

AUDITBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements an der
Ferdinand Porsche FernFH**

MÄRZ 2016

IMPRESSUM

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

Audit des Qualitätsmanagements an der Ferdinand Porsche FernFH

Inhalt

1. Grundlagen und Ziele des Audits	4
2. Profil der FernFH	6
3. Strategische Ziele der Hochschule.....	7
4. Konzept für ein Qualitätsmanagement	11
5. Qualitätsregelkreis.....	19
6. Informationssystem.....	21
7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse.....	22
8. Transparenz.....	25
9. Qualitätskultur.....	27
10. Gesamtbewertung	28
11. Stellungnahme der FernFH	30
12. Empfehlungen der Gutachtergruppe	31
13. Entscheidung der Akkreditierungskommission.....	32
Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschule in Österreich.....	34
Anhang 2: Begehungsplan	46
Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für GutachterInnen aus dem Hochschulbereich	48

1. Grundlagen und Ziele des Audits

1.1 Ziele des Audits

Die Geschäftsleitung der Ferdinand Porsche FernFH beauftragte evalag im September 2014 mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG). Mit dem Audit soll das interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Hochschule durch eine externe Gutachtergruppe begutachtet werden 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 des informed Peer-Review mit einer externen Gutachtergruppe durchgeführt. 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):

- Dr. Annika Boentert, QM-Koordinatorin und Geschäftsführerin des Wandelwerks - Zentrum für Qualitätsentwicklung der Fachhochschule Münster
- Professor Dr. phil. habil. Ulf-Daniel Ehlers, Professor für Bildungsmanagement und Lebenslanges Lernen und Vizepräsident Qualität und Lehre der Dualen Hochschule Baden-Württemberg
- Prof. (FH) Dr. Dipl. Psych. Tanja Eiselen, Vizerektorin der FH Vorarlberg
- Prof. Dr. Mathias Hinkelmann, Prorektor für Lehre der Hochschule der Medien Stuttgart
- Rita Stör, ehem. Studierende der Hamburger Fern-Hochschule (B.Eng.) und ehem. Studierende der Euro-FH (B.A. & Dipl. Kauffrau (FH))

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 und Gutachter das Funktionieren des Qualitätsmanagements der Hochschule bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Hochschule sich das Qualitätsmanagement bezieht und welche Querschnittsaspekte in die Prüfung einbezogen werden. Das Verfahren orientiert sich an den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG).

1.4 Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d.h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Hochschulleitung der FernFH und evalag im Oktober 2014. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete evalag einen Frageleitfaden aus. Auf der Basis des Frageleitfadens erstellte ein internes 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 FernFH wurde am 27. März 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 13. April 2015 in Mannheim statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FernFH, legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest und konnte erste Fragen mit Frau Sabine Pata, der Leiterin für Qualitätssicherung und Business Development der FernFH klären.

Vom 11. bis 13. Mai 2015 fand die erste Vor-Ort-Begehung in Wien und Wiener Neustadt statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit der Geschäftsführung, der QM-Steuerungsgruppe, die in Zusammenarbeit mit den Themengruppen-Verantwortlichen den Selbstbericht erstellt hatte, den Lehrenden, den StudiengangleiterInnen, den Verwaltungsmitarbeitenden und den Studierenden sowie Fokusgespräche zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Forschung und Internationalisierung geführt. Am Ende der Begehung erhielt die Hochschulleitung eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der FernFH sowie erste Hinweise zu Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems.

Die zweite Begehung fand am 24. November 2015 in Stuttgart in den Räumlichkeiten der Hochschule der Medien statt. Dabei diskutierte die Gutachtergruppe mit der Hochschulleitung und ausgewählten Studiengangleitungen die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements seit der ersten Begehung, um auf dieser Basis eine Zertifizierungsempfehlung zu treffen.

Im Anschluss an die zweite Begehung wurde der Auditbericht in Abstimmung mit der Gutachtergruppe erstellt und der Hochschulleitung der FernFH zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben. Auf Grundlage des Berichts und der Stellungnahme der Hochschule traf die Akkreditierungskommission am 7. März 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 dafür relevanten Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG geprüft. Jedes Kapitel stellt zunächst den für den Eckpunkt relevanten Sachstand dar und erläutert dann die Bewertungen und Empfehlungen der Gutachterinnen und Gutachter.

2. Profil der FernFH

Die Ferdinand Porsche FernFH ist Österreichs erste und einzige FH, die ihre Studiengänge vollständig im Fernstudium mit dem Blended Learning Ansatz anbietet.

Die FernFH hat gut 600 Studierende in fünf Studiengängen (Bachelor und Master Wirtschaftsinformatik, Bachelor und Master Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie und Bachelor Aging Services Management). Für diese Studiengänge stehen sieben hauptberufliche und 131 nebenberufliche Lehrende sowie 15 MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung zur Verfügung.

Alle Studiengänge der FernFH werden im Blended Learning Ansatz angeboten, der neben selbstorganisiertem Fernstudium auf Grundlage von Studienheften und multimedialen Online-Inhalten in jedem Semester drei zweitägige Präsenzphasen beinhaltet. Die Präsenzphasen finden in den Räumlichkeiten der Fachhochschule Wiener Neustadt statt.

Die FernFH wurde 2006 durch die Humboldt Bildungsgesellschaft und die Fachhochschule Wiener Neustadt gegründet und hat ihren Sitz in Wien. Sie ist, wie im österreichischen Fachhochschulsektor üblich, privatwirtschaftlich organisiert. Seit 2015 ist die Fachhochschule Wiener Neustadt alleinige Erhalterin der FernFH. Ein Umzug der FernFH nach Wiener Neustadt ist für 2016 geplant.

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

3.1 Sachstand

3.1.1 Institutionelle Ziele

Die aktuelle Strategie der FernFH ist im Hochschulentwicklungsplan (HEP) festgeschrieben. Dieser wurde 2015 im Zuge der Veränderung der Eigentümerstruktur der FernFH überarbeitet und soll von nun an alle drei Jahre aktualisiert werden. Für die FernFH ist der HEP das zentrale interne Planungsdokument.

Als übergreifende profilgebende Ziele sind darin die Verpflichtung auf die Fernlehre im Blended Learning Ansatz für praxisorientierte Studiengänge auf Hochschulniveau, die im Kern auf betriebswirtschaftlichen Kompetenzen basieren, genannt.

Im aktuellen HEP gibt sich die FernFH zwei Hauptziele:

1. Erlangung des Status einer Fachhochschule gemäß Fachhochschulstudiengesetz (FHStG) mit einem innovativen Fernstudienangebot von hoher Qualität;
2. Etablierung als attraktiver Arbeitgeber mit einer gesundheitsförderlichen Organisationsstruktur.

Dem ersten Ziel, der Erlangung des Fachhochschulstatus, für den nach dem österreichischen FHStG mindestens 1000 Studierende notwendig sind, sind vier strategische Ziele zugeordnet, nämlich Hochschulwachstum, Steigerung der Kernkompetenz des Fernstudiums, Weiterentwicklung der Konzept- und Durchführungsqualität und Anwendung der Prinzipien guter Lehre der FernFH. Die Ziele sind jeweils auf Ebene der Leistungsbereiche Studium und Lehre, Forschung sowie Management und Verwaltung operationalisiert und mit Maßnahmen hinterlegt. Das zweite strategische Ziel bezieht sich vor allem auf den Bereich Management und Verwaltung und definiert, wie die Attraktivität der FernFH als Arbeitgeber gesteigert werden soll.

Für den Bereich Studium und Lehre strebt die FernFH einerseits ein quantitatives Wachstum an, um die Vorgaben von mindestens 1000 Studierenden erreichen zu können. Dies soll durch eine Erhöhung des Studiengangsportfolios auf acht Studiengänge erreicht werden, die im Kernbereich der Betriebswirtschaftslehre mit den Schnittstellen zur Informatik, Psychologie und Gesundheit angesiedelt sein sollen. Im qualitativen Bereich soll der Distance und Blended Learning Ansatz konsequent durch neue Methoden und Tools ausgebaut und optimiert werden sowie die Studiengänge in Bezug auf ihre Konzeption und Durchführung stetig weiterentwickelt werden.

Im Bereich der Forschung besitzt die FernFH eine Forschungsstrategie, die die Ziele des HEP konkretisiert und operationalisiert. Bezuglich der Forschung strebt die FernFH einen höheren Output sowie eine höhere Sichtbarkeit der Forschungsleistung an. Den Forschungsschwerpunkt sieht die FernFH auf dem Thema Distance Learning. Dazu werden in der Forschungsstrategie konkrete Zielvorstellungen, Indikatoren zur Bewertung der Zielerreichung sowie zeitliche Vorgaben genannt.

Seit 2015 hat die FernFH eine eigene Internationalisierungsstrategie. Da die Hauptzielgruppe der FernFH berufstätige Studierende sind, die die Lehre im Fernstudium wahrnehmen, ist der Schwerpunkt der Internationalisierungsstrategie auf Internationalisierung zu Hause ausgerichtet. Diese soll durch den Aufbau eines Netzwerkes an Hochschulen im Distance Learning Sektor, die Einrichtung eines englischsprachigen Studiengangs, die Einrichtung eines virtuellen Internationale Centres im Online Campus, die Rekrutierung von internationalen Lehrenden und die Förderung von Lehrendenmobilität erreicht werden. Studierendenmobilität steht aufgrund der Zielgruppe nicht im Zentrum der Strategie, soll jedoch durch Angebote an Kurzzeitmobilitäten mit Partnerhochschulen gefördert werden.

Im Bereich Management und Verwaltung ist im HEP ein mit dem Wachstum der Studiengänge einhergehender Ausbau des Personalbestandes vorgesehen. Im qualitativen Bereich soll die Unterstützung für die Fernlehre ausgebaut und die Servicequalität der Studierendenbetreuung weiter gesteigert werden. In Bezug auf das Ziel, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, strebt die FernFH neben einer hohen Mitarbeitendenzufriedenheit die Umsetzung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie Gender und Diversity an. Daneben besteht eine dezidierte Personalstrategie, die Ziele, Maßnahmen und Prozesse für die Personalrekrutierung, Einarbeitung neuer Mitarbeitenden und Personalentwicklung enthält.

Die HEP definiert vor allem Ziele auf der Hochschulebene. Diese sind momentan noch nicht explizit auf die Studiengangsebene heruntergebrochen. Da die FernFH jedoch noch eine sehr kleine Organisation ist und die Studiengangleitungen direkt in die Entwicklung der Ziele eingebunden sind, wird eine Verknüpfung der Hochschulziele zu den Studiengängen gewährleistet.

3.1.2 Einbindung gesellschaftlicher Ziele

Die gesellschaftlichen Ziele der Fachhochschulen in Österreich sind insbesondere im FHStG festgeschrieben. Diese sind laut Gesetz vor allem auf den Bereich der Lehre fokussiert, der den Tätigkeitsschwerpunkt von Fachhochschulen darstellt. Im Einzelnen sind nach §3 Absatz 1 des FHStG insbesondere von Bedeutung: 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, und die Förderung der Durchlässigkeit des Bildungssystems. Die Umsetzung dieser Ziele wird in Fachhochschulen bei der externen Akkreditierung von neu eingerichteten Studiengängen geprüft und spielt daher eine Rolle bei der Konzeption von Studiengängen.

3.1.3 Zielentwicklung

Die Ziele der FernFH werden im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung definiert und weiterentwickelt. Initiiert wird der Prozess von der Geschäftsführung mit Unterstützung der Stabsstelle QM, die Ziele werden in Studiengangsleitungssitzung ergebnisoffen beraten und dann durch die kollegiale Hochschulleitung beschlossen. In diesen Prozess fließen auch die Sichtweisen des Erhalters und landespolitische Ziele ein. Zur Einbindung externer Sichtweisen in die Entwicklungsplanung der FernFH wurde ein

Strategieworkshop mit externer Beteiligung und Beteiligung von VertreterInnen des Ministeriums zu Entwicklungen im Hochschulbereich durchgeführt. Die Kurzfassung des HEP wird hochschulintern veröffentlicht und auch in gesonderten Strategieworkshops mit den Mitarbeitenden diskutiert.

3.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Ansicht der GutachterInnen hat die FernFH klar definierte strategische Ziele. Die Ziele passen zum Profil der Hochschule und sind nach Einschätzung der Gutachtergruppe realistisch und für die FernFH prinzipiell erreichbar. Die Ziele im HEP fokussieren dabei auf die Kernbereiche der FernFH: Studium und Lehre, Forschung und Management und Verwaltung. Daneben bestehen weitere Strategiedokumente zu Forschung, Internationalisierung, Personal, Gender und Diversity und Alumniarbeit. Mit Ausnahme des Bereichs Personal sind dies Felder, mit denen sich die FernFH erst seit Kurzem intensiver auseinandersetzt. Die GutachterInnen betrachten es als positiv, dass die FernFH, da sie selbst noch eine sehr kleine Organisation ist, sich auf wenige für sie in der Entwicklung der nächsten Jahre wesentliche Ziele beschränkt, diese aber übersichtlich darstellt, sinnvoll auf die einzelnen Leistungsbereich der Hochschule herunterbricht und klar operationalisiert.

Die gesellschaftlichen Ziele sind nicht explizit im HEP formuliert, sie sind jedoch im FHStG niedergelegt und finden im Profil der FernFH und ihrer Positionierung in der Hochschullandschaft ihren Niederschlag, so dass die GutachterInnen die Berücksichtigung gesellschaftlicher Zielsetzungen als hinreichend betrachten.

Ein explizites Herunterbrechen der Hochschulziele auf die einzelnen Studiengänge findet an der FernFH bislang noch nicht statt. Die Hochschulziele werden insofern berücksichtigt, dass sie Teil der Entwicklungsgespräche zwischen Hochschulleitung und Studiengangsleitung sind. Im Rahmen der ersten Begehung wurde auch deutlich, dass die Studiengangsleitungen sich mit den Zielen der Hochschule identifizieren und diese in ihren Studiengängen umsetzen. Dennoch könnte ein expliziteres Herunterbrechen der Hochschulziele auf die Ebene der Studiengänge dazu beitragen, dass der jeweilige Beitrag des Studiengangs zur Erreichung der Hochschulziele deutlicher, die Steuerung der Studiengänge vereinfacht und für die Studiengangsleitungen transparenter wird.

Die GutachterInnen empfehlen der FernFH daher, in Zukunft die Ziele der Studiengänge und deren Zusammenhang mit den Zielen der Hochschule transparenter zu machen.

Außer den Zielen und deren Operationalisierung enthält der HEP auch Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele. Diese sind nach Einschätzung der GutachterInnen nachvollziehbar und klar strukturiert. Neben den Maßnahmen im HEP existieren auch dokumentierte strategische Maßnahmen in den strategischen Plänen zu Forschung, Internationalisierung und Personal.

Die Entwicklung der Ziele wird nach Ansicht der GutachterInnen vor allem Top-down durchgeführt. Der Prozess geht von der Geschäftsführung aus, schließt aber die Studiengangsleitungen mit ein. Insgesamt ist der Prozess nicht ganz transparent dargestellt. Inwieweit eine systematische Bedarfs- und Akzeptanzanalyse der Ziele durchgeführt wird, wird nicht deutlich. Da die FernFH noch eine kleine Organisation ist, ist jedoch bislang der Großteil des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals in die Zielentwicklung eingebunden.

Dennoch empfehlen die GutachterInnen insbesondere im Zuge des geplanten Wachstums der FernFH für die nächste Überarbeitung einen Prozess der Zielentwicklung zu konzipieren, der interne und externe Stakeholder systematisch einbezieht.

Die Veröffentlichungspraxis der FernFH halten die GutachterInnen für angemessen. Da der HEP ein wichtiges strategisches Dokument darstellt, muss aufgrund der Konkurrenz im Sektor eine Veröffentlichung nicht zwingend erfolgen. Aus den Gesprächen während der Begehung ging hervor, dass sie Hochschulangehörigen mit den Zielen der FernFH gut vertraut sind. Dennoch sollte sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden der FernFH ständigen Zugriff auf relevante Zieldokumente haben. Die Werte und die Vision der FernFH sind auf der Website veröffentlicht.

Insgesamt betrachtet die Gutachtergruppe die strategischen Ziele der FernFH als klar strukturiert und sinnvoll operationalisiert. Der HEP stellt diesbezüglich ein nützliches Dokument für die weitere Entwicklung der Hochschule in den nächsten Jahren dar. Die strategischen Ziele berücksichtigen in hinreichendem Maße gesellschaftliche Zielsetzungen, die insbesondere im Profil der FernFH als Hochschule für die praxisorientierte Fernbildung im weiteren wirtschaftswissenschaftlichen Bereich implementiert ist.

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 Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

Das Qualitätsmanagement der FernFH basiert auf der Qualitätskultur und dem Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden. Die Verantwortung für die Qualität liegt bei der Hochschulleitung, bestehend aus Geschäftsführung und Rektorat, und letztlich beim FH-Kollegium, das die relevanten Entscheidungen für den akademischen Bereich trifft. Zur Unterstützung des Qualitätsstrebens der FernFH existieren in den verschiedenen Leistungsbereichen der FernFH eine Reihe von Prozessen und Instrumenten, die die Mitarbeitenden bei Ihrer Arbeit unterstützen und Informationen zur Ergebnisqualität liefern, die wiederum in die Weiterentwicklung fließen. Die Konzeption und Unterstützung bei der Umsetzung der Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse liegt bei der Abteilungsleitung für Qualitätsmanagement und Business Development.

4.1.2 Qualitätsmanagement in Studium und Lehre

Das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre verteilt sich in der FernFH über drei Ebenen: die Lehrveranstaltungsebene, die Studiengangsebene und die Hochschulebene. Auf jeder Ebene sind spezifische Prozesse und Instrumente definiert, die die Qualität ex ante gewährleisten oder sie ex post bewerten. Eine ebenenübergreifende Bewertung der Qualität und die Ableitung von Maßnahmen findet in verschiedenen Gremien statt, die regelmäßig tagen und sich mit Fragen der Qualitätssicherung befassen.

Auf der Ebene der Lehrveranstaltung existieren folgende definierte Prozesse und Instrumente:

- Entwicklung eines Lehrveranstaltungs-Designs
- Prozess und Handreichung zur Erstellung und Überarbeitung von Studienheften
- standardisierte Prozesse vor und nach der Lehrveranstaltung

- Abstimmung zwischen Lehrenden und MitarbeiterInnen im Semesterverlauf
- Lehrveranstaltungsbefragung

Auf Ebene des Studiengangs existieren folgende definierte Prozesse und Instrumente:

- Prozess zur Einrichtung von Studiengängen durch ein gesetzlich geregeltes Entwicklungsteam und anschließender externer Akkreditierung
- Auswahl der Lehrenden
- Auswahl der Studierenden
- Qualitätssicherung in der besonderen Befähigung von Lehrenden
- Qualitätssicherung in der besonderen Befähigung von Studierenden
- Qualitätssicherung in der Durchführung von Leistungsfeststellungen
- Qualitätssicherung in der Durchführung von Berufspraktika
- Qualitätssicherung in der Betreuung von Abschlussarbeiten
- Studienwahlbefragung
- AbbrecherInnenbefragung
- Studienabschlussbefragung
- AbsolventInnenbefragung
- Studiengangsbericht alle zwei Jahre, der Rückmeldungen der QM-Instrumente zu vordefinierten Themen zusammenfasst und aus Studiengangssicht analysiert
- Studiengangsevaluierung alle sechs Jahre, die analog zur Einrichtung von Studiengängen durch ein Review-Team mit externer Beteiligung durchgeführt wird und aufgrund des Gutachtens zu einer Entscheidung durch das FH-Kollegium führt
- jährliches Entwicklungsgespräch zwischen Geschäftsführung und Studiengangsleitung
- Qualitätszirkel zwischen der Studiengangsleitung und Studierenden
- Gespräche der Studiengangsleitung mit der Jahrgangsvertretung
- jährliche Lehrendenkonferenz
- laufendes Monitoring der virtuellen Kommunikation im Online Campus

Auf Hochschulebene existieren folgende definierte Prozesse und Instrumente:

- vierzehntägige Studiengangsleitungssitzungen
- FH-Kollegiumssitzungen
- Jahresbericht

Die Prozesse und Instrumente sind – soweit keine separate Prozessbeschreibung bzw. Handreichung existiert – im Qualitätsmanagementhandbuch der FernFH beschrieben.

Auf der Lehrveranstaltungsebene ist die oder der einzelne Lehrende verantwortlich für die Qualität der Lehrveranstaltung. Die Prozesse zur Entwicklung des Lehrveranstaltungs-Designs und der Studienhefte gewährleisten deren Qualität. Eine Überprüfung findet durch die Studiengangsleitung statt. Durch die Lehrveranstaltungsbefragung bekommen die Lehrenden direktes strukturiertes Feedback von den Studierenden. Daneben besteht während der Präsenzphasen direkter Kontakt und in den Online-Phasen über den virtuellen Campus Kontakt zwischen den Lehrenden und den Studierenden. Die Qualität der Lehrveranstaltungen wird durch ein Gespräch zwischen Studiengangsleitung und Lehrendem über das Lehrveranstaltungskonzept vor jedem Semester sichergestellt.

Die Verantwortung auf der Studiengangsebene liegt – gesetzlich verankert – bei der Studiengangsleitung, bei der auch alle Feedbackinstrumente zusammenlaufen. Die Studiengangsleitung lehrt auch hauptamtlich im Studiengang und hat somit direkten

Kontakt zu den Studierenden. Auf Grundlage der Ergebnisse aus den Feedbackinstrumenten und den Gesprächsergebnissen erstellen die Studiengangsleitungen alle zwei Jahre den Studiengangsbericht mit einem Stärken-Schwächen-Profil des Studiengangs und Maßnahmen zur Weiterentwicklung.

Auf der Hochschulebene werden die Studiengangsberichte in der Studiengangsleitungssitzung und der kollegialen Hochschulleitung beraten und an das Kollegium berichtet. Maßnahmen, die nicht auf der Studiengangsebene um zu setzen sind, können je nach Zuständigkeit durch das Kollegium oder durch die Geschäftsführung beschlossen werden.

4.1.3 Qualitätssicherung in der Weiterbildung

Die FernFH bietet bislang noch keine Weiterbildungsstudiengänge an.

4.1.4 Qualitätsmanagement in der Forschung

Die Forschungsstrategie ist das zentrale Steuerungsinstrument für den Bereich der Forschung auf Hochschulebene. Zuständig für die Koordination der Forschung ist die ForschungskoordinatorIn, die auch den jährlichen Forschungsbericht erstellt. Im Rahmen der Forschungsstrategie koordiniert die ForschungskoordinatorIn die Anbahnung der geplanten Forschungsprojekte. Die Reflexion der Forschungsaktivitäten und des Forschungsberichts erfolgt jährlich auf einer der Studiengangsleitungssitzungen, in der auch fachliche und persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten für wissenschaftliche MitarbeiterInnen erörtert werden. Die Reflexion findet vor dem Beginn des Abteilungsbudgetierungsprozesses statt, um erforderliche Ressourcen einbeziehen zu können. Auf Projektebene finden regelmäßige Reflexionssitzungen zwischen Projektleitung und Studiengangsleitung bzw. ForschungskoordinatorIn statt. Ein Konzept für eine regelmäßige Selbstevaluation der Forschungsleistungen in Dreijahresintervallen befindet sich in der Entwicklung.

4.1.5 Qualitätssicherung in der Internationalisierung

Die Ziele der Internationalisierung sind in der Internationalisierungsstrategie festgeschrieben; deren Umsetzung wird von der InternationalisierungskoordinatorIn abgestimmt, die auch den jährlichen Internationalisierungsbericht verfasst. Für den Bereich Internationalisierung existieren bislang noch keine weitergehenden Qualitätsinstrumente.

4.1.6 Qualitätsmanagement in der Verwaltung

Verantwortlich für die Qualitätssicherung in der Verwaltung ist die Geschäftsführung. Zentrale Instrumente zur Qualitätssicherung und zur Umsetzung der Strategie sind die jährlichen MitarbeiterInnengespräche, die zwischen dem Mitarbeitenden und dem direkten Vorgesetzten geführt werden. Daneben gibt es ein Jahresabstimmungsgespräch mit Geschäftsführung, Studiengangsleitungen und Abteilungsleitungen der Serviceabteilungen zur Personalplanung sowie jährliche Entwicklungsgespräche zwischen Geschäftsführung und jeder Studiengangsleitung bzw. AbteilungsleiterIn der Serviceabteilungen zur Operationalisierung des HEP auf Studiengangs-/Abteilungsebene, Feststellung der Zielerreichung gemäß des HEP und der Ressourcenplanung für das folgende Jahr.

Neben den regelmäßigen Gesprächen existieren in der Verwaltung ausführliche Prozesshandbücher für die Durchführung der wichtigsten Vorgänge in den Servicebereichen und der Studierendenverwaltung und -unterstützung.

Neben der allgemeinen Verwaltung ist die Geschäftsführung auch für das Finanzmanagement der FH verantwortlich. In diesem Zusammenhang findet insbesondere ein Monitoring der Studierendenzahlen und Drop-out Quoten der Studiengänge statt. Dies geschieht im Rahmen einer Studienverlaufsanalyse auf Grundlage der FH-Studierendendatenbank. Daneben werden im jährlichen Leistungsbericht statistische Daten zu den Bereichen Studierende, Mitarbeitende, Studium und Forschung auf Hochschulebene zusammengestellt.

4.2 Bewertung und Empfehlungen

4.2.1 Hochschulebene

Insgesamt hat die FernFH nach Ansicht der GutachterInnen ein weitgehend stimmiges Qualitätsmanagementkonzept. Das Konzept basiert auf verschiedenen Prozessen und Instrumenten für die Leistungsbereiche der Hochschule, die sicherstellen, dass die Leistungen den Qualitätsanforderungen der FernFH genügen, und die eine Bewertung der Qualität gewährleisten. In der Regel laufen die Prozesse und Instrumente zunächst bei den für die Leistungserbringung zuständigen Personen zusammen und werden dann auf der Ebene der Hochschulleitung zusammengeführt.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe befindet sich die FernFH in einem vom Hochschulwachstum getriebenen Übergang von einer informellen zu einer stärker formellen Organisation. Das Qualitätsmanagementkonzept hat diesen Übergang bereits vorweggenommen während die Organisation selbst in das neue System hineinwächst. Während der Begehung wurde deutlich, dass das Qualitätsmanagement neben den – insbesondere für eine kleine Hochschule – zahlreichen definierten Prozessen und Instrumenten auch stark auf informelle Elemente und die direkte Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden setzt, was durch die bei allen Mitarbeitenden stark ausgeprägte Qualitätskultur befördert wird. Viele der formellen Prozesse wurden neu eingeführt und sind derzeit in der Erprobungsphase. Daher lässt sich noch nicht zuverlässig feststellen, inwieweit das gelebte Qualitätsmanagement die neuen Prozesse bereits verinnerlicht hat.

Die GutachterInnen empfehlen der FernFH, insbesondere in der Einführungsphase neuer Elemente des Qualitätsmanagements, deren Umsetzung besonders zu beobachten, und die neu eingeführten Prozesse und Instrumente kritisch auf ihre Funktionalität zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Das Qualitätsmanagementkonzept und die Prozesse und Instrumente sind im Qualitätsmanagement-Handbuch beschrieben. Dies umfasst insbesondere Ablauf und Durchführung der Prozesse, bzw. verweist auf separate Dokumente mit einer ausführlichen Prozessbeschreibung. Im Handbuch wird auch deutlich, welche Instrumente und Prozesse in welchen Leistungsbereichen verwendet werden und in welchen Gremien deren Ergebnisse besprochen werden. Die Prozesse und Instrumente selbst beziehen sich auf die relevanten Aktivitäten der Hochschule und sind nach Ansicht der Gutachtergruppe gut geeignet, die Zielerreichung der FernFH zu unterstützen bzw. den Grad der Zielerreichung zu erfassen. Dies wird insbesondere im Handbuch verdeutlicht, wo explizit angegeben ist, auf welche Ziele sich das jeweilige Instrument bezieht.

Dennoch werden für die Gutachtergruppe teilweise der Zusammenhang und die Verknüpfung zwischen den Instrumenten und Prozessen nicht ganz deutlich. Dies betrifft insbesondere den über die Ebenen greifenden Informationsfluss und die Darstellung eines Gegenstromprinzips in diesem Informationsfluss. Auch die zeitliche Abfolge der Prozesse und Instrumente wird nicht immer deutlich. Die zeitliche Perspektive ist aber insbesondere für die Analyse der Qualität anhand von verschiedenen Informationsquellen entscheidend.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der FernFH in einer zukünftigen Überarbeitung den Zusammenhang zwischen den verwendeten Prozessen und Instrumenten und deren zeitliche Abfolge im Qualitätsregelkreis deutlicher darzustellen. Dafür eignet sich insbesondere eine graphische Darstellung.

4.2.2 Studium und Lehre

Die GutachterInnen bewerten das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre als insgesamt stimmig und gut umgesetzt. Es wird deutlich, dass die Lehre der wesentliche Leistungsbereich der FernFH ist. Im Bereich von Studium und Lehre bestehen Prozesse und Instrumente für die wesentlichen Aufgaben wie die Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen sowie die Evaluierung der Lehre und der Studienbedingungen. Da die FernFH mit dem Blended Learning Konzept ein sehr spezifisches Lehrprofil hat, wird dies auch im Qualitätsmanagement entsprechend umgesetzt durch Weiterbildungsangebote für Lehrende im Bereich des Blended Learning und des Medieneinsatzes, einer Qualitätssicherung der Erstellung und Überarbeitung der Lehrmaterialien und des kontinuierlichen Monitorings des Online Campus. Die GutachterInnen haben den Eindruck gewonnen, dass die Einbindung der zahlreichen externen Lehrenden sehr gut funktioniert. Hierzu tragen sowohl die informellen Gespräche als auch die formellen Besprechungen der Lehrveranstaltungskonzepte zu Beginn des Semesters sowie die Lehrendenkonferenz, die nach Aussage der FernFH von etwa drei Viertel der externen Lehrenden wahrgenommen wird, bei.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe ist insbesondere die Evaluierung der Lehre und der Studienbedingungen durch eine große Zahl von Qualitätssicherungsprozessen zur Gewährleistung der ex ante Qualität und von Feedbackinstrumenten und -prozessen zur ex post Bewertung der Qualität aus verschiedenen Blickwinkeln und Aspekten gut ausgebaut. Ergänzt wird dies durch eine ständige informelle Kommunikation zwischen den Lehrenden und den Studierenden. Die gute Erreichbarkeit und schnellen Reaktionszeiten der Lehrenden sowie die insgesamt gute und effiziente Planung des Studiums und des Semesterablaufs werden auch von den Studierenden positiv hervorgehoben. Über die Evaluationen und Qualitätszirkel bestehen für die Studierenden darüber hinaus gute Möglichkeiten, strukturiert Feedback zum Studium zu geben, das von den Lehrenden ernst genommen wird.

Auch der Prozess zur Einrichtung neuer Studiengänge ist umfänglich definiert. Hier findet in jedem Fall eine externe Qualitätssicherung durch die vorgeschriebene externe Akkreditierung statt. Die Weiterentwicklung bestehender Studiengänge liegt hingegen in interner Verantwortung. Auch hierfür wurde ein Prozess zur regelmäßigen Evaluierung von Studiengängen alle sechs Jahre eingerichtet, der sich in der Vorgehensweise stark an der externen Akkreditierung orientiert und mit einem externen Review-Team arbeitet. Dieser Prozess ist jedoch neu eingeführt und wurde in dieser Form noch nicht durchgeführt.

Auch die Weiterentwicklung von Studiengängen außerhalb des sechsjährigen Evaluationsprozesses ist relativ neu eingeführt, so dass die FernFH erst wenig Erfahrung gewinnen konnte und der Prozess bzw. das Zusammenwirken der verschiedenen Instrumente für die Gutachtergruppe noch nicht deutlich wurden. Im Zentrum steht der zweijährlich von der Studiengangsleitung anzufertigende Studiengangsbericht, der Informationen aus den verschiedenen Instrumenten kondensiert, durch die Studiengangsleitung interpretiert und dann in den Hochschulgremien (Studiengangsleitungssitzung, kollegiale Hochschulleitung und FH-Kollegium) diskutiert. In den Begehungungen wurde deutlich, dass dieser Prozess noch nicht vollständig und flächendeckend implementiert wurde und bestimmte Elemente des Prozesses eher informell durchgeführt werden. Dennoch konnte sich die Gutachtergruppe davon überzeugen, dass die Studiengangleitungen die Qualitätsentwicklung ihrer Studiengänge ernsthaft und regelmäßig betreiben.

Hierzu empfehlen die GutachterInnen der FernFH, die neu eingeführten Prozesse, da sie für das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre besonders wichtig sind, nach den ersten Durchläufen kritisch zu überprüfen und zu hinterfragen, ob die Prozesse alle relevanten Aspekte für die Weiterentwicklung von Studiengängen betrachten und auch in vergleichbarer Weise in den Studiengängen durchgeführt werden.

4.2.3 Weiterbildung

Obwohl derzeit noch keine Weiterbildungsstudiengänge an der Fern FH angeboten werden, ist das Qualitätsmanagement für die Weiterbildungsstudiengänge bereits in allen Prozessen und Dokumenten berücksichtigt.

Sollte die FernFH in der Zukunft Weiterbildungslehrgänge anbieten, empfiehlt es sich nach Ansicht der Gutachtergruppe, für deren Qualitätssicherung wie vorgesehen zunächst auf die bewährten Prozesse und Instrumente für die regulären Bachelor und Master Studiengänge zurückzugreifen, diese aber auf ihre Anwendbarkeit im Weiterbildungsbereich zu prüfen und ggf. anzupassen.

4.2.4 Forschung

Der Bereich der Forschung spielt derzeit noch eine geringe Rolle für die Aktivitäten der FernFH. Die Hauptgründe dafür liegen in dem Fehlen einer Grundfinanzierung von Forschung und dem kleinen Stamm des hauptamtlichen wissenschaftlichen Personals. Darum wird Forschung bei der FernFH vor allem als Möglichkeit zur wissenschaftlichen Weiterbildung der Lehrenden betrachtet. In diesem Lichte betrachten die GutachterInnen die Forschungsstrategie der FernFH und die darin gesetzten Ziele als realistisch und erreichbar. Die eingesetzten Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung halten die GutachterInnen für zweckmäßig und sinnvoll.

Dennoch ist Forschung nach Ansicht der Gutachtergruppe eine wesentliche Aktivität jeder wissenschaftlichen Einrichtung, die auch in Hochschulen, deren Hauptaufgabe die Lehre ist, gefördert werden sollte. In diesem Zusammenhang fällt auch auf, dass der Anteil der ProfessorInnen am gesamten Personal der FernFH sehr niedrig ist. Diese Gruppe trägt jedoch die Hauptverantwortung für die Durchführung von Forschung an Hochschulen.

Darum empfehlen die GutachterInnen der FernFH, die Forschungsaktivität des wissenschaftlichen Personals zu fördern und begrüßen den Aufbau eines Anreizsystems. Da für können die Mitarbeitendengespräche genutzt werden, um Freiräume für Forschungsaktivitäten zu schaffen und in Berufungen kann ein Augenmerk auf die Forschungsqualifikation gelegt werden, insbesondere auch im Hinblick auf eine Erhöhung des ProfessorInnenanteils am hauptberuflichen wissenschaftlichen Personal.

Zentrales Instrument der Gewinnung wissenschaftlichen Personals sind Berufungsverfahren. Die GutachterInnen halten das Verfahren im Qualitätsmanagementhandbuch für gut dokumentiert. Nach Ansicht der Gutachtergruppe fehlen jedoch typische Elemente für die Auswahl von WissenschaftlerInnen, wie z.B. Probevorlesungen, wissenschaftliche Fachvorträge oder Lehrportfolios, die helfen können, die wissenschaftliche Qualifikation von BewerberInnen einzuschätzen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der FernFH, die Berufungsverfahren für wissenschaftliches Personal im Hinblick auf die Überprüfung der wissenschaftlichen Qualifikation der BewerberInnen zu überprüfen.

Das wichtigste Instrument zur Qualitätssicherung in der Forschung ist der jährliche Forschungsbericht, der die Forschungsleistungen erfasst und bewertet. Die GutachterInnen sehen die diesbezüglichen strategischen Ziele und ihre Operationalisierung als realistisch für die FernFH an und auch als gut überprüfbar. Der Forschungsbericht ist ihrer Einschätzung nach prinzipiell ein geeignetes Instrument zur Reflexion und Weiterentwicklung der Forschungsstrategie und der Projekte. Allerdings sollte nach Ansicht der Gutachtergruppe der Bezug zu den Zielen in Zukunft gestärkt werden. Unklar bleibt zudem noch, welche Folgerungen aus dem Forschungsbericht gezogen werden, d. h. inwieweit und auf welcher Grundlage Steuerungsentscheidungen getroffen werden.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, den Forschungsbericht stärker auf die selbstgesetzten Forschungsziele auszurichten und als Instrument zur Steuerung der Qualität in der Forschung zu nutzen.

4.2.5 Internationalisierung

Das Profil der FernFH spricht in der Regel eine wenig mobile Zielgruppe von Studierenden an. Darum hat sich die FernFH bislang nur sehr eingeschränkt mit dem Thema Internationalisierung befasst. Die neu erstellte Internationalisierungsstrategie ist dazu nach Ansicht der GutachterInnen ein wichtiger und richtiger erster Schritt. Diese geht mit dem Schwerpunkt auf die Internationalisierung zu Hause nach Ansicht der Gutachtergruppe auch in die richtige Richtung. Dennoch fragen sich die GutachterInnen, ob die geplanten Maßnahmen hinreichend für eine moderne Hochschule sind. Die Maßnahmen zur Internationalisierung zu Hause, insbesondere in Bezug auf eine Internationalisierung der Studiengangsinhalte und der Vermittlung internationaler Kompetenzen für nicht mobile Studierende, könnten nach Ansicht der GutachterInnen weiter vorangetrieben werden und stärker mit dem Qualitätsmanagement in Studium und Lehre verknüpft werden. Die GutachterInnen verstehen, dass die FernFH sich gerade durch

den Eigentümerwechsel und die damit verbundene Überarbeitung der Strategie in einer Umbruchphase befindet, sieht den Bereich Internationalisierung aber als einen Schwerpunkt für die weitere Entwicklung der FernFH.

Die GutachterInnen empfehlen der FernFH, ihre Internationalisierungsstrategie konsequent mit dem Fokus auf die Internationalisierung zu Hause umzusetzen. Hierzu sollten alle Maßnahmen zur Internationalisierung in die Qualitätssicherung für Studium und Lehre integriert werden, um die internationalen Aspekte der Studiengänge bei deren regelmäßiger Bewertung und Weiterentwicklung mitzudenken und somit die Lehrenden stärker für die Erfordernisse einer modernen Internationalisierung von Studienprogrammen zu sensibilisieren.

4.2.6 Verwaltung und Personal

Die Qualitätssicherung im Bereich Verwaltung wird von den GutachterInnen als insgesamt sehr gut bewertet. Insbesondere die hohe Qualitätskultur und das Servicebewusstsein der Mitarbeitenden fielen den GutachterInnen während der Begehungen auf. Aufgrund der zentralen Rolle der Verwaltung in der Betreuung der Studierenden und der Unterstützung der Lehrenden bei der Umsetzung von Distance Learning Konzepten ist dies von großer Bedeutung für die FernFH. Die notwendigen Prozesse sind in einem Prozesshandbuch für die Studierendenverwaltung festgelegt.

Auf der Ebene der Geschäftsführung laufen die Informationen aus den finanzrelevanten Prozessen der FernFH zusammen, die in gut strukturierten Datenberichten aufbereitet sind.

Im Bereich Personal fiel der Gutachtergruppe besonders positiv die gute Einarbeitung neuer KollegInnen auf, für die umfangreiche Dokumente und Einarbeitungsroutinen vorhanden sind, die – wie in den Begehungen deutlich wurde – auch konsequent umgesetzt werden. Dies wird besonders für das geplante stärkere Personalwachstum der FernFH relevant. Auch bei der Personalplanung und -auswahl geht die FernFH systematisch vor und hat hierfür Prozesse definiert. Im Hinblick auf den Personalauswahlprozess wurde der Gutachtergruppe jedoch nicht ganz deutlich, wie die Qualifikation der Mitarbeitenden geprüft wird und wie die Hochschule vorgeht, falls bestimmte Qualifikationen fehlen. Im Bereich der Personalentwicklung wird der Bedarf der Mitarbeitenden vor allem in den Mitarbeitendengesprächen identifiziert und geeignete Maßnahmen festgelegt. Insbesondere für den Bereich des Distance Learning bietet die FernFH ihren Mitarbeitenden interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten an.

Insgesamt hat die FernFH nach Ansicht der Gutachtergruppe ein gut ausgebautes und gut funktionierendes Qualitätsmanagement mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Prozessen und Instrumenten, die die Qualität in den verschiedenen Leistungsbereichen ex ante sichern und ex post bewerten. Der Ausbau und die Differenzierung des Qualitätsmanagementsystems sind an der Wichtigkeit des jeweiligen Leistungsbereichs für die Strategie der FernFH ausgerichtet. Das formale Qualitätsmanagement wird durch eine ausgeprägte Qualitätskultur und informelle Kommunikation sinnvoll ergänzt. Die Instrumente sind in der Regel aufeinander abgestimmt, wobei diese Abstimmung nicht immer ganz transparent nachvollziehbar dargestellt ist.

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 FernFH folgt dem Qualitätsregelkreis. Dafür werden in der Regel für die verschiedenen Bereiche Qualitätsregelkreise definiert, indem Ziele festgelegt werden, Aktivitäten daran ausgerichtet werden, die Zielerreichung überprüft und bewertet wird und gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Die Qualitätsregelkreise sind auf verschiedenen Ebenen angesetzt, wobei die jeweils höhere Ebene überprüft, inwieweit die Ziele auf der jeweils unteren Ebene erreicht werden und die Qualität weiterentwickelt wird.

Die FernFH hat zunächst für die drei Hauptbereiche Studium und Lehre, Forschung und Verwaltung Qualitätsregelkreise definiert. Diese werden vom hochschulweiten Qualitätsregelkreis auf Basis des HEP zusammengefasst. Für den Bereich Studium und Lehre sind darüber hinaus explizit Regelkreise auf der Ebene des Lehrveranstaltung, des Studiengangs und der Hochschule definiert.

Die Ziele der FernFH sind im HEP definiert und auch operationalisiert. Aus den Gesprächen während der Begehungen entstand für die GutachterInnen der Eindruck, dass diese Ziele in der Regel auch handlungsleitend für die Mitarbeitenden der FernFH sind. Die Bewertung der Zielerreichung findet zunächst auf der Ebene des jeweiligen Regelkreises statt und wird dann in einem Gremium bzw. einem formellen Gespräch auf der nächsthöheren Ebene diskutiert, wo in letzter Instanz Verbesserungsmaßnahmen beschlossen werden können. Die Verbindung der Regelkreise findet einerseits über Berichte (z.B. Studiengangsbericht, Forschungsbericht) und andererseits über Diskussionen in den jeweiligen Gremien statt.

Zur Überprüfung der Funktionsweise des Gesamtsystems sind in zweijährigem Turnus Qualitätskonferenzen geplant. Diese haben bisher noch nicht stattgefunden.

5.2 Bewertung und Empfehlungen

Die Operationalisierung der Ziele ist nach Ansicht der Gutachtergruppe gut gelungen, so dass ein Grundstein für funktionierende Qualitätsregelkreise gelegt ist. Für die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen auf der Ebene des Studiengangs ist die Studiengangsleitung verantwortlich. Eine Diskussion und Überprüfung der Weiterentwicklung auf Studiengangsebene findet auf Hochschulebene in verschiedenen Gremien wie dem FH-Kollegium, der StudiengangsleiterInnensitzung, und den jährlichen Entwicklungsgesprächen zwischen Geschäftsführung und Studiengangsleitung statt. Den GutachterInnen wurde allerdings nicht deutlich, welches Gremium für welche Diskussionen bzw. Entscheidungen letztlich verantwortlich ist und inwieweit die FernFH sicherstellt, dass tatsächlich Maßnahmen getroffen und umgesetzt werden. Dies ist nach Ansicht der GuatchterInnen auch darauf zurückzuführen, dass es aufgrund der geringen Mitarbeitendenzahl der FernFH zu großen personellen Überschneidungen in den verschiedenen Gremien kommt und die Hochschulmitglieder im Tagesgeschäft keine trennscharfen Unterscheidungen zwischen den Gremien vornehmen.

Auf Grundlage der Gespräche während der Begehung kommt die Gutachtergruppe zu dem Schluss, dass die Qualitätsregelkreise auf den verschiedenen Ebenen sinnvoll ineinander greifen, auch wenn die Informationsflüsse teilweise nicht ganz klar aus der Dokumentation hervorgehen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der FernFH bei der nächsten Qualitätskonferenz besonderes Augenmerk auf das systematische Ineinander greifen der Qualitätsregelkreise und die Gewährleistung der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen durch das Qualitätsmanagementsystem zu legen.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe funktionieren die Qualitätsregelkreise an der FernFH im Großen und Ganzen gut. Die verwendeten Mechanismen greifen logisch ineinander. Teilweise ist die Darstellung jedoch nicht transparent, so dass die Strukturierung der Regelkreise nicht immer deutlich wird.

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 FernFH verwendet auch standardisierte Berichte und nutzt statistische Datenquellen zur Analyse und Bewertung der Qualität. Die folgenden Daten werden dabei zur Verfügung gestellt:

- Ergebnisse der Befragungen
- Studienverlaufsanalyse auf Studiengangsebene
- Leistungsbericht auf Hochschulebene

Diese Daten werden den jeweiligen Studiengangsleitungen und der Hochschulleitung zur Verfügung gestellt und fließen so in das interne Qualitätsmanagement ein.

Die Ergebnisse des Qualitätsmanagements werden in strukturierten Berichten, wie dem Studiengangsbericht oder dem Forschungsbericht, die die Informationen aus verschiedenen Quellen bündeln und reflektieren zusammengefasst. Die Berichte dienen neben der Reflexion auch der Berichterstattung an die nächsthöherer Ebene und werden im Rahmen des Qualitätsmanagements in den zuständigen Gremien diskutiert.

6.2 Bewertung und Empfehlungen

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe werden Informationen zielführend im Qualitätsmanagementsystem der FernFH verwendet. Die zur Verfügung stehenden aufbereiteten Daten und die Berichtsformate orientieren sich an den Zielen der FernFH und erlauben somit eine systematische Auseinandersetzung mit diesen Zielen auf der Basis von Informationen. Durch die regelmäßige Diskussion der Berichte in Gremien wird sichergestellt, dass sich die FernFH systematisch mit der Analyse der Daten befasst. Die Daten/Berichte werden in der Regel den relevanten Stakeholdern zur Verfügung gestellt, wobei aus der Dokumentation nicht immer eindeutig hervorgeht, wer den Zugriff auf welche Daten hat. In Anbetracht der Größe der FernFH halten die GutachterInnen die ausgewählten Daten und Berichtsformate für angemessen.

Insgesamt betrachtet werden Daten und Berichte an der FernFH sinnvoll verwendet und zwar sowohl als Quelle für Rohinformationen als auch zur Information über die Bewertung der Qualität.

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 Interessengruppen“ (§ 22 HS-QSG PB 4) geprüft.

7.1 Sachstand

Die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung an der FernFH liegt – gesetzlich geregelt – beim Erhalter und damit bei der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung ist durch die privatrechtliche Organisation der FH auch dienstrechtlich den Mitarbeitenden, auch den Studiengangsleitungen und dem Rektorat vorgesetzt. Dennoch liegt die Zuständigkeit für die akademische Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre beim FH-Kollegium und auf Studiengangsebene bei den Studiengangsleitungen.

Als weitere zentrale Gremien auf Hochschulebene existieren die kollegiale Hochschulleitung, die aus Geschäftsführung und Rektorat besteht, die vierzehntägigen Studiengangssitzungen sowie die jährlichen Entwicklungsgespräche zwischen Geschäftsführung und Studiengangsleitung. Auf Studiengangsebene werden diese durch die jährlichen Lehrendenkonferenzen, in die auch die nebenberuflichen Lehrenden eingebunden sind, sowie die Qualitätszirkel zwischen Studiengangsleitung und Studierenden ergänzt.

Auf der Studiengangsebene findet die Steuerung der Qualität in erster Linie durch die Studiengangsleitung statt, bei der alle Informationen zum Studiengang zusammen laufen. Die Studiengangsleitung ist auch in ständigem Austausch mit den hauptberuflichen und nebenberuflichen Lehrenden und den Studierenden des Studiengangs. In den Begehungungen haben die GutachterInnen den Eindruck gewonnen, dass insbesondere der Kontakt zwischen Studiengangsleitung und den nebenberuflichen Lehrenden eng ist, allerdings stark auf informellen Gesprächen beruht, und durch die jährliche Lehrendenkonferenz formell ergänzt wird. Ein enger Kontakt zu den nebenberuflichen Lehrenden ist für die FernFH wichtig, da ein großer Teil der Lehre durch nebenberuflich Lehrende abgedeckt wird und die Lehrmethode des Blended Learning spezifische Kompetenzen bei den Lehrenden erfordert. Da neue Lehrveranstaltungskonzepte der Lehrenden durch die Studiengangsleitung geprüft werden, besteht an dieser Stelle die Möglichkeit der Nachsteuerung. Außerdem führt die Studiengangsleitung jährliche Mitarbeitergespräche mit den Lehrenden des Studiengangs. Die Informationen aus dem Studiengang werden im Studiengangsbericht zusammengefasst, durch die Studiengangsleitung analysiert und dann an die Hochschulebene weitergeleitet.

Auf der Hochschulebene findet die regelmäßige unterjährige Diskussion und Steuerung in den Sitzungen der kollegialen Hochschulleitung und den vierzehntägigen Studiengangssitzungen statt, in denen alle Fragen des Hochschulbetriebs diskutiert werden. Verbindliche Entscheidungen werden je nach Zuständigkeit von der Ge-

schäftsführung oder vom FH-Kollegium getroffen. Für die Forschung und Internationalisierung gibt es auf Hochschulebene jeweils eine KoordinatorIn, die Maßnahmen und Entscheidungen vorbereitet.

Studierende sind formell über ihre Mitgliedschaft im FH-Kollegium in Entscheidungen der FernFH eingebunden. Darüber hinaus fließen die studentischen Bewertungen über die Befragungsinstrumente und über die Qualitätszirkel in die Weiterentwicklung der Studiengänge ein. In der Begehung berichteten die Studierenden insgesamt von einem guten Verhältnis zu den Lehrenden, die in der Wahrnehmung der Studierenden deren Probleme ernst nehmen und nach Lösungen suchen.

Externe Stakeholder sind vor allem durch die nebenberuflichen Lehrenden in das Qualitätsmanagement der FernFH eingebunden. Der Großteil der nebenberuflichen Lehrenden arbeitet hauptberuflich in Unternehmen und kann die Anforderungen der Arbeitgeber an die AbsolventInnen sowie die Ideen zur Weiterentwicklung der Studiengänge direkt einfließen lassen. Darüber hinaus besteht ein Austausch mit den Praktikumsgebern, die den Studiengangsleitungen informell Feedback zur Qualität der Studierenden geben.

Externe WissenschaftlerInnen sind über die Entwicklungsteams in die Entwicklung neuer Studiengänge eingebunden und über die Review-Teams der Studiengangsevaluierung (s. Kap. 4.2.1) an der Weiterentwicklung der bestehenden Studiengänge beteiligt.

7.2 Bewertung und Empfehlungen

Im Rahmen der Begehung hat die Gutachtergruppe den Eindruck gewonnen, dass die Hochschulleitung der FernFH die Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung übernimmt. Auch die Verantwortlichkeiten innerhalb der Hochschule sind eindeutig geregelt, den Beteiligten bekannt, und werden von diesen auch wahrgenommen. In den Gesprächen während der Begehungen ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe auch deutlich geworden, dass bei den VerantwortungsträgerInnen ein hohes Qualitätsbewusstsein und der Wille zur qualitätsgeleiteten Steuerung vorhanden sind.

Auf der Hochschulebene finden Abstimmungsprozesse sehr häufig statt, so dass die Hochschule schnell reagieren kann. Da aufgrund der geringen Größe der FernFH, meist dieselben Personen in unterschiedlichen Gremien und Sitzungen zusammenkommen, stellt sich für die GutachterInnen die Frage, ob der Zeitaufwand für die Sitzungen und Koordinationen in Anbetracht der Aufgaben der Studiengangsleitungen zu hoch sein könnte.

Gemäß dem Konzept werden die Informationen des Qualitätsmanagementsystems konsequent in den Entscheidungsprozessen verwendet. Für die bereits länger existierenden Instrumente ist dies nach Auffassung der Gutachtergruppe auch zutreffend. Einige wesentliche Instrumente, wie der Studiengangsbericht, wurden jedoch erst neu eingeführt. Hier muss sich noch zeigen, inwieweit diese Berichte sinnvoll Entscheidungen vorbereiten können. Nach Ansicht der Gutachtergruppe ist das Potential jedoch gegeben.

Die GutachterInnen empfehlen der FernFH zu prüfen, inwieweit die Studiengangsberichte die Informationen bereitstellen, die für eine qualitätsorientierte Entscheidungsfindung notwendig sind.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe sind interne Stakeholder gut in die Entscheidungsprozesse und das Qualitätsmanagement der FernFH integriert. Auch externe Stakeholder, insbesondere die Sicht der Arbeitsgeber, sind auf informellem Weg über die externen Lehrenden und den direkten Kontakt mit den Unternehmen hinreichend eingebunden. Was die GutachterInnen vermissen, ist eine stärkere Einbindung externer wissenschaftlicher Expertise. Diese wird zwar alle sechs Jahre über die Studiengangsreviews eingebunden, eine zusätzliche externe Perspektive könnte aber für die Weiterentwicklung der Studiengänge, insbesondere in einer Hochschule mit einem sehr geringen wissenschaftlichen Stammpersonal, hilfreich sein. Eine stärkere Einbindung von externer Perspektive könnte auch für die Entwicklung und Umsetzung neuer Fernlehrtechnologien nützlich sein.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der FernFH, Möglichkeiten auszuloten, wie externe wissenschaftliche Expertise in die Weiterentwicklung der Studiengänge und die Entwicklung von Fernlehrkonzepten einbezogen werden könnte. Hierbei könnten auch internationale Partnerhochschulen eingebunden werden.

Insgesamt besitzt die FernFH effektive Führungsstrukturen und Führungspersonen auf den verschiedenen Ebenen, die sich durch ein starkes Qualitätsbewusstsein auszeichnen. Die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung wird klar wahrgenommen und großteils mit Hilfe der vom Qualitätsmanagement gewonnenen Informationen umgesetzt. Interne Stakeholder sind gut in das Qualitätsmanagement eingebunden, während die FernFH externe Perspektiven systematischer einbeziehen könnte.

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

Das Qualitätsmanagementsystem ist vor allem im Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert. Dieses stellt die Ziele der Hochschule aus dem HEP dar und beschreibt die Hochschulsteuerung, die ex ante Prozesse zur Sicherung der Qualität in den Leistungsbereichen und die ex post Monitoring Prozesse/Instrumente. Wo ausführlichere Prozessbeschreibungen existieren, wird auf diese verwiesen. Jedes Instrument bzw. jeder Prozess wird anhand des Qualitätsregelkreises beschrieben. Daneben existieren als zusätzliche Dokumente der Hochschulentwicklungsplan 2014/15, die Forschungs- und Entwicklungsstrategie, die Internationalisierungsstrategie, das Strategische Personalmanagement und das Evaluationskonzept sowie das Prozesshandbuch Studierendenverwaltung.

Während vom HEP nur eine Kurzfassung hochschulöffentlich ist, sind die anderen Dokumente hochschulweit zugänglich. Über ihre Ergebnisse berichtet die Hochschule in ihrem Jahresbericht an die AQ Austria.

8.2 Bewertung und Empfehlungen

Eine umfassende Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems ist vorhanden. Nach Ansicht der Gutachtergruppe ist die Darstellung des Qualitätsmanagementsystems jedoch noch nicht durchgehend hinreichend transparent. In den Gesprächen während der Begehung ist bei den GutachterInnen der Eindruck entstanden, dass in der Dokumentation eher ein idealisiertes und weniger das gelebte Qualitätsmanagement dargestellt wird. Den Umfang der Gesamtdokumentation und ihrer Anlagen empfand die Gutachtergruppe als zu umfangreich für eine Hochschule von der Größe der FernFH und teilweise als redundant. Die GutachterInnen erachten einen stärkeren Fokus auf die Gesamtfunktionsweise und das Zusammenspiel der unterschiedlichen Qualitätsregelkreise auf den verschiedenen Ebenen, insbesondere als graphische Darstellung, als deutlich hilfreicher für das Verständnis der Funktionsweise des Systems als weitere Details zu den Instrumenten. Diese Darstellung sollte sich auf die drei zentralen Qualitätsregelkreise auf der Lehrveranstaltungsebene, der Studiengangsebene und der Hochschulebene beschränken.

Die Darstellung der einzelnen Instrumente und Prozesse im Qualitätsmanagement-Handbuch entlang des Qualitätsregelkreises wird im Prinzip als sinnvoll erachtet, insbesondere um die Relevanz des Konzepts des Qualitätsregelkreises für das Qualitätsmanagement herauszuheben. Im Detail wirkt die Darstellung allerdings manchmal als zu weit gegriffen und vermischt Qualitätsregelkreise auf verschiedenen Ebenen. Zum Beispiel wird bei der Beschreibung der Verbesserungsmaßnahmen (Act) weniger auf die Verbesserung des Gegenstands der Qualitätssicherung eingegangen und eher die Verbesserung des Instruments beschrieben. Dies ist allerdings ein anderer Regelkreis.

Die Veröffentlichungspraxis wird insgesamt als hinreichend bewertet.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der FernFH, bei einer zukünftigen Überarbeitung des Qualitätsmanagement-Handbuchs diese vor allem mit dem Blick auf die interne Verwendung des Handbuchs als Gebrauchsdocument für die Mitarbeitenden durchzuführen. Dabei sollte der Fokus auf eine schlanke Darstellung des gelebten Qualitätsmanagements und seiner Instrumente und Prozesse und auf die graphisch dargestellte Funktionsweise der drei zentralen Qualitätsregelkreise auf der Lehrveranstaltungsebene, der Studiengangsebene und der Hochschulebene gelegt werden.

Außerdem empfehlen die GutachterInnen bei einer zukünftigen Überarbeitung des Qualitätsmanagements-Handbuchs zu überprüfen, inwieweit die einzelnen Qualitätsregelkreise transparent und sinnvoll dargestellt sind.

Insgesamt betrachtet hat die FernFH eine sehr umfangreiche Darstellung ihres Qualitätsmanagementsystems. Diese verdeckt jedoch zum Teil den Blick auf die zentrale Funktionsweise des Systems und erfasst nicht das aktiv gelebte Qualitätsmanagement.

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 allen Gesprächen während der Begehung ist deutlich geworden, dass an der FernFH eine ausgeprägte Qualitätskultur mit einem starken Qualitätsbewusstsein herrscht. Getragen wird die Qualitätskultur von der Unterstützung der Hochschulleitung und der funktionierenden Kommunikationskultur zwischen den Hochschulangehörigen, die es auch ermöglicht, die vielen nebenberuflichen Lehrenden effektiv in die Hochschule zu integrieren. Durch die geringe Größe der FernFH ist die Kommunikation durch kurze Wege gekennzeichnet.

Neben den formellen Qualitätssicherungsinstrumenten und -prozessen nutzen die Mitarbeitenden vielfach informelle Verfahren und Gespräche zur Weiterentwicklung der Qualität.

9.2 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe erkennt an der FernFH eine stark ausgeprägte Qualitätskultur. Die Mitarbeitenden zeigen in allen Bereichen ein hohes Commitment für die Qualitätssicherung und -entwicklung und ein gemeinsames Qualitätsverständnis. An der Hochschule herrscht eine ausgeprägte Kommunikationskultur, die insbesondere die Weiterentwicklung der Qualität mit einschließt. Nach Ansicht der Gutachtergruppe nutzt die FernFH in großem Maße informelle Instrumente und Kommunikationskanäle. Diese ergänzen jedoch in sinnvoller Weise die formellen Verfahren und ermöglichen eine reibungslose Weiterentwicklung der Qualität an der Hochschule. Die Hochschulleitung sollte auch beim weiteren Wachstum der FernFH die Qualitäts- und Kommunikationskultur erhalten und weiterentwickeln und so eine gute Balance zwischen formeller und informeller Qualitätssicherung erhalten.

Die Auseinandersetzung mit der Qualität ihrer Leistungen spielt eine große Rolle für die Mitarbeitenden der FernFH und fördert die ausgeprägte Qualitätskultur.

10. Gesamtbewertung

Insgesamt hat die FernFH ein gut ausgebautes und funktionierendes internes Qualitätsmanagementsystem, das es der Hochschule ermöglicht, eine hohe Qualität in ihren Aktivitäten zu sichern. Die Hochschule arbeitet auch intensiv an der Weiterentwicklung und Implementierung ihres Qualitätsmanagements, was für die Gutachtergruppe durch den großen Entwicklungssprung zwischen der ersten und der zweiten Begehung verdeutlicht wurde.

Ausgehend von klar definierten und operationalisierten Zielen, die die Hauptentwicklungslien der Hochschule für die nächsten Jahre festlegen, hat sich die FernFH ein klar strukturiertes Qualitätsmanagement gegeben, das sie bei der Umsetzung ihrer Aktivitäten und der Erreichung ihrer Ziele unterstützt. Das Qualitätsmanagement baut auf einem Kern an definierten Prozessen und Instrumenten auf, die vor allem den Bereich Studium und Lehre betreffen, der der Hauptaktivitätsbereich der FernFH ist. Die definierten Prozesse und Instrumente sind vor allem über eine gut ausgeprägte und von allen Mitarbeitenden getragene Qualitäts- und Kommunikationskultur miteinander verknüpft, die die Weiterentwicklung der Aktivitäten gewährleistet.

Derzeit befindet sich die FernFH in einem durch die Änderung der Erhalterstruktur ausgelösten Strategiewechsel, der der Hochschule neue Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet. Diese Strategie ist im vorliegenden Hochschulentwicklungsplan nach Ansicht der Gutachtergruppe vorbildlich umgesetzt und dokumentiert, und gibt den Hochschulangehörigen die notwendigen Leitlinien für die zukünftige Entwicklung. Das Qualitätsmanagement unterstützt die Umsetzung der Strategie mit ihrem gewählten Mix aus qualitätssichernden Prozessen und zentral umgesetzten Instrumenten einerseits und einer lebendigen Qualitätskultur andererseits. Nach Ansicht der Gutachtergruppe wird das Qualitätsmanagement einer Hochschule in der Größe der FernFH gerecht und bildet gleichzeitig eine solide Grundlage für das geplante Hochschulwachstum.

Gut ausdifferenziert ist das Qualitätsmanagement insbesondere im Bereich Studium und Lehre, für den Qualitätsregelkreise auf Ebene der Lehrveranstaltung, des Studiengangs und der Hochschule definiert sind. Deutlich wird jedoch auch, dass viele Instrumente und Prozesse neu eingeführt sind und sich noch in der erstmaligen Umsetzung befinden. Unterstützt wird das Qualitätsmanagement von einer serviceorientierten und professionellen Verwaltung, die die Qualitätskultur der Hochschule mitbestimmt und mitträgt.

Die Bereiche Forschung und Internationalisierung standen bisher noch weniger im Fokus der jungen Hochschule. Hier ist jedoch auch die Strategieentwicklung vorangeschritten und insbesondere für den Bereich der Forschung existiert ein Konzept der Unterstützung und Monitoring der Forschungsqualität. Das Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung, der für die FernFH aufgrund ihrer Studierendenzielgruppe bislang noch eine weniger ausgeprägte Rolle spielt, befindet sich im Zuge der Strategieentwicklung in der Konzeption.

Die Stärke der FernFH ist ihre ausgeprägte Qualitätskultur, die von allen Mitarbeitenden der Hochschule – auch den externen Lehrenden – mitgetragen wird. Dies zeigt sich im ausgeprägten Qualitätsbewusstsein auf allen Ebenen der Hochschule von der Führungsebene über die Lehrenden bis zu den Mitarbeitenden der Verwaltung. Die Verantwortung für die Qualität der Leistungen und ihrer Weiterentwicklung wird dabei von der Hochschulleitung und den Studiengangsleitungen konsequent getragen. Dies wurde den Gutachterinnen und Gutachtern auch verdeutlicht durch die enorme Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements zwischen der ersten und zweiten Begehung des Audits.

Entwicklungspotential sieht die Gutachtergruppe vor allem in der Reifung und der transparenten Darstellung des Qualitätsmanagementsystems. Ein Großteil der Prozesse und Instrumente wurde erst innerhalb des letzten Jahres entwickelt, bzw. weiterentwickelt, so dass die jetzige Form noch nicht flächendeckend zur Anwendung kam. Dadurch sind die Verknüpfungen zwischen einzelnen Instrumenten und Prozessen noch nicht deutlich herausgearbeitet. Die Darstellung des Systems ist für die Größe der Hochschule sehr umfangreich, vernachlässigt mitunter aber die Verknüpfung zwischen Instrumenten und Prozessen und der für die Mitarbeitenden anwendungsrelevanten Aspekte.

Bei der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems sollte stets die Größe der FernFH im Auge behalten und eine Überorganisation, die die FernFH in ihrer sehr dynamischen, positiven Entwicklung bremsen würde, vermieden werden. Insbesondere gut funktionierende informelle Strukturen müssen auf Ihre Nutzbarkeit für das Qualitätsmanagement geprüft und bei Eignung offengelegt, formalisiert und somit personenunabhängig Teil der Organisationsstruktur der FernFH werden.

Insgesamt bewerten die Gutachterinnen und Gutachter das interne Qualitätsmanagement der FernFH als geeignet, um die Qualität ihrer Aktivitäten umfassend zu gewährleisten und zu verbessern. Die Gutachtergruppe ist überzeugt, dass die FernFH kontinuierlich an der Weiterentwicklung des Systems arbeitet.

11. Stellungnahme der FernFH

Die FernFH nimmt die Empfehlungen der GutachterInnen gerne an, um an einer kontinuierlichen Verbesserung des Qualitätsmanagements konsequent zu arbeiten.

12. Empfehlungen der Gutachtergruppe

In Anbetracht der Tatsache, dass die FernFH eine sehr kleine und noch junge Hochschule ist, hat sie nach Einschätzung der GutachterInnen ein effektives Qualitätsmanagement, das die Leistungen der Hochschule in den wichtigsten Bereichen wirksam sichert und weiterentwickelt und von einer starken Qualitätsskultur getragen wird. Daraum ist anzunehmen, dass die FernFH ihr Qualitätsmanagement plangemäß weiterentwickeln und aufgrund der gemachten praktischen Erfahrungen schärfen wird und über diese Erfahrungen zu einer transparenten Darstellung des faktisch praktizierten Qualitätsmanagements kommen wird.

Die GutachterInnen bewerten die Eckpunkte und Prüfbereiche folgendermaßen:

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

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

13. Entscheidung der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission beschließt, das Qualitätsmanagementsystem der Ferdinand Porsche FernFH für sieben Jahre zu zertifizieren.

Auf der Grundlage der Begutachtung werden folgende Empfehlungen an die Ferdinand Porsche FernFH ausgesprochen:

Strategische Ziele der Hochschule

- E1 Die Ziele der Studiengänge und deren Bezug zu den Zielen der Hochschule sollten transparenter gemacht werden.
- E2 Im Zuge der geplanten Vergrößerung der FernFH sollte für die nächste Überarbeitung der Entwicklung der Ziele ein Prozess konzipiert werden, der interne und externe Stakeholder systematisch einbezieht.

Konzept für ein Qualitätsmanagement

- E3 Insbesondere in der Einführungsphase neuer Elemente des Qualitätsmanagements sollte deren Umsetzung besonders beobachtet werden, und die neu eingeführten Prozesse und Instrumente sollten kritisch auf ihre Funktionalität überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.
- E4 Bei einer Überarbeitung des Qualitätsmanagementkonzepts sollte der Zusammenhang zwischen den verwendeten Prozessen und Instrumenten und deren zeitliche Abfolge im Qualitätsregelkreis deutlicher dargestellt werden. Dafür eignet sich insbesondere eine graphische Darstellung.
- E5 Neu eingeführte Prozesse sollten nach den ersten Durchläufen kritisch überprüft werden, und es sollte hinterfragt werden, ob die Prozesse alle relevanten Aspekte für die Weiterentwicklung von Studiengängen betrachten und auch in vergleichbarer Weise in allen Studiengängen durchgeführt werden.
- E6 Werden in der Zukunft Weiterbildungslehrgänge angeboten, sollte für deren Qualitätssicherung wie vorgesehen zunächst auf die bewährten Prozesse und Instrumente für die regulären Bachelor und Master Studiengänge zurückgegriffen werden, diese aber auf ihre Anwendbarkeit im Weiterbildungsbereich überprüft und ggf. angepasst werden.
- E7 Die Forschungsaktivität des wissenschaftlichen Personals sollte gefördert werden. Für den Aufbau eines Anreizsystems können Mitarbeitergespräche genutzt werden, um Freiräume für Forschungsaktivitäten zu schaffen, und in Bewerbungen kann ein Augenmerk auf die Forschungsqualifikation gelegt werden, insbesondere auch im Hinblick auf eine Erhöhung des ProfessorInnenanteils des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals.
- E8 Die Einstellungsverfahren für wissenschaftliches Personal sollte die Überprüfung der wissenschaftlichen und didaktischen Qualifikation der BewerberInnen durch geeignete Methoden stärker in den Vordergrund stellen.
- E9 Der Forschungsbericht sollte stärker auf die selbstgesetzten Forschungsziele der Hochschule ausgerichtet und als Instrument zur Steuerung der Qualität in der Forschung genutzt werden.

- E10 Die Internationalisierungsstrategie sollte konsequent mit dem Fokus auf die Internationalisierung zu Hause umgesetzt werden. Hierzu sollten alle Maßnahmen zur Internationalisierung in die Qualitätssicherung für Studium und Lehre integriert werden, um die internationalen Aspekte der Studiengänge bei deren regelmäßiger Bewertung und Weiterentwicklung einzubeziehen und somit die Lehrenden stärker für die Erfordernisse einer modernen Internationalisierung von Studienprogrammen zu sensibilisieren.

Qualitätsregelkreis

- E11 Bei der nächsten Qualitätskonferenz sollte besonderes Augenmerk auf das systematische Ineinandergreifen der Qualitätsregelkreise und die Gewährleistung der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen im Qualitätsmanagement gelegt werden.

Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

- E12 Es sollte sichergestellt werden, dass die Studiengangsberichte die Informationen systematisch bereitstellen, die für eine qualitätsorientierte Entscheidungsfindung notwendig sind.
- E13 Es sollten Möglichkeiten ausgelotet werden, wie externe wissenschaftliche Expertise in die Weiterentwicklung der Studiengänge und die Entwicklung von Fernlehrkonzepten einbezogen werden könnten. Hierbei könnten auch internationale Partnerhochschulen eingebunden werden.

Transparenz

- E14 Eine Überarbeitung des Qualitätsmanagement-Handbuchs sollte vor allem mit Blick auf die interne Verwendung des Handbuchs als Gebrauchsdocument für die Mitarbeitenden durchgeführt werden. Dabei sollte der Fokus auf einer schlanken Darstellung des gelebten Qualitätsmanagements und seiner Instrumente und Prozesse sowie auf die graphisch dargestellte Funktionsweise der drei zentralen Qualitätsregelkreise auf der Lehrveranstaltungsebene, der Studiengangsebene und der Hochschulebene gelegt werden.
- E15 Bei einer zukünftigen Überarbeitung des Qualitätsmanagement-Handbuchs sollte sichergestellt werden, dass die einzelnen Qualitätsregelkreise transparent und sinnvoll dargestellt sind.

Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschule 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 Qualitätskultur 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: Qualitätsskultur

Die Qualitätsskultur 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

1. Begehung, Wien, 11.-13. Mai 2015

Montag, 11. Mai 2015

bis 15:00	Anreise der Gutachtergruppe
15:30 – 17:30	interne Vorbesprechung
17:30 – 18:30	Gespräch mit Geschäftsführung
20:00	Abendessen

Dienstag, 12. Mai 2015

9:00 – 10:00	Steuerungsgruppe des Quality Audits
10:15 – 11:15	Studiengangsleitungen
11:30 – 12:30	Fokusmeeting Studium und Weiterbildung
12:30 – 13:30	Mittagessen
13:30 – 14:30	Fokusmeeting Forschung
14:45 – 15:45	Fokusmeeting Internationales
16:00 – 17:00	Studierende
17:00 – 18:00	interne Gutachterbesprechung
20:00	Abendessen

Mittwoch, 13. Mai

9:00 – 10:00	Verwaltung
10:15 – 11:15	Lehrende
11:30 – 12:30	optionales Meeting für spezifische Rückfragen
12:30 – 13:30	Mittagessen
13:30 – 16:00	Schlussbesprechung der Gutachtergruppe
16:00 – 16:30	Feedback an die Geschäftsführung
16:30 – 17:30	Empfang
	Abreise der Gutachtergruppe

2. Begehung, Stuttgart, 24.11.2015

Dienstag, 24.11.2015

11:00 – 12:00 Interne Vorbesprechung

12:00 – 15:00 Gespräch mit der FernFH

15:00 – 16:00 Interne Nachbesprechung

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 Ferdinand Porsche FernFH in Leitungsfunktionen,
- aktuell laufende gemeinsame Forschungs- oder andere intensive Kooperationsprojekte mit der Ferdinand Porsche FernFH,
- unmittelbare wissenschaftliche Konkurrenz mit eigenen Projekten oder Plänen,
- weniger als zehn Jahre zurückliegendes Lehrer/Schülerverhältnis zu Mitgliedern der Ferdinand Porsche FernFH 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 Ferdinand Porsche FernFH,
- Beteiligung an Kommissionen, Beiräten oder Beratungsgremien der Ferdinand Porsche FernFH,
- eigene oder gemeinsame wirtschaftliche Interessen.