

AUDITBERICHT

---

**Audit des Qualitätsmanagements an der  
FH Oberösterreich**

---

JULI 2014

## **Impressum**

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)  
Stiftung des öffentlichen Rechts  
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim  
[www.evalag.de](http://www.evalag.de)

# Inhalt

1.	<b>Grundlagen und Ziele des Audits .....</b>	4
2.	<b>Profil der FH Oberösterreich .....</b>	7
3.	<b>Strategische Ziele der Hochschule.....</b>	8
4.	<b>Konzept für ein Qualitätsmanagement.....</b>	13
5.	<b>Qualitätsregelkreis .....</b>	23
6.	<b>Informationssystem .....</b>	25
7.	<b>Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse .....</b>	27
8.	<b>Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung .....</b>	30
9.	<b>Qualitätskultur .....</b>	32
10.	<b>Gesamtbewertung .....</b>	34
	<b>Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich.....</b>	36
	<b>Anhang 2: Begehungsplan .....</b>	48
	<b>Anhang 3: Anforderungen an Gutachterinnen und Gutachter.....</b>	49

# **1. Grundlagen und Ziele des Audits**

## **1.1. Ziele des Audits**

Die Geschäftsleitung der FH Oberösterreich beauftragte **evalag** im Juni 2013 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 der 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 und Experten mit Leitungserfahrung an einer Hochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine Expertin oder einen Experten der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine oder einen Studierende/n.

Die Gutachtergruppe wurde auf der Grundlage von Vorschlägen von **evalag** zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch **evalag** wurden die Mitglieder der Gutachtergruppe durch den Vorsitzenden des Stiftungsrats von **evalag** formell bestellt.

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

Professor Dr. Marianne Assenmacher (Vorsitzende der Gutachtergruppe)  
Präsidentin der Universität Vechta

Anja Miščević, BSc  
Studierende an der Fachhochschule Wiener Neustadt

Professor Dr. Cornelia Niederdrenk-Felgner  
Prorektorin für Studium und Lehre der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

Dr. Oliver Vettori  
Direktor Programm- & Qualitätsmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien

Professor em. Dr. Rolf Zaugg  
ehem. Leiter der Qualitätssicherung an der Fachhochschule der Nordwestschweiz

Das Verfahren wurde von Harald Scheutle 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 Geschäftsleitung der FH Oberösterreich und **evalag** im Juni/Juli 2013. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete **evalag** einen Frageleitfaden aus. In Anlehnung an den Frageleitfaden erstellte die Hochschule mit einem intern gebildeten Projektteam einen Selbstbericht. Dieser gab einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung der Qualitätsmanagements in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Der Selbstbericht der FH Oberösterreich wurde am 11. Februar 2014 an **evalag** übergeben und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Er diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand am 2. April 2014 unmittelbar vor Beginn der Vor-Ort-Begehung in Linz statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtergruppe auf der Grundlage des Selbstberichts über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FH Oberösterreich und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest.

Im Rahmen der Begehung wurden vom 2. bis 4. April 2014 Gespräche mit der Geschäftsleitung, der QM-Steuerungsgruppe, die in Zusammenarbeit mit den Themengruppen-Verantwortlichen den Selbstbericht erstellt hatte, den Dekaninnen und Dekanen, den Qualitätsbeauftragten, den Lehrenden, den Studiengangleiterinnen und -leitern, den Verwaltungsmitarbeitenden und den Studierenden sowie Fokusgespräche zu den Themenbereichen Forschung, Internationalisierung und Personal geführt (siehe Anhang 2). Am Ende der Begehung erhielt die Geschäftsleitung eine erste mündliche

Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der FH Oberösterreich sowie erste Hinweise zu Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems.

Im Anschluss an die Begehung wurde der Auditbericht in Abstimmung mit der Gutachtergruppe erstellt und der Geschäftsleitung der FH Oberösterreich zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und für eine Stellungnahme übergeben. Auf Grundlage des Berichts und der Stellungnahme der Hochschule wurde am 7. Juli 2014 die Zertifizierungsentscheidung von **evalag** ausgesprochen. 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 FH Oberösterreich**

Die FH Oberösterreich wurde 1993 mit dem Aufbau des FH-Sektors in Österreich gegründet und startete 1994 mit den ersten zwei Studiengängen in Wels und Hagenberg. Anfang 2014 ist die FH Oberösterreich mit ca. 5000 Studierenden die größte Fachhochschule in Österreich. Sie hat Standorte in Wels, Steyr, Hagenberg und Linz, an denen sie insgesamt 27 Bachelor- und 25 Master-Studiengänge anbietet.

Die FH Oberösterreich beschäftigt 553 Personen (VZÄ). In den Bereichen Studium und Lehre sowie angewandte Forschung und Entwicklung sind ca. 330 hauptberuflich Lehrende angestellt, die von ca. 1340 nebenberuflich Lehrenden unterstützt werden.

An jedem der vier Standorte ist eine Fakultät angesiedelt: die Fakultät für Informatik, Kommunikation und Medien am Campus Hagenberg, die Fakultät für Gesundheit und Soziales am Campus Linz, die Fakultät für Management am Campus Steyr und die Fakultät für Technik und Umweltwissenschaften am Campus Wels.

Neben der Hauptaufgabe der Lehre ist die FH Oberösterreich auch in der angewandten Forschung mit einem Gesamtvolumen von ca. 13,3 Mio. € im Jahr 2013 aktiv. Die Forschungsschwerpunkte orientieren sich am Fächerspektrum der Fakultäten.

Wie üblich im österreichischen Fachhochschul-Sektor ist die FH Oberösterreich privatrechtlich organisiert. Eigentümer der FH sind zu 98 % das Land Oberösterreich und zu je einem halben Prozent die vier Standortgemeinden. Diese sind die Gesellschafter der FH OÖ Management GmbH, die die strategische und operative Führung der FH übernimmt. Die einzelnen Aktivitäten werden wiederum von vier Tochtergesellschaften geleitet, der FH OÖ Studienbetriebs GmbH für den Lehr- und Studienbetrieb, der FH OÖ Forschungs & Entwicklungs GmbH für die angewandte Forschung und Entwicklung, der FH OÖ Immobilien GmbH für die Infrastruktur und der FH OÖ IT GmbH für die Bereitstellung der Informationsinfrastruktur.

## **3. Strategische Ziele der Hochschule**

### **Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule**

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

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

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

Den Rahmen und die Leitlinien für das Qualitätsmanagement einer Hochschule bilden ihre strategischen Ziele. Diese geben vor, wohin sich die Hochschule entwickeln soll und in welcher Weise sie ihre Aktivitäten erbringt. Die strategischen Ziele geben also den Rahmen für die Definition von Qualität vor. Inhaltlich speisen sich die strategischen Ziele aus zwei Quellen. Einerseits entwickelt die Hochschule ihre eigene autonome Hochschulstrategie, andererseits ist sie als gesellschaftlicher Akteur auch an die Erwartungen der Gesellschaft und an den gesetzlichen Rahmen gebunden, die ihr Ziele vorgeben. Die Hochschule verfolgt daher auf der einen Seite institutionelle Ziele und auf der anderen Seite gesellschaftliche Ziele, die innerhalb der Strategie in Einklang gebracht werden müssen.

### **3.1. Sachstand**

#### **3.1.1. Institutionelle Ziele**

Die aktuelle Strategie der FH Oberösterreich ist im Entwicklungsplan 2014-2020 festgeschrieben. Die Strategie orientiert sich an drei Gestaltungsansprüchen der FH:

1. Exzellenzanspruch und Weiterentwicklungsanspruch

Die FH Oberösterreich verpflichtet sich dabei zu exzellenten Standards in Lehre, angewandter Forschung und Verwaltung. Die FH sieht sich als Impulsgeberin für praxisorientierte Innovation, die sich an den Bedürfnissen der Region orientiert. Im Zentrum steht auch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2. Qualitätsanspruch

Die FH Oberösterreich verpflichtet sich der Qualität. Diese bemisst sich insbesondere an den Bedarfen und Erwartungen der gesellschaftlichen Stakeholder die vor allem in der Employability der Absolventinnen und Absolventen gesehen werden.

### 3. Internationalisierungsanspruch

Die FH Oberösterreich möchte sich als qualitativ hochwertige Ausbildungs- und Forschungseinrichtung im zentraleuropäischen Raum positionieren und internationale Reputation in ihren Kompetenzbereichen erringen.

Die Gestaltungsansprüche der FH Oberösterreich spiegeln sich auch in ihrem Leitbild „Lehren und Lernen mit Freude – Forschen mit Neugier“ wider, das Lehre und Forschung auf Hochschulniveau mit ausgeprägter Praxisorientierung in den Vordergrund stellt. In der Lehre steht dies für eine umfassende Betreuung der Studierenden bei innovativen Lehr- und Lernformen und der dynamischen Entwicklung der Lehrinhalte. In der Forschung gestaltet die FH die Herausforderungen der Zukunft aktiv mit. Die FH sieht sich dabei als integralen Bestandteil der Region Oberösterreich.

Die strategischen Ziele sind für die einzelnen Leistungsbereiche der FH – Studium und Lehre, Angewandte Forschung und Entwicklung, Internationalisierung sowie Administration – weiter ausdifferenziert. Außerdem hat jede Fakultät eine auf der Hochschulstrategie basierende Fakultätsstrategie.

In der Lehre sind die zwei strategischen Ziele des Entwicklungsplans die Konsolidierung und Generalisierung des Lehr- und Studienangebots und der Ausbau neuer Studienrichtungen in den definierten strategischen Schwerpunkten der FH Oberösterreich. Dieser Ausbau soll auch vor allem fakultätsübergreifend und interdisziplinär stattfinden und neben fachlichen Inhalten auch der persönlichkeitsbildenden Kompetenzentwicklung der Studierenden einen höheren Stellenwert einräumen.

In der Forschung strebt die FH Oberösterreich eine Stärkung ihrer Positionierung und internationalen Sichtbarkeit in der angewandten Forschung an. Außerdem findet eine Schwerpunktsetzung auf qualitatives Wachstum statt, welches den Fokus auf hochqualitative und möglichst langfristige und internationale Projekte legt. Darüber hinaus werden auch quantitative Indikatoren für die Forschung festgelegt.

Die strategische Internationalisierung wird vor allem unter zwei Gesichtspunkten betrieben, erstens der Internationalisierung der Organisation und der Erhöhung der Visibility. Dies zieht sich durch alle Bereiche der Hochschule und zielt auf eine gelebte Internationalität in der Hochschule, die durch organisatorische Maßnahmen unterstützt wird. Zweites soll das Studienangebot internationalisiert werden und der Anteil internationaler Studierenden erhöht werden. Dazu soll das englischsprachige Studienangebot intensiviert und dessen Implementierung durch Unterstützungsmaßnahmen gefördert sowie eine internationale Dimension in den Curricula integriert werden.

In der Verwaltung stehen für die FH Oberösterreich die Sicherstellung eines professionellen Verwaltungsservices für die internen und externen Stakeholder bei einer Gewährleistung schlanker und effizienter Strukturen und Prozesse und deren kontinuierliche Verbesserung im Vordergrund.

Die Fakultäten haben diese Ziele jeweils mit Bezug auf die eigenen Angebote in Lehre und angewandter Forschung interpretiert und für die Fakultät spezifiziert. Dafür hat jede Fakultät einen Fakultätsentwicklungsplan als Teil des hochschulweiten Entwicklungsplans entworfen.

Über die in der Hochschulstrategie bzw. im Entwicklungsplan genannten Ziele hat sich die FH Oberösterreich im Qualitätsmanagement-Handbuch eine Qualitätsstrategie mit sechs Handlungsfeldern gegeben, die die Markenbildung der FH Oberösterreich unterstützen sollen. Die sechs Handlungsfelder sind:

- Kernkompetenzen und Interdisziplinarität
- Diversität und Chancengleichheit

- Wissenschaftlichkeit und Hochschulniveau
- Beziehung von Lehre und angewandter Forschung und Entwicklung
- Hochschulentwicklung
- Internationale Anerkennung und Vernetzung

Zusätzlich sind im Qualitätsmanagement-Handbuch drei strategische Qualitätsziele genannt:

- Sicherstellung der Berufsfeldorientierung und Employability der Absolventinnen und Absolventen
- Nachhaltigkeit der Vernetzung mit und Verankerung in der internationalen Scientific Community
- Vernetzung und intensive Kooperation mit den Berufsfeldpartnern

### **3.1.2. Gesellschaftliche Ziele**

Das wichtigste Ziel zur Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen ist für die FH Oberösterreich nach eigenen Angaben die Employability ihrer Absolventinnen und Absolventen. Die Hochschule sieht sich als wichtigen Partner der regionalen Wirtschaft und strebt danach, die Wünsche und Bedürfnisse der Unternehmen und ihrer Studierenden zu beachten.

Ein weiteres Ziel der FH Oberösterreich, das den gesellschaftlichen Zielen zuzuordnen ist, ist die Stärkung der Wissenschaftlichkeit der Hochschule. Dies soll insbesondere durch die angewandte Forschung und deren Verknüpfung mit der Lehre geschehen. Auch Gender und Diversity wurden während der Begehung als Zielbereich genannt, der auch organisatorisch durch das bestehende Gremium der Gender- und Diversity-Konferenz verankert ist. Konkrete Ziele dazu sind in der Strategie der FH jedoch nicht genannt und sind, wie sich in der Begehung gezeigt hat, im Bewusstsein der Mitarbeitenden kaum verankert.

### **3.1.3. Prozess zur Definition der strategischen Ziele**

Entwickelt wurden die strategischen Ziele der FH Oberösterreich in einem die ganze Hochschule umfassenden Prozess zur Strategiefindung, der partizipativ im Gegenstromverfahren durchgeführt wird. Die Verantwortung für den Strategieprozess liegt beim Geschäftsführer der FH Oberösterreich, der bei der Durchführung auf der Arbeitsebene von der Fachabteilung strategisches Qualitätsmanagement und der Fachabteilung Hochschulforschung und -entwicklung unterstützt wird. Zentrales Forum für die Strategieentwicklung sind die jährlichen Führungskräfte-Meetings, an denen alle Führungskräfte der FH bis auf die Ebene der Studiengangsleitungen teilnehmen. Die Strategieentwürfe werden dann auf Fakultätsebene diskutiert und zurückgespiegelt.

Das in einem Top-down/bottom-up-Verfahren entwickelte Leitbild der FH Oberösterreich sowie die Strategie und der Entwicklungsplan 2014-2020, in dem die strategischen Ziele der Hochschule und der Fakultäten dargelegt und erläutert sind, sind auf der Website der FH veröffentlicht.

Während der Begehung ergab sich, dass der Entwicklungsplan, der im Februar 2014 finalisiert wurde, noch nicht allen bei der Begehung anwesenden Hochschulmitgliedern bekannt war. Die Hauptziele wurden jedoch in den verschiedenen Gesprächsrunden benannt. Dabei wurde besonders die Employability der Absolventinnen und Absolventen als Ziel hervorgehoben, das durch die hohe Qualität und den Praxisbezug des Studiums erreicht werden soll. Auch die Weiterentwicklung des Studienangebots durch

Konsolidierung der bestehenden Studiengänge und Schaffung neuer fakultätsübergreifender und internationaler Studiengänge wird von den Lehrenden und den Fakultäten unterstützt. Des Weiteren wird die Verknüpfung der angewandten Forschung mit der Lehre während der Begehung als Ziel genannt.

## 3.2. Bewertungen und Empfehlungen

Nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter hat die FH Oberösterreich klar formulierte strategische Ziele, welche den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hochschule größtenteils bekannt sind und von ihnen verfolgt werden. Die Gutachtergruppe schätzt die Ziele als realistisch und für die FH Oberösterreich in den gegebenen Rahmenbedingungen als erreichbar ein.

Der Prozess der Zieldefinition wird im Gegenstromverfahren durchgeführt und schließt somit die Mitglieder der Hochschule gut in den Entwicklungsprozess ein. Auch die Fakultäten sind sich ihrer Bedeutung für die strategische Entwicklung der Hochschule bewusst und nutzen ihrerseits strategische Ziele, die von den Hochschulzielen abgeleitet sind und sich in diese gut einfügen.

Die strategischen Ziele sind auch – wie während der Begehung deutlich wurde – handlungsleitend für das Qualitätsmanagement der Hochschule. Die strategischen Ziele geben den Rahmen und die Leitlinien für die Weiterentwicklung der Hochschule vor.

Im Rahmen der Operationalisierung und Spezifizierung sind den strategischen Zielen Unterziele und Maßnahmen zugeordnet. Die Gutachtergruppe vermisst jedoch eine konkrete Operationalisierung der strategischen Ziele, die den Führungskräften und Mitarbeitenden der Hochschule klare Indikatoren für eine Zielerreichung und damit auch klare Qualitätsindikatoren als Messgrößen an die Hand geben. Auch ein operativer, mittelfristiger Plan, wie strategische Ziele erreicht werden sollen, ist bislang nur teilweise vorhanden und noch nicht systematisch ausgearbeitet.

Um den Mitarbeitenden konkrete und überprüfbare Qualitätsindikatoren und Meilensteine zu geben, wie und in welchem Zeitraum die formulierten Ziele erreicht werden können, empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter die strategischen Ziele sorgfältig zu operationalisieren und für diese Operationalisierung einen mittelfristigen Umsetzungsplan zu erstellen, der innerhalb der Hochschule kommuniziert wird.

Insbesondere für das Ziel Wissenschaftlichkeit vermissen die Gutachterinnen und Gutachter eine Operationalisierung und damit einhergehend eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der Frage, was die Hochschule für sich unter Wissenschaftlichkeit versteht, wie diese in den verschiedenen Leistungsbereichen der Hochschule, also insbesondere in der Lehre und in der angewandten Forschung aussieht, und wie sie diese stärken möchte.

Gerade wenn die FH Oberösterreich die Wissenschaftlichkeit in Lehre und Forschung steigern möchte, ist nach Ansicht der Gutachtergruppe eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema innerhalb der Hochschule wichtig. Die Auseinandersetzung sollte zu einer Definition und Operationalisierung des strategischen Ziels der Wissenschaftlichkeit für die Bereiche Studium und Lehre sowie angewandte Forschung führen. Das

heißt, die Lehrenden sollten für ihre Bereiche konkret definieren, wie Wissenschaftlichkeit in den Studiengänge integriert werden soll und was Wissenschaftlichkeit für die Lehre bedeutet, und entsprechende Maßnahmen für die Umsetzung beschließen. Konkret müsste sich der Anspruch auf Wissenschaftlichkeit in der Lehre in den Modulbeschreibungen widerspiegeln. Gleiches gilt für den Bereich angewandte Forschung, für den Kriterien für gute Forschung entwickelt werden sollten.

Bei den gesellschaftlichen Zielen steht für die FH Oberösterreich eindeutig und bei nahe ausschließlich Employability im Vordergrund. Dieses Ziel ist nach Ansicht der Gutachtergruppe gut ausgeprägt und wird von der Hochschule breit getragen. Insbesondere die Wirtschaftsorientierung ist sehr gut entwickelt.

Über Employability hinaus vermissen die Gutachterinnen und Gutachter jedoch eine Auseinandersetzung mit möglichen weiteren gesellschaftlichen Erwartungen an eine Fachhochschule. Insbesondere Themen wie die kritische Reflexion sozialer, ethischer oder ökologischer Aspekte oder Metaqualifikationen wie das Lernen des Lernens, die gut in das disziplinäre Spektrum der FH passen würden, werden auf Ebene der strategischen Ziele und der gesellschaftlichen Verantwortung der FH kaum diskutiert. Das Thema Gender und Diversity ist zwar organisatorisch implementiert, wird jedoch auch in der strategischen Diskussion nur wenig beachtet.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der FH Oberösterreich eine Reflexion der gesellschaftlichen Erwartungen an die Hochschule. Die Hochschule sollte nach Ansicht der Gutachtergruppe entscheiden, welche dieser Erwartungen sie aufnehmen sollte und wie sich die Berücksichtigung dieser Erwartungen konkret auf Studium und Lehre auswirken würden.

Der Gutachtergruppe fiel auf, dass die Ziele der FH Oberösterreich in einer Vielzahl von Dokumenten in leicht unterschiedlicher Form auftauchen, z.B. im Strategiepapier, im Entwicklungsplan, an verschiedenen Stellen im Qualitätsmanagement-Handbuch. Dies kann zu uneinheitlichen Wahrnehmungen der strategischen Ziele und Qualitätsvorstellungen bei den Mitarbeitenden der Hochschule führen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt deswegen eine Überprüfung und gegebenenfalls Harmonisierung der unterschiedlichen Darstellungen.

Die FH Oberösterreich verfügt nach Einschätzung der Gutachtergruppe über gut ausgearbeitete und realistische strategische Ziele sowohl auf Hochschul- als auch auf Fakultätsebene mit einer hohen Relevanz für das Qualitätsmanagement der Hochschule. Die strategischen Ziele sind in einem klar definierten partizipativen Prozess entstanden. Die Operationalisierung der Ziele, insbesondere die Formulierung klarer Qualitätskriterien zur Feststellung der Zielerreichung und eine mittelfristige operative Planung der Zielerreichung sind nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter jedoch noch nicht gegeben. Die Gutachtergruppe bewertet die strategischen Ziele der FH Oberösterreich als gut entwickelt.

## **4. Konzept für ein Qualitätsmanagement**

### **Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement**

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

Im Rahmen des Eckpunktes 2 werden die Prüfbereiche „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Studien und Lehre“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterbildung bei 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.

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.

### **4.1. Sachstand**

#### **4.1.1. Qualitätsmanagement auf Hochschulebene**

Das Qualitätsmanagementkonzept der FH Oberösterreich basiert auf der Implementation von Qualitätsregelkreisen in den Leistungsbereichen. Dabei folgt die FH einem prozessorientierten Ansatz. Die wichtigsten Prozesse sind in einer hochschulweiten Prozesslandkarte dargelegt und definiert. Dabei ist jedem Prozess ein Prozessverantwortlicher zugeordnet. Unterstützt wird dies vom IT-System der Hochschule (s. auch Kapitel 6.1.), in dem die Prozesse dokumentiert sind und den Beteiligten über das Intranet zugänglich gemacht werden.

Erarbeitet wurden die Prozesse von einer Arbeitsgruppe (POMS-Gruppe) aus Vertreterinnen und Vertretern der vier Fakultäten und der FH OÖ Management GmbH. Nach

Abschluss der Prozesserarbeitung und -dokumentation wurde die Gruppe aufgelöst und ihre Verantwortung an die jeweils für den Prozess zuständige Einheit in der Linienorganisation übergeben.

Das Qualitätsmanagement an der FH Oberösterreich zeichnet sich durch die Dualität von Erhalter und akademischem Bereich aus, die für alle Fachhochschulen in Österreich prägend ist. Die Management und die strategischen Entscheidungen werden dabei vom Erhalter innerhalb der GmbH-Struktur getroffen, während akademische Entscheidungen im Kollegium und in den Fakultäten bzw. den Studiengängen getroffen werden. Für ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist daher eine gute Balance zwischen Erhalter und akademischem Bereich wichtig.

Dieser Austausch findet innerhalb der Geschäftsleitung statt, in der sich die Geschäftsführer der Gesellschaften mit der akademischen Leitung regelmäßig austauschen, und innerhalb der erweiterten Geschäftsleitung, die um die Dekaninnen und Dekane erweitert ist.

Innerhalb der Erhalterstruktur wird das interne Qualitätsmanagement durch zwei Stabsstellen verantwortet: die Stabsstelle strategisches QM, die das Prozessmanagement koordiniert, und die Abteilung für Hochschulforschung und -entwicklung, die forschungsbasiert Ansätze zur Organisationsentwicklung erarbeitet.

Als regelmäßiges externes institutionelles Qualitätssicherungsverfahren auf der Hochschulebene wird alle sieben Jahre ein externes Audit des Qualitätsmanagements nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes durchgeführt. Zusätzlich werden auch – an der Fakultät Management flächendeckend – internationale Akkreditierungen durchgeführt.

#### **4.1.2. Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre**

Im Bereich Studium und Lehre ist die Verantwortung für das Qualitätsmanagement auf drei Ebenen verteilt. Die übergeordnete Verantwortung liegt beim Kollegium, das in Abstimmung mit dem Erhalter alle akademischen Entscheidungen trifft. Die Dekane der vier Fakultäten berichten an das Kollegium. Das Kollegium initiiert auch die alle fünf Jahre stattfindenden externen Fakultätsevaluierungen, bei denen Fakultäten und Studiengänge durch externe Gutachterinnen und Gutachter evaluiert werden. Bislang wurde die Fakultät in Linz so evaluiert. Das Kollegium kann auch ein internes Studiengangsaudit durchführen, wenn bei der Soll-Zielerreichung des Studiengangs größere Abweichungen festgestellt werden.

Eine wichtige Funktion des hochschulweiten Qualitätsmanagements ist die Standardisierung von Prozessen an den vier Standorten, die sich in der Vergangenheit sehr unterschiedlich entwickelt haben. Ein Beispiel ist die Etablierung einer gemeinsamen Prüfungsordnung für alle Studiengänge. Dafür steht dem Kollegium und dem Erhalter die QM-Konferenz zur Seite, die hochschulweite Prozesse und Maßnahmen im Qualitätsmanagement von Studium und Lehre, z.B. die hochschulweiten Befragungen, konzipiert. Die QM-Konferenz setzt sich aus der Kanzlerin, dem Leiter des Strategischen QM sowie Vertretern aller vier Fakultäten (Qualitätsbeauftragte der Fakultäten) und eines Vertreters des Kollegiums zusammen.

Auf Ebene der Fakultäten koordinieren die Dekaninnen und Dekane das Qualitätsmanagement. Diese diskutieren monatlich standortübergreifende Fragen in der DekanInnenkonferenz. Auf der Arbeitsebene werden die Dekaninnen und Dekane von den Qualitätsbeauftragten unterstützt, die als Schnittstelle zwischen den Gremien und der Fakultät vor allem für die Koordinierung der zentralen Befragungen, die Durchführung der definierten Prozesse, den Austausch zwischen den Standorten und die Kommunikation des Qualitätsmanagements zuständig sind.

Die hauptsächliche Verantwortung für die Qualität in Studium und Lehre liegt jedoch bei den Studiengängen und ist bei der jeweiligen Studiengangsleitung verankert. Die Studiengangsleitung wird dabei von einer Studiengangsassistenz bei der Durchführung des Studienbetriebs sowie der Prüfungsorganisation und -verwaltung unterstützt. Die Studiengangsleitungen sind auch die Vorgesetzten der im Studiengang lehrenden haupt- und nebenberuflich Lehrenden.

Qualitätssicherung wird über mehrere Feedbackschleifen betrieben. Zum einen treffen sich die Lehrenden des Studiengangs alle zwei Wochen zu einem Jour fixe, wo aktuelle, die Lehre betreffende Themen besprochen werden. Zum anderen findet jährlich eine Studiengangsklausur zur Reflexion und Weiterentwicklung des Studiengangs statt. Auch die nebenberuflich Lehrenden werden über einen jährlichen Termin und über die enge Koordination mit den hauptberuflich Lehrenden in die Weiterentwicklung des Studiengangs einbezogen. Die Studiengangsleitungen berichten jährlich dem Dekan in einem strukturierten Bericht über den Status und die Weiterentwicklung des Studiengangs.

Wichtigstes Feedbackinstrument im internen Qualitätsmanagement sind die flächendeckenden Lehrveranstaltungsbefragungen, die über das hauseigene IT-System durchgeführt werden. Die Ergebnisse werden von der Studiengangsleitung mit den Studierenden besprochen. Sollten bei einzelnen Lehrenden Probleme erkannt werden, findet ein verpflichtendes Feedbackgespräch zwischen Studiengangsleitung und betroffenen Lehrendem statt, bei dem u. U. Weiterbildungsmöglichkeiten vorgeschlagen werden. Zusätzlich zu Lehrveranstaltungsbefragungen finden auch Befragungen zu den verpflichtenden Berufspraktika statt. Den Studiengangsleitungen und Lehrenden stehen auch statistische Daten und Auswertungen aus dem internen IT-System zur Verfügung (s. auch Kapitel 6.1.).

Die Studierenden stehen darüber hinaus in direktem persönlichen Kontakt zu den Lehrenden und den Studiengangsleitungen. Dies geschieht über individuelle Kontakte und strukturiert über die Jahrgangssprecherinnen oder Jahrgangssprecher der Studiengänge, die sich regelmäßig mit der Studiengangsleitung treffen. Die Studierenden berichten während der Begehung von einem generell guten Kontakt zu Lehrenden und deren Bereitschaft, auftretende Probleme konstruktiv anzugehen.

Anlassbezogen, d. h. vor allem bei anstehenden Studiengangsänderungen, werden Absolventen- und Arbeitgeberbefragungen zum Studiengang durchgeführt. Der Studiengang steht über die Berufspraktika, nebenberuflich Lehrende aus der Wirtschaft, und Forschungsprojekte mit der Wirtschaft in ständigem Kontakt zur regionalen Wirtschaft und kann deren Anregungen in die Weiterentwicklung des Studiengangs aufnehmen.

Neue Studiengänge werden nach einem festgelegten Prozess entwickelt und eingeführt. Dafür wird ein Entwicklungsteam gebildet, das den Studiengang und das Curriculum konzipiert. Die Dokumente werden anhand einer Vorlage erstellt, die für die offizielle Genehmigung des Studiengangs durch die AQ Austria und das Ministerium verwendet wird sowie für Änderungen von bestehenden Studiengängen verwendet wird. Im Zuge der Entwicklung eines Studiengangs wird eine Berufsfeldanalyse durchgeführt, um den Bedarf zu ermitteln. Ein neuer Studiengang wird intern durch das Kollegium beschlossen.

Die Weiterbildungsangebote nach § 9 FHStG der FH Oberösterreich werden seit 2012 in der Akademie für Weiterbildung koordiniert. Der Akademie steht ein Lenkungsgremium mit externen Experten zur Seite. Inhaltlich sind für die Lehrgänge die Studiengangsleitungen und die Fakultäten verantwortlich. Die Qualitätssicherungsprozesse

folgen denen für reguläre Studiengänge. So wird z. B. für die Einrichtung eines Lehrgangs derselbe Prozess verwendet wie für die Einrichtung eines regulären Studiengangs. Die Lehrgänge werden in der Regel als Weiterbildung für berufserfahrene Personen angeboten, teilweise werden sie jedoch auch eingeführt, um neue Studienrichtungen zu etablieren und diese ggf. später in reguläre Studiengänge umzuwandeln.

#### **4.1.3. Qualitätsmanagement im Bereich angewandte Forschung und Entwicklung**

Den Bereich angewandte Forschung und Entwicklung und deren Qualitätsmanagement leitet der Vizepräsident für Forschung und Entwicklung der FH OÖ Forschungs & Entwicklungs GmbH. Diesem steht ein externer F&E-Beirat mit externen Stakeholdern als Beratungsgremium zur Seite. Intern werden strategische Diskussionen bezüglich der Forschung in der DekanInnen-Konferenz geführt. Die Entscheidung wird schließlich durch die Geschäftsleitung der FH Oberösterreich getroffen.

Auf der Arbeitsebene steht dem Vizepräsidenten für Forschung und Entwicklung in jeder Fakultät eine Research Center Leitung zur Verfügung, die die Forschungsaktivitäten der Fakultät koordiniert und administriert und den Forschenden als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Die Forschung selbst wird vor allem von den hauptberuflich Lehrenden an der FH Oberösterreich durchgeführt, die von wissenschaftlichen Mitarbeitenden unterstützt werden. Grundsätzlich sind Forschungstätigkeiten im Umfang von zwei Semesterwochenstunden (gegenüber 14 SWS Lehre) vorgesehen. Diese Zahlen können jedoch im Zuge des Drei-Säulen-Modells (s. auch Kapitel 4.1.5.) individuell angepasst werden. Lehrreduktionen können auch durch die Forschungsprojekte finanziert werden. Während der Begehung wurde deutlich, dass etwa 30-50 % der Lehrenden aktiv in der Forschung involviert sind, von denen ca. 30 Personen als Leistungsträger in der Forschung gelten.

Die Qualitätssicherung beginnt bei der Auswahl der Projekte. Dafür existiert ein interner Prozess, nach dem die Forschungsprojekte strategisch ausgewählt werden. Nach einem Vorschlag für ein Projekt wird dieses vom Forscher mit dem Vizepräsidenten und der Research Center Leitung besprochen. Danach findet eine Diskussion im Fakultätsrat statt. Schließlich wird das Projekt durch die Geschäftsleitung beschlossen. Als Auswahlkriterien dienen die Passung der Projekte zu den strategischen Kompetenzfeldern der FH Oberösterreich, die Befruchtung der Lehre durch die Forschung und eine Beurteilung, inwieweit mit dem Projekt Lösungen für die regionalen Wirtschaftspartner gefunden werden können. In Bezug auf Industrieprojekte strebt die FH einerseits langfristige Beziehungen zu ihren Partnern an und möchte andererseits nicht in Konkurrenz zu anderen regionalen Dienstleistern treten. Die FH Oberösterreich strebt im Zuge ihrer Hochschulstrategie auch besonders internationale Projekte im Bereich der angewandten Forschung an.

Während der Projektlaufzeit finden regelmäßige Projektleitungsgespräche mit dem zentralen Controlling statt. Außerdem werden auf Fakultätsebene regelmäßige Projekttreffen durchgeführt, bei denen ein Austausch zwischen Forschungsprojekten stattfindet und jeweils zwei Projekte vorgestellt und diskutiert werden. In Fachmeetings vermitteln erfahrenere Kolleginnen und Kollegen ihr Wissen zu bestimmten Themengebieten, z. B. wissenschaftliches Publizieren. Forschungsergebnisse werden in der webbasierten Wissenschaftsdokumentation WiDok erhoben, aus der ein jährlicher Kennzahlenbericht zur Forschung erstellt wird.

Je nach Projektart werden die Forschungsprojekte am Ende ihrer Laufzeit unterschiedlich evaluiert. Extern finanzierte Forschungsprojekte werden einer externen Evaluation unterzogen. Die Ergebnisse werden anschließend intern diskutiert. Intern finanzierte

Forschungsprojekte werden intern durch den Dekan und den Vizepräsidenten für Forschung und Entwicklung evaluiert. Bei Industrieprojekten geschieht die Qualitätssicherung durch den Auftraggeber. Da der FH Oberösterreich an langfristigen Beziehungen zu ihren Partnern gelegen ist, wird Feedback der Industriepartner sorgfältig einbezogen.

Neben Projekten in der angewandten Forschung strebt die FH Oberösterreich eine Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an. Dazu existiert u. a. ein gemeinsames Doktoratsprogramm mit der Johannes-Kepler-Universität in Linz.

#### **4.1.4. Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung**

Die Internationalisierung wird vom Vizepräsidenten für Internationalisierung geleitet, der auch Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung ist. Auf der Arbeitsebene existiert an jeder Fakultät ein International Office, das die internationalen Aktivitäten verwaltet, aber auch in die strategische Entwicklung eingebunden ist. Über den Arbeitskreis Internationalisierung findet ein regelmäßiger Austausch über die Fakultätsgrenzen hinweg statt. Auch im Bereich Internationalisierung bestehen für die wesentlichen administrativen Prozesse standardisierte und definierte Prozessabläufe.

In Bezug auf das Qualitätsmanagement ist das Ziel der FH Oberösterreich, nicht nur die Quantität der Internationalisierung zu steigern, sondern auch deren Qualität. Dies geschieht auf mehreren Ebenen.

Bezüglich der zahlreichen Partnerschaften strebt die FH die Vertiefung von aktiven und strategischen Partnerschaften an. Darum werden alle Partnervereinbarungen überprüft und inaktive Partnerschaften unter Umständen gekündigt. Regional fokussiert sich die FH auf den Raum Mittel- und Ost-Europa.

Die FH Oberösterreich unterstützt die Mobilität der Studierenden und der Mitarbeiterinnen. Hierbei wird darauf geachtet, dass sowohl Studierende, die ins Ausland gehen, als auch ausländische Studierende die notwendigen sprachlichen Voraussetzungen haben. Dies wird durch die Studiengangsleitungen, die die eigenen Studierenden kennen, überprüft. Bei ausländischen Studierenden kann diese Prüfung durch das International Office vorgenommen werden. Außerdem werden für die österreichischen und ausländischen Studierenden sowie für das Lehrpersonal Sprachkurse angeboten. Auch das Verwaltungspersonal spielt eine wichtige Rolle bei der Internationalisierung einer Hochschule. Darum werden auch spezielle Sprachkurse für Verwaltungsmitarbeitende angeboten. Darüber hinaus wird alle zwei Jahre eine International Staff Training Week organisiert.

Der Erfolg der Austauschprogramme und der Studienerfolg der internationalen Studierenden werden regelmäßig durch das Monitoring der Noten und der Drop-out-Quoten überwacht. Außerdem holen die International Offices von Incoming und Outgoing Studierenden Feedback ein.

Eine wesentliche Komponente bildet zudem die Internationalisierung der Curricula. Grundsätzlich gibt es in allen Studiengängen die Möglichkeit, ein fakultatives Auslandssemester zu machen. In einigen Studiengängen ist sogar ein verpflichtendes Auslandssemester im Curriculum integriert. In den Studiengängen werden vermehrt englischsprachige Lehrveranstaltungen angeboten. Um die Qualität der englischsprachigen Lehrveranstaltungen durch Non-Native Speakers zu erhöhen, bietet die FH verschiedene Möglichkeiten an. Zum einen wird der Lehrendenaustausch gefördert, da Lehrende, die bereits im Ausland in Englisch unterrichtet haben, dies weit sicherer tun. Zum anderen besteht die Möglichkeit für ein Tandem Teaching zusammen mit einem Native Speaker. Weiterhin bietet die FH Sprachschulungen für Lehrende durch Native

Speaker an. Mittlerweile werden auch vermehrt Professuren international ausgeschrieben. Die FH fährt bei internationalen Studiengängen jedoch eine mehrgleisige Strategie. Während einige Studiengänge vermehrt auf Englisch angeboten werden, wird darauf bei anderen bewusst verzichtet, auch weil das angestrebte Berufsfeld andere Formen der Internationalisierung fordert. Hierbei stehen dann weniger die Fremdsprachen im Zentrum, sondern eher die interkulturelle Kompetenzen (z. B. in der Sozialarbeit). Daneben bietet die FH Oberösterreich auch vermehrt Double und Joint Degrees an.

Im Bereich der Forschung sind die strategische Internationalisierung und ihre Integration in das Qualitätsmanagement erst noch im Aufbau begriffen. Derzeit beginnt die Kooperation durch die Teilnahme der Research Center Leitungen an den Treffen des Arbeitskreises Internationalisierung.

#### **4.1.5. Qualitätsmanagement im Bereich Verwaltung und Personal**

Im Bereich der Verwaltung wird ein prozessgesteuertes Qualitätsmanagement angewandt. Die Verwaltung unterstützt den akademischen Bereich auch durch die Begleitung und Konzeption von Prozessen. Die FH Oberösterreich ist durch eine enge Verzahnung zwischen Verwaltung und akademischem Bereich gekennzeichnet. Neben der zentralen Hochschulverwaltung erfolgt ein Großteil der Verwaltungsarbeit dezentral in den Fakultäten und den Studiengängen. Koordiniert werden die Aktivitäten an regelmäßigen Treffen der AdministrationsleiterInnen-Konferenz. Diese ist vor allem für die Vereinheitlichung von Prozessen an den vier Standorten und den Austausch zwischen den Verwaltungsleitungen zuständig.

Ein zentrales Qualitätssicherungsinstrument im Bereich des Personalmanagements sind die alle zwei Jahre stattfindenden Reflexionsgespräche, die zwischen allen Angestellten (wissenschaftlich und nicht-wissenschaftlich) und der oder dem jeweiligen Vorgesetzten stattfinden. Die Gespräche werden nach einem vorstrukturierten Leitfaden geführt und protokolliert. Inhalt der Gespräche sind die Reflexion der Arbeitsleistung und der Weiterbildungsplan sowie die Möglichkeit für Höhergruppierungen. Für den wissenschaftlichen Bereich existiert auch das Drei-Säulen-Modell, das innerhalb eines festgelegten Rahmens eine individuelle Aufteilung der Arbeitszeit zwischen Lehre, Forschung und Verwaltung ermöglicht.

Der Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden wird an der FH Oberösterreich nach eigenen Angaben eine hohe Priorität zugemessen. Daher existiert ein breites Programm an Weiterbildungsmöglichkeiten, das didaktische Weiterbildung, Führungskräfte trainings und Sprachkurse beinhaltet. Die Weiterbildung steht dem wissenschaftlichen und dem nicht-wissenschaftlichen Personal offen. Vierteljährlich findet ein Hochschul-Entwicklungsforum statt, das die didaktische Weiterbildung der Lehrenden zum Fokus hat. Darüber hinaus fördert die FH Oberösterreich die wissenschaftliche Weiterqualifizierung ihres Lehrpersonals.

Berufungen für hauptberuflich Lehrende folgen einem definierten Prozess. Nach der Definition des Stellenprofils durch die akademische Leitung, den Dekan und die Studiengangsleitung werden das Profil und die Ausschreibung vom Kollegium festgelegt. Nach der Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber auf Fakultätsebene werden die Kandidatinnen und Kandidaten von einer vom Kollegium eingesetzten Auswahlkommission, die mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Fakultät, der hauptberuflich Lehrenden, des Erhalters, des Kollegiums, der Studierenden und externen Expertinnen und Experten besetzt ist, zu Hearings eingeladen. Die Hearings bestehen aus einem Fachvortrag und einer Probevorlesung vor Studierenden. Danach wird von der Auswahlkommission eine Reihung vorgenommen, die durch die Geschäftsleitung überprüft und freigegeben wird. Für Positionen von Studiengangsleitungen und Dekanen findet zusätzlich noch eine Anhörung vor dem sogenannten Pädagogischen Beirat

statt, einem Gremium, das mit Vertreterinnen und Vertretern externer Universitäten, der Industriepartner und der Kommunen besetzt ist. Neu eingestellte Lehrende haben eine Probezeit von einem Jahr, die nach einer positiven Evaluierung durch den Vorgesetzten entfristet wird.

Nebenberuflich Lehrende werden durch die Studiengangs- und die Fachbereichsleitung ausgewählt und durch das Kollegium zunächst für ein Semester eingestellt. Dies kann bei positiven Resultaten in den studentischen Lehrveranstaltungsbefragungen verlängert werden.

## 4.2. Bewertungen und Empfehlungen

### 4.2.1. Hochschulebene

Die FH Oberösterreich hat nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter ein gut umgesetztes Qualitätsmanagement. Das Konzept baut vor allem auf einem vorbildlich umgesetzten Prozessmanagement auf. Ein Großteil der relevanten Prozesse ist bereits definiert und wird den Mitarbeitenden über das Intranet zugänglich gemacht. Die Prozessverantwortungen innerhalb der Prozesse sind klar geregelt.

Die Erarbeitung der Prozesse lag bei einer hochschulübergreifenden Arbeitsgruppe, die jedoch nach ihrer Aufgabe aufgelöst wurde, um die Verantwortung für die Prozesse auf die am Prozess beteiligten Mitarbeitenden zu übertragen. Dies wird von der Gutachtergruppe begrüßt, da dadurch die Verantwortung für Qualität bei den einzelnen Mitarbeitenden in der Linienorganisation liegt und nicht von einer abgekoppelten Stabsstelle wahrgenommen wird, d. h. die Lehrenden selbst sind für die Qualität ihrer Lehre verantwortlich, die Forschenden für die Qualität ihrer Forschungsarbeit usw.

In privatrechtlich organisierten Hochschulen ist die Aufgabenteilung zwischen Eigentümer und akademischen Bereich wesentlich für ein funktionierendes Qualitätsmanagement. Hierbei kommt es auf eine gute Balance zwischen den (häufig wirtschaftlichen) Interessen des Eigentümers und den Interessen des akademischen Bereichs an. Im Falle der FH Oberösterreich sehen die Gutachterinnen und Gutachter eine gute Balance zwischen Erhalter und akademischem Bereich in der Qualitätssicherung. In akademischen Fragen findet die Diskussion vornehmlich in den akademischen Gremien statt, wobei letztendlich die Entscheidungsbefugnis freilich beim Erhalter verbleibt. Die Aussagen während der Begehung vermitteln jedoch den Eindruck, dass dem akademischen Bereich die notwendige Freiheit in Fragen der akademischen Qualität gewährt wird.

Besonders positiv hervorzuheben ist die gute Kommunikation zwischen den vier Standorten der Fachhochschule. Diese Kommunikation findet regelmäßig sowohl auf der Entscheidungs- als auch auf der Arbeitsebene und in allen Bereichen des Qualitätsmanagements statt. So gibt es neben den Treffen der erweiterten Geschäftsleitung und der DekanInnenkonferenz regelmäßige Treffen der Qualitäts-Beauftragten, der Research Center Leitungen, der Leitungen der International Offices und der Verwaltungsleitungen der Fakultäten. Somit kommt ein Austausch zwischen den Standorten/Fakultäten zustande, der auch wesentlich zum Austausch von Good Practices führt und zur Standardisierung der Prozesse beiträgt.

Jedoch zeigt sich auch im Qualitätsmanagement die mangelnde Operationalisierung der strategischen Ziele der FH. Dies führt zu einem Mangel an übergeordneten Qualitätsstandards, an denen sich die Lehrenden orientieren können. Wie genau gute Qualität in den einzelnen Bereichen der Hochschule definiert wird, bleibt nach Ansicht der

Gutachterinnen und Gutachter oft unklar. Das wiederum macht es schwierig, Monitoringinstrumente zielgenau zu konzipieren und Rückmeldungen des Qualitätsmanagements entsprechend zu interpretieren.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die strategischen Ziele auch in Hinblick auf das Qualitätsmanagement zu operationalisieren. Zudem sollte bei bestehenden Monitoringinstrumenten sorgfältig geprüft werden, ob diese geeignet sind, die Zielerreichung zu überprüfen. Gegebenenfalls sollten adäquatere Instrumente entwickelt werden.

#### 4.2.2. Studium und Lehre

Die Gutachterinnen und Gutachter bewerten das Qualitätsmanagement-Konzept im Bereich Studium und Lehre als insgesamt stimmig und gut umgesetzt. Die Gutachtergruppe begrüßt, dass die Hauptverantwortung für die Qualität der Studiengänge an der FH Oberösterreich bei den Studiengangsleitungen liegt. Durch die Studiengangsassistenten und Studiengangskoordinatoren sind angemessene Ressourcen für das Management des Studiengangs vorhanden.

Ein wesentlicher Prozess für ein internes Qualitätsmanagement in Studium und Lehre ist die Weiterentwicklung von Studiengängen. Dieser ist an der FH Oberösterreich gut ausdifferenziert und wird durch die regelmäßigen Lehrveranstaltungsbefragungen, die Jour fixes, die Studiengangsklausur und das Studiengangsaudit auf mehreren Ebenen mit Inputs gefüttert. Auch bei der Entwicklung von neuen Studiengängen sorgen das Entwicklungsteam und die Einbindung von Gremien auf verschiedenen Ebenen für die Beachtung von strategischen und Qualitätsaspekten sowie die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen.

Nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter liegt das Hauptaugenmerk bei der Weiterentwicklung von Studiengängen auf dem Feedback der Stakeholder – vor allem der Studierenden und der Industrie. Auf diese Stakeholder wird sehr gut eingegangen, was z. B. von den Studierenden während der Begehung bestätigt wurde. Die Gutachtergruppe sieht hier jedoch eine gewisse Gefahr der Vernachlässigung anderer Aspekte, die für die Weiterentwicklung von Studiengängen relevant sein könnten, von den genannten Stakeholdern jedoch nicht erkannt werden. Aspekte wie z. B. der internationale fachliche Diskurs werden vermutlich weniger von Studierenden oder Unternehmen thematisiert.

Die Gutachtergruppe empfiehlt in die interne Bewertung der Studiengänge außer dem Feedback der Stakeholder weitere Kriterien mit einzuschließen, um eine einseitige Ausrichtung und Weiterentwicklung der Studiengänge zu verhindern. Diese Kriterien sollten sich aus den institutionellen Zielen, aber auch aus hochschulpolitischen Zielen und allgemeinen Bildungszielen, insbesondere neuen gesellschaftlichen Herausforderungen, ableiten. Die Abteilung für Hochschulforschung und -entwicklung könnte bei der Identifikation von im nationalen und internationalen Umfeld relevanten Kriterien Unterstützung leisten. Die Hochschule sollte dann eine Priorisierung und Operationalisierung von Kriterien für ihre Studiengänge vornehmen.

Außer der Studiengangsebene sind auch die Ebenen der Fakultäten und der Gesamthochschule systematisch in das Qualitätsmanagement eingebunden und beschäftigen sich mit den übergreifenden Aspekten. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Kolle-

gium als dem höchsten akademischen Gremium der FH Oberösterreich und der Akademischen Leitung der FH zu. Die fakultätsübergreifende Vereinheitlichung und Harmonisierung von Prozessen wird von der Gutachtergruppe insgesamt als sinnvoll erachtet, um den Studierenden einheitliche Studienbedingungen gewährleisten zu können, die Transparenz für Studierende und Mitarbeitende zu verbessern und die Verwaltung der Studienprozesse effizienter zu gestalten.

Die Eingliederung der Qualitätssicherung für Weiterbildungslehrgänge in das Qualitätsmanagement von Studium und Lehre halten die Gutachterinnen und Gutachter für sinnvoll. Dadurch wird die Qualität dieser Studiengänge ebenso gesichert, wie die des regulären Lehrangebots.

#### **4.2.3. Angewandte Forschung und Entwicklung**

Auch im Bereich angewandte Forschung und Entwicklung zeigt sich die Stärke der FH Oberösterreich im Prozessmanagement. Die Qualitätssicherungsprozesse sind gut organisiert und implementiert. Durch die vier Research Center hat jede Fakultät eine zweckmäßige Unterstützung bei der Akquise und Administration der Forschungsprojekte und eine adäquate Struktur für die Kommunikation zwischen den Fakultäten.

Ein wichtiges Augenmerkt legt die FH Oberösterreich dabei auf die strategische Auswahl von Forschungsprojekten, wofür ein ausgefeilter Prozess existiert. Nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter ist dieser Prozess aber zu stark an den Drittmitteleibern orientiert. Hier könnten sich die Auswahlkriterien stärker an Grundsätzen der Wissenschaftlichkeit ausrichten. Die würde auch das Ziel der FH unterstützen, ihre wissenschaftliche Identität zu stärken.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der FH Oberösterreich eine Definition für Wissenschaftlichkeit zu finden und diese entsprechend zu operationalisieren, um zu wirkungsvollen Qualitätskriterien für die Forschung zu kommen. In diesem Zusammenhang sollte die FH prüfen, in welchen Feldern ihr Forschungsimpact gestärkt werden kann.

Sinnvoll halten die Gutachterinnen und Gutachter das verwendete Drei-Säulen-Modell, das es der FH erlaubt, flexibel Ressourcen für Forschung zu mobilisieren. Auch die Unterstützung zur wissenschaftlichen Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden führt zu einer Steigerung des Forschungspotentials und der Forschungsqualität der FH Oberösterreich.

#### **4.2.4. Internationalisierung**

Im Bereich der Internationalisierung halten die Gutachterinnen und Gutachter das Qualitätsmanagement der FH Oberösterreich für gut aufgestellt. Deutlich werden hier besonders das ausgeprägte Problembewusstsein und die Qualitätsorientierung der Mitarbeitenden. Strukturell ist das Qualitätsmanagement durch die vier dezentralen International Offices an jedem Standort gut ausgestattet und hat somit einen direkten, personalisierten Kontakt zu den Studierenden und Lehrenden. Der Austausch zwischen den Standorten ist über regelmäßige Treffen der Leitungen der International Offices gewährleistet.

Im Zentrum des Qualitätsmanagements steht insbesondere die Steigerung der Qualität und Profilierung der Internationalisierung. So werden Kooperationspartner regelmäßig auf ihre Intensität hin analysiert und nur strategisch sinnvolle Kooperationen weitergeführt und vermehrt auch auf ihre Qualität überprüft. Zur Steigerung der Attraktivität der

FH für internationale Studierende wird das Angebot an englischsprachigen Kursen und Studiengängen ausgebaut, gleichzeitig wird jedoch darauf geachtet, dass dieses auf ausreichend hohem Niveau angeboten werden kann, indem die Sprachenkompetenz der Lehrenden gezielt über Sprachkurse und Austauschprogramme gesteigert wird. Das Monitoring des Studienerfolgs der ausländischen Studierenden hilft, das Unterstützungsangebot zielgerichtet auszubauen. Über den verfügbaren Monitoring-Instrumenten und den guten Kontakt zu Lehrenden und Studierenden gelingt es dem Qualitätsmanagement in der Internationalisierung nach Ansicht der Gutachtergruppe, Probleme zügig zu erkennen und zu bearbeiten.

#### **4.2.5. Verwaltung und Personal**

Nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter hat das Qualitätsmanagement der FH Oberösterreich im Bereich der Verwaltung einen guten Stand erreicht. Auch hier basiert das Qualitätsmanagement auf der Definition von Prozessen. Sehr gut funktioniert nach Ansicht der Gutachtergruppe die Verzahnung zwischen der Verwaltung und dem akademischen Bereich. Hier dominiert allgemein ein kollegialer Umgang und dank der großteils dezentralen Verwaltung an den Fakultäten und in den Studiengängen sind die Mitarbeitenden besonders nahe bei den Studierenden und Lehrenden. Positiv wird auch die Abteilung für Hochschulforschung und -entwicklung betrachtet, die in der zentralen Verwaltung bei der Geschäftsführung der FH OÖ Studienbetriebs GmbH angesiedelt ist und die neben Forschungstätigkeiten für die Geschäftsleitung forschungsbasierte Konzepte zur Organisationsentwicklung entwickelt.

Besonders beeindruckt waren die Gutachterinnen und Gutachter vom Qualitätsmanagement im Bereich der Personalentwicklung. Zentrales Element ist dabei das zweijährliche Reflexionsgespräch mit allen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitenden, bei dem Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsoptionen diskutiert werden. Daraus leitet sich ein umfassendes Weiterbildungsangebot ab, das verschiedene didaktische Angebote umfasst und insbesondere auch Weiterbildungsmöglichkeiten für Verwaltungsangestellte einschließt. Neuberufenen Lehrenden wird die Teilnahme an einem strukturierten Pädagogik-Programm nahe gelegt. Durch die regelmäßigen Reflexionsgespräche kann die FH den Weiterbildungsbedarf und die Entwicklung der Kompetenzen ihres Personalbestandes bedarfsgerecht und zielgerichtet weiterentwickeln.

Das Qualitätsmanagementkonzept der FH Oberösterreich ist insgesamt gut ausdifferenziert und umfasst alle relevanten Leistungsbereiche der Hochschule. Das System orientiert sich an den Hochschulzielen und trägt dazu bei, diese zu erreichen. Dafür nutzt es gut dokumentierte Prozesse und eine funktionale Struktur und Aufgabenverteilung, die alle Ebenen der Organisation einbeziehen und ihnen jeweils Verantwortung für Qualität übertragen. Die Gutachtergruppe bewertet das Konzept des Qualitätsmanagements der FH Oberösterreich als sehr gut entwickelt, in der konkreten Umsetzung aber noch zu wenig an operationalisierbaren Kriterien ausgerichtet.

## **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**

Qualitätsmanagement im Hochschulbereich funktioniert in der Regel nach dem Prinzip der Qualitätsregelkreise oder PDCA-Zyklen. Dieser geht von einer Zielsetzung aus (plan), die dann über bestimmte Maßnahmen umgesetzt wird (do). Die Zielerreichung wird mit Monitoring-Instrumenten geprüft (check), bei Bedarf werden Korrekturmaßnahmen veranlasst(act). Auf diese Weise lassen sich in einem Qualitätsmanagementsystem mehrere Qualitätsregelkreise identifizieren, die für eine funktionierende Qualitätsentwicklung sorgen. Ein häufiges Problem im Qualitätsmanagement ist, dass Monitoring-Instrumente existieren und darüber Informationen über die erreichte Qualität gesammelt werden, diese jedoch nicht oder nur unsystematisch zur Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden.

### **5.2. Bewertungen und Empfehlungen**

Im Rahmen der Begehung konnte die Gutachtergruppe feststellen, dass die Qualitätsregelkreise an der FH Oberösterreich im Prinzip gut funktionieren. Im Falle der FH Oberösterreich wird auch das Follow-up systematisch umgesetzt und es werden somit geschlossene Regelkreise erreicht. Beispiele dafür sind die bei schlechten Ergebnissen bei der Lehrveranstaltungsevaluation durchgeföhrten Feedbackgespräche zwischen Lehrenden und Studiengangsleitung oder Dekan/in und die daraus folgenden Weiterbildungsempfehlungen oder die zahlreichen in der Selbstdokumentation genannten Verbesserungsmaßnahmen in allen Bereichen der Hochschule aufgrund der Rückmeldungen aus dem Qualitätsmanagement. In dieser Hinsicht hat die FH Oberösterreich ein gut funktionierendes System entwickelt, das aus Rückmeldungen des Qualitätsmanagements systematisch Verbesserungsmaßnahmen ableitet.

Dieses System funktioniert nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter aufgrund der Balance zwischen formalisierten Abläufen und Strukturen, die dem System einen Rahmen geben sowie Zuständigkeiten klären, und den weiterhin bestehenden informellen Prozessen, die gut in das System integriert sind und für schnelle und unbürokratische Verbesserungen sorgen können. Auf diese Weise wird organisationales Lernen ermöglicht und auch zeitgerecht umgesetzt.

Das organisationale Lernen beschränkt sich jedoch zu sehr auf reaktives Single-loop Learning. Die Organisation ist in der Lage, ihre Ziele zu verfolgen und bei negativem Feedback bezüglich der Zielerreichung nachzusteuern. Dies wird an der FH Oberösterreich vor allem durch das Feedback von Stakeholdern, insbesondere der Studierenden und der Industrie erreicht. Die so gestalteten Regelkreise funktionieren nach Einschätzung der Gutachterinnen und Gutachter zuverlässig. Jedoch scheinen noch keine wirkungsvollen Regelkreise zu existieren, die über das Feedback der Stakeholder hinausgehen. Dies mag zum Teil daran liegen, dass die Ziele der FH Oberösterreich noch nicht vollständig zu Qualitätszielen operationalisiert sind, deren Zielerreichung innerhalb der Regelkreise überprüft wird.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, Studiengänge regelmäßig auf Kriterien, die über das Stakeholder-Feedback hinausgehen zu überprüfen und dafür geeignete Regelkreise einzuführen.

Nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter fehlen auch proaktive Regelkreise, die es der FH erlauben, auch nicht so offensichtliche Probleme (Chancen und Schwächen) erkennen zu können und ihre einmal gesetzten Ziele periodisch kritisch zu hinterfragen. Dieses Double-loop Learning erlaubt es der Organisation aufgrund der Lernerfahrung, die eigenen Ziele zu modifizieren und an u.U. geänderte Umweltbedingungen anzupassen, um einen weiteren Zyklus des Single-loop Learnings zu starten. Dafür halten die Gutachterinnen und Gutachter einen übergeordneten Regelkreis für sinnvoll, in dem regelmäßig die Ziele der FH offen und kritisch diskutiert und hinterfragt werden und der sich nicht ausschließlich auf externes Feedback der Stakeholder stützt.

Eine weitere Empfehlung der Gutachtergruppe ist die Etablierung eines übergeordneten Regelkreises, der in regelmäßigen Abständen das Gesamtsystem der Qualitätssicherung auf den Prüfstand stellt und prüft, ob die Ziele noch relevant und sachdienlich operationalisiert sind und die Instrumente und Prozesse des Qualitätsmanagements in der Lage sind, die Zielerreichung zu überprüfen und zu unterstützen.

Die Qualitätsregelkreise in den einzelnen Subsystemen des Qualitätsmanagements der FH Oberösterreich funktionieren gut. Insbesondere wird sichergestellt, dass bei durch das System entdeckten Schwächen ein Follow-up stattfindet und diese so behoben werden. Ein übergeordneter Qualitätsregelkreis, der das Gesamtsystem und die Validität der Ziele überprüft, ist noch nicht ausgestaltet. Die Gutachtergruppe bewertet die Regelkreise der FH Oberösterreich als gut entwickelt.

## **6. Informationssystem**

### **Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem**

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

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

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

### **6.1. Sachstand**

Die FH Oberösterreich nutzt ein umfassendes IT-System zur Administration der Hochschule, das auch zur Unterstützung des Qualitätsmanagement verwendet wird. Das System wurde großenteils innerhalb der FH entwickelt und ist somit gut auf deren Bedürfnisse abgestimmt. Die einzelnen Module des Systems arbeiten zusammen und sind in der Lage, automatisiert Berichte zu erstellen. Das System stellt auch eine Umgebung für ein Intranet zur Verfügung, das insbesondere für das Prozessmanagement der FH genutzt wird. Mit eingeschlossen ist auch die Verwaltung der Zugriffsrechte für die unterschiedlichen Funktionsträger, die auf das System zugreifen. Die (Weiter-)Entwicklung, Verwaltung und der Support des Systems liegt bei der FH OÖ IT GmbH.

Über das IT-System werden regelmäßig die flächendeckenden Lehrveranstaltungsevaluationen durchgeführt und ausgewertet. Außerdem werden auch andere Befragungen über das System abgewickelt. Das System liefert auch regelmäßige Berichte unterschiedlicher Form, die sich aus den Datenbanken der FH speisen wie z.B. die Finanzberichte, Kennzahlenfolder, Soll-Ist-Vergleich der Studierenden und den F&E Aktivitätenbericht.

### **6.2. Bewertungen und Empfehlungen**

Die FH Oberösterreich verfügt nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter über ein leistungsfähiges IT-System, welches das Qualitätsmanagement der Hochschule sinnvoll unterstützt. Insbesondere die gut funktionierende Vernetzung der Teilsysteme

ist positiv hervorzuheben. Die FH hat damit eine optimale Infrastruktur, um den Mitarbeitenden Informationen zur Unterstützung ihrer Qualitätsarbeit bereitzustellen und die Kommunikation und den Informationsaustausch innerhalb des Systems zu erleichtern.

Nach Einschätzung der Gutachterinnen und Gutachter werden die Möglichkeiten, die das System bietet, jedoch nicht vollständig genutzt. In den Gesprächen während der Begehung wurde nicht deutlich, in welchem Umfang die bereitgestellten Berichte in der alltäglichen Qualitätsarbeit verwendet werden. Einige während der Begehung begutachtete Berichtsvorlagen scheinen auch noch nicht auf Usability optimiert zu sein. Dafür empfiehlt die Gutachtergruppe, die Berichtsentwürfe gemeinsam mit den Studiengangsleitungen zu entwickeln, damit sichergestellt werden kann, dass die darin enthaltenen Daten, Auswertungen und Grafiken, die Bedürfnisse der Lehrenden erfüllen und so sinnvoll in die Qualitätssicherungsprozesse integriert werden können.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die innerhalb der Hochschule zur Verfügung gestellten Berichte mit den jeweiligen Berichtsempfängern auf ihre Struktur, Inhalte und Darstellung zu überprüfen und gegebenenfalls so anzupassen, dass sichergestellt wird, dass die Informationen zur Qualitätsentwicklung nützlich sind und auch verwendet werden.

Das Informationssystem der FH Oberösterreich ist technisch gut ausgestattet mit spezialisierten Systemen für die unterschiedlichen Aufgaben, die über funktionierende Schnittstellen miteinander verbunden sind. Das System erzeugt automatisch Berichte, die für unterschiedliche Aspekte des Qualitätsmanagements aktuelle statistische Informationen und Kennzahlen liefern. Die Gutachtergruppe bewertet das Informationssystem als sehr gut entwickelt.

## **7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse**

### **Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse**

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

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

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

### **7.1. Sachstand**

Qualitätsmanagement wird an der FH Oberösterreich als Leitungsaufgabe verstanden. So sind die obersten Gremien der FH mit den Entscheidungen bezüglich der Qualität der angebotenen Leistungen betraut. Das Kollegium trifft die inhaltlichen Entscheidungen bezüglich Studium und Lehre, während die Geschäftsleitung in alle relevanten Entscheidungen einbezogen ist und jeweils die endgültige Entscheidung trifft. Die strategischen Entscheidungen liegen beim Erhalter der FH, also bei der Geschäftsleitung. Dadurch kommt der Geschäftsführung der FH OÖ Studienbetriebs GmbH, der Kanzlerin, eine tragende Rolle bezüglich der Qualität von Studium und Lehre zu.

Im akademischen Bereich wird das Kollegium von einem Vorsitzenden geleitet. Daneben besteht die Position des akademischen Leiters der FH, der quasi die Position eines auf den akademischen Bereich beschränkten Rektors hat. Momentan werden beide Positionen in Personalunion ausgefüllt.

Die Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sind auch auf den Ebenen der Fakultäten und der Studiengänge klar geregelt. Die Koordination der vier Standorte der FH Oberösterreich wird über regelmäßige Treffen der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auf allen Ebenen gelöst.

Über Gremien sind auch die verschiedenen Stakeholdergruppen in Entscheidungsprozesse eingebunden. Studierende und Lehrende sind vor allem über ihre Repräsentanten im Kollegium in die Entscheidungen eingebunden. Studierende werden darüber hinaus auch informell auf Ebene der Studiengänge (z. B. über Arbeitsgruppen) in die Entscheidungsvorbereitung einbezogen. Die vier Standorte werden über die DekanInnenkonferenz repräsentiert, und sie sind auch in der erweiterten Geschäftsleitung vertreten. Mit der lokalen Wirtschaft bestehen enge Verknüpfungen. Die lokale Wirtschaft ist über nebenberuflich Lehrende, Forschungsprojekte und Berufspraktika sowie über

die direkten Kontakte der Lehrenden eng in den Betrieb der FH Oberösterreich eingebunden. Über die Beiräte der FH Oberösterreich sind neben der Wirtschaft auch wissenschaftliche, soziale und kulturelle Interessengruppen eingebunden.

## 7.2. Bewertungen und Empfehlungen

Das Qualitätsmanagement ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe insgesamt gut in die Entscheidungsstrukturen der FH Oberösterreich eingebunden. Die Verantwortlichkeiten sind klar zugewiesen und werden von den jeweiligen Verantwortungsträgern auch übernommen. Besonders positiv wird die gut umgesetzte Kooperation zwischen den vier Standorten bewertet. Die regelmäßigen Treffen der Funktionsträger auf den unterschiedlichen Ebenen, insbesondere der Arbeitsebene, führen zu einem funktionierenden Austausch zwischen den Fakultäten und einer engen Kooperation innerhalb der gesamten Hochschule, die sich auf alle Leistungsbereiche erstreckt. Dies trägt deutlich zum Funktionieren und zur Einheitlichkeit der Qualitätssicherung an der Hochschule bei.

Die Gutachterinnen und Gutachter halten die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Kollegium für gut. Während der Begehung zeigte sich, dass Entscheidungen im Vorfeld zwischen akademischer Leitung und Geschäftsleitung abgestimmt werden und dem Kollegium so der notwendige Freiraum in akademischen Belangen bleibt. Die Erhalterstruktur der FH Oberösterreich – und damit der Fachhochschulsektor in Österreich insgesamt – führt jedoch zu einer ökonomischen Entscheidungslogik, bei der die Gefahr besteht, dass wirtschaftlichen Aspekten den Vorzug vor wissenschaftlichen gegeben wird. Dies zeigt sich für die Gutachtergruppe zum Beispiel bei der fehlenden Diskussion und Operationalisierung von Wissenschaftlichkeit in den strategischen Zielen (s. auch Kapitel 3.2.). Auch das Kollegium kann dies nicht in vollem Umfang ausgleichen, weil dort nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter nicht genügend habilitierte Personen vertreten sind.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Entscheidungsstrukturen dahingehend zu überprüfen, dass die Wissenschaftlichkeit der Hochschule weiter gestärkt wird. Darum unterstützt die Gruppe die Bemühungen der Hochschule, ihre Lehrenden wissenschaftlich vermehrt weiter zu qualifizieren.

Eine zentrale Rolle – vor allem für das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre – sind die akademische Leitung und der Vorsitz des Kollegiums, die momentan in Personalaunion wahrgenommen werden. Ein Großteil der Verantwortung für die Qualität in Studium und Lehre hängt darum an einer Person. Dies kann allerdings nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter zu einem Risiko für die Hochschule werden, da bei einem Ausfall komplette Vertretung im akademischen Bereich unbesetzt wäre. Darum sollte sich die FH um eine Vertretungsregelung bzw. um eine zeitgerechte Nachfolge-regelung für beide Positionen bemühen.

Eine weitere wichtige Funktion ist die Position der Kanzlerin, also der Geschäftsleitung der FH OÖ Studienbetriebs GmbH. Momentan funktioniert der Austausch zwischen akademischer Leitung/Vorsitz des Kollegiums und Kanzlerin nach Ansicht der Gutachtergruppe recht gut. Allerdings erschien der Gruppe nicht immer ganz klar, welche Funktion in welcher Weise für die Überprüfung übergreifender Qualitätsaspekte verantwortlich ist.

Die Stakeholdergruppen sind nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter gut in die Entscheidungsprozesse an der FH eingebunden. Auch die Studierenden haben während der Begehung bestätigt, dass ihre Belange von der Leitung der FH wahrgenommen und berücksichtigt werden. Die Begehung hat gezeigt, dass die Ausrichtung der Hochschule auf die regionale Wirtschaft sehr stark ist. Über die Erhalterstruktur hat die Politik prinzipiell großen Einfluss auf die FH Oberösterreich, die ja mehrheitlich vom Land Oberösterreich getragen wird. Die Balance zwischen Erhalter und akademischem Bereich scheint der Gutachtergruppe allerdings gut austariert zu sein.

Qualitätsmanagement liegt an der FH Oberösterreich im Verantwortungsbereich der Leitungsfunktionen und wird von diesen auch wahrgenommen. Die Entscheidungsprozesse sind klar strukturiert und sind den Mitarbeitenden bekannt. Besonders gut gelöst ist die Kommunikation und Kooperation zwischen den vier Standorten der Hochschule. Die relevanten Stakeholder sind in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Gutachtergruppe bewertet die Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse der FH Oberösterreich als gut entwickelt.

## **8. Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung**

### **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**

Intern werden Informationen vor allem über das Intranet den Mitarbeitenden und Studierenden bereitgestellt. Über die individuelle Verteilung von Zugriffsrechten kann unterschiedlichen Gruppen Zugriff auf unterschiedliche Arten von Informationen gegeben werden. Das Qualitätsmanagementkonzept ist im hochschulinternen Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert. Die Studierenden berichteten während der Begehung, dass sie Zugang zu den wesentlichen studienrelevanten Informationen haben.

Ergebnisse des Qualitätsmanagements werden in den verschiedenen Gremien besprochen. Die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsbefragung werden mit den Studierenden diskutiert. Zusätzlich werden über die regelmäßigen internen Berichte Informationen zum Stand des Qualitätsmanagements ausgetauscht.

Extern werden Informationen vor allem auf dem Wege der gesetzlich vorgegebenen Berichtspflichten zur Verfügung gestellt. Dadurch werden die an der FH Oberösterreich beteiligten Stakeholder, also vor allem das Bundesland Oberösterreich, die vier Standortkommunen und die in den Aufsichtsgremien beteiligten Wirtschaftspartner sowie das zuständige Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft informiert. Darüber hinaus findet keine öffentliche Berichterstattung über die Ergebnisse des Qualitätsmanagements der FH Oberösterreich statt.

### **8.2. Bewertungen und Empfehlungen**

Die Gutachterinnen und Gutachter bewerten die Transparenz der FH Oberösterreich nach innen als gut ausgeprägt. Den Mitarbeitenden und Studierenden werden die für sie jeweils relevanten Informationen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements zur Verfügung gestellt und diskutiert.

Nach außen geht die Transparenz jedoch nicht über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus. Nach Ansicht der Gutachtergruppe könnte die FH jedoch ihre Erfolge in

Qualitätsmanagement durchaus gegenüber der Öffentlichkeit kommunizieren und so die Qualität der Hochschule öffentlich transparenter und deutlicher machen.

Die Gutachtergruppe regt an, nachzudenken, inwieweit die Erfolge der FH Oberösterreich in der Qualitätssicherung auch für die öffentliche Darstellung der Hochschule genutzt werden können.

Innerhalb der Hochschule sind Informationen bezüglich des Qualitätsmanagements für alle beteiligten Gruppen vor allem über das Intranet gut zugänglich und transparent. Im Außenverhältnis kommt die Hochschule ihren gesetzlichen Berichtspflichten regelmäßig nach. Darüber hinaus findet noch keine Information statt. Die Gutachtergruppe bewertet die interne und externe Transparenz und Rechenschaftslegung als gut entwickelt.

## **9. Qualitätskultur**

### **Eckpunkt 7: Qualitätskultur**

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

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

### **9.1. Sachstand**

Eine Qualitätskultur ist zentraler Bestandteil und Ziel eines funktionierenden Qualitätsmanagements. Die Qualitätskultur ist praktisch das Bindeglied zwischen den Qualitätszielen der Hochschule und den formalen Prozessen und Strukturen des Qualitätsmanagements. Die Qualitätskultur stellt dabei das Qualitätsverständnis und die Identifikation der Mitglieder der Hochschule mit Qualität dar. Durch eine ausgeprägte Qualitätskultur kann auch ein wenig formalisiertes Qualitätsmanagementsystem eine hohe Effektivität erreichen. Gefördert wird eine Qualitätskultur durch ein ausdrückliches Bekenntnis zur Qualität und die Unterstützung durch die Leitung der Hochschule.

### **9.2. Bewertungen und Empfehlungen**

Die Begehung hat ergeben, dass an der FH Oberösterreich ein starkes Bestreben nach Qualität vorhanden ist. Die Identifikation mit Qualität wurde bei allen an der Begehung beteiligten Mitgliedern der Hochschule sichtbar und zeigt sich in einer ausgeprägten Verbesserungskultur. Nach Ansicht der Gutachterinnen und Gutachter ist die Qualitätskultur an der FH Oberösterreich gut ausgeprägt. Besonders hervorzuheben ist, dass die Qualitätskultur bei allen Mitarbeitenden von der Leitungsebene über die Lehrenden bis zu den Verwaltungsmitarbeitenden deutlich sichtbar ist. Bei der Begehung wurde deutlich, dass sich alle Mitarbeitenden für Qualität verantwortlich fühlen. Dies wird durch die ausgewogene Balance zwischen formalen Elementen und informellen Instrumenten und Strukturen erreicht. Dadurch werden Probleme schnell erkannt, und es kann an deren Lösung gearbeitet werden. Unterstützt wird die Qualitätskultur durch den kollegialen Umgang zwischen den Mitarbeitenden – auch über die Statusgruppen hinweg. Wesentlich ist auch, dass die Qualitätskultur als standortübergreifendes Anliegen wahrgenommen wird.

Die Qualitätskultur an der FH Oberösterreich überzeugt durch ein großes Qualitätsverständnis der Mitarbeitenden auf allen Ebenen und eine gute Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden. Der Umgang mit dem Thema Qualität beschränkt sich nicht nur auf formale Prozesse und Strukturen, sondern setzt sich auch im Alltag der Mitarbeitenden fort und ermöglicht somit schnelle und unkomplizierte Problemlösungen. Die Leitungsebene pflegt die Qualitätskultur in der Hochschule beispielgebend. Die Gutachtergruppe bewertet die Qualitätskultur der FH Oberösterreich als sehr gut entwickelt.

## 10. Gesamtbewertung

Insgesamt gesehen hat die FH Oberösterreich ein gut aufgestelltes und gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem. Das System baut auf dem Prozessansatz auf und setzt diesen konsequent um. Positiv hervorzuheben ist, dass die Verantwortung für Qualität bei den einzelnen Lehrenden bzw. Forschenden liegt und somit die Leistungserbringer in der gesamten Organisation die letztendliche Zuständigkeit und Verantwortung für die erbrachte Qualität haben.

Das Managen einer Hochschule mit mehreren Standorten stellt grundsätzlich ein Problem dar. Dieses wurde an der FH Oberösterreich durch einen sehr engen und regelmäßigen Austausch zwischen den Standorten gut gelöst. Diese Kommunikation findet auf allen Ebenen und in allen Bereich statt und führt zu einem regen Austausch zwischen den Fakultäten.

Insbesondere im Bereich Studium und Lehre ist das System sehr ausdifferenziert und bezieht die gesamte Hochschule auf verschiedenen Ebenen ein. Als Quelle für Verbesserungen der Qualität liegt der Hauptfokus auf dem Feedback der Stakeholder, insbesondere der Studierenden und der regionalen Wirtschaft.

Das Qualitätsmanagementsystem lebt auch von seinen geschlossenen und funktionierenden Qualitätsregelkreisen. Die FH Oberösterreich legt insbesondere Wert darauf, dass bei auftretenden Problemen Veränderungsmaßnahmen umgehend initiiert werden.

Eine Stärke der FH Oberösterreich ist die ausgeprägte Qualitätskultur. Diese zeigt sich im präsenten Qualitätsbewusstsein bei allen Mitarbeitenden von der Führungsebene über die Lehrenden bis zu den Mitarbeitenden der Verwaltung.

Wichtiges Entwicklungspotential sehen die Gutachterinnen und Gutachter noch bei der Operationalisierung der strategischen Ziele der Hochschule zu konkreten, überprüfbarer Qualitätszielen. Ein Großteil der Empfehlungen bezieht sich mittel- oder unmittelbar darauf. Konkrete Qualitätsziele, die sich direkt von den strategischen Zielen der Hochschule ableiten, erlauben der Hochschule zielgerichtete Monitoring-Instrumente zu konzipieren, die die Hochschule bei der Erreichung der strategischen Ziele unterstützen. Dies würde auch erlauben, die Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre auf eine etwas breitere Basis zu stellen als „nur“ auf das momentan sehr gut umgesetzte Stakeholder-Feedback. Eine Operationalisierung der strategischen Ziele würde der Hochschule helfen, die Berichte ihres ausgezeichneten Informationssystems noch stärker auf den Bedarf der Lehrenden hin zu konzipieren. Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der Hochschule insbesondere ihr Konzept von Wissenschaftlichkeit konkret zu operationalisieren, um dadurch konkrete Leitlinien für die Bewertung von guter Forschung und die Auswahl von Forschungsprojekten abzuleiten.

Vermisst hat die Gutachtergruppe einen übergeordneten Qualitätsregelkreis, der es der FH Oberösterreich erlaubt, ihre strategischen Ziele rechtzeitig kritisch zu hinterfragen und die Funktionsweise ihres Gesamtsystems zu überprüfen.

Die Gutachterinnen und Gutachter sehen das Potential, dass die FH Oberösterreich ihr Qualitätsmanagementsystem weiter fortentwickeln kann. Dabei hilft der Hochschule

zum einen das existierende gut ausgebauten System, das in der Lage ist, Probleme aufzudecken und die Hochschule bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele zu unterstützen, und zum anderen die ausgeprägte Qualitätskultur der Mitarbeitenden.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen dem Stiftungsrat von **evalag**, das Qualitätsmanagement der FH Oberösterreich für sieben Jahre zu zertifizieren.

Nach Übertragung der Zertifizierungsentscheidung durch den Stiftungsrat an die Akkreditierungskommission beschließt diese nach Diskussion des Gutachterberichts und der Stellungnahme der Hochschule das Qualitätsmanagementsystem der FH Oberösterreich nach § 22 (4) HS-QSG für sieben Jahre zu zertifizieren. Die Zertifizierung ist gültig von Juli 2014 bis Juni 2021. Die Akkreditierungskommission bestätigt die Empfehlungen der Gutachtergruppe.

# Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich

## Einleitung

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

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

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

Die Eckpunkte informieren über die Bestandteile eines funktionsfähigen und systematischen Qualitätsmanagements und sind als Orientierungsregeln für dessen Ausgestaltung zu verstehen. Eckpunkt 1 fokussiert auf den zentralen Ausgangs- und Bezugs punkt: die strategischen Ziele der Hochschule. Eckpunkte 2 behandelt einen grund sätzlichen Sachverhalt: das Konzept eines Qualitätsmanagements. Die Eckpunkte 3-6 fokussieren auf Teilaspekte, 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.

Zentrale Begriffe werden im Glossar erläutert.

### **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 1<sup>1</sup>**

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, Institute, 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

---

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

den Strategien besteht. Im Leistungsbereich Studium und Lehre bilden die Studiengangsziele die unterste Ebene der Zielformulierung.

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

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

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, wissenschaftlicher Nachwuchs, 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, 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 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 eine interne Qualitätssicherung aufzubauen. Dazu entwickelt die Hochschule geeignete Verfahren oder Instrumente zur Qualitätssicherung. Sie berücksichtigt dabei auch die fachbezogenen Eigenheiten und integriert die administrativen Bestandteile. Der Leistungsbereich umfasst insbesondere Prozesse der Forschungsorganisation [Vorbereitung von Projekten und Anträgen, Dokumentation von (Zwischen-)Ergebnissen, Verwendung/Verwertung der Ergebnisse (z. B. Patente)], mögliche Profil- und Schwerpunktbildungen und die Unterstützung der Drittmitteleinwerbung.

Weitere Leistungsbereiche des Qualitätsmanagements sind beispielsweise das Personalmanagement und die Personalentwicklung (z. B. Berufungsverfahren, hochschuldidaktische Weiterbildung), die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (z. B. Einrichtung und Betrieb eines Promotionskollegs), 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, Evaluierungen etc.) ermöglichen.

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 4

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

## **Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse**

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

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

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 5**

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 5

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

## **Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung**

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

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 6**

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 6

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

## **Eckpunkt 7: Qualitätskultur**

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

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

## Erläuterungen zu Eckpunkt 7

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

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

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

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

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

## **Glossar:**

### **Datum/Daten:**

Zahlenwerte, die aus statistischen Erhebungen, Beobachtungen oder andersartigen Messungen gewonnen werden und Angaben über Sachverhalte oder Vorgänge machen; sie sind potenzielle Informationen für Prüf- oder Entscheidungsfragen.

### **Eigenzeit:**

Hochschulen sind Sozialgebilde und soziale Systeme unterliegen hinsichtlich ihrer Funktionsweise und Dynamik den Systembedingungen, die sich aus den Eigenheiten von Personen (chronobiologische und psychologische Grundlagen, emotionale und soziale Eigenheiten, Lernprozesse usw.) und ihrer Interaktion (Kommunikation, Konfliktbewältigung/Konsensbildung usw.) ergeben.

### **Hochschule:**

Hochschule ist ein Oberbegriff für verschiedene wissenschaftliche, wissenschaftlich-anwendungsorientierte, künstlerisch-wissenschaftliche oder künstlerische Einrichtungen des tertiären Bildungsbereichs zur beruflichen Ausbildung, Pflege der Wissenschaften und Künste durch Forschung und Lehre (Hochschule, Hochschule für angewandte Wissenschaften, Pädagogische Hochschule, Akademie usw.).

### **Indikator:**

Messgröße, die Aufschluss über die Beschaffenheit eines zumeist komplexen, nicht unmittelbar beobachtbaren Sachverhaltes geben soll. Dem Indikator liegt in der Regel ein theoretisches Konstrukt zugrunde, das den Bezug zum zu untersuchenden Sachverhalt herstellt. Die Tauglichkeit von Indikatoren wird durch Verfahren der Validitätsprüfung (Wird gemessen, was gemessen werden soll?) und Reliabilitätsprüfung (Ist die Messung zuverlässig?) ermittelt.

### **Informationssystem:**

Ein Informationssystem wird gebildet durch eine organisierte Menge von methodischen Verfahren der Datenerhebung, -speicherung und -aufbereitung.

### **Kennzahl:**

Eine Kennzahl ist eine Maßzahl, die zur Quantifizierung dient, und der eine Vorschrift zur quantitativen reproduzierbaren Messung einer Zustands- oder Prozessgröße zugrunde liegt.

### **Leistungsbereich:**

Der Begriff umfasst hier bestimmte, durch die Hochschulen auch selbst abzugrenzende Aufgabenbereiche, die wiederum nach Prozessen und Teilprozessen differenziert werden können.

### **Leitbild:**

Ein Leitbild ist eine schriftliche Dokumentation des Selbstverständnisses (Mission, Vision), der Grundprinzipien und der Ziele (z. B. angestrebte Organisationskultur) einer

Organisation. Nach innen soll ein Leitbild Orientierung geben (Werte, Normen, Corporate Identity) und somit handlungsleitend und motivierend für die Organisation als Ganzes und die einzelnen Mitglieder wirken. Insbesondere soll es einen Rahmen für die strategischen und operativen Ziele der Organisation vorgeben. Nach außen (Öffentlichkeit, „Kunden“, Gesellschaft) soll das Leitbild vor allem deutlich machen, wofür die Organisation steht.

**Qualität:**

Qualität (lat.: qualitas = Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand) wird meist in zwei Bedeutungen verwendet: a) neutral: Eigenschaft oder Summe aller Eigenschaften eines Objektes, Systems oder Prozesses; b) bewertet: die Güte (aller Eigenschaften) eines Objektes, Systems oder Prozesses.

**Qualitätsentwicklung:**

Aktivitäten und Verfahren zur Entwicklung von Qualität.

**Qualitätskriterium:**

Der Begriff bezieht sich auf eine spezifische, die Qualität prägende Eigenheit eines Prozesses oder einer Struktur, die als wünschens- und erstrebenswert angesehen und festgelegt werden. Qualitätskriterien, die für die entsprechenden Prozesse oder Strukturen von besonderer (Erfolgs-)Relevanz sind, werden auch als qualitätskritische Momente bezeichnet.

**Qualitätsmanagement:**

Qualitätsmanagement ist ein Teilbereich des Hochschulmanagements und bezeichnet zielgerichtetes Steuerungshandeln zur Schaffung und Stabilisierung qualitätsförderlicher Kontexte. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Aktivitäten einer Organisation. Häufig wird auch von Qualitätsmanagementsystem gesprochen. Der Begriff des Systems im Sinne eines von seiner Umgebung abgrenzbaren, aber nicht abgeschlossenen Gebildes mit mehr oder weniger geordneten Strukturen und Prozessen sowie Austauschbeziehungen zu seiner Umgebung wird hier implizit zugrunde gelegt, soll aber nicht im Vordergrund stehen.

**Qualitätssicherung:**

Aktivitäten und Verfahren zur Erhaltung von Qualität.

**Strategische Ziele:**

Strategische Ziele sind mittel- und längerfristig angestrebte, operationalisierte Entwicklungsziele. Damit verbunden ist immer auch eine Qualitätsstrategie.

**Transparenz:**

Transparenz einer Institution oder Organisation in Bezug auf Strukturen und Prozesse bezeichnet eine Situation, die durch freien Informationszugang und Rechenschaft im Sinne einer offenen Kommunikation zwischen allen relevanten und legitimierten Beteiligten gekennzeichnet ist.

**Triangulation:**

Anwendung verschiedener (empirischer) Methoden bzw. Verfahren und/oder Nutzung verschiedener Datenquellen, um Aspekte eines Phänomens aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen oder auszuwerten. Ziel ist es meistens, damit eine höhere Validität der Untersuchungsergebnisse zu erreichen und systematische Fehler zu verringern. Triangulation kann auch beim Auffinden zusätzlicher Interpretationen helfen.

## Anhang 2: Begehungsplan

---

### Dienstag, 01.04.2014

---

bis 15:00	Anreise der Gutachtergruppe
15:00	Anfahrt zum Campus
15:30 – 17:30	interne Vorbesprechung
17:30 – 18:30	Gespräch mit Geschäftsführung

---

---

### Mittwoch, 02.04.2014

---

8:15	Anfahrt zum Campus
9:00 – 10:00	Steuerungsgruppe des Quality Audits
10:15 – 11:15	Dekane/Leitung Akademie für Weiterbildung
11:30 – 12:30	QM-Personal
12:30 – 13:30	Mittagessen
13:30 – 14:30	Studierende
14:45 – 15:45	Lehrende
16:00 – 17:00	Verwaltung
17:00 – 18:00	interne Gutachterbesprechung

---

---

### Donnerstag, 03.04.2014

---

8:15	Anfahrt zum Campus
9:00 – 10:00	Fokusmeeting Forschung
10:15 – 11:15	Fokusmeeting Internationales
11:30 – 12:30	Fokusmeeting Personal /Weiterbildung
12:30 – 13:30	Mittagessen
13:30 – 14:30	Studiengangsleitungen
14:45 – 15:15	optionales Meeting für spezifische Rückfragen
15:15 – 17:45	Schlussbesprechung der Gutachtergruppe
17:45 – 18:30	Feedback an die Geschäftsführung

---

---

### Freitag, 04.04.2014

---

Abreise der Gutachtergruppe

---

## **Anhang 3: Anforderungen an Gutachterinnen und Gutachter**

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