

AUDITBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements an der
Fachhochschule Vorarlberg**

SEPTEMBER 2016

IMPRESSUM

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

Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Vorarlberg

Inhalt

| | |
|---|----|
| 1. Grundlagen des Audits..... | 4 |
| 2. Profil der FH Vorarlberg | 6 |
| 3. Strategische Ziele der Hochschule | 7 |
| 4. Konzept für ein Qualitätsmanagement..... | 11 |
| 5. Qualitätsregelkreis | 21 |
| 6. Informationssystem..... | 23 |
| 7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse | 25 |
| 8. Transparenz | 28 |
| 9. Qualitätskultur | 29 |
| 10. Gesamtbewertung..... | 30 |
| 11. Stellungnahme der Hochschule | 32 |
| 12. Empfehlungen der Gutachtergruppe..... | 34 |
| 13. Beschluss der Akkreditierungskommission..... | 35 |
| Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich | 36 |
| Anhang 2: Begehungsplan..... | 48 |
| Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für GutachterInnen aus dem Hochschulbereich..... | 50 |

1. Grundlagen des Audits

1.1 Ziele des Audits

Die Geschäftsleitung der Fachhochschule Vorarlberg beauftragte **evalag** im Februar 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 sowie Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Das Audit dient der gesetzlichen Vorschrift zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements der Hochschule alle sieben Jahre.

1.2 Methoden des Audits

Das Audit wird auf Grundlage eines informed Peer-Review durchgeführt, das unter Einbeziehung einer externen Gutachtergruppe das interne Qualitätsmanagementsystem der Hochschule bewertet und Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gibt. Die Zusammensetzung der Gutachtergruppe orientiert sich an den Verfahrensregeln für Audits von **evalag** und umfasst

- drei ExpertInnen mit Leitungserfahrung an einer Hochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine ExpertIn der Qualitätssicherung/Evaluation und
- 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. Christa Cremer-Renz, ehem. Präsidentin der FH Nordostniedersachsen, ehem. Präsidentin der Leuphana Universität Lüneburg,
- Alexander Leisner, Kanzler der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen,
- Prof. (FH) DI Dr. Christian Wartha, stv. Leitung des Fachhochschulkollegiums der FH Burgenland,
- Clemens Wimmer, Studierender des Master-Studiengangs Human-Centered Computing an der FH Oberösterreich,
- Prof. Dr. Rolf Zaugg, ehem. Leiter der Qualitätssicherung an der Fachhochschule der Nordwestschweiz.

Das Verfahren wurde von Harald Scheuthle 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 das Funktionsniveau 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 Vorarlberg und **evalag** im Februar 2015. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete **evalag** einen Frageleitfaden aus. Auf der Basis des Frageleitfadens erstellte ein Audit-Projektteam der Hochschule eine Selbstevaluation. Diese beinhaltet einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung des Qualitätsmanagements in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Die Selbstevaluation der FH Vorarlberg wurde im Dezember 2015 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 21. Januar 2016 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 Vorarlberg und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest. Hier ergab sich die Gelegenheit durch die temporäre Anwesenheit von Frau Dr. Heidrun Schöch und Frau Prof. (FH) Dr. Tanja Eiselen erste Verständnisfragen der Gutachtergruppe zu klären.

Am 2. bis 4. März 2016 fand die Vor-Ort-Begehung der FH Vorarlberg in Dornbirn statt. Im Rahmen der Begehung führte die Gutachtergruppe Gespräche mit der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, das die Selbstevaluation erstellt hatte, Mitgliedern aus allen Statusgruppen (Lehrende, Studiengangleitungen, Verwaltungsmitarbeitende, Studierende sowie AbsolventInnen) sowie Fokusgespräche zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung, Internationalisierung und Verwaltung/Personal. Am Ende der Begehung erhielt die Hochschulleitung eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der FH Vorarlberg 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 Vorarlberg zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben. Auf Grundlage des Berichts und der Stellungnahme der Hochschule traf die Akkreditierungskommission am 19. September 2016 die Zertifizierungsentscheidung. Der Auditbericht ist zur Veröffentlichung freigegeben.

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 gemäß § 22 HS-QSG relevanten Prüfbereiche begutachtet. Jedes Kapitel stellt zunächst den für den Eckpunkt relevanten Sachstand dar und erläutert dann die Bewertungen und Empfehlungen der GutachterInnen.

2. Profil der FH Vorarlberg

Die Fachhochschule Vorarlberg wurde 1989 gegründet und ist damit die älteste Fachhochschule Österreichs. Erhalter der FH Vorarlberg, die als gemeinnützige GmbH geführt wird, ist zu 100% das Bundesland Vorarlberg.

Heute bietet sie mehr als 1200 Studierenden ein Angebot von sieben Bachelor- und sechs Masterstudiengängen in den Bereichen Wirtschaft, Technik, Soziales und Gestaltung am Standort Dornbirn an. Die Studiengänge werden teils in Vollzeit und teils berufsbegleitend angeboten. Die Studiengänge werden größtenteils über Bundesmittel finanziert.

Die FH Vorarlberg hat 255 Mitarbeitende (rund 195 Vollzeitäquivalente), davon sind 167 im akademischen Bereich und 88 in der Verwaltung beschäftigt. Die 71 hauptberuflich Lehrenden decken etwa 60 % der Gesamtlehrbelastung ab (z. B. im Studienjahr 2014/15: 61 % im Bachelorbereich sowie 58 % im Masterbereich). Die restlichen 40 % der Lehrbelastung werden von nebenberuflich Lehrenden abgehalten (71 nebenberuflich Lehrende zum Stichtag 31.12.2015).

Die Aktivitäten der FH Vorarlberg in der angewandten Forschung sind in den fünf Forschungsbereichen „Nutzerzentrierte Technologien“, „Sozial- und Wirtschaftswissenschaften“, „Energie“, „Mikrotechnik“ und „Prozess- und Produkt-Engineering“ organisiert. Daneben betreibt die FH Vorarlberg die beiden Josef Ressel Zentren für Materialbearbeitung mit ultrakurz gepulsten Laserquellen und für angewandtes wissenschaftliches Rechnen in Energie, Finanzwirtschaft und Logistik.

Die Weiterbildungslehrgänge nach § 9 FHStG der FH Vorarlberg werden von Schloss Hofen organisiert, das als 100%ige Tochter der FH Vorarlberg auch als Weiterbildungszentrum des Landes Vorarlberg fungiert. Im Studienjahr 2013/14 beläuft sich die Anzahl der Weiterbildungsteilnehmenden auf 310.

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

Institutionelle Ziele legt die FH Vorarlberg in ihrer jeweiligen Strategie fest. Zum Zeitpunkt des Audits befand sich die FH Vorarlberg am Übergang von der bisher gültigen Strategie 2010-2015, festgelegt im Zielbild 2010-2015, zur neuen Strategie 2016-2022.

In der Strategie 2010-2015 wurden Ziele für die gesamte Hochschule auf Hochschulebene für die fünf Dimensionen Aus- und Weiterbildung, Forschung, Wissens- und Technologietransfer, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation sowie Organisation und Finanzen definiert. Für jede Zieldimension hatte die FH Vorarlberg Ziele und Subziele festgelegt.

Die neue Strategie 2016-2022 hingegen geht von den Geschäftsfeldern der FH Vorarlberg aus. Diese sind die vier Studienbereiche Wirtschaft, Technik, Gestaltung und Soziales sowie die Forschung und die Weiterbildung. In der Strategie 2016-2022 werden, ausgehend von den Rahmenzielen der FH Vorarlberg, die Ziele auf der Ebene der Geschäftsfelder definiert und dafür Umsetzungsstrategien entwickelt. Die zentralen und übergreifenden Ziele der FH Vorarlberg sind dabei die regionale Verankerung der Hochschule und ein qualitatives Wachstum.

Die FH Vorarlberg ist als alleinige Hochschule in Vorarlberg regional verankert und bestens vernetzt. Ziel ist es darum, mit ihren Angeboten in der Lehre, Weiterbildung und Forschung die Bedarfe des regionalen Arbeitsmarktes zu decken und als wissenschaftliche Impulsgeberin für die Region zu fungieren.

Mit einem qualitativen Wachstum strebt die FH Vorarlberg vor allem die Weiterentwicklung bzw. Erweiterung ihrer Angebote an und setzt auf eine Stärkung der Forschungsaktivitäten und auf ein zielgruppengerichtetes Angebot in den Bereichen Studium und Weiterbildung. Flankierend soll die interne Entwicklung der FH Vorarlberg vorangetrieben werden.

Diese Rahmenziele werden konkret auf der Ebene der sechs Geschäftsfelder definiert und mit Maßnahmen versehen. Zur Überprüfung der Ziele wurden eine Reihe von Kennzahlen und Sollwerten auf Hochschulebene und teilweise auch differenziert auf der Ebene der Geschäftsfelder definiert.

Innerhalb der Hochschulstrategie existiert auch eine davon abgeleitete Internationalisierungsstrategie, die vor allem für den Bereich der Lehre die Internationalisierungsziele festlegt und Maßnahmen ableitet. Die Internationalisierungsstrategie folgt dem

Process Approach Modell, das eine internationale Dimension in allen wesentlichen Funktionen der Hochschule verortet, und definiert als programmatische Ziele insbesondere eine Stärkung der Mobilität von Studierenden (50%ige Mobilitätsquote bei Vollzeit-Bachelorstudierenden) und Lehrenden (20%ige Mobilitätsquote) sowie eine Internationalisierung der Curricula. Auf der organisatorischen Seite werden eine stärkere Verankerung der Internationalisierung innerhalb der Hochschule, Durchführungsprozesse und ein Umsetzungscontrolling angestrebt.

Die Umsetzung der Strategie der FH Vorarlberg erfolgt in einem Kaskadenmodell, bei dem die Hochschulleitung mit den Abteilungsleitungen Zielvereinbarungen schließt, und diese wiederum mit ihren Mitarbeitenden Zielvereinbarungen schließen. Die Zielvereinbarungen werden im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendengespräche geschlossen. Die Umsetzung der Strategie wird regelmäßig im Führungskreis, in dem sich die Geschäftsleitung und die Leitungen der Organisationseinheiten treffen, beobachtet und der Zielerreichungsgrad besprochen. Ein Monitoring findet auch durch den Aufsichtsrat statt, an den die Geschäftsleitung vierteljährlich berichtet.

3.1.2 Einbindung gesellschaftlicher Ziele

Die gesellschaftlichen Ziele der Fachhochschulen in Österreich sind insbesondere 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 zu berücksichtigen.

Als eine in der Region verankerte Hochschule spielen die Praxisorientierung und der Bezug zu den regionalen Unternehmen an der FH Vorarlberg eine große Rolle. Beide Perspektiven werden vor allem über die zahlreichen nebenberuflichen Lehrenden an der FH Vorarlberg implementiert.

Die Zielgruppenorientierung der FH Vorarlberg spiegelt sich in ihrem für die Größe der Hochschule fachlich sehr differenzierten Studienangebot wieder. Diese Studienangebote werden auch in verschiedenen Organisationsformen wie Vollzeit, berufsbegleitend, dual oder als Weiterbildungslehrgang angeboten.

Gesellschaftliche Ziele setzt die FH Vorarlberg explizit im Bereich Gender und Diversity um, der in der Satzung verankert ist und zu einer Zertifizierung als familiengerechte Hochschule geführt hat. Aktivitäten im Bereich Gender und Diversity werden von der Gleichstellungsbeauftragten, die mit einem eigenen Budget ausgestattet ist, hochschulübergreifend umgesetzt.

3.1.3 Zielentwicklung

Während die Strategie 2010-2015 vor allem top-down und mit Unterstützung einer externen Beratung entwickelt wurde, wird die neue Strategie 2016-2022 vor allem innerhalb der Hochschule durch ein Gegenstromverfahren entwickelt. Dabei erfolgt die Entwicklung und Ausarbeitung der Strategien der Geschäftsfelder bottom-up in den jeweiligen Geschäftsfeldern innerhalb des strategischen Rahmens und wird dann auf der Ebene der Geschäftsleitung verdichtet und konsolidiert. Die Strategiedokumente wa-

ren während des Prozesses im Intranet für alle Mitarbeitenden veröffentlicht und wurden in den einzelnen Bereichen des akademischen Bereichs - wie Studiengänge, Departments und Forschungsbereiche/-zentren - diskutiert. Die Diskussion auf Hochschulebene fand vor allem im Führungskreis statt. Nach der internen Verabschiedung wurde die Strategie im November 2015 und Februar 2016 im Aufsichtsrat durch den Erhalter verabschiedet und intern veröffentlicht. Das Verfahren soll erreichen, dass möglichst diejenigen Personen, die mit der Umsetzung der Strategie betraut sind, in deren Entwicklung eng einbezogen werden.

3.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe spielt die strategische Planung eine große Rolle für die FH Vorarlberg. Zum Zeitpunkt des Audits befand sich die FH Vorarlberg im Übergang von der alten zur neuen Strategie, die soeben verabschiedet wurde. Die strategischen Ziele waren jedoch vorhanden. Die Ziele passen nach Ansicht der GutachterInnen sehr gut zum Profil der FH Vorarlberg und unterstützen die Entwicklung und die regionale Ausrichtung der Hochschule optimal. Zentral ist der FH Vorarlberg dabei das qualitative und weniger das quantitative Wachstum durch Studiengänge, die neue Studierendengruppen erreichen und die regionale Nachfrage bedienen, und durch die Gewinnung von qualifiziertem Lehr- und Forschungspersonal. Sehr deutlich wurde während der Begehung, dass die Hochschule ihr Leitbild wirklich lebt.

Die gesellschaftlichen Zielsetzungen spielen eine wichtige Rolle in der Strategie der FH Vorarlberg. Dies spiegelt sich in der Ausrichtung der Lehre und Weiterbildung auf den Bedarf des regionalen Arbeitsmarktes sowie in der Forschung in Kooperation mit regionalen Unternehmen wider. Positiv fiel den GutachterInnen auch die gute Einbeziehung der Gender und Diversity Aspekte auf, die in den Zielen verankert sind, durch Maßnahmen unterstützt und im Monitoring berücksichtigt werden. Auch die Wissenschaftlichkeit, auf die die FH Vorarlberg in der Personalauswahl wie auch in der Einbeziehung von Projektarbeiten in die Lehre großes Augenmerk legt, sehen die GutachterInnen in einer guten Balance. Die enge Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele wird über die Diskussion und die Verabschiedung der Ziele durch den Erhalter im Aufsichtsrat gewährleistet.

Durch die Strategieentwicklung im Gegenstromverfahren ist gewährleistet, dass die Ziele der Organisationseinheiten im Einklang mit den Hochschulzielen stehen. In einzelnen Querschnittsbereichen existieren separate Strategien, die von der Hochschulstrategie abgeleitet sind. Ein Beispiel ist die Internationalisierungsstrategie, die sich von der Strategie 2010-2015 ableitet und die internationale Komponente ausdifferenziert und operationalisiert.

Die Ziele der Hochschule werden auch operationalisiert. Aufgrund der Tatsache, dass die aktuelle Strategie 2016-2022 noch im Entwicklungsstadium ist, ist diese Operationalisierung verständlicherweise noch nicht abgeschlossen, muss aber wichtiger Bestandteil der Strategie 2016-2022 sein.

Dass die strategische Planung eine große Rolle für die FH Vorarlberg spielt, zeigt nach Ansicht der GutachterInnen das Vorgehen bei der Umsetzung der Ziele. Dazu dient das Instrument der Zielvereinbarungen, die in einem kaskadenförmigen Vorgehen mit allen Mitarbeitenden geführt werden. Dadurch gewinnen die strategischen Ziele für alle Mitarbeitenden eine reale Bedeutung für den Arbeitsalltag. Die Zielvereinbarungen werden jedoch nicht nur als top-down Instrument zur Weitergabe der Hochschulziele und zur Überprüfung der Zielerreichung genutzt, sondern dienen auch der Definition der Ziele durch ein bottom-up Verfahren. Die Zielerreichung ist zudem ein wichtiges Steuerungsinstrument der Hochschulleitung. Operationalisierungen der Ziele fließen

nämlich in den Performancebericht ein, dienen dort dem Zielerreichungscontrolling und sind eine der Grundlagen für die anschließenden Zielvereinbarungen.

Positiv bewerten die GutachterInnen den Prozess, den die FH Vorarlberg zur Entwicklung ihrer Strategie 2016-2022 genutzt hat. Er ging nicht nur von der Führungsebene aus sondern ermöglichte der Hochschule, die Mitarbeitenden umfassend in den Entwicklungsprozess einzubeziehen und den Teileinheiten eine sinnvolle Weiterentwicklung zu gewährleisten. Es wurde auch überzeugend dargelegt, wie die Strategieentwicklung zur Implementierung des Qualitätsregelkreises gedient hat.

Die Strategie ist für die Mitarbeitenden auf der Intranetplattform „inside“ veröffentlicht und war dies auch schon während des Entwicklungsprozesses. Das Leitbild der FH Vorarlberg ist auf der Website veröffentlicht.

Insgesamt gesehen hat die FH Vorarlberg nach Ansicht der GutachterInnen klar definierte Ziele, die zum Profil der Hochschule passen und den Mitarbeitenden bekannt sind und vor allem auch von ihnen mitgetragen werden. Die Ziele der Hochschule finden in der Implementierung über die Zielvereinbarungsgespräche konkrete Verwendung und spielen eine große Rolle im Monitoring und Zielerreichungscontrolling. Der Prozess der Zieldefinition wird als partizipativ angesehen. Die Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in die Strategie der Hochschule ist gewährleistet. Zudem gewährleistet die sehr gute Ressourcenausstattung sowohl personell, finanziell wie auch baulich die Realisierung der Ziele.

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 Erhaltern 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 „Einführung von Internationalisierung in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3) geprüft.

4.1 Sachstand

4.1.1 Hochschulebene

Das Qualitätsmanagement der FH Vorarlberg basiert auf ihrer ausgeprägten Qualitätskultur. Die einzelnen Mitarbeitenden nehmen dabei die Verantwortung für die Qualität ihrer Leistungen wahr, wobei die Letztverantwortung bei der Geschäftsleitung, bestehend aus der Geschäftsführung und der FH-RektorIn liegt. Das Qualitätsmanagement orientiert sich am Qualitätsregelkreis und geht von der gültigen Strategie und ihrer Operationalisierung in den Geschäftsfeldern aus. Über das kaskadenartige Zielvereinbarungssystem das in den Mitarbeitergesprächen umgesetzt wird, werden die Ziele und Strategien für die einzelnen Aufgabenbereiche definiert. Ein detailliertes, anwendungsorientiertes Qualitätsmanagementhandbuch, das allen Mitarbeitenden über das Intranet „inside“ zugänglich ist, legt Prozesse fest, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können. Die Zielerreichung wird in den Mitarbeitergesprächen und den relevanten Gremien und Arbeitsgruppen wie unter anderem im FH-Kollegium oder im Führungskreis regelmäßig diskutiert. Dort werden auch Maßnahmen abgeleitet und beschlossen. Dem Monitoring der Zielerreichung dient als Unterstützung auch der umfangreiche Performancebericht, der statistische Daten zu allen Geschäftsbereichen der FH Vorarlberg darstellt und in Beziehung zu den definierten Sollwerten steht. Unterstützt wird das Qualitätsmanagement durch die Qualitätsmanagmenteinheit mit zwei Mitarbeitenden.

4.1.2 Studium und Lehre

Das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre wird durch eine Reihe von zentral vorgegebenen Prozessen und Instrumenten geregelt, die den Lehrenden und Studiengangsleitungen zur Sicherung und zum Monitoring ihrer Qualität zur Verfügung stehen.

Die Studiengangsleitungen sind per Gesetz für die Koordination der Studienorganisation verantwortlich. Bei ihnen laufen die Ergebnisse der Qualitätssicherungsinstrumente auf Studiengangsebene zusammen. Sie halten Kontakt zu den nebenberuflichen Lehrenden im Studiengang und sind erste Ansprechpartner für die Studierenden. Eine studiengangsübergreifende Koordination findet in den Sitzungen der Studiengangsleitungen und den Sitzungen des Academic Board sowie durch die Stelle der Studiengangskoordination, die im Rektorat angesiedelt ist, statt. Die hochschulweite Koordination findet auch durch das FH-Kollegium statt.

Die Instrumente und Prozesse gewährleisten im Rahmen der ex ante Qualitätssicherung eine hohe Prozessqualität und ermöglichen durch ex post Monitoringinstrumente die Feststellung der Ergebnisqualität. Folgende Prozesse und Instrumente finden hochschulweit Anwendung:

ex ante Qualitätssicherung:

- Prozess zur Studiengangsentwicklung mit Bedarfs- und Akzeptanzanalyse durch ein gesetzlich geregeltes Entwicklungsteam und anschließender externer Akkreditierung,
- Prozess zur Anpassung eines Studiengangs,
- Komplettüberarbeitung eines Studiengangs alle vier bis sieben Jahre, der analog zur Einrichtung von Studiengängen durch ein Review-Team mit externer Beteiligung durchgeführt wird und zu einer Entscheidung durch das FH-Kollegium führt,
- Prüfung inhaltlicher und rechtlicher Vorgaben im Rahmen der Erstellung und Komplettüberarbeitung von Studiengängen,
- Vorgaben und bei Bedarf Unterstützung in der Lehrveranstaltungsbeschreibung durch die Stelle Hochschuldidaktik und Freigabe durch die Studiengangsleitung,
- Didaktikkonzept,
- jährlicher Budgetierungsprozess,
- ECTS-Label.

ex post Qualitätssicherung:

- studentische Lehrveranstaltungsbewertung mittels eines Instrumentenportfolios,
- Semesterfeedback,
- AbsolventInnenbefragung,
- Evaluation des Aufnahmeverfahrens alle zwei Jahre,
- externe Begutachtung des Studiengangs im Rahmen der Komplettüberarbeitung,
- Kennzahlen im Performancebericht.

Im Rahmen der studentischen Lehrveranstaltungsbewertung lässt das Qualitätsmanagement den einzelnen Lehrenden die Entscheidungsfreiheit darüber, welches Instrument aus dem dafür angebotenen Portfolio sie anwenden wollen. Mittels eines Ampel-systems werden die Lehrenden auf anstehende Evaluationen aufmerksam gemacht. Nach der Durchführung werden die Ergebnisse mit den Studierenden besprochen und ein summarischer Bericht an die Studiengangsleitung geschickt. Bei negativen Ergebnissen findet ein Follow-up Gespräch mit der Studiengangsleitung statt, um Lösungsstrategien zu suchen.

Die Komplettüberarbeitung eines Studiengangs orientiert sich stark am Prozess zur Entwicklung eines neuen Studiengangs und wird auch mittels eines Entwicklungsteams aus internen und externen Lehrenden durchgeführt. Dabei wird die Hochschuldidaktik in die Überarbeitung mit eingeschlossen, um die Implementierung des neuen Didaktikkonzeptes voranzubringen.

4.1.3 Weiterbildung

Die Weiterbildungslehrgänge der FH Vorarlberg werden von der Weiterbildungseinrichtung des Landes Vorarlberg, Schloss Hofen, durchgeführt. Sie ist eine Tochterorganisation der FH Vorarlberg und bietet auch andere Weiterbildungsangebote an, die nicht unter § 9 FHStG fallen.

Strategisches Ziel der Weiterbildung ist es, im Einklang mit der Hochschulstrategie der FH Vorarlberg den regionalen Weiterbildungsbedarf zu decken. Mit dem Weiterbildungsangebot wird keine Generierung von Überschüssen, sondern vorrangig Kosten-deckung angestrebt. Daher werden Weiterbildungslehrgänge eng mit den relevanten Systempartnern entwickelt.

Die Lehrgänge werden von Lehrgangsleitungen, die Lehrende der FH Vorarlberg oder wissenschaftlich ausgewiesene ExpertInnen aus anderen Organisationen sein können, geleitet. Die Entwicklung von neuen Angeboten wird durch ein flexibles Entwicklungsteam nach einem zentral definierten Prozess durchgeführt und vom FH-Kollegium verabschiedet. Vor kurzem wurde auch eine eigene QM-Beauftragte eingesetzt, die eine ISO-Zertifizierung des Weiterbildungsangebots anstrebt und das interne Qualitätsmanagement in enger Kooperation mit der QM-Beauftragten der FH Vorarlberg weiterentwickelt. Folgende Instrumente werden bislang genutzt:

- studentische Lehrveranstaltungsbewertung,
- Semesterfeedback,
- Qualitätszirkel,
- Prozess zur Neueinrichtung eines Lehrgangs
- Prozess zur laufenden Anpassung der Lehrgänge,
- standardisierter Budgetierungsprozess,
- Kennzahlen im Rahmen des Performanceberichts,
- jährliche Zielvereinbarungsgespräche.

4.1.4 Forschung

Die FH Vorarlberg definiert sich selbst als forschungsstarke Fachhochschule in Österreich und setzt sich zum Ziel, innovative Impulse für Wirtschaft und Gesellschaft in der Region zu geben. Die Forschung ist darauf ausgerichtet, dass regionale Partner in die Forschungsaktivitäten miteingebunden werden – ca. 60% der Projekte werden mit regionalen Partnern durchgeführt.

Da es in Vorarlberg keine Universität gibt, oblag es der FH Vorarlberg den Forschungsbereich aus eigener Kraft aufzubauen. Darum ist der Anteil an Habilitierten im Vergleich zu anderen Fachhochschulen in Österreich vergleichsweise hoch. Von den 167 Mitarbeitenden im akademischen Bereich sind 48 promoviert, davon sechs habilitiert.

Da Fachhochschulen in Österreich kein Promotionsrecht haben, können Doktoratsstudien nur in Kooperation mit einer Partneruniversität durchgeführt werden. Momentan existiert eine Kooperation mit der Universität Agder in Norwegen. Eine weitere ist mit der Universität Innsbruck geplant.

Die Forschung ist im Rahmen einer Matrixstruktur in fünf Forschungszentren und -bereiche aufgeteilt, die von Forschungsleitungen geleitet werden. Die Gesamtverantwortung für die Forschung liegt laut Organisationsstatut bei der Geschäftsführung. Die Abstimmung findet in 14-täglichen Sitzungen innerhalb der Geschäftsleitung statt. Die Forschung ist auch Gegenstand der jährlichen Zielvereinbarungen, die zwischen der

Geschäftsleitung und den Forschungsleitungen geführt werden. In den Zielvereinbarungsgesprächen werden auch die jeweiligen Forschungs- und Lehrdeputate individuell und flexibel je nach durchzuführenden Forschungsprojekten festgelegt, damit die in der Forschung engagierten Mitarbeitenden die notwendigen Freiräume dafür haben.

Die Stabsstelle Forschungskoordination unterstützt die ForscherInnen durch Förderberatung, Antragsunterstützung und Forschungscontrolling. Forschungsanträge werden über definierte Prozesse intern genehmigt. Die Anfang 2015 eingerichtete Datenbank FiPs unterstützt bei der Forschungs- und Publikationsverwaltung.

Drittmittelprojekte werden in der Regel vom jeweiligen Drittmittelgeber extern evaluiert. Daneben existieren definierte Kriterien für die Zielerreichung, die im Performancebericht zusammengefasst sind und in den Zielvereinbarungsgesprächen diskutiert werden.

4.1.5 Internationalisierung

Die Internationalisierungsstrategie der FH Vorarlberg basiert auf dem Leitbild und der Hochschulstrategie. Sie ist vor allem auf die Lehre ausgerichtet. In der Forschung wird momentan keine offensive Internationalisierungsstrategie verfolgt.

Im Zentrum der Strategie steht die Mobilität von Studierenden und Lehrenden. Internationalisierung in der Lehre spielt eine große Rolle für die FH Vorarlberg, da die Studiengänge stark auf den regionalen Bedarf ausgerichtet sind und in Vorarlberg viele internationale tätige Unternehmen ansässig sind. Interkulturelle Kompetenzen sind wichtige Kriterien der Berufsbefähigung. Zentrale Ziele sind darum eine Mobilitätsquote von 50% und ein Semester auf Englisch für alle Bachelorstudiengänge in Vollzeit. Im Zentrum der Internationalisierungsstrategie der FH Vorarlberg steht Mobilität, jedoch spielt auch Internationalisierung zu Hause eine Rolle. Ein geplantes Konzept dafür wurde jedoch noch nicht ausgearbeitet.

Die strategische Verantwortung für die Internationalisierung liegt bei der Geschäftsleitung, die inhaltliche bei den Studiengangsleitungen. Die operative Abwicklung liegt beim International Office mit vier Mitarbeitenden.

Das International Office ist auch für die Qualitätssicherung der Internationalisierung zuständig. Dafür werden die folgenden ex ante und ex post Instrumente und Prozesse genutzt:

- Prozesse für Mobilität,
- Learning Agreements,
- ECTS Label,
- Diploma Supplement Label,
- Fremdsprachenkurse und Deutsch als Fremdsprache,
- Befragung von Incomings und Outgoings,
- Studienberichte über Auslandssemester durch Studierende,
- Berichte von Auslandsdozenturen in Departmentsitzungen,
- jährliches Zielerreichungscontrolling durch das International Office mit Erarbeitung von Empfehlungen,
- Performancebericht.

4.1.6 Verwaltung und Personal

Die Verwaltung unterstützt die Hochschule bei der Erbringung ihrer Leistungen. Im Bereich Studium und Lehre ist die Studiengangsverwaltung direkt den Studiengängen zu-

geordnet, die durch Studiengangsadministrationen unterstützt werden. Die Kommunikation zwischen dem akademischen Bereich und der Verwaltung findet im Führungs-Kreis statt, in dem auch die Leitungen der Verwaltungseinheiten Mitglied sind.

Die wesentlichen Verwaltungsprozesse sind durch Prozessbeschreibungen im Managementhandbuch geregelt. Wichtigstes Steuerungsinstrument sind die jährlichen MitarbeiterInnengespräche, in denen auch Maßnahmen zur Personalentwicklung besprochen werden. Die FH Vorarlberg ist außerdem als familienfreundliche Hochschule zertifiziert.

Für die Einstellung von wissenschaftlichem Personal existieren definierte Prozesse. Nach der Budgetierung der zu besetzenden Stelle werden zwischen Geschäftsleitung und Departmentleitung das Stellenprofil und Auswahlkriterien dafür festgelegt. Danach startet der Einstellungsprozess, der von einer hochschulintern besetzten Berufskommission durchgeführt wird und ein Interview und eine Präsentation (mit Beteiligung von einer externen Gutachterin und von Studierenden) beinhaltet und von der Personalabteilung begleitet und dokumentiert wird. Analog, jedoch unter Leitung der Studiengangsleitung, wird der Einstellungsprozess für externe Lehrende durchgeführt. In Einstellungsverfahren findet der Maßnahmenkatalog "Gender- und Diversitygerechte Hochschulentwicklung" mit Vorgaben zu Gleichstellung, Diversität, Frauenförderung und Familienfreundlichkeit, die bereits in der Ausschreibung berücksichtigt werden, Anwendung.

Freiwillige hochschuldidaktische Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrende bietet die Hochschuldidaktikstelle an. Neben Didaktikworkshops und -seminaren bietet sie auch individuelle Coachingangebote für Lehrende an und berät bei der Weiterentwicklung von Studiengängen. Außerdem existiert ein monatlicher Jour fixe für Hochschuldidaktik, der allen internen und externen Lehrenden offensteht.

4.2 Bewertungen und Empfehlungen

4.2.1 Hochschule

Nach Ansicht der Gutachtergruppe hat die FH Vorarlberg insgesamt ein klares, praktikables Qualitätsmanagement-Konzept. Die Steuerungs-, Kern-, und Supportprozesse sind im Managementhandbuch definiert, dokumentiert und für die Mitarbeitenden über das Intranet gut zugänglich. Die Vorgaben, die das Qualitätsmanagement gibt, sind meist jedoch als Rahmenvorgaben definiert, die noch Raum für die individuelle Entscheidungen der Mitarbeitenden lassen, die beispielsweise zwischen verschiedenen Optionen wählen können. Dadurch steigt die Akzeptanz des QM-Systems, und die Mitarbeitenden nehmen es als unterstützender und weniger bürokratisch war. Das System setzt auch in großem Maße auf informelle Verfahren und Kommunikation, die nach Ansicht der Gutachtergruppe an der FH Vorarlberg gut funktionieren, insbesondere aufgrund der relativ kleinen Größe der Hochschule.

Einige Vorgaben sind jedoch noch nicht vollständig und flächendeckend umgesetzt, wie zum Beispiel das Hochschuldidaktikkonzept. Dies wurde verabschiedet, kommt jedoch nach Einschätzung der Gutachtergruppe erst ansatzweise in den Studiengängen zur Geltung.

Das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule dient der Gewährleistung und Prüfung der Qualität und verknüpft die Instrumente und Prozesse sinnvoll miteinander. Sehr positiv fiel der Gutachtergruppe auf, dass Qualitätsmanagement an der FH Vorarlberg mit der Intention der Weiterentwicklung durchgeführt wird, mit dem Ziel, die

Mitarbeitenden bei der Weiterentwicklung der Qualität zu unterstützen. So gewährleisten die Instrumente, dass tatsächlich Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Beispiele hierfür sind die Zielvereinbarungsgespräche oder die Follow-up Gespräche in der Evaluation der Lehre.

4.2.2 Studium und Lehre

Im Bereich Studium und Lehre, der wichtigste Bereich der Fachhochschulen in Österreich, ist das Qualitätsmanagement nach Einschätzung der Gutachtergruppe am weitesten entwickelt. Hier sehen die GutachterInnen die FH Vorarlberg auf einem guten Weg, der so weitergeführt werden sollte. Dies beruht vor allem auf der Ausgewogenheit von formellen und informellen Prozessen, die der Organisation der FH Vorarlberg angemessen sind und den Lehrenden als den eigentlichen Leistungserbringern den notwendigen Freiraum für Kreativität und Weiterentwicklung einräumt. Dies wird deutlich durch das positive Feedback von Studierenden und Lehrenden zum Qualitätsmanagement und den Studienbedingungen an der FH Vorarlberg. Studierende und Lehrende schätzen die Freiräume, die ihnen das System gibt, und nutzen diese kreativ aus.

Um die Leistungsfähigkeit des Qualitätsmanagements zu erhalten, sollte die FH Vorarlberg darauf achten, dass die Balance zwischen formellen und informellen Elementen auch in Zukunft erhalten bleibt.

Besonders hervorzuheben ist die Evaluierung von Studium und Lehre, die den Lehrenden eine Reihe von Instrumenten an die Hand gibt, die sie nach eigener Wahl nutzen können. Das Ampelsystem, das auf einfache Weise Handlungsbedarfe anzeigt, und das Follow-up Gespräch gewährleisten, dass Anreize für Weiterentwicklungen in der Lehre gesetzt werden.

Obwohl Wissenschaftlichkeit nach Aussage der Lehrende eine große Rolle für die FH Vorarlberg spielt, wird die Verbindung zwischen Forschung und Lehre für die GutachterInnen nicht immer ganz deutlich, auch nicht in allen Masterstudiengängen.

Um die Wissenschaftlichkeit in Studium und Lehre zu fördern, empfehlen die GutachterInnen eine stärkere Verknüpfung zwischen Forschung und Lehre, die auch bereits in der Bachelorphase eine Rolle spielen sollte; dies wäre z. B. durch ein hochschuldidaktisches Konzept des „forschenden Lernens“ möglich.

In die Weiterentwicklung von Studiengängen sind auch externe Stakeholder einzbezogen. Die GutachterInnen sehen den Schwerpunkt jedoch in der Einbeziehung von Rückmeldungen aus der Berufspraxis. Insbesondere in den Entwicklungsteams ist eine erhöhte Beteiligung von WissenschaftlerInnen mit ausgewiesener Expertise zu den Studienangeboten zu beteiligen. Das fachbezogene wissenschaftliche Feedback sollte nach Ansicht der Gutachtergruppe in höherem Maße genutzt werden.

Die Studiengänge der Hochschulen für angewandte Wissenschaften bedürfen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung hinsichtlich der Anforderungen der Berufsfelder, für die sie ausbilden. Um dafür ein Feedback zu erhalten, bedarf es einer angemessenen und gleichwertigen Beteiligung von BerufspraktikerInnen, WissenschaftlerInnen und Stakeholdern.

Um theoretisch-fachliche, fachdidaktische und methodische Inhalte regelmäßig auf Passung, Innovations- und Qualifizierungspotential zu überprüfen, empfiehlt die Gutachtergruppe fallbezogene Überprüfungen der Balance der Beteiligung der jeweiligen Expertengruppen.

Immer wichtiger für moderne Studiengänge wird Interdisziplinarität und Transdisziplinarität. Die Gutachtergruppe sieht die Chance, dass die FH Vorarlberg die Potentiale ihres Portfolios nutzen kann, um die disziplinär ausgerichteten Studiengänge durch inter- und transdisziplinär fokussierte Angebote zu erweitern. Als interdisziplinäres Element existiert die Modulbibliothek, ein studiengangsübergreifendes Wahlmodul für Masterstudiengänge, das interdisziplinäre Veranstaltungen mit Schlüsselqualifikationen kombiniert. Um die Inter- und Transdisziplinarität in Studium und Lehre zu fördern, ermutigen die GutachterInnen die FH Vorarlberg, ihr breites Fächerspektrum in großem Maße für inter- und transdisziplinäre Angebote zu nutzen, auch in den Bachelorstudiengängen.

4.2.3 Weiterbildung

Im Bereich der Weiterbildung verfolgt die FH Vorarlberg eine klare Strategie, die gut zur Gesamtstrategie der Hochschule passt. Die Integration des Weiterbildungszentrums des Landes Vorarlberg, Schloss Hofen, in die FH Vorarlberg als Tochtergesellschaft gewährleistet eine abgestimmte Entwicklung der Weiterbildung, die im Einklang mit den gesellschaftlichen Zielsetzungen des Landes steht.

Die Weiterbildungslehrgänge selbst sind häufig auf einen sehr spezialisierten Bereich oder eine Branche fokussiert. Hier sehen die GutachterInnen es als wichtig an, innerhalb wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote eine breitere wissenschaftliche Basis zu gewährleisten.

Um eine breitere wissenschaftliche Basis in den Weiterbildungslehrgängen zu gewährleisten, empfehlen die GutachterInnen, dass die wissenschaftliche Objektivität in den einzelnen Lehrangeboten vermehrt berücksichtigt werden sollte.

Das interne Qualitätsmanagement in der Weiterbildung orientiert sich in Teilen an dem der FH Vorarlberg, ist aber nach Ansicht der GutachterInnen noch im Aufbau. Die Wichtigkeit wurde jedoch erkannt, was die kürzliche Benennung einer eigenen Qualitätsbeauftragten für die Weiterbildung verdeutlicht.

Um das Qualitätsmanagement für die Weiterbildungslehrgänge zu stärken, empfehlen die GutachterInnen, das Qualitätsmanagement für die Weiterbildungslehrgänge mit Unterstützung der FH Vorarlberg weiter auszubauen und sich dabei am System der FH Vorarlberg in Studium und Lehre zu orientieren.

4.2.4 Angewandte Forschung

Der Bereich der angewandten Forschung ist nach Ansicht der Gutachtergruppe an der FH Vorarlberg gut aufgestellt. Dazu haben sicherlich bereits Entscheidungen in der

Vergangenheit beigetragen, die dem Bereich der Forschung an der FH Vorarlberg ein größeres Gewicht gegeben haben, da keine andere Forschungseinrichtung in dieser Größenordnung in Vorarlberg existiert.

Die Forschungsschwerpunkte der FH Vorarlberg sind in fünf Forschungszentren und -bereichen sinnvoll institutionalisiert und durch die Zuordnung von habilitiertem Forschungspersonal gut aufgestellt für ihre weitere Entwicklung. Besonders positiv betrachten die GutachterInnen das flexible System der Lehrdeputatsreduzierung in den Zielvereinbarungsgesprächen, das den akademischen Mitarbeitenden bedarfsgerecht Freiräume für Forschung schafft.

Von der administrativen Seite wird der Forschungsbereich durch die Stabsstelle Forschungskoordination kompetent unterstützt. Dadurch sind viele Prozesse klar definiert. Aufgrund der großen Bedeutung von Drittmitteln für die Durchführung von Forschung wäre jedoch zu erwägen, ob eine zusätzliche verwaltungsinterne beratende Unterstützung bei der oft komplexen Antragstellung/Abrechnung nicht sinnvoll oder sogar notwendig sein könnte.

Um die Forschungsförderung an der FH Vorarlberg weiter zu unterstützen, empfehlen die GutachterInnen insbesondere für die Antragstellung/Abrechnung weitere beratende Hilfen bereitzustellen. Möglichkeiten könnten ein Budget für Antragstellungen sein oder eine Lehrentlastung für die Phase der Antragstellung.

Zur Bewertung der Forschungsleistung werden im Großen und Ganzen die klassischen Kennzahlen herangezogen. Weitere Evaluationen finden durch externe Drittmitgeber statt.

4.2.5 Internationalisierung

Die Internationalisierung der FH Vorarlberg ist nach Einschätzung der GutachterInnen gut in die Hochschulstrategie eingebunden. Die Internationalisierungsmotive sind klar in der Strategie verortet, und die Ziele für den Bereich leiten sich von den Hochschulzielen ab. Durch die Einbindung der Leitung des International Office in den Führungs-Kreis ist die internationale Komponente auch strukturell in den Gremien der Hochschule verankert.

Vorbildlich, aber auch sehr umfangreich, ist nach Ansicht der GutachterInnen das Qualitätsmanagement für den Bereich der Internationalisierung, das auf definierten Prozessen, regelmäßigen Befragungen, Berichten und einem regelmäßigen Zielerreichungs-controlling basiert und somit einen funktionierenden Qualitätsregelkreis aufweist.

Um die umfangreiche Mobilität zu ermöglichen, hat die FH Vorarlberg mit ca. 110 Partnerhochschulen ein großes internationales Netzwerk. Nach Ansicht der Gutachtergruppe ist die Pflege eines so großen Netzwerkes, insbesondere in Hinblick auf einen aktiven Austausch in beide Richtungen und auf eine inhaltliche Passung und Ergänzung mit den jeweiligen Partnerstudiengängen, eine Herausforderung.

Um das Netzwerk der Partnerhochschule aktiv und wirkungsvoll zu halten, empfehlen die GutachterInnen, das Netzwerk weiterhin regelmäßig kritisch zu evaluieren und die Partnerschaften für beiderseitige Studierenden- und DozentInnenmobilität attraktiv zu gestalten.

Ein wichtiges Element der Internationalisierung ist die Sprachausbildung. Hier macht die FH Vorarlberg auch Angebote, den GutachterInnen erschloss sich jedoch die strategische Ausrichtung dieser Angebote nicht.

Um das außercurriculare Sprachenangebot stärker als Element der Internationalisierungsstrategie an der FH Vorarlberg zu verankern, empfehlen die GutachterInnen zu prüfen, ob die Sprachvermittlung adäquat ist und im Hinblick auf ihre Schwerpunktsetzung den strategischen Zielen entspricht.

Während der Schwerpunkt der Internationalisierung der FH Vorarlberg im Bereich der Mobilität zu verorten ist, spielt auch die Internationalisierung zu Hause eine immer größere Rolle. Insbesondere berufsbegleitende Studierende, die in der Regel nicht im selben Maß wie Vollzeitstudierende mobil sind, können von Internationalisierung zu Hause profitieren. Angebote, wie z. B. die Vermittlung internationaler Kompetenzen innerhalb der Modulbibliothek – ein interdisziplinäres und studiengangübergreifendes Modulangebot – sind daher zu begrüßen.

Um Internationalisierung auch über Mobilität hinaus zu fördern und dadurch für weitere Studierendenzielgruppen zu erschließen, empfiehlt die Gutachtergruppe, die Internationalisierung zu Hause weiter zu stärken und das geplante Konzept zur Internationalisierung zu Hause weiter auszuarbeiten.

4.2.6 Verwaltung und Personal

Die Qualitätssicherung im Bereich Verwaltung wird von den GutachterInnen als insgesamt sehr gut bewertet. Während der Begehung haben die GutachterInnen den Eindruck gewonnen, dass bei den Mitarbeitenden eine hohe Qualitätskultur und eine starke Serviceorientierung vorhanden sind. Ebenso zeichneten sich die Gesprächspartner durch eine sehr aktive und kompetente Aufgabenwahrnehmung und Innovationsfreude aus. Das Qualitätsmanagement wird von den Mitarbeitenden größtenteils als unterstützend und als Bereicherung für die eigene Arbeit empfunden. Dies ist aufgrund der Wichtigkeit der Verwaltung für die Betreuung der Studierenden und der Einbindung der Verwaltung in das Qualitätsmanagement von großer Bedeutung für die FH Vorarlberg. Die definierten Prozesse sind über das Managementhandbuch für die Mitarbeitenden abrufbar.

Die Berufungsverfahren für wissenschaftliches Personal sind klar strukturiert. Vor der Ausschreibung wird die Denomination der Stelle strategisch geprüft und Einstellungskriterien werden individuell für die Stelle angepasst.

Der Bedarf für Personalentwicklung wird in der Hochschule gesehen. Dazu besteht ein Angebot an fremden und selbst angebotenen hochschuldidaktischen Weiterbildungen, das aber teilweise nur wenig genutzt wird.

Um die Personalentwicklung für Lehrende weiter zu fördern, empfehlen die GutachterInnen zu überlegen, wie man Anreize zur Nutzung der Personalentwicklung schaffen könnte. Zum Beispiel könnten differenzierte Angebote für Neuberufene, erfahrene Lehrende, nebenberufliche Lehrende, und spezielle Themen wie neue Medien geschaffen werden. Auch könnte eine hochschulidaktische Weiterbildung Teil einer Neuberufung sein.

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe ist das detaillierte Hochschulidaktikkonzept ein wichtiges Element der Personalentwicklung, das allerdings noch zu wenig im Alltag der Lehrenden angekommen ist. Einen ersten konstruktiven Einstieg in die Umsetzung des Konzeptes sehen die GutachterInnen im regelmäßigen Jour fixe zur Hochschulidaktik.

Um die tatsächliche Anwendung des Hochschulidaktikkonzeptes in der Lehre zu verbessern, empfehlen die GutachterInnen, auf dessen Grundlage konkrete Handlungskonzepte zu entwickeln. Die durchaus vielfältigen Unterstützungsangebote in der Didaktik sollten noch besser intern kommuniziert und mit Anreizsystemen gefördert werden.

Insgesamt besitzt die FH Vorarlberg ein gut funktionierendes internes Qualitätsmanagement, das seinen Schwerpunkt im Bereich Studium und Lehre hat und sich gut von den Zielen der Hochschule ableitet und auf eine konsequente Weiterentwicklung setzt. Das Qualitätsmanagement lebt von seiner Balance aus formellen und informellen Elementen und dem ausgeprägten Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden.

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 zu-grunde.

5.1 Sachstand

Das Qualitätsmanagement der FH Vorarlberg folgt dem Prinzip des Qualitätsregelkreises. Dafür werden in der Regel für verschiedene Aufgabenbereiche der Hochschule Qualitätsregelkreise definiert, für die dann Ziele festgelegt, Aktivitäten daran ausgerichtet, die Zielerreichung überprüft und bewertet und gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Daneben existieren Qualitätsregelkreise auf verschiedenen Ebenen, wobei die jeweils höhere Ebene überprüft, inwieweit die Ziele auf der jeweils unteren Ebene erreicht werden und die Qualität weiterentwickelt wird. Dafür muss das Ineinandergreifen der Qualitätsregelkreise gewährleistet sein.

Die FH Vorarlberg hat neben einem Qualitätsregelkreis auf Hochschulebene weitere Qualitätsregelkreise für die einzelnen Bereiche, insbesondere für Studium und Lehre, Forschung, Internationalisierung sowie Verwaltung definiert. Auf der Hochschulebene orientiert sich der Qualitätsregelkreis an der Hochschulstrategie, in dieser sind Ziele und Maßnahmen definiert. Die Zielerreichung wird dabei durch die Geschäftsleitung und im Führungskreis regelmäßig überprüft und Maßnahmen werden gegebenenfalls angepasst und umgesetzt.

Für den Bereich Studium und Lehre existieren Qualitätsregelkreise auf Ebene der Lehrveranstaltung, des Studiengangs und der Hochschule. Die Hauptverantwortung für die Qualität der Studiengänge liegt bei der Studiengangsleitung, bei der alle studiengangrelevanten Informationen zusammenlaufen und die die Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Studiengangs auf Basis der Qualitätssicherung umsetzt.

Wichtigstes Steuerungsinstrument sind die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche, die auch auf Basis des Performanceberichts mit allen Mitarbeitenden der FH Vorarlberg geführt werden.

5.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe sind an der FH Vorarlberg größtenteils gut funktionierende und ineinandergrifffende Qualitätsregelkreise implementiert. Im Rahmen der Strategieentwicklung werden für alle Bereiche Ziele definiert und operationalisiert. Die Ziele der Hochschule schlagen sich auch in den Ausrichtungen der Studiengänge nieder.

Die Operationalisierung der Ziele mündet – soweit möglich – auch in Kennzahlen, die später wieder für das Zielerreichungscontrolling genutzt werden. Das System der Zielvereinbarungen bietet die Grundlage der Strategieumsetzung und der Überprüfung der Zielerreichung auf der individuellen Ebene. Diskussionen in breiterem Rahmen finden in den Gremien statt. Dadurch besitzt die Hochschule ein Frühwarnsystem, um mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen und beheben zu können.

Eine Stärke des Qualitätsmanagements der FH Vorarlberg ist nach Ansicht der GutachterInnen ihr Fokus auf die Weiterentwicklung. Die Instrumente und die internen Diskussionen sind weitgehend auf die Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung ausgerichtet.

Der kaskadenartige Aufbau der Zielvereinbarungsgespräche und die unterschiedlichen Gremien an der FH Vorarlberg, in denen ein Austausch über unterschiedliche Bereiche und Hierarchieebenen stattfindet, gewährleistet eine Verknüpfung der verschiedenen Qualitätsregelkreise. Durch den Aufbau des Qualitätsmanagements mit formellen und informellen Elementen besitzt die FH Vorarlberg ein vernetztes dynamisches System, das schnell und in angemessener Weise auf Entwicklungen reagieren kann.

Der Eindruck der Gutachtergruppe im Rahmen der Begehung lässt auf gut geschlossene Qualitätsregelkreise schließen. Da das Qualitätsmanagement der FH Vorarlberg aber viel mit informellen Instrumenten und insbesondere informeller Kommunikation arbeitet, ist nicht immer vollständig ersichtlich, inwieweit Regelkreise tatsächlich geschlossen sind. Die GutachterInnen sehen in dem Anteil der informellen Elemente jedoch auch mit den Grund für das faktische Funktionieren des Systems und dessen Akzeptanz.

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 der FH Vorarlberg wird durch Informationssysteme unterstützt. Neben Softwarelösungen für die Studierenden- und Campusverwaltung nutzt die FH Vorarlberg ihr Intranet „inside“ als zentrale Informationsplattform für alle Mitarbeitenden der FH. Alle relevanten Informationen wie z.B. die Strategie und vor allem das Managementhandbuch mit den Prozessbeschreibungen ist in „inside“ intern veröffentlicht und nutzbar.

Als zentrales Monitoringinstrument dient der vierteljährlich erstellte Performancebericht an den Führungskreis, der statistische Informationen und für die Steuerung relevante Kennzahlen als Zeitreihen für die Bereiche Lehre, Forschung, Weiterbildung, Internationalisierung, Wissens- und Technologietransfer, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, Organisation und Finanzen enthält. Soweit definiert, sind auch Sollwerte im Bericht als Vergleichsmaßstab angegeben. Der Bericht wird vom Controlling erstellt und in gekürzter Form auch den Mitarbeitenden und dem Aufsichtsrat zur Verfügung gestellt. Der Performancebericht dient auch als eine Grundlage für die Zielvereinbarungsgespräche.

6.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Ansicht der GutachterInnen kann die FH Vorarlberg auf eine gute IT-Unterstützung ihres Qualitätsmanagements zurückgreifen. Es werden leistungsfähige Systeme vorgehalten, die über das Intranet „inside“ die interne Kommunikation und durch den Performancebericht die Erfassung und Bereitstellung der umfangreichen Daten und Kennzahlen wie auch die Aufbereitung in Zeitreihen ermöglichen und dadurch ein fortlaufendes Monitoring der Qualität erleichtern.

Insbesondere der Performancebericht stellt das Herzstück des Zielerreichungscontrollings der FH Vorarlberg dar und wird innerhalb der Hochschule vielfach verwendet.

Diese Daten leiten sich von den Zielen der Hochschule ab und werden durch das Controlling regelmäßig erhoben und aufbereitet. Die GutachterInnen konnten sich während der Begehung überzeugen, dass die quantitativen Daten jedoch mit Bedacht verwendet werden und im Zusammenhang mit anderen Informationen interpretiert werden. Es findet also keine ausschließliche Steuerung nach Zahlen statt. Aufgrund des Umfangs

des Performanceberichts erscheint der Gutachtergruppe eine regelmäßige Überprüfung dahingehend sinnvoll, welche Daten oder Kennzahlen nicht genutzt werden oder keinen Bezug zu den Zielen haben und damit entfallen können.

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

Die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung an der FH Vorarlberg liegt per Gesetz beim Erhalter. Seitens des Erhalters – des Bundeslandes Vorarlberg – führt die Geschäftsführung die Geschäfte der Fachhochschule Vorarlberg GmbH. Die Geschäftsführung ist durch die privatrechtliche Organisation der FH Vorarlberg dienstrechtlich den Mitarbeitenden, auch den Studiengangsleitungen und dem Rektorat vorgesetzt. Die Zuständigkeit für die akademische Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre auf der Hochschulebene liegt beim FH-Kollegium und auf Studiengangsebene bei den Studiengangsleitungen.

Als weitere zentrale Gremien auf Hochschulebene existieren die Geschäftsführung, die aus Geschäftsführung und RektorIn besteht, sowie der Führungskreis, der alle Leitungs- und ausgewählte Stabsfunktionen umfasst, also die akademischen und Verwaltungsleitungen. Daneben gibt es regelmäßige Treffen der Departmentleitungen und der Studiengangsleitungen, der Forschungszentren- bzw. -bereichsleitungen sowie der Studiengangadminstrationen.

Auf der Studiengangsebene liegt die Steuerung der Qualität in erster Linie bei der Studiengangsleitung, bei der alle Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Anwendung der Qualitätssicherungsinstrumente auf Studiengangsebene zusammenlaufen. Die Studiengangsleitung ist auch in ständigem Austausch mit den hauptberuflich und nebenberuflich Lehrenden sowie mit den Studierenden des Studiengangs. Daneben finden regelmäßige Treffen der Lehrenden und Treffen mit den JahrgangssprecherInnen bzw. StudierendenvertreterInnen statt.

Studierende sind formell über die Gremien in die Entscheidungsprozesse der FH Vorarlberg eingebunden. Daneben gibt es mehr oder weniger informelle Gespräche zwischen Studiengangsleitungen, Lehrenden und Studierenden. Die Studierenden betonen in der Begehung insgesamt die gute Erreichbarkeit der Lehrenden.

Externe Stakeholder sind vor allem durch die nebenberuflichen Lehrenden in das Qualitätsmanagement der FH Vorarlberg eingebunden. Der Großteil der nebenberuflich Lehrenden arbeitet hauptberuflich in Unternehmen oder anderen Hochschulen und kann daher die Anforderungen der Arbeitgeber an die AbsolventInnen und die Ideen der Unternehmen oder der Wissenschaft zur Weiterentwicklung der Studiengänge direkt einfließen lassen. Daneben besteht ein Austausch über die Praktikumsgeber, die den Studiengangsleitungen informell Feedback zur Qualität der Studierenden geben.

Externe WissenschaftlerInnen sind über die Entwicklungsteams sowie als externe GutachterInnen in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen eingebunden.

7.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe übernimmt die Hochschulleitung der FH Vorarlberg klar die Letztverantwortung für das Qualitätsmanagement und ist an dessen Weiterentwicklung beteiligt. Die Steuerung orientiert sich dabei klar an den Zielen und dem Leitbild der Hochschule. Die Hochschulleitung nimmt hierbei ihre Führungsverantwortung wahr, gibt von ihrer Grundhaltung her den Mitarbeitenden jedoch die notwendigen Freiräume zur Erreichung der Ziele. Besonders positiv fiel der Gutachtergruppe während der Begehung der insgesamt wertschätzende Umgang der Hochschulmitglieder untereinander auf.

Wichtigstes Steuerungsinstrument an der FH Vorarlberg ist das Mitarbeitergespräch, in dem Zielvereinbarungen geschlossen und die Zielerreichung festgehalten wird. Die GutachterInnen konnten sich überzeugen, dass die Mitarbeitergespräche durch ihre klare Regelung, die einen Rückblick auf die vergangene Periode, eine Vorschau auf die folgende Periode und die Budgetverhandlungen umfasst, ernsthaft, sinnvoll und verantwortungsbewusst für die Steuerung der Hochschule genutzt werden. Informationen des Qualitätsmanagements spielen in diesen Gesprächen eine große Rolle, da sie einerseits von den Hochschulzielen ausgehen und andererseits die vom Qualitätsmanagementsystem produzierten Informationen berücksichtigen. Eine Basis für die Gespräche sind unter anderem auch die Kennzahlen des Performanceberichts.

Den Mitarbeitenden werden so zwar einerseits Freiheiten in ihren Aktivitäten gelassen und durch angemessene Ressourcen unterstützt, jedoch betont die Geschäftsleitung auch, dass von Seiten des Erhalters eine klare Erfolgserwartung besteht, insbesondere da die FH Vorarlberg die einzige Organisation im Bundesland ist, die die ihr zugeschriebenen Funktionen ausfüllen kann. Diese Erfolgserwartung spiegelt sich auch in der ausgeprägten Ergebnisorientierung der Steuerung und des Qualitätsmanagements wider.

Unterhalb der Ebene der Geschäftsleitung sind die Verantwortlichkeiten im Prinzip klar geregelt. Die meisten, z. B. die Rolle der Studiengangsleitungen, sind gesetzlich geregelt oder im Organisationsstatut festgelegt. Die Gutachtergruppe hat während der Begehung jedoch auch den Eindruck bekommen, dass nicht alle Verantwortlichkeiten bis ins Kleinste formuliert, sondern eher informell zugewiesen sind, den jeweiligen Beteiligten die Verantwortlichkeit jedoch bewusst ist und auch wahrgenommen wird.

Die hochschulinternen Interessengruppen sind über die formellen Gremien, z. B. dem FH-Kollegium, in die Entscheidungsprozesse der FH Vorarlberg eingebunden. Positiv wurde von der Gutachtergruppe auch gesehen, dass im Führungskreis wichtige Entscheidungen auch von den jeweiligen Fachverantwortlichen und in Koordination zwischen akademischem Bereich und Verwaltungsbereich mitdiskutiert und mitgetroffen werden. Studierende sind jedoch nur über die formalen Gremien eingebunden. Deren Belange werden darüber hinaus über die Gespräche mit den Studiengangsleitungen und über informelle Gespräche mit DozentInnen in das Entscheidungssystem der FH Vorarlberg eingespeist.

Die Einbindung von externen Stakeholdern aus Wissenschaft und Berufspraxis ist über die Entwicklungsteams, die nebenberuflich Lehrenden, die PraktikumsgeberInnen und

die informellen Kontakte der Lehrenden nach Einschätzung der Gutachtergruppe im Großen und Ganzen gewährleistet, dennoch könnte vor allem auch der systematische Einbezug von Expertise externer WissenschaftlerInnen sinnvoll für die Weiterentwicklung der Hochschule sein und eine Balance zu der stärker akzentuierten Einbeziehung von Expertise aus der Berufspraxis darstellen.

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 zentralen Dokumente zum Qualitätsmanagement, Beschlüsse der Hochschule, Prozessbeschreibungen, Verfahrens- und Organisationsanweisungen, statistische Informationen, die Strategie etc. sind im Intranet „inside“ für die Mitarbeitenden verfügbar. Das Intranet wird auch für den Großteil der auf das Qualitätsmanagement bezogenen formellen Kommunikation verwendet.

Über ihre Ergebnisse berichtet die Hochschule in dem gesetzlich vorgegebenen Jahresbericht, der auf der Homepage veröffentlicht wird, an die AQ Austria.

8.2 Bewertungen und Empfehlungen

Eine umfassende Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems ist vorhanden. Diese ist für alle relevanten Stakeholder im Intranet veröffentlicht. Die Prozessdokumentation wird von den Mitarbeitenden als sinnvoll erachtet. Bestimmte Dokumente sind jedoch nur für ausgewählte Personenkreise einsehbar, z.B. Gremienprotokolle. Eine umfassende Information bezüglich der Ergebnisse des Qualitätsmanagements, beispielsweise in der Form eines jährlichen Qualitätsberichts, findet sich nicht.

Um eine umfassende hochschulinterne Transparenz weiterhin sicherzustellen, empfehlen die GutachterInnen die regelmäßige Überprüfung, ob die hochschulweite Öffentlichkeit gemäß der eigenen Zielvorstellungen hinreichend informiert wird.

Um die Leistungen der FH Vorarlberg für die Öffentlichkeit transparent darzustellen, empfehlen die GutachterInnen der FH Vorarlberg, ihre Informationsstrategie regelmäßig gemäß der eigenen Zielvorstellungen zu überprüfen.

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

In den Gesprächen während der Begehung haben die GutachterInnen den Eindruck gewonnen, dass an der FH Vorarlberg eine ausgeprägte Qualitätskultur mit einem starken Qualitätsbewusstsein vorhanden ist. Getragen wird die Qualitätskultur von der Unterstützung der Hochschulleitung und der funktionierenden Kommunikationskultur zwischen den Hochschulangehörigen. Die FH Vorarlberg betont dabei besonders die Verantwortung aller Mitarbeitenden für die Qualität ihrer Leistungen.

Neben den formellen Qualitätssicherungsinstrumenten und -prozessen spielen informelle Verfahren und insbesondere die direkte Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften eine große Rolle bei der Weiterentwicklung der Qualität.

9.2 Empfehlungen und Bewertungen

Die Gutachtergruppe findet an der FH Vorarlberg eine sehr stark ausgeprägte Qualitätskultur vor, die von allen Mitarbeitenden und Führungskräften getragen wird. Die Qualitätskultur wird durch eine wertschätzende Kommunikation zwischen den Hochschulangehörigen und eine Vertrauenskultur zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ergänzt. Auch das Verhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden nehmen die GutachterInnen während der Begehung als gut und vertrauensvoll wahr.

Die Qualitätskultur der FH Vorarlberg wird durch die Hochschulleitung stark unterstützt, die eine zielgerichtete und veränderungsorientierte Hochschulentwicklung unterstützt. Dadurch ist es der Hochschulleitung gelungen, die Mitarbeitenden mitzunehmen und die Studierenden einzubinden.

Aufgrund der relativ kleinen Größe der FH Vorarlberg und der ausgeprägten Qualitätskultur besteht nach Ansicht der GutachterInnen eine gute Balance zwischen den formellen und den an der FH Vorarlberg sehr wichtigen informellen Elementen des Qualitätsmanagements, die das System größtenteils zusammenhalten und für dessen Effizienz und Effektivität sorgen. Dadurch entsteht ein produktiver informeller Umgang miteinander, der das Ausprobieren neuer Ideen erlaubt und Innovationen fördert. Es gilt nun, diese Balance aufrechtzuerhalten um einerseits eine Bürokratisierung und anderseits eine Beliebigkeit im Qualitätsmanagement zu verhindern.

10. Gesamtbewertung

Insgesamt gesehen hat die FH Vorarlberg nach Ansicht der GutachterInnen ein gut ausgebauts und gut funktionierendes internes Qualitätsmanagement, das auf einer ausgeprägten Qualitätskultur der Mitarbeitenden aufbaut und eine hohe Qualität ihrer Leistungen gewährleistet.

Das Qualitätsmanagement baut auf einer Strategieentwicklung auf, die ausgehend vom Profil und Leitbild der Hochschule für alle Bereiche Ziele definiert und diese operationalisiert. Die FH Vorarlberg fühlt sich besonders der Region verpflichtet und setzt dies stringent in allen ihren Aktivitätsbereichen um.

Zentrales Instrument der Strategieumsetzung und Qualitätssicherung sind die regelmäßig durchgeführten Zielvereinbarungsgespräche, die in einem kaskadenförmigen Modell ausgehend von der Geschäftsleitung mit allen Mitarbeitenden durchgeführt werden und für die Informationen des Qualitätsmanagements relevant sind. Dieses Instrument auf der individuellen Ebene wird flankiert von einem System verschiedener Gremien, in denen Themen diskutiert und Entscheidungen getroffen werden. Durch die Gremienstruktur werden vor allem die internen Interessengruppen in die Entscheidungsprozesse der FH Vorarlberg integriert.

Ein wesentlicher Punkt, den die GutachterInnen betonen wollen, ist die Entwicklungsorientierung des Qualitätsmanagements der FH Vorarlberg. Die Prozesse zielen meist auf eine reale Veränderung, d. h. dem Follow-up wird in der Regel eine starke Bedeutung zugemessen.

Das Qualitätsmanagement der FH Vorarlberg basiert sehr stark auf informellen Verfahren und individuellen Entscheidungsspielräumen der Mitarbeitenden. Die formellen Prozesse und Instrumente gewähren den Mitarbeitenden in der Regel Freiräume, die sie nach eigenem Ermessen aktiv gestalten können. Dadurch basiert das Qualitätsmanagement in hohem Maße auf dem Qualitätsbewusstsein und Engagement der Mitarbeitenden, die die eigentliche Verantwortung für die Qualität innehaben. Ermöglicht wird die Nutzung informeller Elemente auch durch die relativ kleine Größe der FH Vorarlberg und ihre Konzentration an einem Standort, was eine schnelle und direkte Kommunikation erlaubt.

Am weitesten ausdifferenziert ist das Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre. Neben festgelegten Prozessen zur Entwicklung und Komplettüberarbeitung von Studiengängen ist das Herzstück des Qualitätsmanagements das System zur Evaluation der Lehre. Hier wird Lehrenden die selbstverantwortliche Auswahl und Anwendung der verfügbaren Instrumente in die Hand gelegt, aber mit Hilfe eines Ampelsystems Handlungsbedarf signalisiert. In einem anschließenden Follow-up-Gespräch mit der verantwortlichen Studiengangsstleitung werden notwendige Veränderungen eingeleitet. Handlungspotential besteht nach Ansicht der Gutachtergruppe bei der Umsetzung des vielversprechenden, fundierten Didaktikkonzeptes.

Die Forschung spielt eine wesentliche Rolle und wird auch entsprechend vom Erhalter gefördert. Nach Ansicht der Gutachtergruppe ist der Bereich der Forschung gut aufgestellt, insbesondere die Organisationsstrukturen sind gut geeignet, leistungsfähige Forschung durchzuführen, speziell durch die flexible Deputatsregelung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden im Rahmen der Mitarbeitergespräche. Durch eine stärkere Unterstützung der Wissenschaftler bei der Antragstellung/Abrechnung könnte das Potential weiter ausgeschöpft werden. Stärkeres Augenmerk könnte noch auf die interne Wertung und Bewertung der Forschungsergebnisse gelegt werden.

In der Weiterbildung steht der Aufbau des Qualitätsmanagements erst am Anfang. Der Ausbau kann von einer Orientierung am System der FH Vorarlberg in Studium und Lehre profitieren. Dass Internationalisierung eine große Rolle für die FH Vorarlberg

spielt, wird schnell deutlich. Vorbildlich ist auch die interne Qualitätssicherung, mit der die Zielerreichung geprüft und optimiert wird. Die Verwaltung wird als den akademischen Bereich optimal unterstützend wahrgenommen. Die Berufungsverfahren sind strategisch ausgerichtet und an wissenschaftlichen Kriterien orientiert.

Insgesamt bewerten die GutachterInnen das interne Qualitätsmanagement der FH Vorarlberg als geeignet, die Qualität ihrer Leistungen zu gewährleisten und weiterzuentwickeln und sind überzeugt, dass die Hochschule sich auf einem guten Weg befindet, das System kontinuierlich zu optimieren. Die Herausforderung wird sein, die Balance zwischen formellen und informellen Elementen so zu bewahren, dass einerseits die Effektivität und Effizienz des Systems gewährleistet wird und andererseits eine Beliebigkeit vermieden wird.

11. Stellungnahme der Hochschule

Dornbirn, den 23. Mai 2016

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir bedanken uns bei der Gutachterin und Gutachtern für ihren Einsatz, die Vorbereitung und Durchführung des Audits sowie für die wertvollen Hinweise zu unserem Qualitätsmanagementsystem. Insbesondere möchten wir das offene und konstruktive Gesprächsklima hervorheben, das wir während des gesamten Prozesses wahrgenommen haben.

Zugleich freuen wir uns über die sehr positive Einschätzung des Entwicklungsstands über unser Qualitätsmanagementsystem.

Gerne nehmen wir die Möglichkeit wahr, zum Auditbericht Stellung zu nehmen. Der Auditbericht ist eine differenzierte und sorgsame Ausführung über das Qualitätsmanagementsystem der FH Vorarlberg. Die im Bericht enthaltenen Empfehlungen bzw. festgestellten Weiterentwicklungen sind für uns nachvollziehbar und korrespondieren mit bereits eingeleiteten Vorhaben, von denen wir gerne drei für uns zentrale beispielhaft aufzeigen:

Personalentwicklung

Die im Auditbericht erwähnte Personalentwicklung wird aktuell (Projektstart war im Herbst 2015) im Rahmen des Projektes „Personal- und Kompetenzentwicklung“ unter breiter Beteiligung des wissenschaftlichen Personals systematisiert. Die Phase 1 betrifft die Personalentwicklung der internen und externen Hochschullehrenden in Fragen der Didaktik, die auch im Auditbericht als „ein wichtiges Element der Personalentwicklung“ von der Gutachterin und Gutachter bewertet wird. Die nachfolgenden Phasen 2 und 3 betreffen die inhaltliche (Fach- und Methodenkompetenz) sowie die sprachliche und personale Kompetenz (Gestaltungs-, Umsetzungs- und Sozialkompetenz sowie interkulturelle Kompetenz) aller Mitarbeitenden. Die Projektergebnisse der Phase 1 werden ab Herbst 2016 strukturell in der FH Vorarlberg verankert.

Internationalisierung

Die FH Vorarlberg ist bestrebt, die Benefits der bereits stark ausgeprägten Internationalisierung (jede/r zweite Studierende verbringt ein Semester an Partnerhochschulen im Ausland) auch der stärker werdenden Zielgruppe der berufsbegleitend Studierenden zu gewährleisten. Aus diesem Grund wird das bisherige Modell entsprechend der vor kurzem verabschiedeten Strategie (weiter)entwickelt und zielgruppenadäquat ausgebaut. Dies betrifft sowohl die im Bericht erwähnte „Internationalisierung@home“ als auch die Ermöglichung von Field Trips für berufsbegleitend Studierende. Das auf freiwilliger Basis belegbare außercurriculare Sprachangebot steht den Studierenden selbstverständlich auch weiterhin als eine den Austausch begleitende strategische Option zur Verfügung.

Angewandte Forschung

Die vergleichsweise intensive Forschungstätigkeit an der FH Vorarlberg hat bereits im Vorjahr auf die administrative Belastungsgrenze der Forschenden aufmerksam gemacht. Zur administrativen Unterstützung der Forschenden in Förderungsfragen ist daher neben der bereits bestehenden Stelle eine zusätzliche im Ausmaß von einem VZÄ ab dem Jahr 2017 vorgesehen und budgetiert.

Das zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Begehung angesprochene Promotionsabkommen zwischen der Universität Innsbruck und der FH Vorarlberg wurde im April 2016 von den Rektoren beider Hochschulen wie geplant unterzeichnet.

Um das Qualitätsmanagement in der im Gutachten beschriebenen hohen Qualität weiterhin erfolgreich durchzuführen, werden sowohl die oben angeführten Bemühungen als auch die uns bekannten sowie im Auditbericht aufgezeigten Stärken im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiter entwickelt.

Wir bedanken uns bei der Gutachterin sowie Gutachtern für die konstruktive Unterstützung sowie die wertvollen Hinweise und Empfehlungen. Bei der Evalag bedanken wir uns für eine gelungene und effektive Prozessunterstützung und Betreuung.

In diesem Sinne verbleiben wir

mit freundlichen Grüßen

Prof. (FH) Dr. Oskar Müller
FH-Rektor

Mag. Stefan Fitz-Rankl
Geschäftsführer

12. Empfehlungen der Gutachtergruppe

Die FH Vorarlberg hat ein gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem, das auf einer gut austarierten Balance zwischen formellen und informellen Instrumenten basiert und großes Augenmerk auf das Follow-up legt.

Die GutachterInnen bewerten die Eckpunkte und Prüfbereiche folgendermaßen:

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

Die GutachterInnen empfehlen der Akkreditierungskommission, das Qualitätsmanagement der FH Vorarlberg für sieben Jahre zu zertifizieren.

13. Beschluss der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission hat in ihrer 19. Sitzung am 19. September 2016 die Empfehlungen der Gutachtergruppe diskutiert und übernommen. Sie verweist zum besseren Verständnis auf die näheren Erläuterungen im Text.

Auf Grundlage des Berichtes hat die Akkreditierungskommission beschlossen, das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule Vorarlberg (mit den Empfehlungen) für sieben Jahre zu zertifizieren.

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 wahrge nommener 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 Bezugs punkt: die strategischen Ziele der Hochschule. Eckpunkte 2 behandelt einen grund sätzlichen Sachverhalt: das Konzept eines Qualitätsmanagements. Die Eckpunkte 3-6 fokussieren auf Teilespekte, die vor dem Hintergrund des derzeitigen Entwicklungs standes des Qualitätsmanagements herausgehoben werden sollten: der Qualitätsre gelkreis, das Informationssystem, die Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse so wie die interne und externe Transparenz. In Eckpunkt 7 wird mit der Qualität kultur gleichsam ein Rahmen eingeführt, der neben den formalen Aspekten eines Qualitäts management(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 Lehrgänge zur Weiterbildung bei Erhaltern 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 1¹

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

¹ Die Erläuterungen präzisieren die Eckpunkte und geben auch Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.

und in öffentlich zugänglichen Dokumenten niedergelegt, ist eine gute Basis für ein Qualitätsmanagement vorhanden.

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 Rechenschaftsleistung 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 Schwerpunktgebilde und die Unterstützung der Drittmitteleinwerbung.

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 Ziels 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/inne/n 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 Leitungsmittel 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 wahrnehmbare 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, Dornbirn, 02. März bis 04. März 2016

Mittwoch, 02. März 2016

| | |
|---------------|--|
| bis 15.30 | Anreise |
| 16.00 – 17.30 | Vorbesprechung der Gutachterin und Gutachter |
| 17.30 – 19.00 | Hochschulleitung |
| 20.00 | Abendessen |

Donnerstag, 03. März 2016

| | |
|---------------|---|
| 9.00 – 09.15 | Vorbesprechung der Gutachterin und Gutachter |
| 09.15 – 10.15 | Steuerungsgruppe des Quality Audits |
| 10.30 – 12.15 | Fokusmeeting Studium und Lehre |
| 12.15 – 13.30 | Mittagessen |
| 13.30 – 14.30 | Fokusmeeting Internationales |
| 14.45 – 15.45 | Fokusmeeting Forschung |
| 16.15 – 17.00 | Fokusmeeting Weiterbildung |
| 17.15 – 18.15 | Studierende und AbsolventInnen |
| 18.15 – 19.00 | interne Besprechung der Gutachterin und Gutachter |

20.00 Abendessen

Freitag, 04. März 2016

9.00 – 9.30 interne Besprechung der Gutachterin und Gutachter

9.30 – 10.15 haupt- und nebenberufliche Lehrende

10.30 – 11.30 Fokusmeeting Verwaltung und Personal

11.45 – 12.45 Studiengangsleitungen

12.45 – 13.15 Mittagessen

13.15 – 15.30 Besprechung der Gutachterin und Gutachter

15.30 – 16.00 Feedback an die Hochschule

16.00 Abreise

Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für GutachterInnen 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 Vorarlberg in Leitungsfunktionen,
- aktuell laufende gemeinsame Forschungs- oder andere intensive Kooperationsprojekte mit der Fachhochschule Vorarlberg,
- unmittelbare wissenschaftliche Konkurrenz mit eigenen Projekten oder Plänen,
- weniger als zehn Jahre zurückliegendes Lehrer/Schülerverhältnis zu Mitgliedern der Fachhochschule Vorarlberg 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 Vorarlberg,
- Beteiligung an Kommissionen, Beiräten oder Beratungsgremien der Fachhochschule Vorarlberg,
- eigene oder gemeinsame wirtschaftliche Interessen.