwicklung. Dazu forscht sie auf drei zentralen Forschungsfeldern:

- Finanzmarktregulierung und Risikomanagement für Banken und Versicherungsunternehmen
- Standortwettbewerb und Regionen
- Management projektorientierter Unternehmen.

Jeder Studiengang betreibt zudem anwendungsbezogene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in zumindest je einem Forschungsfeld, welches sich am jeweiligen Qualifikationsprofil orientiert und/oder Beiträge zu den definierten Forschungsfeldern leistet. Die Hochschule hat zwei Kompetenzzentren gebildet, um die Forschungsressourcen zu fokussieren: Das Kompetenzzentrum „Black Sea Region“ und das Kompetenzzentrum „European and International Studies“. Ziel der Kompetenzzentren ist neben der Bündelung der Ressourcen die Erhöhung der Sichtbarkeit. Seit 2003 formuliert die Hochschule ihre Ziele und Maßnahmen in Form einer Forschungsstrategie. Die F&E-Strategie enthält quantifizierbare Ziele wie z. B. die Drittmittelquote. Die anwendungsbezogene Forschungs- und Entwicklungsarbeit wird durch eine jährliche Evaluierung der Aktivitäten und Ergebnisse überprüft.

Um die nationalen und internationalen Forschungstätigkeiten der FH des BFI Wien weiter auszubauen, wurde die Stelle der Forschungscoordination mit dem Schwerpunkt einer Stärkung der Drittmittelförderung geschaffen. FH-weit wird das Thema For-

sung vor allem in zwei Gremien – dem F&E-Qualitätszirkel und dem Forschungszirkel – behandelt. Der F&E-Qualitätszirkel beschäftigt sich generell mit Fragen der Forschung. Er wird von der Kollegiumsleitung geleitet. Weitere Mitglieder sind zwei Studiengangsleiter_innen sowie mindestens vier weitere Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals und die Geschäftsführung. Vor kurzem wurde eine Ombudsstelle zur Sicherung guter wissenschaftlicher Arbeitens eingerichtet. Die Ombudsstelle ist Anlaufstelle für wissenschaftliches Fehlverhalten sowohl von Studierenden als auch von hauptberuflichen Lehr- und Forschungspersonal und ist im Qualitätszirkel F&E angesiedelt.

Das zweite Gremium ist der FH-Forschungszirkel. Der Forschungszirkel ist eine informelle Plattform und dient seit nunmehr zehn Jahren dem wechselseitigen Austausch der Forschungsinteressen des Lehr- und Forschungspersonals aus unterschiedlichen Fachbereichen der FH. Die kreative akademische Atmosphäre dieser zweimal jährlich stattfindenden Veranstaltung soll die Wissenschaftler innerhalb der FH zu weiterführenden Diskussionen anregen und stellt Anknüpfungspunkte für Kooperationen her. In diesem Rahmen werden neben den FH-eigenen Forschungsprojekten kleinere Forschungsvorhaben (z. B. Working Papers) ebenso vorgestellt wie Dissertations- und Habilitationsvorhaben.

Jährlich wird im Rahmen des Forschungsplans ein Budget für interne Forschungsförderung festgelegt. Zugang haben grundsätzlich alle Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals.

Die FH unterscheidet nach Umfang und inhaltlicher Komplexität zwischen F&E-Projekten und kleineren Forschungsvorhaben (Kriterium Budget: > 8.000,- € gelten PM-Standards, darunter nicht). Die Entscheidung, ob ein Forschungsvorhaben intern genehmigt wird, liegt bei der Kollegiumsleitung und der Geschäftsführung. Die Entscheidungskriterien orientieren sich an der Forschungsstrategie der FH.

Die FH bietet unterschiedliche Anreize, um Forschungsaktivitäten zu fördern:

- Anrechenbarkeit der Forschungstätigkeiten auf das Lehrdeputat
- Finanzierung von z.B. Forschungsreisen, Dissemination von Forschungsergebnissen, Buchpräsentationen, Tagungsteilnahmen etc.
- Betriebsvereinbarung zur temporären Dienstfreistellung von bis zu drei Monate für wissenschaftliche Publikationen (u.a. für Dissertationen) unter Entgeltfortzahlung

Forschungskoordination und Kollegiumsleitung bieten umfangreiche operative Hilfestellungen und individuellen Support für die Forschenden an:

- Support bei Planung, Koordination, Controlling und Abschluss/Dokumentation durch das Projekt Management Office (PMO) bei Antragstellung und Steuerung von F&E-Projekten steht zur Verfügung
- Betreuung der Forscher_innen von der Idee bis zum Projektabschluss
- Unterstützung bei der Akquisition von Partner_innen zur anwendungsbezogenen Forschung
- Bereitstellung von Informationen über mögliche Drittmittelfinanzierungen Unterstützung beim Aufbau von Forschungsnetzwerken
- Unterstützung bei der Beantragung und Abwicklung von EU geförderten Projekten und Dokumentation des Projektes oder der Forschungstätigkeit.

Zur Qualitätskontrolle bei F & E Projekte werden die folgende qualitätsrelevanten Daten strukturiert in einer Forschungsdatenbank erfasst, regelmäßig bewertet und publiziert (z. B. in der Wissensbilanz oder im Rahmen der Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (BIS-Meldungen):

- Forschungs- und Entwicklungsprojekte (BIS-relevant)
- Projektfinanzierung (BIS-relevant)
- Kooperationspartner (BIS-relevant)

- F&E-Vorhaben
- Publikationen
- Tagungsteilnahmen und gehaltene Vorträge (wissenschaftliche Konferenzen, Tagungen u. ä.)
- Selbst organisierte wissenschaftliche Veranstaltungen
- Sonstige Transferleistungen

Die Gewinnung wissenschaftlichen Nachwuchses betrifft vor allem drittmittelgeförderte Forschungsprojekte. Ein Grundgedanke ist neben dem Aufbau von Forschungsstrukturen, durch aktiven Wissenstransfer Nachwuchsförderung zu betreiben. Insbesondere Masterstudierende sollen hierüber an die Wissenschaft herangeführt werden. Der Transfer geschieht auf unterschiedlichem Wege:

- Masterarbeiten in Kooperation mit Unternehmen
- durch Gründung von Start-ups (z. B. „Mortimer“)
- durch den Transfer von Wissenschaftler_innen
- durch Publikationen auch in nicht wissenschaftlichen Zeitschriften
- durch Teilnahme an Podiumsdiskussionen und wissenschaftlichen Tagungen und Konferenzen

Die Verknüpfung von Forschung und Lehre gestaltet sich über die Mitarbeit von Studierenden in Forschungsprojekten und der Behandlung der Forschungsthemen aus den Forschungsfeldern und den Kompetenzteams in der Lehre.

4.1.5 Internationalisierung

Internationalisierung besitzt an der FH des BFI Wien einen hohen Stellenwert. Die in der „Mittelfristigen Strategie“ verankerten Internationalisierungsziele sind in der Internationalisierungsstrategie konkretisiert und operationalisiert. Für den Zeitraum 2016-2019 stehen qualitätssteigernde Maßnahmen der Studierendenmobilität, der Auslandspraktika, der Vernetzung internationaler Studierender mit den FH-Studierenden, der Ausbau der Willkommenskultur, die Fortführung, die Neueinreichung von Kooperationsprojekten und die Exzellenzförderung im Master-Bereich auf der Agenda. Regional fokussiert sich die FH seit 2004/05 auf den Schwarzmeerraum. Bezogen auf diese Region ist eine weitere Vertiefung der Kooperationen geplant. Neben wirtschaftlichen Aspekten ist die Region, wie die aktuellen Entwicklungen zeigen, politisch von hoher Bedeutung. Die Operationalisierung erfolgt über die Integration in die Teilbereichsstrategien und Konzepte und dort durch das Planen konkreter Maßnahmen.

Die Internationalisierungsbemühungen werden administrativ durch das International Office (IO) unterstützt. Funktional sind neben der Leiter_in des IO je ein/e Funktionsträger_in für Koordination der Outgoing- und Incoming-Studierenden, für Personenmobilität und Internationalisierung in berufsbegleitenden Studiengängen sowie für EU-Projekte tätig. Die Leitung ist Mitglied im Management-Team und im Qualitätszirkel Lehre. Zudem berät jeweils ein/e Mitarbeiter_in des International Office bei Studiengangs-Relaunches das Entwicklungsteam zur Internationalisierung von Curricula.

In den Studiengängen sind die Studiengangsleiter_innen für die Umsetzung der Internationalisierung verantwortlich, in der Forschung der/die Kollegiumsleiter_in in Abstimmung mit dem Geschäftsführer und den Studiengangsleiter_innen. In der Prozesslandschaft ist Internationalisierung unter den Supportprozessen verortet und umfasst die Teilprozesse „Incoming Studierende“, „Outgoing Studierende“, „Mobilität MitarbeiterInnen“ sowie „International Weeks“.

Den Erfolg ihrer Internationalisierungsbestrebungen misst die Hochschule anhand der Zahlen von Incomings und Outgoings, Teilnehmer_innen an Internationalen Wochen, absolvierten Praktika im Ausland, Double/Joint-Degree Programmen und EU-Projek-

ten. Das International Office (IO) befragt semesterweise Incoming- und Outgoing-Studierende, Teilnehmer_innen der Internationalen Wochen zu ihrer Zufriedenheit mit den Services und Angeboten des IO sowie den Internationalisierungsbemühungen der Hochschule.

Die Internationalisation at Home (IaH) steht aufgrund der Struktur der Studierendenschaft (über 60 Prozent der Student_innen studieren berufs begleitend) seit langem im Fokus.

In den letzten drei Jahren wurden insgesamt 14 Projekte eingereicht, davon wurden sieben genehmigt. Derzeit werden sechs EU-Projekte an der FH durchgeführt. Alle sind an die Lehre angebunden und haben einen Internationalisierungsfokus.

Die Hochschule bietet unterschiedliche Möglichkeiten für die Studierenden internationale Erfahrung zu erwerben:

- Auslandssemester,
- Double-Degree-Studium,
- Auslandspraktikum,
- Teilnahme an kurzen Mobilitätsmaßnahmen und
- in einigen Studiengängen Exkursionen

Sprachlich werden die Studierenden durch die in den Curricula verankerten Fremdsprachen (Englisch, Französisch, Spanisch, Russisch) auf ihr Auslandsstudium vorbereitet. Englisch als Fremdsprache ist in allen Studiengängen verpflichtend, in jedem gibt es englischsprachige Fachlehrveranstaltungen. In zwei Studiengängen gibt es eine zusätzliche Wahlpflichtsprache (Französisch, Russisch, Spanisch). Die Curricula sind so gestaltet, dass der Erwerb der Zertifizierungen DELF und DELF Pro* (Französisch), DELE (Spanisch) bzw. Zertifikatsprüfungen des Staatlichen Puschkin-Instituts für russische Sprache möglich sind. Ein Auslandssemester ist in allen Studiengängen möglich. Bei den periodisch stattfindenden Relaunches der Bachelor-Studiengänge, wird die curriculare Einbettung des Mobilitätssemesters überprüft.

In den kürzeren Master-Studiengängen ist die Umsetzung eines Auslandssemesters schwieriger, daher liegt hier das Augenmerk auf anderen Internationalisierungsformen. In vier von sechs Master-Studiengängen gibt es ein Double-Degree-Abkommen.

Das Betreuungsprogramm für Incoming-Studierende besteht sowohl aus individueller Beratung als auch aus Informationsveranstaltungen. Daneben gibt es einen Deutschkurs und ein Portfolio an Aktivitäten, die die Integration fördern. Die ausländischen Studierenden werden durch die Studienfächer betreut und es steht ihnen eine Studierende bzw. ein Studierender zur Seite (Buddy). Das Buddy Netzwerk für Incoming Studierende wird von den Studierenden des Erasmus Student Network organisiert und das Rahmenprogramm von der Hochschule finanziell unterstützt und gemeinsam organisiert.

Grundsätzlich allen Mitarbeiter_innen stehen über Erasmus+ Mobilitätsoptionen offen. Zur Vorbereitung des Personals sind Seminare und Workshops zur sprachlichen und interkulturellen Kompetenzerweiterung wiederkehrender Bestandteil des Weiterbildungsangebotes.

Die „Internationalen Wochen“ ermöglichen kurze Auslandsmobilität und internationale Kontakte. Die Studierenden können an jährlich bis zu 18 solcher von unterschiedlichen Hochschulnetzwerken organisierten „International Weeks“ teilnehmen. Die Hochschule bemüht sich außerdem, internationale Gast-Lektor_innen zu gewinnen.

Internationalisierungsmaßnahmen unterliegen einer regelmäßigen Qualitätskontrolle. Folgende Instrumente werden dazu genutzt:

- Lehrevaluationen
- Evaluation des Services des International Office
- Befragungen der Buddys

- bei Outgoings, Evaluation der jeweiligen Partnerhochschule
- quantitative Kennzahlen (z.B. Analysen der Angebote, Outgoing/Incoming Zahlen)

Aus den Auswertungen werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Als Beispiel sei der Ausbau des Mobilitätsportales „Mobility Online“ zu einem umfassenden Bewerbungs- und Informationsportal genannt. Ein weiteres Beispiel wäre die Verlängerung bzw. Neuaufsetzung von Vereinbarungen mit Partnerhochschulen, bei denen auch das Feedback (Auslandsberichte) der Student_innen berücksichtigt wurde.

4.1.6 Verwaltung und Personal

Bei den DienstleisterInnen in Lehre und Forschung handelt es sich z.B. um MitarbeiterInnen des Sekretariats der Studiengänge, der IT-Services, das Gebäudemanagement, die kaufmännische Sachbearbeitung, der/die Beauftragte für Gender Mainstreaming und Diversity, Public Relation, International Office sowie QM und HR-Management. Die Verwaltung ist direkt der Geschäftsführung unterstellt. Die Qualität der Arbeit und das Zusammenspiel der einzelnen Akteure aus Sicht der Studierenden werden jährlich im Rahmen der Umfeldevaluierung abgefragt. Die Ergebnisse werden sowohl auf Managementebene als auch in den einzelnen Studiengängen besprochen und gegebenenfalls notwendige Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Auch in den Evaluierungsgesprächen zwischen Studiengangleitungen und Studierendenvertreter_innen sind diese Inhalte Thema. Außerdem werden turnusmäßig aber auch anlassbezogen einzelne Einheiten evaluiert (z. B. wird gegenwärtig die Angemessenheit und Wirksamkeit der Serviceleistungen für das International Office evaluiert).

Zielsetzung der Personalentwicklung an der Hochschule ist die nachhaltige Förderung der Qualität in Lehre und Forschung durch das Entwickeln innovativer, zielgruppenorientierter Angebote. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen auf dem Erwerb wissenschaftlichen Methodenwissens, innovativer didaktischer Methoden sowie der Förderung personaler und sozialer Kompetenzen. Das Personalentwicklungskonzept und die Weiterbildungsangebote sind in PROMAS hinterlegt und für alle Mitarbeitenden zugänglich.

Die FH des BFI Wien strebt mittelfristig ein moderates Personalwachstum an, wobei dieses vor allem für den Bereich des Lehr- und Forschungspersonals vorgesehen ist.

Der Prozess „Personal“ ist in der Prozesslandschaft der FH den Managementprozessen zugeordnet und umfasst die Teilprozesse „Personalplanung/Aufnahmepreparierung“, „Personalaufnahme“, „Personalentwicklung“ sowie „Personalverwaltung“. In der Linienorganisation sind Personalentwicklung und Recruiting in der Organisationseinheit Qualitäts- und HR-Management verankert.

Für alle Mitarbeiter_innen gibt es Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen, in denen funktionale Zuordnung, Stellvertretungsregelungen, Aufgaben, Anforderungen und Befugnisse festgeschrieben sind. In ihrem Selbstverständnis unterscheidet die FH zwischen Lehr- und Forschungspersonal, nebenberuflich Lehrende, Dienstleister_innen in Lehre und Forschung und Verwaltungsmitarbeiter_innen. Die Prozesse definieren Schnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten, um das Zusammenwirken von Mitarbeiter_innen und Bereichen zu Regeln. Die FH des BFI Wien hat ihre Führungsgrundsätze in einem „Code of Conduct“ festgehalten. Es besteht eine Durchlässigkeit zwischen den Bereichen: MitarbeiterInnen aus der Dienstleistung arbeiten (z. T. gemeinsam mit jenen aus Lehre und Forschung) an Publikationen, ein Wechsel zwischen den Gruppen ist bei entsprechender Qualifikation möglich.

Der Personalbedarf wird anhand der strategischen Ziele, der Bedarfe von Organisationseinheiten sowie erwarteter Drittmittelprojekte ermittelt und in die Budgetgespräche

integriert. Nach Freigabe des Personalplans durch die Geschäftsführung erfolgt die Vorbereitung der Besetzungen. Für die Personalgruppen sind in der Prozesslandschaft bedarfsorientiert jeweils unterschiedliche Recruiting-Verfahren definiert. Im Bereich des Lehr- und Forschungspersonals werden abhängig von der konkreten Position i. d. R. Personen rekrutiert, die wissenschaftlich, didaktisch und berufspraktisch qualifiziert sind. Für die Sicherstellung der erforderlichen Lehr-, Forschungs-, und Diversity-Kompetenz sorgt u. a. das vierstufige Recruiting-Verfahren. Bewerber_innen sind dazu angehalten ihr Verständnis zum Thema Lehren und Lernen, absolvierte didaktische Weiterbildungen, ihre Kenntnisse über Forschungsmethoden und ihre Forschungsschwerpunkte sowie Überlegungen zur Integration von Gender/Diversity-Aspekten in der Lehre darzustellen. Bei Lehrveranstaltungsproben ist zumindest ein Mitglied der Gender Mainstreaming und Diversity Steuerungsgruppe anwesend.

Für neue Mitarbeiter_innen gibt es ein Onboarding-Programm, um wesentliche organisationale Charakteristika der FH kennenzulernen (z. B. Gender-Diversity Ansatz, Prozessmanagementsystem etc.). Über die allgemeine Einführung hinaus sind die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeiter_innen dafür verantwortlich, bei Bedarf für das jeweilige Tätigkeitsfeld sogenannte Entwicklungspläne zu formulieren und an die Personalentwicklung zu übermitteln. Die Prüfung der Umsetzung erfolgt in jährlich flächendeckend durchgeführten Mitarbeitergesprächen, sie dienen der Personalentwicklung auf individueller Ebene und basieren auf der Reflexion des Kompetenz- und Entwicklungsbedarfs bzw. der Erreichung vereinbarter Vorjahresziele. Sollte festgestellt werden, dass notwendige Kompetenzen geschärft bzw. entwickelt werden müssen, führt das zur Fixierung von Entwicklungsmaßnahmen. Die vereinbarten Entwicklungsziele und der festgestellte Weiterbildungsbedarf fließen in die Weiterbildungsplanung ein. Das interne Weiterbildungsprogramm bietet Seminare und Workshops zu grundlegenden und speziellen Themen der Hochschuldidaktik sowie wissenschaftlichen Methoden. Zum Onboarding-Programm für neues Lehr- und Forschungspersonal zählt auch der Besuch des „Didaktiktages“ oder des Seminars „Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten“.

Die internen Weiterbildungsangebote werden mittels eines standardisierten Fragebogens evaluiert. Die Inhalte des Angebotes werden (unter anderem auf Umsetzbarkeit in die Praxis) ebenso wie die Performance des/der Vortragenden bewertet. Eine aggregierte Zufriedenheitsbewertung, inklusive Realisierungsgrad und durchschnittlicher Teilnehmerzahl pro Maßnahme, fließt in den Academic Quality Review ein.

4.2 Bewertungen und Empfehlungen

4.2.1 Hochschulebene

Die Gutachter_innen bescheinigen der Hochschule mit ihrem QM-Konzept auf dem richtigen Weg zu sein. Die Hochschule hat Gremien und Verantwortlichkeiten geschaffen um die Qualität in den Leistungsbereichen sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Dabei orientiert sich das QM-Konzept an den gesetzlichen Vorgaben. Darüber hinaus hat die Hochschule Strukturen wie die Qualitätszirkel geschaffen, die helfen die Qualität in den Leistungsbereichen zu entwickeln. Das Gutachtergremium sieht die Schaffung der neuen Stellen in der Forschungscoordination und der Hochschuldidaktik sehr positiv.

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule des BFI Wien im Rahmen des Eckpunkt Konzept Qualitätsmanagement als gut entwickelt.

4.2.2 Studium und Lehre

Nach Auffassung der Gutachter_innen hat die Hochschule im Bereich Studium und Lehre ihre Kernprozesse erfolgreich etabliert. Nach Eindruck der Gutachter_innen fühlen sich die Studierenden mit Ihren Anliegen von der Hochschule ernstgenommen. Beschwerden oder Anregungen werden als Anlass genommen, Prozesse und Strukturen zu überdenken und anzupassen. Das belegt das Funktionieren des QM im Leistungsbereich Studium und Lehre.

Obwohl die Studierenden ein sehr positives Bild von der Leistung der nebenberuflich Lehrenden (NBL) geschildert haben, sehen die Gutachter_innen ein Risiko in dem hohen Anteil der Lehre, die durch NBL durchgeführt wird (circa 80 %). Daher regen die Gutachter_innen an, den Anteil von nebenberuflich Lehrenden an der Lehre auf max. 70 % zu reduzieren. In dem Kontext möchten die Gutachterinnen die Anstrengungen der Hochschule bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen (On Boarding-Prozess) würdigen.

Das Gremium anerkennt das Evaluierungskonzept der Lehrveranstaltungen mit der Zwischenevaluation als angemessen. Die rückläufigen Zahlen nach der Umstellung auf eine elektronische Erhebung sind dabei ein auch aus anderen Hochschulen bekanntes Phänomen. Das Gutachtergremium möchte die Hochschule darin bestärken, die Akzeptanz der Lehrveranstaltungsevaluationen zu steigern und dabei auch eine Rückkehr zur papierbasierten Lehrveranstaltungsevaluation oder das elektronische Ausfüllen in Präsenz nicht auszuschließen. Die Studierenden gaben in ihrem Interview an, durchaus offen für diese Variante zu sein. Außerdem empfehlen die Gutachter_innen, systematisch auch die Lehrendenmeinungen in die Weiterentwicklung der Studienevaluation einzubeziehen.

4.2.3 Weiterbildung

Das QM-Konzept in der Weiterbildung weist nach Eindruck der Gutachter_innen noch ein paar wenige Lücken auf, besonders hinsichtlich der Nutzung der Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluationen. Das Gutachtergremium teilt die Meinung der Hochschule, dass eine stärkere Integration von Kennzahlen aus dem postgradualen Bereich durch die Einführung eines jährlichen Qualitätsberichts (und die Anbindung an das Interne Reporting System) die Qualität der Lehrgänge stärken könnte. Insbesondere, wenn dieser als Basis für Verbesserungen genutzt würde.

4.2.4 Angewandte Forschung und Entwicklung

Die Hochschule hat den Entwicklungsbedarf im Bereich Forschung erkannt und möchte diesen Bereich stärken. Sie hat sich dazu eine neue Forschungsstrategie (04.2017) gegeben, in der sie drei Forschungsthemen benannt und mit einem Maßnahmenpaket hinterlegt hat. Das Gutachterteam schätzt die Forschungsstrategie als sehr ambitioniert ein. Nach Meinung des Gutachterteams sind der kritische Punkt die fehlenden Kapazitäten beim Personal: es fehlt damit an kritischer Masse, um inhaltlich zu fundierten neuen Erkenntnissen zu gelangen. Dem wissenschaftlichen Personal fehlen nach dem Eindruck der Gutachter_innen ausreichende zeitliche Kapazitäten, auch weil in einigen Studiengängen an mehreren Forschungsbereichen gleichzeitig gearbeitet wird.

Das Gutachtergremium empfiehlt der Hochschule ihre Forschungsthemen zu bündeln. So wäre es nach Ansicht der Gutachtergruppe sinnvoller, mehr Ressourcen in die beiden vorhandenen Kompetenzzentren zu investieren als sich um ein neues zu bewerben. Nur so könnte eine inhaltlich stärkere Tiefe solcher Vorhaben erreicht werden.

Nach Auffassung des Gutachtergremiums ist der Forschungsbericht wenig zur Steuerung der Forschung geeignet, u. a. werden interne und externe Drittmittel zusammengefasst dargestellt. Hier empfehlen die Gutachter_innen, künftig zwischen internen und externen Drittmitteln zu unterscheiden.

Die Gutachter bewerten die Schaffung der Stelle der Forschungscoordination zur Unterstützung bei der Antragstellung als sehr sinnvoll. Aus Sicht der Gutachter könnte eine Schärfung des Forschungsprofils auch durch eine Verankerung in der Hochschulleitung unterstützt werden, z. B. durch die Schaffung des Amtes eines „Vize Rektor_in“ Forschung.

4.2.5 Internationalisierung

Internationalisierungsbemühungen der Hochschule wirken nach Auffassung der Gutachter_innen authentisch. Das liegt sicherlich an einem hohen Anteil von internationalen Studierenden. Die Hochschule hat viele Möglichkeiten zur Internationalisierung ihrer Studierenden geschaffen, wie zum Beispiel durch die hohe Zahl an Double-Degree-Abkommen oder die Durchführung der „International Weeks“. Auch die strukturelle Unterstützung der Studierenden und Lehren durch das International Office bewerten die Gutachter_innen als sehr gut.

Das Gutachtergremium möchte anregen, die bestehenden Partnerschaften zu evaluieren, um die hohe Zahl der Kooperationen zu überprüfen und in diesem Zusammenhang auch ein Bewertungssystem aufzubauen. Nach Auffassung der Gutachter_innen hat die Hochschule die „Internationalisation at Home“ gut im Griff. Sie verfügt durch ihr Lehrpersonal und die Studierenden über breite kulturelle Kompetenzen. Die Gutachtergruppe fordert die Hochschule auf, dieses zu nutzen und weiter auszubauen.

4.2.6 Personal und Verwaltung

Nach Auffassung der Gutachtergruppe ist das Qualitätsmanagement in den Verwaltungseinheiten gut aufgestellt. Sie führen regelmäßig Evaluationen der Qualität ihrer Leistungen durch die Nutzer_innen durch und reflektieren die Ergebnisse um daraus zu lernen.

5. Qualitätsregelkreis

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

Die Hochschule operationalisiert die Ziele und prüft sowie bewertet regelmäßig die Zielerreichung durch die Anwendung von geeigneten internen und externen Verfahren sowie Instrumenten mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung. Der Anwendung der Verfahren liegt das Prinzip des Qualitätsregelkreises zugrunde.

5.1 Sachstand

Die Entwicklung von Regelkreisen erfolgt auf Hochschulebene, damit die Ausführung in allen Einheiten nach demselben Ablauf und unter Verwendung derselben Instrumente stattfindet. Auf Studiengangesebene sind die Prozesse für alle Studiengänge im

Kernprozess „Lehre“ abgebildet. Die Studiengangsleiter_innen sind Prozessverantwortliche für den jeweiligen Studiengang. Strukturell können Regelkreise entweder auf Prozess-, Teilprozess- oder Subprozessebene verlaufen bzw. prozessübergreifend sein.

Das Prozessmanagement-System ist einem Regelkreis unterworfen. Bei der Neu- bzw. Weiterentwicklung eines Prozesses werden Zweck, Zielgruppe/n, Ergebnis und Prozessziele erarbeitet. Anlassbezogene Prozessüberprüfungen werden durch systematisch geplante und angeleitete Prozesschecks abgelöst. Dabei werden die Abläufe, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten überprüft, ebenso die definierten Parameter, die eingesetzten Instrumente und mitgeltenden Dokumente. Die Ergebnisse der Checks dienen der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen durch die Prozess-Owner_innen. Auf übergeordneter Ebene fließen wesentliche Erkenntnisse aus den Checks neben weiteren quantitativen und qualitativen Daten in den PROMAS Jahresbericht ein. Eine Reflexion und Maßnahmenableitung auf Ebene der Prozesslandschaft erfolgt in der Prozessschau – einem Treffen der Prozess-Owner_innen.

Im Projektmanagementsystem existieren zwei Regelkreise. Der eine verläuft entlang einer Mikroebene (bezogen auf das jeweilige Projekt) und der andere entlang einer Makroebene (über alle Projekte hinweg). Auf Projektebene erfolgt eine schriftliche Beauftragung, in der u. a. Projektziele festgehalten sind. Auf Basis des Auftrags werden Planungsdokumente, regelmäßige Fortschrittsberichte sowie ein Abschlussbericht an das Projektmanagement-Office (PMO) übermittelt und von diesem im Namen der internen Projektauftraggeberschaft freigegeben. An die Projektauftraggeberschaft gerichtete Fortschrittsberichte sorgen für kontinuierliche Steuerungsmöglichkeiten. Im Abschlussbericht erörtert die Projektleitung die Projektergebnisse, beschreibt den Projektverlauf inklusive Besonderheiten und fasst die Lessons Learned zusammen. Im Anschluss an die Projektabschluss erfolgt ein Debriefing-Gespräch.

Die Gesamtsicht der Projektlandschaft wird auf der Makroebene durch das PMO im Rahmen von Quartalsberichten an die Geschäftsführung berichtet. Darüber hinaus gibt es auf Ebene der Projektleiter_innen sogenannte PMO Talks, in denen ein strukturierter Austausch mit dem PMO erfolgt und ggf. Maßnahmen abgeleitet werden.

Ein Beispiel ist das Verfahren der Lehrveranstaltungsevaluierung: Lehrveranstaltungen werden mit FH-weit einheitlichen standardisierten Fragebögen evaluiert. Das lehrveranstaltungsbezogene Ergebnis ergeht an die Lektor_in, Studiengangsleiter_in und Fachbereichsleiter_in. Damit können unterjährig Sofortmaßnahmen zur Steuerung abgeleitet werden (z. B. Gespräch mit den betroffenen Lehrenden) bzw. in das Mitarbeitergespräch einfließen. Studiengangsleiter_innen erhalten für den eigenen Studiengang eine Gesamtauswertung. Nach Ende eines Semesters werden die vorhandenen Daten auf Studiengangs- und FH-Ebene aggregiert und anhand der Bewertungsergebnisse, des Rücklaufs, aufgetretener Fehlermeldungen etc. bewertet. Das studien-gangsbezogene Ergebnis ist Basis für standardisierte Gespräche zwischen Studiengangsleiter_in und Jahrgangsvertreter_innen. Dabei werden die Ergebnisse diskutiert, Maßnahmen abgeleitet und protokolliert.

Auf Makroebene werden die Semesterdaten anonymisiert, nach Studiengängen und Studienformen aggregiert und der Kollegiumsleitung, der Geschäftsführung sowie den StudiengangsleiterInnen zur Verfügung gestellt. So können bei Bedarf Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Signifikanzen (sowohl im positiven wie negativen Sinn) fließen in den Bericht zum jährlich stattfindenden Quality Review ein, wo auf FH-Ebene eine Maßnahmenableitung erfolgt. Zusätzlich können Mitarbeiter_innen durch Einbringen von Verbesserungsvorschlägen auf festgestellte Ablauf- oder Wirksamkeitsmängel hinweisen. Die Sicherstellung der Behandlung der Verbesserungsvorschläge erfolgt durch ein entsprechendes System zur Weiterleitung bzw. Umsetzung.

5.2 Bewertungen und Empfehlungen

Das Gutachtergremium hat die Überzeugung gewonnen, dass in vielen Bereichen der Hochschule der PDCA¹ erfolgreich Anwendung findet. Das spiegelt sich auch in der wahrgenommenen Leistungsqualität wider. Das Gutachtergremium sieht auf der übergeordneten Ebene allerdings den PDCA nicht vollständig geschlossen und möchte die Hochschule daher anregen, noch stärker die eingesetzten Qualitätsinstrumente und Maßnahmen dahingehend zu hinterfragen, wie erkannte Verbesserungspotentiale umgesetzt und der Erfolg der Umsetzung kontrolliert werden kann.

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule FH des BFI Wien im Rahmen des Eckpunkt Qualitätsregelkreis als gut entwickelt.

6. Informationssystem

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

Die Hochschule verfügt über ein Informationssystem, das die Erfassung und Auswertung von steuerungsrelevanten quantitativen und qualitativen Informationen ermöglicht. Steuerungsrelevant sind Daten und Informationen, die die Hochschule für die Entwicklung, Sicherung und das Management von Qualität in den Leistungsbereichen benötigt.

Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den Mitarbeiter/inne/n und Entscheidungsträgern bereitgestellt; sie dienen damit dem Qualitätsmanagement im Sinne des Qualitätsregelkreises.

Im Rahmen des Eckpunktes 4 wird der Prüfbereich „Informationssysteme (§ 22 HS-QSG PB 4) geprüft.

6.1 Sachstand

Das Qualitätsmanagement wird intern durch mehrere elektronische Informationssysteme systematisch unterstützt. Die Anwendungskontexte sind: Datenverwaltung, Datengewinnung, Serviceleistung.

Zentraler Baustein ist FH-Complete, das Ende 2014 als Campus-Management-System in Betrieb genommen wurde. Mit dem System werden Studierenden und Lehrenden Informationen zugänglich gemacht, es dient der Studienadministration (Stundenplanung, Raumplanung) und liefert studienbezogene quantitative Daten (z. B. Bewerberzahlen, Studierendenzahlen, Notenanalysen etc).

Ein automatisiertes Berichtswesen ist derzeit im Aufbau. Das Online-Evaluierungstool Zensus wurde nach einjähriger Testphase in zwei Studiengängen im Wintersemester 2015/16 eingeführt. Im Bereich der Lehre werden alle Evaluierungen online durchgeführt. Dies führte gegenüber den davor eingesetzten Paper-Pencil-Evaluierungen zu einer rascheren und besseren Auswertbarkeit (keine fehlerhaften Daten durch Einscannen). Allerdings hat sich der Rücklauf bei den Lehrveranstaltungsevaluierungen

¹ Plan Do Check Act-Zyklus nach William Edwards Deming

verringert (s.o.). Die Kollegiumsleitung und das Qualitätsmanagement arbeiten gegenwärtig an der Optimierung um die Rücklaufquote zu verbessern. Hierzu wurde ein Evaluierungsausschuss mit Vertreter_innen des Kollegiums, der Kollegiumsleitung und dem QM eingerichtet (siehe dazu auch die Empfehlungen unter 4.2.2). Bei den anderen Evaluierungen (Umfeld, Mobilität), sind Funktionalität und Rücklauf zufriedenstellend. Die Aufbereitung der aus Zensus gewonnenen Daten erfolgt durch die Mitarbeiterinnen des QM.

Mobility Online ist ein Online Bewerbungsportal, das die Outgoing-Mobilitätskoordination zu einem „One-Stop-Information-And-Application-Point“ entwickelt hat.

Mitarbeiterdaten werden durch die im Zeitraum 2015/16 implementierte HR-Verwaltungs- Software dpw gemanagt, auch das interne Weiterbildungsprogramm sowie die Weiterbildungs- und Tagungsanmeldungen werden über die Plattform administriert. Über die Stammdateneinsicht und Weiterbildungshistorie hinaus besteht die Möglichkeit, zielgruppenspezifisch Berichte zu Beschäftigtenkennzahlen automatisiert bereitzustellen. Derzeit ist noch die Datenbankadministration dazwischengeschaltet, die die für das Berichtswesen nötigen Zahlen liefert. Als interne Informationsplattformen fungieren PROMAS, das Intranet und selbstverständlich FH-Complete. Für das Forschungsmanagement führt die Forschungscoordination eine „F&E Datenbank“ über Forschungsvorhaben und Publikationen und zur Verwaltung der Projekte gibt es eine Projektdatenbank, die durch das PMO gewartet wird.

6.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Auffassung der Gutachtergruppe fehlt der Hochschule noch ein homogenes IT-Gesamtsystem zur Unterstützung des Qualitätsmanagementsystems und zur Steuerung der Hochschule. Die Bestrebungen der Hochschule für ein automatisiertes Berichtswesen ist allerdings bereits ein Schritt in die richtige Richtung und würde helfen, den wahrscheinlich hohen Aufwand zur Generierung und Abbildung der Kennzahlen zu reduzieren.

Das Gutachterteam bescheinigt der Fachhochschule des BFI Wien ein entwicklungsfähiges Informationssystem zur Unterstützung des Qualitätsmanagements.

7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Alle Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherung von Qualität sind in den Zuständigkeitsbereichen der Leitungsorgane und in den Entscheidungsprozessen festgelegt.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur Entwicklung, Sicherung, Bewertung und zum Management von Qualität in der Hochschule im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent zugewiesen, dokumentiert, und sie werden wahrgenommen.

Im Rahmen des Eckpunktes 5 wird der Prüfbereich „Beteiligung von Interessensgruppen“ (§ 22 HS-QSG PB 4) geprüft.

7.1 Sachstand

Zur Umsetzung ihrer Mission hat sich die Hochschule eine Aufbau- und Ablauforganisation gegeben. Dabei wird bei der Aufbauorganisation zwischen zwei Einheiten unterschieden: der Verwaltung und dem wissenschaftlichen Bereich. Die Verwaltung ist dem Geschäftsführer direkt unterstellt. In der Verwaltung ist das Qualitäts- und Personalmanagement angesiedelt. In den Bereichen in denen der Erhalter im Einvernehmen mit der Kollegiumsleitung Entscheidungen trifft, ist die Abteilungsleitung QM in entsprechenden Verfahrensangelegenheiten weisungsbefugt. Die Letztverantwortung über das QM liegt beim Geschäftsführer. Der wissenschaftliche Bereich wird durch das gewählte Kollegium vertreten. Das Kollegium hat aus ihrer Mitte die Kollegiumsleitung gewählt. Dem wissenschaftlichen Bereich zugeordnet sind die Bereiche Hochschuldidaktik, Forschung und E-Learning so wie Admission Office/ Life Long Learning. Der wissenschaftliche Bereich beinhaltet die Studien und die Forschung. Die Gesamtverantwortung für die Hochschule liegt bei der Geschäftsführung.

Bei der Umsetzung und Weiterentwicklung des QM-Systems tragen alle Führungskräfte und MitarbeiterInnen der FH (Mit-)Verantwortung. Damit verbundene Aufgaben und Befugnisse sind in der Linienorganisation, in Stellen- und Funktionsbeschreibungen, in der Prozessorganisation im Rollenmodell und in der Projektorganisation in Rollenbeschreibungen dargestellt. Zwischen Erhalter, Kollegium und Studiengangsleitungen gibt es eine definierte Aufgaben- und Verantwortungsverteilung. Die Sicherung der Qualität im Lehr- und Prüfungsbetrieb liegt in der Verantwortung des Kollegiums und dessen Leitung. Studienrechtlichen Angelegenheiten liegen im Verantwortungsbereich der Studiengangsleiter_innen.

Aus dem Organigramm und den Funktionsbeschreibungen sind die Zuordnung in der Linienstruktur sowie die Aufgaben und Befugnisse der MitarbeiterInnen für alle Stakeholder klar ersichtlich. Die inhaltliche Verantwortung für den Kernprozess Forschung liegt bei der Kollegiumsleitung. Entscheidungen im Bereich Forschung werden in Abstimmung mit der Geschäftsführung und mit den Studiengangsleiter_innen getroffen.

Auf Prozessebene tragen Prozesseigner_innen sowie die Studiengangsleiter_innen in ihrer Rolle Verantwortung für Prozess- und Ergebnisqualität. In Projekten sind es die Projektleiter_innen.

Das Kollegium agiert als gewähltes Organ. Dessen Zusammensetzung sorgt dafür, dass die maßgeblichen Akteure der FH mit Stimmrecht vertreten sind. Auf Gremienebene agiert das sogenannte Academic Quality Review Team, das zweimal jährlich tagt. Unterjährig werden Qualitätsthemen im Managementteam diskutiert und Steuerungsmaßnahmen abgeleitet. Auf Ebene der Studiengangsleiter_innen sind es die Studiengangsleitersitzungen, in denen die Vorgangsweise zu qualitätsrelevanten Themen abgeglichen wird, innerhalb der Studiengänge die Studiengangs-Jour-Fixes, in deren Rahmen qualitätsrelevante Themen bearbeitet werden.

Die Kommunikation wird durch turnusmäßige Sitzung mit inhaltlichen Vorgaben strukturiert sichergestellt (z. B. Studiengangsleitersitzungen).

Studierende sind formell über die Gremien in die Entscheidungsprozesse der FH des BFI Wien eingebunden. So sind ÖH-Vertreter_innen im FH-Kollegium vertreten. Daneben gibt es Jour-Fixes von ÖH-Vertreter_innen mit der Hochschulleitung.

7.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Fachhochschule pflegt ein System dezentraler prozess- und projektbasierter Verantwortungszuordnung. Entscheidungen werden sowohl auf Prozess- als auch auf

Projektebene getroffen. Die Letztverantwortung für die Qualität liegt bei der Geschäftsführung. Die Verantwortlichkeiten sind formal geklärt und transparent über PROMAS für alle Mitarbeitenden ersichtlich.

Das Gremium hält die einzelnen Stakeholder in den Gremien für gut vertreten. Nach Meinung der Gutachter_innen könnte das Kollegium als gewähltes Kollegialorgan allerdings seine Rolle innerhalb der Hochschule (z. B. im Bereich Forschung) durchaus selbstbewusster wahrnehmen.

Die Gutachtergruppe bescheinigt der Fachhochschule des BFI Wien gut entwickelte Leitungs- und Entscheidungsprozesse.

8. Transparenz

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

Über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements wird regelmäßig Bericht erstattet. Die Hochschule macht Informationen zugänglich (Transparenz) und gibt Rechenschaft gegenüber allen beteiligten Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Hochschule. Die Bereitstellung der Informationen orientiert sich dabei am Informationsbedarf der Interessengruppen.

8.1 Sachstand

Die Hochschule verfügt über ein „DokuWiki“, die Mitarbeitenden haben darüber Zugang zu den wichtigsten Informationen. Hochschulziele werden an die Mitarbeiter_innen kommuniziert und Gremienentscheidungen transparent gemacht. Neben den Ergebnisprotokollen der Kollegiumssitzungen stehen allen Hochschulmitgliedern die Protokolle der Managementteam-Sitzung stehen den MitarbeiterInnen über das Intranet zur Verfügung, die Protokolle der Kollegiumssitzungen stehen den Hochschulmitgliedern via Moodle zur Verfügung zur Verfügung. Alle zentralen Dokumente sind in PROMAS abgelegt. Über Änderungen und Aktualisierungen von Abläufen und Dokumenten informiert die Hochschule über eine Rubrik („Neuigkeiten“) im Prozessmanagementsystem, die Prozess- und Teilprozess-Owner_innen werden zusätzlich per E-Mail informiert. Im Intranet veröffentlicht und allen MitarbeiterInnen zugänglich sind insbesondere:

- Kollegiumsprotokolle – diese stehen den Studierenden in der Plattform Moodle zur Verfügung
- Protokolle des Academic Quality Review
- Protokolle der Managementteam-Sitzungen
- Protokolle der Qualitätszirkel
- Liste der Verbesserungsvorschläge mit aktuellem Status

Laut Beschluss des Kollegiums vom September 2016 soll auch die Transparenz über Evaluierungsergebnisse in Richtung nebenberuflich Lehrender und Studierender (über die aktuellen Evaluierungsgespräche mit den Jahrgangssprecher_innen und Studierendenvertreter_innen hinaus) erhöht werden. Dazu erarbeiten Kollegiumsleitung und QM ein Konzept und legen es dem Kollegium vor. Als erster Schritt wurde auch auf der hochschulweit eingesetzten Lernplattform Moodle ein QM-Bereich eingerichtet und dort die Ergebnisse aus der diesjährigen Studienabschlussbefragung veröffentlicht.

Daneben gibt es im Berichtswesen eine Reihe an Reports, die zielgruppenspezifisch verteilt werden. Mitarbeiter_innen können über die verwendete Personalmanagement-Software auf ihre eigenen Stammdaten und die Weiterbildungshistorie bzw. laufende Genehmigungsprozesse zugreifen.

Die breite Öffentlichkeit wird über den gesetzlich vorgegebenen AQ Austria-Jahresbericht und die Wissensbilanz informiert. In der jährlich erstellten Wissensbilanz sind wesentliche Kennzahlen aus den Kernbereichen Lehre (Regelstudiengänge und postgraduale Lehrgänge), Forschung, Internationalisierung und Personal im vorangegangenen Studienjahr dargestellt. Vor dem Hintergrund der Kennzahlen wird in der Wissensbilanz die Zielerreichung bewertet. Wichtige Daten werden über die BIS-Meldung an das Bundesministerium kommuniziert.

Die Satzung, alle Studienordnungen sowie die Angebote, Leistungen und Entwicklungen in Lehre und Studium sind auf der Homepage öffentlich zugänglich und können von Studierenden und sonstigen Interessent_innen abgerufen werden. Ergebnisse aus

den Forschungs- und Aktivitäten des Wissenstransfers der FH stehen der interessierten Öffentlichkeit ebenfalls über die Homepage zur Verfügung.

Ein Wissenstransfer an Unternehmen findet durch folgende Veranstaltungsformate statt: Business Breakfast, Workshops, GründerInnen-Dialoge, Wirtschafts-Dialoge, Vorträge, Business Treff. Des Weiteren erfolgen über den „Pressespiegel“ auf der Homepage-Startseite tagesaktuelle News.

8.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Fachhochschule informiert ihre Stakeholder regelmäßig über Daten, Verfahren, Maßnahmen und Ereignisse. Dabei achtet die Fachhochschule auf eine bedarfsorientierte gute Zugänglichkeit dieser Informationen. Sie erfüllt alle formalen Informationsvorgaben. Positiv bewertet die Gutachtergruppe die jährliche, freiwillige Erstellung der Wissensbilanz.

Nach Auffassung der Gutachter_innen könnte die FH in der öffentlichen Wahrnehmung präsenter sein. Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule, ihre Stärken selbstbewusster nach außen zu tragen (z. B. in den Rankings).

Die Gutachtergruppe bewertet die interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung der Fachhochschule des BFI Wien als gut entwickelt.

9. Qualitätskultur

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

Die Qualitätskultur einer Hochschule beinhaltet das (funktionsfähige und systematische) Qualitätsmanagement und das (gemeinsame) Qualitätsverständnis der Hochschulmitglieder sowie der Hochschulleitung (als wesentlichen „Motor“).

Das eindeutige und dauerhafte Bekenntnis der Hochschulleitung (und der Leitungen der Organisationseinheiten) zu Qualitätssicherung und -entwicklung sowie ihre aktive Rolle sind wesentlich für ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement und seine Weiterentwicklung.

9.1 Sachstand

Das Qualitätsverständnis der FH des BFI Wien ist im „Quality Statement“ dargelegt. Nach Auffassung der FH zeigt sich hohe fachhochschulische Qualität vor allem an überdurchschnittlichen Ergebnissen in Lehre und Forschung sowie darin, wie diese von relevanten Interessensgruppen wahrgenommen werden. Hohe fachhochschulische Qualität ist das Resultat strategiegeleiteten und prozessorientierten Handelns motivierter und kompetenter Mitarbeiter_innen. Eine wichtige Voraussetzung für fachhochschulische Qualität ist die adäquate Ausstattung mit Ressourcen.

Alle Mitarbeiter_innen der Fachhochschule und alle Studiengänge sind verantwortlich für die Qualität fachhochschulischer Leistungen.

Die Hochschule und ihre Mitarbeitenden haben ihr Verständnis von Qualität in einem Quality Statement festgehalten. Das Qualitätsverständnis äußert sich in der Umsetzung der strategischen Ziele und der Anwendung der Instrumente zur Qualitätssicherung und der gemeinsamen Weiterentwicklung der Hochschule. Kennzeichen einer gut entwickelten Qualitätskultur sind für die Hochschule Transparenz, Möglichkeit zur Eigeninitiative, Partizipation, Wertschätzung und Vertrauen.

Das Bekenntnis zur Qualitätsentwicklung ist im Leitbild, der „Mittelfristigen Strategie“, den Teilstrategien und dem QM-Handbuch auf normativer Ebene verankert.

Auf der organisationskulturellen Ebene spielen insbesondere das Empowerment und Vertrauen der Führungsebene in die Mitarbeiter_innen sowie Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter_innen eine bedeutende Rolle, um eine Qualitätskultur gedeihen zu lassen.

Ideenwettbewerbe für Mitarbeiter_innen sowie für Studierende und Absolvent_innen sollen sowohl Kreativität als auch Proaktivität der Hochschulmitglieder fördern und anerkennen. Die Hochschule hat ein hochschulinternes Vorschlagswesen etabliert. Entscheidungen über die eingebrachten Verbesserungen werden dokumentiert und kommuniziert. Mitarbeiter_innen sollen sich über das eigene Aufgabenprofil hinaus interessieren und engagieren, eigene Vorschläge einbringen und deren Umsetzung unterstützen.

Die Hochschule hat bereits seit mehreren Jahren Räume geschaffen in denen sich die Mitarbeitenden und die Stakeholder zu bestimmten Themen und Leistungsbereichen austauschen können („Zirkel“). So können Forscher_innen der FH im Forschungszirkel Forschungsthemen vorstellen und reflektieren. Die Teilnahme interessierter MitarbeiterInnen wird begrüßt.

Die FH ist sehr bestrebt, Studierende umfassend zu informieren, sie untereinander zu vernetzen und sie wie auch ihre Absolvent_innen verstärkt in die Aktivitäten der Qualitätsentwicklung zu involvieren.

9.2 Bewertung und Empfehlungen

In den Gesprächen während der Begehung haben die Gutachter_innen den Eindruck gewonnen, dass an der FH des BFI Wien eine ausgeprägte Qualitätskultur mit einem starken Qualitätsbewusstsein und -verständnis vorhanden ist. Getragen wird die Qualitätskultur von der Unterstützung der Hochschulleitung und der funktionierenden Kommunikationskultur zwischen den Hochschulangehörigen, die durch eine wenig hierarchische, gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Akademischem Bereich mitgetragen wird.

Die Hochschule hat ihr Qualitätsverständnis in einem Quality Statement verschriftlicht und damit die Basis für ein Commitment der Mitarbeitenden für eine gemeinsame Qualitätskultur geschaffen. Qualitätskultur wird auch anhand der formellen bzw. informellen Austauschformate wie z. B. dem Qualitätszirkel sichtbar.

Besonders positiv bewertet das Gutachterteam, dass die Mitarbeitenden gut über das Qualitätsmanagement informiert sind, dieses aktiv mittragen und als Unterstützung ihrer Arbeit empfinden. Darin zeigt sich ein gemeinsames Verständnis von Qualität.

Das Gutachterteam bescheinigt der Fachhochschule des BFI Wien eine sehr gut entwickelte Qualitätskultur.

10. Gesamtbewertung

Die Gutachter_innen bewerten die Eckpunkte und Prüfbereiche folgendermaßen:

Die Gutachtergruppe sieht die Hochschule im Rahmen des Eckpunkts „strategische Ziele“ auf einem guten Weg. Die Ziele sind in der Hochschule breit vermittelt. Eine in Teilbereichen noch systematischere Operationalisierung der Ziele wird empfohlen. Besonders gut gefiel der Gutachterkommission die jährlich erstellte Wissensbilanz.

Die Gutachter_innen bescheinigen der Hochschule ein funktionierendes QM-Konzept. Die Hochschule hat Gremien und Verantwortlichkeiten geschaffen um die Qualität in den Leistungsbereichen sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Dabei orientiert sich das QM-Konzept an den gesetzlichen Vorgaben. Das Gutachtergremium sieht die Schaffung der neuen Stellen in der Forschungscoordination und der Hochschuldidaktik sehr positiv.

Nach Auffassung der Gutachter_innen hat die Hochschule im Bereich Studium und Lehre ihre Kernprozesse erfolgreich etabliert. Das QM-Konzept in der Weiterbildung weist nach Eindruck der Gutachter_innen noch ein paar wenige Lücken auf. Nach Auffassung der Gutachter_innen hat die Hochschule den Entwicklungsbedarf im Bereich Forschung erkannt und schon verschiedene Maßnahmen ergriffen.

Internationalisierungstätigkeiten der Hochschule wirken nach Auffassung der Gutachter_innen authentisch. Das liegt an dem hohen Anteil von internationalen Studierenden. Die Hochschule hat zeitliche und finanzielle Möglichkeiten zur Internationalisierung ihrer Studierenden geschaffen. Die Internationalisierungsmaßnahmen bieten aus Sicht der Gutachtergruppe eine gute Basis für eine noch stärkere auch international sichtbare Positionierung der FH.

Nach Auffassung der Gutachtergruppe ist das Qualitätsmanagement in den Verwaltungseinheiten gut aufgestellt. Sie führen regelmäßig Evaluationen der Qualität ihrer Leistungen durch die Nutzer_innen durch und reflektieren die Ergebnisse um daraus zu lernen.

Das Gutachtergremium hat die Überzeugung gewonnen, dass in vielen Bereichen der Hochschule der PDCA erfolgreich Anwendung findet. Die Fachhochschule pflegt eine dezentrale prozess- und projektbasierte Verantwortungszuordnung. Entscheidungen werden sowohl auf Prozess als auch auf Projektebene getroffen. Die einzelnen Stakeholder sind in den Gremien sehr gut vertreten.

In den Gesprächen während der Begehung haben die Gutachter_innen den Eindruck gewonnen, dass an der FH des BFI Wien eine ausgeprägte Qualitätskultur mit einem starken Qualitätsbewusstsein und -verständnis vorhanden ist. Besonders positiv bewertet das Gutachterteam, dass die Mitarbeitenden gut über das Qualitätsmanagement informiert sind, dieses aktiv mittragen und als Unterstützung ihrer Arbeit empfinden. Darin zeigt sich ein gemeinsames Verständnis von Qualität.

Das Gutachtergremium hält eine laufende Überprüfung des QM Systems mit Blick auf seine Effektivität für sinnvoll.

11. Stellungnahme der FH des BFI Wien

Die Fachhochschule des BFI Wien bedankt sich bei der Evaluationsagentur Baden Württemberg und dem GutachterInnen-Team für das konstruktive und wertschätzende Auditverfahren.

Der organisatorische Ablaufplan führte die Fachhochschule sehr effektiv durch die Vorbereitungsphase. Insbesondere der durch die **evalag** zur Verfügung gestellte Auditleitfaden ermöglichte dem Projekt-Team entlang der Auditeckpunkte eine tiefgehende Selbstreflexion des hochschulischen Qualitätsmanagementsystems und dessen Wirksamkeit. Dadurch konnten bereits im Vorfeld des Audits Weichenstellungen für die Weiterentwicklung desselben getätigt werden.

Die eingehende Beleuchtung des Qualitätsmanagement-Systems der Fachhochschule des BFI Wien durch das GutachterInnen-Team im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs wurde als sehr wertschätzend, konstruktiv und wertvoll für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Fachhochschule erachtet. Den Peer to Peer Gedanken, der dem Verfahren zu Grunde liegt, empfanden wir als gut umgesetzt.

Der Bericht des GutachterInnen-Teams bildet das Qualitätsmanagement-System der Fachhochschule und dessen Wirksamwerden in den einzelnen Bereichen sehr gut ab. Die Fachhochschule empfindet die Anregungen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems gerne auf und wird diese unter Beachtung der strategischen Ziele und Rahmenbedingungen zur Umsetzung bringen.

12. Empfehlungen der Gutachtergruppe

Die Gutachter_innen bewerten die Eckpunkte und Prüfbereiche folgendermaßen:

- Der Eckpunkt „Strategische Ziele der Hochschule“ mit den Prüfbereichen „Qualitätsstrategie“ und „Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen“ ist gut entwickelt.
- Der Eckpunkt „Konzept für ein Qualitätsmanagement“ mit den Prüfbereichen „Studium und Lehre“, „Weiterbildung“, „Forschung“, „Internationalisierung“ und „Administration und Personal“ ist gut entwickelt.
- Der Eckpunkt „Qualitätsregelkreise“ ist gut entwickelt.
- Der Eckpunkt „Informationsmanagement“ ist entwicklungsfähig.
- Der Eckpunkt „Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse“ mit dem Prüfbereiche „Beteiligung von Interessensgruppen“ ist gut entwickelt.
- Der Eckpunkt „Transparenz“ ist gut entwickelt.
- Der Eckpunkt „Qualitätskultur“ ist sehr gut entwickelt.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Akkreditierungskommission, das Qualitätsmanagement der Fachhochschule des BFI Wien für sieben Jahre zu zertifizieren.

13. Beschluss der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission beschließt einstimmig, das Qualitätsmanagement der Fachhochschule des BFI Wien für sieben Jahre zu zertifizieren.

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

- E1 Das Gremium empfiehlt der Hochschule, ihre Ziele stärker messbar zu machen (= quantifizierbare Ziele) und die in diesem Zusammenhang erhobenen Daten sowohl zur Zielüberprüfung als auch zur Hochschulsteuerung einzusetzen.

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

- E2 Obwohl die Studierenden ein sehr positives Bild von der Leistung der nebenberuflich Lehrenden (NBL) gezeichnet haben, sehen die Gutachter_innen ein Risiko in dem hohen Anteil der Lehre, die durch NBL durchgeführt wird (circa 80 %). Daher regen die Gutachter_innen an, den Anteil von nebenberuflich Lehrenden an der Lehre auf max. 70 % zu reduzieren.
- E3 Die Gutachter_innen empfehlen die Lehrendenmeinungen systematisch in die Weiterentwicklung der Studienevaluation einzubeziehen.
- E4 Nach Meinung des Gutachterteams sind in der Forschung die fehlenden personellen Kapazitäten der kritische Punkt: es fehlt an kritischer Masse, um inhaltlich zu fundierten neuen Erkenntnissen zu gelangen. Das Gutachtergremium empfiehlt der Hochschule ihre Forschungsthemen zu bündeln.
- E5 Nach Auffassung des Gutachtergremiums ist der Forschungsbericht wenig zur Steuerung der Forschung geeignet, u. a. werden interne Mittel und Drittmittel zusammengefasst dargestellt. Die Gutachter_innen empfehlen eine transparente Darstellung der Herkunft und Verwendung der internen Mittel und Drittmittel.
- E6 Aus Sicht der Gutachter könnte eine Schärfung des Forschungsprofils auch durch eine Verankerung in den Zuständigkeiten der Hochschulleitung unterstützt werden, z. B. durch die Schaffung des Amtes eines/einer „Vize Rektor_in“ Forschung.
- E7 Das Gutachtergremium möchte anregen, die bestehenden Partnerschaften zu evaluieren, um die hohe Zahl der Kooperationen zu überprüfen und in diesem Zusammenhang auch ein Bewertungssystem aufzubauen

Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich

Einleitung

Seit mehr als einem Jahrzehnt wird dem Thema Entwicklung und Sicherung der Qualität der Hochschulleistungen erhöhte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zuteil. Qualität ist allerdings ein altes, hochschulimplizites Thema. Sowohl die Forschung als auch die wissenschaftliche Bildung von Studierenden und Graduierten kannten immer schon (fachbezogene) Standards, die Qualität sicherstellten.

Doch die Hochschulen und ihre Binnen- und Außenverhältnisse haben sich in den letzten Jahrzehnten rasant und teilweise tiefgreifend verändert. Sie stehen damit vor der Herausforderung, ihre (teils traditionellen) Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung anzupassen und zur Unterstützung ihrer Selbststeuerung ein systematisches Qualitätsmanagement aufzubauen. Die Internalisierung früher eher extern wahrgenommener Aufgaben der Entwicklung und Sicherung von Qualität ist dabei die Folge der größeren Autonomie der Hochschulen und ihrer Entwicklung zu großen und komplexen Einrichtungen (Zunahme der Studierendenzahlen, Ausdifferenzierung der Fächer, hohe Anforderungen an die Ausstattung für Lehre, Forschung und Verwaltung, Selbstorganisation usw.).

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) hat mit einer auch international besetzten und erfahrenen Expertenkommission (Projekt „**evalag IQ**“) im Jahr 2007 Eckpunkte zur institutionellen Qualitätssicherung von Hochschulen entwickelt. Die Eckpunkte wurden nun im Hinblick auf die Entwicklungen der letzten Jahre sowie der Erfahrungen, die mit der Durchführung von Audits der institutionellen Qualitätssicherung gewonnen wurden, aktualisiert. Auch die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (und die Beschlüsse von Kultusministerkonferenz (KMK) und Akkreditierungsrat) wurden einbezogen.

Die Eckpunkte informieren über die Bestandteile eines funktionsfähigen und systematischen Qualitätsmanagements und sind als Orientierungsregeln für dessen Ausgestaltung zu verstehen. Eckpunkt 1 fokussiert auf den zentralen Ausgangs- und Bezugspunkt: die strategischen Ziele der Hochschule. Eckpunkte 2 behandelt einen grundsätzlichen Sachverhalt: das Konzept eines Qualitätsmanagements. Die Eckpunkte 3-6 fokussieren auf Teilaspekte, die vor dem Hintergrund des derzeitigen Entwicklungsstandes des Qualitätsmanagements herausgehoben werden sollten: der Qualitätsregelkreis, das Informationssystem, die Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse sowie die interne und externe Transparenz. In Eckpunkt 7 wird mit der Qualitätskultur gleichsam ein Rahmen eingeführt, der neben den formalen Aspekten eines Qualitätsmanagement(system)s auch die nichtformalen Aspekte des Zusammenwirkens der Mitglieder einer Hochschule thematisiert.

Auf der Grundlage der Eckpunkte hat **evalag** das Konzept eines (mehrstufigen) Audits (siehe dazu Konzept für ein Audit des Qualitätsmanagements) entwickelt, mit dem eine Hochschule den Nachweis über den erreichten Stand der Implementierung ihres Qualitätsmanagements erbringen kann und das Impulse für die weitere Entwicklung geben soll.

Die im Folgenden dargestellten Eckpunkte ermöglichen es der Hochschule, ihr Qualitätsmanagement gemäß ihren (strategischen) Zielsetzungen, ihrem Qualitäts- und ihrem speziellen wissenschaftsbezogenen Selbstverständnis sowie ihrem Profil überprüfen zu lassen.

Für die Anwendung der Eckpunkte des Qualitätsmanagements im Rahmen eines Audits zur Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems an österreichischen Hochschulen gemäß § 22 des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) werden, sofern erforderlich, entsprechende Anmerkungen oder Ergänzungen vorgenommen

In der nachfolgenden Tabelle werden die Eckpunkte des Qualitätsmanagements den Prüfbereichen des Audits nach § 22 Abs. 2 HS-QSG zugeordnet

evalag Eckpunkte		Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG
strategische Ziele	Strategische Ziele der Hochschule	Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem
Qualitätsmanagementsystem in den Leistungsbereichen der Hochschule	Konzept für ein Qualitätsmanagement	Studien und Lehre Lehramt an Schulen bzw. Berufstätigkeiten an elementarpädagogischen Bildungseinrichtungen Lehrgängen zur Weiterbildung bei Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen gemäß § 9 FHStG (Angewandte) Forschung und Entwicklung Erschließung der Künste Organisation und Administration und Personal Internationalisierung
Querschnittsaspekte des Qualitätsmanagement	Qualitätsregelkreis	(betrifft alle Prüfbereiche)
	Informationssystem	Informationssysteme (betrifft alle Prüfbereiche)
	Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse	Beteiligung von Interessensgruppen (betrifft alle Prüfbereiche)
	Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung	(betrifft alle Prüfbereiche)
	Qualitätskultur	(betrifft alle Prüfbereiche)

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

Die Hochschule hat strategische Ziele formuliert, die veröffentlicht sind und die, sofern ein Leitbild besteht, in Einklang damit stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Hochschule interpretiert und operationalisiert.

Das Qualitätsmanagement unterstützt im Rahmen der Selbststeuerung der Hochschule die Erreichung der strategischen Ziele.

Erläuterungen zu Eckpunkt 1²

Die Formulierung von strategischen, d.h. mittel- bis langfristig ausgerichteten (Entwicklungs-)Zielen der Hochschule ist Grundlage für die Entwicklung von Strategien zu deren Erreichung. Die Ziele sind inhaltlich klar beschrieben, realisierbar, angemessen, messbar und terminiert. Auch die Strategien zu ihrer Umsetzung sind eindeutig beschrieben.

Ziele umfassen Systemziele, wie sie u.a. in hochschulrechtlichen Vorgaben oder Anforderungen des Arbeitsmarktes enthalten sind und Institutionenziele wie das Profil (Schwerpunktsetzung bei den Aufgaben und dem Leistungsangebot) sowie allgemeine Bildungsziele wie Berufsbefähigung, allgemeine Bildung etc. und sollten auch die angestrebte Positionierung der Hochschule deutlich werden lassen.

Ein gegebenenfalls vorhandenes Leitbild soll präzise und schlüssig sein. Dazu gehört auch die Darstellung der angestrebten Stellung im Hochschulsystem. An der Entwicklung des Leitbildes werden alle Mitglieder der Hochschule beteiligt. Die Hochschulmitglieder sollen sich mit dem Leitbild identifizieren können und es in ihrem jeweiligen Bereich umsetzen (wollen).

Die systematische Entwicklung von Zielen und Strategien – unter Bezugnahme auf ein ggf. bestehendes Leitbild – erfolgt durch das Gegenstromprinzip und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit („fitness of purpose“) – als dem maßgeblichen Kriterium des Qualitätsurteils – zu hinterfragen. Zudem sind gleichzeitig auch inhaltliche Qualitätskriterien zur Bewertung der Ziele zu definieren, die als Entscheidungs- und Überprüfungsmaßstab dienen.

Die auf der Ebene der gesamten Hochschule formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten, Fachbereiche, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Hochschule, die Aufgaben und das Selbstverständnis interpretiert und operationalisiert. Auch hier findet das Gegenstromprinzip Anwendung, und es erfolgt eine Prüfung der Validität der formulierten einheitenbezogenen Ziele und eine Festlegung von Qualitätskriterien. Zudem ist sicherzustellen, dass ein systematischer Bezug zu den Zielen der gesamten Hochschule und den Strategien besteht. Im Leistungsbereich Studium und Lehre bilden die Studiengangsziele die unterste Ebene der Zielformulierung.

In einem iterativen Prozess sollten Selbstverständnis, Ziele und Strategien regelmäßig überprüft und nachjustiert werden. Für diese Aufgabe sollten Verfahren, Verantwortlichkeiten und Befugnisse festgelegt und ausreichend Ressourcen zugewiesen sein.

Sind Leitbild, strategische und operative Ziele sowie Strategien zur Umsetzung in einer das Gegenstromprinzip beachtenden Weise erarbeitet, in den Gremien beschlossen und in öffentlich zugänglichen Dokumenten niedergelegt, ist eine gute Basis für ein Qualitätsmanagement vorhanden.

² Die Erläuterungen präzisieren die Eckpunkte und geben auch Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.

Voraussetzung für ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist allerdings, dass die strategischen Ziele für jede Fakultät und jede Abteilung zu operativen Zielen konkretisiert werden und dass in der Hochschule Klarheit darüber besteht, wie der Zielerreichungsgrad gemessen werden kann. Insgesamt sollte die Zielhierarchie dokumentiert und kommuniziert sein.

Das ggf. vorhandene Leitbild und darauf bezogene strategische Ziele lassen sich zunächst gut in Papierform überprüfen. Die verschiedenen Dokumente werden dabei auf formale und inhaltliche Übereinstimmung geprüft. Das Gleiche gilt für die abgestimmte Zielhierarchie. Der tatsächliche Umsetzungsstand ist jedoch nur in Gesprächen mit den Hochschulmitgliedern zu ermitteln.

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 1

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn (ihr Leitbild,) ihre strategischen und operativen Ziele sowie Qualitätskriterien zur Messung des Zielerreichungsgrads systematisch entwickelt wurden, aufeinander abgestimmt, kommuniziert und umgesetzt sind sowie regelmäßig und systematisch überprüft werden.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Hochschulmitglieder sich der strategischen und operativen Ziele bewusst sind und Instrumente und Verfahren vorhanden sind, um die Zielerreichung zu messen. In der Regel existiert auch ein niedergeschriebenes Leitbild und Dokumente, die sich mit den (strategischen und operativen) Zielen auseinandersetzen. Die Dokumente sind aber noch nicht aufeinander abgestimmt. Es findet nur eine sporadische, aber noch keine systematische Überprüfung statt.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn die wesentlichen Dokumente zwar vorhanden und auch kommuniziert sind, die Anwendung und Wirkungsweise der Verfahren und Instrumente aber als eher zufällig angesehen werden muss.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn Prozesse angestoßen wurden, die sich mit der Erstellung von Leitbild und/oder Zielhierarchie beschäftigen und interne Diskussionen dazu stattfinden.

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Leistungsbereiche der Hochschule und wird in Struktur, Reichweite und Umfang transparent in einem Konzept dokumentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung werden im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben.

Erläuterungen zu Eckpunkt 2

Qualität ist ein national wie international wichtiger Wettbewerbsfaktor für Hochschulen. Hochschulautonomie bedingt entsprechende Erwartungen an die Rechenschaftslegung und die Wahrnehmung der Verantwortlichkeit für die Qualitätssicherung in den Leistungsbereichen der Hochschule.

Qualitätssicherung und -entwicklung sind wesentlich, um das erreichte Qualitätsniveau und dessen Anerkennung in den verschiedenen Leistungsbereichen zu festigen und auszubauen.

In das Qualitätsmanagement werden alle Leistungsbereiche einbezogen. Die Strukturen, Ergebnisse und Prozesse der verschiedenen Leistungsbereiche (z.B. Lehre, Forschung und Entwicklung, Weiterbildung, Personalentwicklung, Dienstleistungen usw.) sollen in ihrer wesentlichen Ausgestaltung beschrieben sowie die jeweiligen Qualitätskriterien festgelegt werden.

Die Hochschulen können strukturell unterschiedliche Konzeptionen eines Qualitätsmanagements wählen. Eine Option besteht darin, das Qualitätsmanagement in den Organisationseinheiten der Hochschule zu verankern. Dieser an der Organisationsstruktur orientierte Aufbau des Qualitätsmanagements berücksichtigt – auch Einheiten übergreifend – das Zusammenspiel der Prozesse in Studium und Lehre, Forschung und Entwicklung, Dienstleistung/Verwaltung und Leitung.

Eine weitere Option besteht darin, das Qualitätsmanagement in den Leistungsbereichen der Hochschule zu verankern. Die Hochschule legt fest, wie die Leistungsbereiche abgegrenzt werden und welche Prozesse in ihren Leistungsbereichen Studium und Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Personalentwicklung usw. für das Qualitätsmanagement relevant sind:

Im Leistungsbereich Studium und Lehre sind insbesondere Prozesse des Studien- und Prüfungsbetriebes wie zur Einrichtung und Durchführung von Studiengängen relevant – einschließlich der Entwicklung der Curricula, Festlegung der Abschlüsse und der Beteiligung der Studierenden. Die Anforderungen, die von der Hochschule für Prozesse der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen festgelegt werden, berücksichtigen die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“.

Die Hochschule kann beispielsweise in einem Prozesshandbuch festlegen, wie die formale und inhaltliche Entwicklung und Einrichtung eines Studiengangs zu erfolgen hat. Ein solches Prozesshandbuch kann auch Ideen und Verfahren der Entwicklung von Studiengangs-/ Ausbildungszielen und Curricula, Methoden der Prüfung der Eignung der Curricula, der wissenschaftlichen Qualität und der Relevanz der Curricula, Verfahren der Umfeldanalyse (Arbeitsmarkt etc.), der Koordination und Abstimmung mit den zu beteiligenden internen/externen Lehrenden und Lehreinheiten bis hin zu organisatorischen und rechtlichen Vorgaben (z.B. Genehmigung der Prüfungsordnung) enthalten.

Im Leistungsbereich Forschung und Entwicklung existiert bereits eine in der Scientific Community weitgehend entwickelte Bewertungskultur. Für die Hochschule ist es jedoch für Zwecke der Profilbildung und der Positionierung im Wettbewerb vorteilhaft, auch im Leistungsbereich Forschung und Entwicklung eine interne Qualitätssicherung aufzubauen. Dazu entwickelt die Hochschule geeignete Verfahren oder Instrumente zur Qualitätssicherung. Sie berücksichtigt dabei auch die fachbezogenen Eigenheiten und integriert die administrativen Bestandteile. Der Leistungsbereich umfasst insbesondere Prozesse der Forschungsorganisation [Vorbereitung von Projekten und Anträgen, Dokumentation von (Zwischen-) Ergebnissen, Verwendung/Verwertung der Ergebnisse (z.B. Patente)], mögliche Profil- und Schwerpunktbildungen und die Unterstützung der Drittmittelwerbung.

Weitere Leistungsbereiche des Qualitätsmanagements sind beispielsweise das Personalmanagement und die Personalentwicklung (z.B. Berufungsverfahren, hochschuldidaktische Weiterbildung), die wissenschaftliche Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer, Verwaltung/ Dienstleistungen, da diesen Prozessen und ihren Ergebnissen – als Querschnittsprozessen – ein herausgehobener Stellenwert zukommt.

Im Idealfall ist eine Abbildung und Beschreibung des Konzepts vorhanden, aus der nicht nur die wesentlichen Qualitätsregelkreise, sondern auch die Verantwortlichkeiten hervorgehen. Hier gilt wieder, dass eine Ersteinschätzung in Papierform gut möglich ist. Ob das Konzept kommuniziert ist, ob es auf Konsens basiert, inwieweit es implementiert ist und funktioniert, kann jedoch nur in der Begehung erfragt werden.

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule kann hinsichtlich Eckpunkt 2

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Hochschule ein kohärentes und auf die Hochschulziele ausgerichtetes Qualitätsmanagementkonzept besitzt, das durch Abbildungen (Aufbau- und Ablauforganisation, ggf. Prozessbeschreibungen), zugehörige Satzungen (Verantwortlichkeiten) und Beschreibungen (z.B. Prozesshandbücher) gut verständlich dokumentiert und kommuniziert wurde sowie umgesetzt wird und reibungslos funktioniert.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn viele Bestandteile eines Qualitätsmanagements existieren, die auch funktionieren: In der Regel wird das „Gesamtbild“ diskutiert, es ist aber noch unklar bzw. es sind noch Lücken im System zu schließen.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn Aktivitäten zur Qualitätssicherung vorhanden sind und es Überlegungen gibt, wie ein schlüssiges Konzept aussehen könnte. Möglicherweise gibt es sogar ein ausgearbeitetes Konzept, das aber nur auf dem Papier besteht. Die Entwicklung wird aber konsequent vorangetrieben.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn nur einzelne Aktivitäten zur Qualitätssicherung vorhanden sind und es lediglich erste Überlegungen gibt, wie die Entwicklung weitergehen könnte.

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

Die Hochschule operationalisiert die Ziele und prüft sowie bewertet regelmäßig die Zielerreichung durch die Anwendung von geeigneten internen und externen Verfahren sowie Instrumenten mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung. Der Anwendung der Verfahren liegt das Prinzip des Qualitätsregelkreises zugrunde.

Erläuterungen zu Eckpunkt 3

Für die Schaffung eines Qualitätsregelkreises steht die Festlegung des angestrebten Zieles stets am Anfang. Es folgt die Entwicklung von zweckmäßigen Maßnahmen oder Aktivitäten, deren Umsetzung und sodann die Prüfung und Bewertung der Ergebnisse. Diese wiederum ist ggf. Grundlage für die Festlegung und Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung.

Für den Einsatz von Instrumenten und Verfahren der Qualitätsbewertung können drei grundlegende Maximen formuliert werden:

- Die Prüfung und Bewertung von Qualität sollte einen Mehrwert erzeugen.
- Die eingesetzten Verfahren sollten nicht zu einer sinnentleerten Routine werden.
- Die Durchführung von Bewertungen sollte Folgen haben, die ggf. zu Verbesserungen führen.

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren, die sich sowohl zur Entwicklung, zur Prüfung und Bewertung, zur Sicherung von Qualität als auch zum Qualitätsmanagement prinzipiell eignen. Für den Einsatz in der Hochschule sind sie jeweils auf ihre Eignung für die angestrebten Zwecke hin zu prüfen und überdies hinsichtlich ihrer Anwendung auch an die jeweiligen hochschulischen Gegebenheiten anzupassen.

Vorteilhaft für die Ausgestaltung der internen wie der externen Prüf- und Bewertungsverfahren ist das Prinzip der Triangulation: Das heißt, eine Kombination von Instrumenten und Verfahren zu wählen, die die Beleuchtung eines Sachverhaltes aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht.

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 3

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn Qualitätsregelkreise (in den im Rahmen des Audits begutachteten Leistungsbereichen) vorhanden sind, als Handlungsanleitung wirken und reibungslos funktionieren. Es wird der Ansatz einer kontinuierlichen Aufmerksamkeit für die Erhaltung und ggf. Verbesserung der Qualität praktiziert, mit dem Funktionsweise und Sinnhaftigkeit der Regelkreise überprüft werden.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn einige Qualitätsregelkreise vorhanden sind, die auch funktionieren. Insgesamt ist das System aber noch nicht geschlossen. Unter anderem fehlt ein übergeordneter Regelkreis, um das System zu überprüfen. Außerdem ist noch kein kontinuierlicher formaler Beobachtungsprozess der Erhaltung und Verbesserung der Qualität ersichtlich.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung eingesetzt werden. Es wurden Prozesse angestoßen, um die im Ansatz vorhandenen Qualitätsregelkreise zu systematisieren und zu schließen. Es gibt Pilotbereiche, deren Qualitätsregelkreise bereits deutlich besser ausgebildet sind.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung eingesetzt werden, ihre Wirkungsweise aber noch eher zufällig ist. Es gibt erste Arbeitsgruppen, die sich mit spezifischen Problemen beschäftigen. Möglicherweise gibt es einzelne Pilotbereiche.

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

Die Hochschule verfügt über ein Informationssystem, das die Erfassung und Auswertung von steuerungsrelevanten quantitativen und qualitativen Informationen ermöglicht. Steuerungsrelevant sind Daten und Informationen, die die Hochschule für die Entwicklung, Sicherung und das Management von Qualität in den Leistungsbereichen benötigt.

Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den Mitarbeiter_innen und Entscheidungsträgern bereitgestellt; sie dienen damit dem Qualitätsmanagement im Sinne des Qualitätsregelkreises.

Erläuterungen zu Eckpunkt 4

Das Qualitätsmanagement benötigt ein Informationssystem, mit dem steuerungsrelevante quantitative Informationen (Daten, Kennzahlen) erfasst und gepflegt werden. Ein Informationssystem zur Unterstützung des Qualitätsmanagements muss mehr als ein Führungs- oder Management-Informationssystem (FIS/MIS) leisten und auch die Erfassung, Haltung und Auswertung qualitativer Informationen (z.B. Rankings, Evaluationen etc.) ermöglichen.

Eine Hochschule muss über die geeignete Struktur und die technische Grundlage ihres Informationssystems selbst entscheiden, dabei aber beachten, dass die für die Prüfung von Prozessen und Strukturen erforderlichen Informationen umfassend, zügig und aktuell bereitgestellt und ausgewertet werden können. Ebenso ist zu beachten, dass für den Betrieb eines Informationssystems ausreichend und angemessen qualifiziertes Personal erforderlich ist sowie ein Datennutzungskonzept, das neben der Datenspeicherung und -pflege auch die Zugriffs- und Verwertbarkeitsrechte regelt.

Im Rahmen der Audits wird überprüft, welche Daten, Kennzahlen, Indikatoren und Informationen wofür eingesetzt werden. Das zugrunde liegende System der Datenerfassung und -verarbeitung spielt dabei eher eine untergeordnete Rolle.

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 4

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn mit Bezug auf die Prüfung der Erreichung von strategischen und operativen Zielen Daten, Kennzahlen und Indikatoren festgelegt wurden, die zudem in der Hochschule allgemein akzeptiert sind sowie regelmäßig und reibungslos erfasst und ausgewertet werden. In einem Nutzungskonzept ist festgelegt, wem wann welche Daten in welcher Form für welche Entscheidung zur Verfügung gestellt werden. Mit den Daten, Kennzahlen und Indikatoren wird verantwortungsvoll umgegangen; d.h., eine „rote Ampel“ beispielsweise bedeutet zunächst Gesprächsbedarf und erst dann Handlungsbedarf.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die notwendigen Daten vorhanden sind. Vereinzelt werden Kennzahlen und Indikatoren bereits eingesetzt. Der Prozess zu deren Festlegung ist im Gange. Ebenso wird an einem systematischen Nutzungskonzept der Daten gearbeitet. Es sind aber noch Entwicklungsdefizite vorhanden.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn die notwendigen Daten nur teilweise vorhanden sind und nur zum Teil systematisch genutzt werden. Dazu werden sie in der Regel ad hoc von den Daten auswertenden Stellen abgerufen. Ein Nutzungskonzept gibt es nicht, es wird aber die Notwendigkeit zur Systematisierung gesehen und die Entwicklung vorangetrieben.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn die notwendigen Daten nur teilweise vorhanden sind und zeitverzögert oder in schlechter Qualität bereitgestellt werden. Die Daten werden unsystematisch für Entscheidungen genutzt. Der Sinn einer systematischen Bereitstellung von Daten für Entscheidungen über ein Nutzungskonzept wird nur punktuell gesehen.

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Alle Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherung von Qualität sind in den Zuständigkeitsbereichen der Leitungsorgane und in den Entscheidungsprozessen festgelegt.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur Entwicklung, Sicherung, Bewertung und zum Management von Qualität in der Hochschule im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent zugewiesen, dokumentiert, und sie werden wahrgenommen.

Erläuterungen zu Eckpunkt 5

Dieser Sachverhalt ist ebenfalls Bestandteil der Eckpunkte 2 bzw. 3 und 4 (auf der Ebene der Qualitätsregelkreise).

Die Hochschule sollte in ihrem Konzept zum Qualitätsmanagement darlegen, wie Informationen über Organisationseinheiten oder Leistungsbereiche in das Qualitätsmanagement einbezogen werden. Dabei kommt dem Verhältnis zwischen der Einheit, die operativ für die Qualitätsbewertung und -sicherung zuständig ist, und der für das Qualitätsmanagement zuständigen Einheit – in der Regel die Hochschulleitung – ein zentraler Stellenwert zu: Hier ist die Frage der Verknüpfung von strategischen Zielen und ihrer Umsetzung in den Organisationseinheiten und Leistungsprozessen ebenso wichtig wie die Frage der Unabhängigkeit der Qualitätsbewertung.

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 5

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Leitungsorgane der Hochschule Qualitätsmanagement als wesentlichen Bestandteil ihrer Aufgaben begreifen und die damit einhergehende Verantwortung übernehmen. Die Entscheidungsprozesse sind für alle Mitglieder der Hochschule transparent zugewiesen und funktionieren. Sie sind dokumentiert und damit personenunabhängig.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn im Prinzip die Verantwortlichkeiten zugewiesen sind und von den meisten Funktionsträgern auch wahrgenommen werden. Die Entscheidungsprozesse sind den Mitgliedern der Hochschule im Wesentlichen bekannt und sind zumindest teilweise dokumentiert. Die bestehenden Defizite werden gesehen und sukzessive behoben.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn ein Grundkonsens darüber besteht, dass Qualitätsmanagement nicht in der alleinigen Verantwortung der operativ für Qualitätsbewertung und -sicherung zuständigen Einheit liegt, sondern alle Einheiten und Funktionsträger einbezieht. Die Verantwortlichkeiten sind aber nicht immer eindeutig geregelt und/oder kommuniziert. Viele Entscheidungsprozesse funktionieren zwar, laufen aber unsystematisch ab. Mit der Dokumentation der Entscheidungsprozesse wurde erst begonnen.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn immer noch eine interne Diskussion darüber geführt wird, wer für Qualitätsmanagement zuständig ist. Ein Großteil der Funktionsträger die Verantwortung (insbesondere im Sinne der Personal- und Prozessverantwortung) nicht übernehmen will, Entscheidungsprozesse auch für die meisten Hochschulangehörigen intransparent sind und keine Dokumentationen von Entscheidungsprozessen existieren.

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

Über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements wird regelmäßig Bericht erstattet. Die Hochschule macht Informationen zugänglich (Transparenz) und gibt Rechenschaft gegenüber allen beteiligten Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Hochschule. Die Bereitstellung der Informationen orientiert sich dabei am Informationsbedarf der Interessengruppen.

Erläuterungen zu Eckpunkt 6

Die Hochschule sollte im Qualitätsmanagementkonzept darlegen, wie die regelmäßige Berichterstattung in Hinblick auf Transparenz und Rechenschaftslegung inhaltlich und formal ausgestaltet ist: Art der Veröffentlichungen, Häufigkeit, Adressaten etc. Zu den Adressaten gehören: Studierende, Wissenschaftler_innen, Verwaltung, Hochschulleitung, Ministerium, Berufspraxis, Sozialpartner, Öffentlichkeit usw. Dabei ist von besonderer Relevanz, dass das Erfordernis der Transparenz mit dem der Legitimation ausbalanciert wird: Sensible Informationen sind beispielsweise nur dann geeignet, Verbesserungen zu initiieren, wenn sie vertraulich genutzt werden. Rechenschaftslegung über erreichte Ziele und erbrachte Leistungen gegenüber dem Träger der Hochschule und der Öffentlichkeit stellt auf andere Aspekte ab als interne und externe Transparenz über Strukturen, Prozesse und Ergebnisse.

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 6

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn alle Interessensgruppen gemäß ihres legitimen Informationsbedarfs umfassend und regelmäßig über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements informiert werden.

- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn Instrumente und Verfahren zur Information der Interessensgruppen bestehen, aber möglicherweise noch nicht alle Interessensgruppen erreicht werden oder die Information nicht regelmäßig erfolgt.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn an Instrumenten und Verfahren zur Information der Interessensgruppen gearbeitet wird, diese aber noch nicht flächendeckend eingesetzt werden können. Oft werden Informationen nur anlassbezogen, aber nicht systematisch und regelmäßig weitergegeben. Dies wird allerdings als Defizit empfunden.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn wichtige Informationen die Interessensgruppen eher zufällig – und nicht mittels definierter Instrumente und Verfahren – erreichen.

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

Die Qualitätskultur einer Hochschule beinhaltet das (funktionsfähige und systematische) Qualitätsmanagement und das (gemeinsame) Qualitätsverständnis der Hochschulmitglieder sowie der Hochschulleitung (als wesentlichen „Motor“).

Das eindeutige und dauerhafte Bekenntnis der Hochschulleitung (und der Leitungen der Organisationseinheiten) zu Qualitätssicherung und -entwicklung sowie ihre aktive Rolle sind wesentlich für ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement und seine Weiterentwicklung.

Erläuterungen zu Eckpunkt 7

Qualitätskultur spiegelt ein reifes Qualitätsmanagementsystem wider, in dem zwischen den notwendigen formalisierten Bestandteilen eines Qualitätsmanagements und den nicht-formalen Bestandteilen eine gute oder auch optimale Balance besteht.

Für eine Qualitätskultur haben Kommunikation und ein für die Hochschule angemessener Führungsstil der Hochschulleitung (und der Fakultätsleitungen) einen zentralen Stellenwert. Das Qualitätsmanagement liegt einerseits zuallererst in der Verantwortung der Hochschulleitung und anderer zentraler Funktionsträger und Gremien. Andererseits ist Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen nur zu erreichen, wenn sich zumindest der überwiegende Teil der Mitglieder der Hochschule mit den Zielen des Qualitätsmanagements identifiziert.

Die Mitglieder der Hochschule können am ehesten durch überzeugende Kommunikation gewonnen werden. Bei der Verankerung einer umfassenden Qualitätskultur sind auch Themenfelder wie Identifikation mit der Hochschule, Selbstverständnis als Leitungsmitglied etc. zu entwickeln; derartige komplexe, nur durch zahlreiche Akteure realisierbare Ziele sind nicht direkt erreichbar, sondern emergieren aufgrund der Realisierung anderer Ziele.

Eine geeignete Vorgehensweise lässt sich am besten unter Berücksichtigung der Gegebenheiten an der Hochschule (z.B. Fachkulturen), ihrer Größe und Struktur sowie der bisherigen Erfahrungen mit Neuerungen und Veränderungen bestimmen. Die Eigenzeiten, die Veränderungen von Einstellungen, Handlungsweisen, Prozessen und Strukturen in Sozialgebilden benötigen, sollten dabei stets beachtet werden.

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht verlässlich erfassen und ist auch dann nicht wie bei den anderen Eckpunkten „belegbar“, da die Art und Weise der mündlichen Kommunikation (Wortwahl, Duktus, Tonfall usw.) und die dabei wahr-

nehmbare Haltung (Mimik, Gestik usw.) der Angehörigen der Hochschule nur beobachtbar und dabei gleichzeitig mehrdeutig und volatil sind. Es ist dieser auf Beobachtungen basierende „Eindruck“ aller Mitglieder einer Gutachtergruppe und die daraus im mündlichen Austausch gewonnenen gemeinsamen Überzeugungen, die in beschreibender Form einen Nachweis über die wahrgenommene Qualitätskultur liefern.

In diesem Sinne könnte unter dem umfassenden Aspekt der Qualitätskultur das Qualitätsmanagement einer Hochschule als insgesamt

- „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Kommunikationskultur und das Verständnis über das Thema Qualität bei den Hochschulangehörigen einen sehr hohen Stellenwert hat. Dies lässt sich an folgenden Beobachtungen erkennen: Die Kommunikation und der Umgang der Hochschulangehörigen sind nicht auf Dienstwege und Gremien(sitzungen) beschränkt, sondern es lässt sich eine gegenseitige Achtung unabhängig von der Hierarchiestufe wahrnehmen, eine Offenheit insbesondere der Funktionsträger für Anliegen der Hochschulmitglieder und eine Zugänglichkeit außerhalb formaler (Dienst-)Wege sowie eine aktive Haltung aller Hochschulangehörigen.
- „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Kommunikationskultur und das Verständnis über das Thema Qualität bei den Hochschulangehörigen als wichtig erachtet werden. Dies lässt sich an folgenden Beobachtungen erkennen: Die Kommunikation und der Umgang der Hochschulangehörigen sind nicht nur auf Dienstwege und Gremien(sitzungen) beschränkt, sondern es lässt sich eine Offenheit insbesondere der Funktionsträger für Anliegen der Hochschulmitglieder und eine Zugänglichkeit außerhalb formaler (Dienst-)Wege wahrnehmen.
- „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn zwar eine „Kommunikationskultur“ vorhanden ist, die Vorstellungen der Hochschulmitglieder zum Thema Qualität aber noch stark voneinander abweichen. Insgesamt ist spürbar, dass alle Hochschulmitglieder „das Beste wollen“, dass es aber „Reibungsverluste“ gibt.

„entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn es lediglich Initiativen gibt, über Verbesserungen zu reden.

Anhang 2: Begehungsplan

Begehung, Wien, 05.04. – 07.04.2017

Mi., 05. April 2017	
	Anreise
14.00 - 15.30	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
15.30 – 17.30	Strategie und Ziele der Hochschule, Governancessstrukturen
17.30 – 18.30	Rundgang Campus
20.00	Abendessen
Do., 06. April 2017	
09.00 – 09.15	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
09.15 – 10.15	Qualitätsmanagementsystem, Informationssystem
10.15 – 10.30	Kaffeepause
10.30 – 12.15	Fokusmeeting Studium und Lehre
12.15 – 13.45	Mittagessen
13.45 – 14.45	Fokusmeeting Forschung
15.00 – 16.00	Rolle der Lehrenden im QM
16.00 – 17.15	QM aus Sicht der Studierenden
17.30 – 18.00	Berufungsverfahren
18.15 – 19.00	interne Gutachterbesprechung
20.00	Abendessen

Fr., 07. April 2017

09.00 – 09.30 Interne Gutachterbesprechung

09.30 – 10.15 Fokusmeeting Internationales

10.30 – 11.00 Fokusmeeting Marketing, Verwaltung & Personal

11.00 – 11.30 Kaffeepause

11.30 – 12.15 Fokusmeeting Weiterbildung

12.30 – 13.15 Berufungsverfahren, Informationssysteme,
Klärung offener Fragen

13.15 – 14.00 Mittagessen

14.00 – 16.00 Interne Gutachterbesprechung

16.00 – 16.30 Feedback an die Hochschule

16.30 Abreise

Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für Gutachter_innen aus dem Hochschulbereich

Gutachterinnen und Gutachter müssen unbefangen urteilen können. Das setzt voraus, dass berufliche und private Beziehungen zu den zu evaluierenden Einrichtungen geklärt werden und gegenüber den Beteiligten sowie nach außen kein Zweifel an der Unbefangenheit ihrer fachlichen Bewertung erweckt und jeder Anschein von Befangenheit oder Interessenkonflikt der Gutachterinnen und Gutachter vermieden wird. Als mögliche Befangenheiten und Interessenkonflikte gelten:

- Verwandtschaft, persönliche Bindungen oder Konflikte mit Mitgliedern der Fachhochschule des BFI Wien in Leitungsfunktionen,
- aktuell laufende gemeinsame Forschungs- oder andere intensive Kooperationsprojekte mit der Fachhochschule des BFI Wien,
- unmittelbare wissenschaftliche Konkurrenz mit eigenen Projekten oder Plänen,
- weniger als zehn Jahre zurückliegendes Lehrer/Schülerverhältnis zu Mitgliedern der Fachhochschule des BFI Wien in Leitungsfunktionen,
- dienstliches Abhängigkeitsverhältnis innerhalb der letzten drei Jahre,
- Beteiligung an gegenseitigen Begutachtungen innerhalb des vergangenen Jahres,
- aktuell laufende Bewerbungsverfahren oder Berufungsverhandlungen mit bzw. bevorstehender Wechsel an die Fachhochschule des BFI Wien,
- Beteiligung an Kommissionen, Beiräten oder Beratungsgremien der Fachhochschule des BFI Wien,
- eigene oder gemeinsame wirtschaftliche Interessen.