

AUDITBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements
an der Fachhochschule FH Campus Wien**

OKTOBER 2017

IMPRESSUM

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

Inhalt

1. Grundlagen und Ziele des Audits.....	4
2. Profil der FH Campus Wien	6
3. Strategische Ziele der Hochschule	7
4. Konzept für ein Qualitätsmanagement.....	9
5. Qualitätsregelkreis	21
6. Informationssystem.....	22
7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse	23
8. Transparenz.....	24
9. Qualitätskultur	25
10. Gesamtbewertung.....	27
11. Stellungnahme der FH Campus Wien	27
12. Empfehlungen der Gutachtergruppe.....	29
13. Beschluss der Akkreditierungskommission.....	30
Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich	31
Anhang 2: Begehungsplan	43
Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für Gutachter_innen aus dem Hochschulbereich	45

1. Grundlagen und Ziele des Audits

1.1 Ziele des Audits

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

1.2 Methoden des Audits

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

- drei Expert_innen mit Leitungserfahrung an einer Hochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine/n Expert_in der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine/n 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 die Vorsitzende der Akkreditierungskommission von **evalag** formell bestellt.

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

- Doris Carstensen, MBA, Studiengangleitung Humanmedizin an der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität Salzburg
- Professor Martin Halter, Delegierter Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule und der swissuniversities, Dozent
- Dipl.-Ing. Alexander Leisner, MBA, Kanzler der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
- Professorin Dr. Beate Rennen-Allhoff, ehem. Präsidentin der Fachhochschule Bielefeld
- Kevin Winter, Student, FH JOANNEUM

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

1.3 Bewertungskriterien

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

1.4 Verfahrensablauf

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

Die Selbstevaluation der FH Campus Wien wurde am 21. Dezember 2016 an **evalag** übergeben und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand am 7. Februar 2017 in Mannheim statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FH Campus Wien und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest. Es gab die Gelegenheit durch die Anwesenheit von Frau Janko (Leiterin Stabsstelle Qualitätsmanagement FH Campus Wien) und Herrn Prof. Dr. Sandtner (Vizekanzler für Forschung der FH Campus Wien) in der letzten Stunde erste Verständnisfragen der Gutachtergruppe zu klären.

Vom 8. bis zum 10. März 2017 fand die Vor-Ort-Begehung der FH Campus Wien am Standort Favoritenstraße statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, das die Selbstevaluation erstellt hat, den Lehrenden, den Studiengangsleiter_innen, den Verwaltungsmitarbeitenden, den Studierenden und Absolvent_innen sowie Fokusgespräche zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung und Internationalisierung geführt. Am Ende der Begehung erhielt die Hochschulleitung eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der FH Campus Wien sowie erste Hinweise zu Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems.

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

1.5 Struktur des Auditberichts

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

2. Profil der FH Campus Wien

Die FH Campus Wien entstand 2001 aus dem Zusammenschluss der Fachhochschulträger „Campus Favoriten“ und „FH Bau/Camillo Sitte“. Der Träger (Erhalter) der Fachhochschule Campus Wien ist der „Verein zur Förderung des Fachhochschul-, Entwicklungs- und Forschungszentrums im Süden Wiens“. Auf der Basis des FHStG bietet die FH Campus Wien als gemeinnütziger Bildungsanbieter Bachelor und Masterstudiengänge sowie Weiterbildungsprogramme, die in sieben Departments (Applied Life Sciences, Bauen und Gestalten, Gesundheitswissenschaften, Pflegewissenschaft, Public Sector, Soziales, Technik) thematisch und berufsfeldbezogen gebündelt sind, an. Der Fachhochschulstatus wurde 2004 erreicht und die FH Campus Wien hat sich seitdem bezogen auf die Studierendenzahl zur größten Fachhochschule in Wien und seit 2012 zur zweitgrößten Fachhochschule Österreichs entwickelt. Das höchste Wachstum verzeichneten die Departments Bauen & Gestalten, Public Sector und Soziales. Im Wintersemester 2015/16 waren ca. 5.300 Studierende eingeschrieben bei 2.218 Studienanfängern. An der Fachhochschule lehren und forschen 220 hauptberufliche und 1.703 nebenberufliche Mitarbeiter_innen. Die Hochschule bietet ihre Lehrleistungen in mehr als 50 Studien- und Lehrgängen an.

Neben der Lehre ist die FH Campus Wien auch in der angewandten Forschung aktiv. Dabei wurden im Wirtschaftsjahr 2015/16 Drittmittel in Höhe von 2,2 Millionen Euro eingeworben und 54 Drittmittelprojekte durchgeführt. Seit 2012 hat die Fachhochschule 124 eigenfinanzierte Forschungsprojekte durchgeführt, sie beschäftigt 40 Vollzeitkräfte in der Forschung. 2015/16 wurden 64 Forschungspublikationen veröffentlicht und es gibt ca. 140 Forschungsk Kooperationen mit der Wirtschaft.¹

¹ FH Campus Wien, Jahresbericht 2015/16

3. Strategische Ziele der Hochschule

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

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

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

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

3.1. Sachstand

3.1.1 Institutionelle Ziele

Die Fachhochschule Campus Wien sieht sich als lebensbegleitende Bildungspartnerin, die sich durch die Qualität ihrer multidisziplinären akademischen Lehre und Forschung zu einer anerkannten europäischen Hochschule mit internationaler Reichweite entwickeln will. Dabei will die FH Campus Wien die Gesellschaft unterstützen „Zukunft durch Bildung zu gestalten“ und es ist ihr wichtig sich zukunfts offen an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes und der Gesellschaft zu orientieren. Sie will ihre Studierenden unterstützen, ihre Kompetenzen zu selbständigem professionellem Handeln in ihren künftigen Berufsfeldern zu entwickeln und zu festigen. Ihre Studierenden sollen wissenschaftliche Denkweisen und evidenzbasiertes Handeln lernen. Daraus leitet die Fachhochschule eine Strategie (aktuell Campus 2020) ab, die sie in regelmäßigen Zeiträumen überprüft und anpasst. Die Strategie wird in den Leistungsbereichen Studium und Lehre, Forschung, Weiterbildung und in den Querschnittsbereichen Internationales und Administration und Personal bewusst in unterschiedlicher Entwicklungsgeschwindigkeit verfolgt. Im letzten strategischen Planungszeitraum (Campus 2016) lag der Fokus auf Studium und Lehre und dort auf einer Wachstumsstrategie. Die Wachstumsziele hat die Hochschule erreicht, indem sie den Trend zur Akademisierung bestimmter Berufsfelder (Gesundheits- und Sozialer Sektor) nutzte und Studienkapazitäten aufgebaut hat. Langfristig strebt die Hochschule eine Verdoppelung ihrer gegenwärtigen Studierendenzahlen an. Hierbei will sie Wachstumspotentiale in den MINT-Fächern und die Verlagerung von Studiengängen von Universitäten zu Fachhochschulen nutzen und aktiv in der Berufsfeldentwicklung tätig sein. So ist die Hochschule in den fünf Aktionsfeldern (Informationstechnologie, Applied Life Sciences, Soziales und Gesundheit, Wirtschaftswissenschaften und Architektur) in übergeordneten Arbeitskreisen vertreten und nimmt in den Life Sciences und dem Gesundheitsbereich in Wien eine Führungsposition ein bzw. besitzt Alleinstellungsmerkmale. Weiterhin ist es der Hochschule gelungen durch Kooperationen über die Studienplatzfinanzierung durch Bund oder Land hinaus Kooperationspartner zu finden, die Studienplätze finanzieren.

Die derzeit aktuelle Strategie „Campus 2020“ der FH Campus Wien beinhaltet konkrete Zielsetzungen für den Zeitraum 2017 bis 2020 in den fünf Handlungsfeldern:

1. Reputation stärken,
2. Bildungsportfolio weiterentwickeln,
3. Lehre gestalten,

4. Angewandte F&E intensivieren und
5. Vernetzung ausbauen.

Für alle fünf Handlungsfelder wurden Erfolgskriterien festgelegt und operative Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen hinterlegt.

3.1.2 Einbindung gesellschaftlicher Ziele

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

Die Hochschule legt Wert darauf als guter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, beispielsweise hat die Hochschule schon früh durch die strukturelle Verankerung einer Abteilung Gender und Diversity aktiv die Gleichstellung im Anstellungsprozess oder beim Entgeltsystem gefördert.

3.1.3 Zielentwicklung

Für die Strategieentwicklung und -überprüfung existiert ein definierter Prozess in dem alle wichtigen Stakeholder der Hochschule eingebunden sind. Basierend auf den Ergebnissen der Strategieklausuren der Hochschulleitung wird die neue Strategie in iterativen Prozessen mit den Departments und Gremien der Hochschule abgestimmt. Dabei ist ein wichtiger Aspekt die Messbarkeit der Ziele. Verabschiedet wird die Strategie beim Leitungstag, der jährlich stattfindenden zweitägigen Klausur aller Führungskräfte der Hochschule. Im Anschluss daran wird die Strategie im Intranet der Hochschule veröffentlicht. Die aktuelle Gesamtstrategie (derzeit „Campus 2020“) sowie der Stand der Strategieerreichung bilden die Basis für die aus der Gesamtstrategie abgeleiteten Jahresziele für den Budgetierungsprozess. Die strategischen Ziele werden als Vorgaben auf die einzelnen Bereiche und Leistungsebenen heruntergebrochen, operationalisiert und den Mitarbeitenden kommuniziert.

Vor Ablauf der Geltungsdauer der jeweils laufenden Strategieperiode wird der Prozess zur Weiterentwicklung bzw. Erarbeitung der neuen Strategie gestartet.

Die strategischen Ziele werden für das kommende Studienjahr ausformuliert und an die Departments gegeben. Diese setzen die Vorgaben in Departmentziele um und präsentieren bzw. diskutieren diese bei der Leitungskonferenz Ende Februar. Alle sechs Monate werden die Kennzahlen auf Zielerreichung gemonitort, alle zwei Jahre schätzen sich die Fachbereiche an Hand der Zielindikatoren selbst ein und alle vier Jahre werden die Forschungsfelder überprüft. Auf dieser Grundlage erarbeiten nachfolgend die Studien-/ Lehrgänge sowie die Serviceeinrichtungen auch ihre strategischen Ziele und Maßnahmen. Im Budgetprozess werden diese Zielsetzungen weiter konkretisiert und in strategische Maßnahmen umgesetzt. Die Budgetgespräche finden in einem partizipativen Prozess mit jeder einzelnen Studien-/ Lehrgangsführung statt.

3.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Hochschule verfolgt eine Strategie der unterschiedlichen Geschwindigkeiten in den einzelnen Leistungsbereichen. In den letzten Jahren war Wachstum im strategischen Fokus, das sie durch geeignete Maßnahmen beförderte (aktive Berufsfeldentwicklung durch engen Austausch zwischen Industrie, Land und Verbänden). In der neuen Strategie Campus 2020 wurden neue Ziele in einem vitalen Gegenstromverfahren erarbeitet. Die Hochschulleitung gibt eine klare Richtung vor und die Departments erarbeiten die Umsetzung. Dabei lernt die Hochschule, wie die Meinungen der befragten Mitarbeitenden zur Strategieentwicklung zeigen, vom Prozess: Im vorherigen Strategieprozess empfanden die Mitarbeitenden die Partizipation und Teilhabe am Prozess als zu ausgeprägt, im Prozess für die Strategie Campus 2020 als zu stark Top Down. Durch das Einfangen der Meinungen der Beteiligten und Betroffenen sind die Handlungsspielräume der Mitarbeiter_innen nicht eingeschränkt. Reflexion findet im Sinne einer lernenden Organisation statt und führt zu einer zweckmäßigen Weiterentwicklung. Dies spiegelt sich auch in der Akzeptanz des Qualitätsmanagements wider.

Die strategischen Ziele werden durch ein kennzahlenbasiertes Monitoring kontrolliert, bewertet und ggf. Maßnahmen getroffen um nachzusteuern. Das Qualitätsmanagement wird von den Mitarbeiter_innen nicht als bürokratische Routine wahrgenommen sondern als Bereicherung der Arbeit.

Zudem bietet die sehr gute personelle, finanzielle, wie auch bauliche Ressourcenausstattung eine wichtige Grundlage für die Realisierung der Ziele.

Das Gutachtergremium bewertet den Eckpunkt „strategische Ziele der Hochschule“ als sehr 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 „Einbindung von Internationalisierung in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3) geprüft.

4.1 Sachstand

4.1.1 Hochschulebene

Die FH Campus Wien ist nach ISO 9001 zertifiziert und wird entsprechend dem EFQM Modell stetig weiterentwickelt. Dazu hat die Hochschule in ihren Leistungsbereichen Kennzahlen festgelegt, die die Qualität widerspiegeln. Das Qualitätsmanagement ist ganzheitlich aufgebaut und umfasst alle Leistungsbereiche (Studium und Lehre, Forschung, Weiterbildung) sowie verschiedene Querschnittsthemen wie Internationalisierung oder Diversity (entsprechend den strategischen Zielen). Das bedeutet, die Hochschule verfolgt sowohl einen prozessorientierten Qualitätsansatz (ISO) als auch einen Total Quality Management Ansatz (EFQM). Die Systeme sind gut miteinander verzahnt und integriert, so dass die verschiedenen Anforderungen auch für das jeweils andere Verfahren zu einem Mehrwert führen.

Die Hochschule setzt dies durch eine kaskadenförmig delegierte Verantwortungsstruktur um. An der Spitze der Verantwortung steht die Hochschulleitung. Sie besteht aus der Geschäftsführung und dem Rektorat (Rektor_in, Vize Rektor_in Lehre, Vize Rektor_in Forschung). Jedes Mitglied der Hochschulleitung hat einen klar definierten Verantwortungsbereich. Die Führung der Mitarbeitenden erfolgt über Ziele und klare Verantwortlichkeiten, den Vorgesetzten obliegt die Kontrolle und Steuerung. Die Ziele werden mit den Mitarbeitenden in jährlich stattfindenden Mitarbeitendengesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden abgestimmt.

Die Prozesse und Abläufe sind beschrieben und für alle Betroffenen frei zugänglich. Die kontinuierliche Verbesserung wird durch Umsetzung des PDCA-Zyklus erreicht, wobei die einzelnen Phasen durch regelmäßige Kommunikation organisatorisch verankert sind (Beispiel Studiengangsentwicklung, Studiengangsleitung). Die Hochschule hat leistungsbereichsspezifische Kennzahlen definiert.

Organisatorisch ist das Qualitätsmanagement in der Stabsstelle QM an der Hochschulleitung angesiedelt. Innerhalb der Hochschulleitung liegt die Verantwortung für die Qualitätssicherung bei der Geschäftsführung. In den Departments sind die Departmentsleitungen bzw. die Qualitätsverantwortlichen der einzelnen Studiengänge für die Qualitätssicherung verantwortlich.

Für das Qualitätsmanagement jedes Leistungsbereiches stehen jeweils Prozesse und Instrumente zur Verfügung, die die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit unterstützen und Informationen zur Ergebnisqualität liefern. Die Informationen werden für die Weiterentwicklung genutzt. Die Konzeption und Unterstützung bei der Umsetzung der Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse liegt bei der Stabsstelle für Qualitätsmanagement.

4.1.2 Studium und Lehre

Die Entwicklung der Qualität von Studium und Lehre folgt an der gesamten Hochschule dem PDCA-Zyklus und damit verbunden dem Life Cycle eines Studienganges und den jeweiligen Prozessen und Tools. Die aus den strategischen Zielen abgeleiteten operativen Ziele sind durch Kennzahlen für die wesentlichen Bereiche definiert (z.B. Bewerberzahlen, Dropout-Quote etc.), die Überprüfung der Erreichung dieser Indikatoren und damit der definierten Ziele erfolgt periodisch.

Die Hochschule hat entsprechend dem FHStG ein Kollegium zur Durchführung und Organisation des Lehr- und Prüfungsbetriebes eingerichtet. Das FH-Kollegium setzt sich laut Geschäftsordnung aus der gewählten Leiterin des FH-Kollegiums, dem stellvertretenden Leiter des Kollegiums, aus sechs Studiengangsleiter_innen, sechs Vertreter_innen des Lehr- und Forschungspersonals sowie vier Studierendenvertreter_innen des Kollegiums der FH zusammen. Die Aufgaben, Funktionsperioden, Vertre-

tungsregelungen sowie die Wahlordnung des Kollegiums sind in der Geschäftsordnung und dem FHStG festgelegt. Im Kollegium sind keine nebenberuflich Lehrenden vertreten.

Die Studiengangsleitungen sind per Gesetz für die Koordination der Studienorganisation verantwortlich. Bei ihnen laufen die Ergebnisse der Qualitätssicherungsinstrumente auf Studiengangebene zusammen, sie halten Kontakt zu den nebenberuflichen Lehrenden im Studiengang und sind erste Ansprechpersonen für die Studierenden. Die Entwicklung von Studienprogrammen folgt den gesetzlichen Vorgaben. Die Weiterentwicklung von Studienprogrammen (Interne Verlängerung, IVL) wird über eine Abfolge von Schritten anlassbezogen bzw. turnusmäßig durchgeführt. Ziel der IVL ist die Gewährleistung der Zukunftsorientierung der Studienprogramme und der langfristigen Berufsqualifizierung für Studierende sowie die Ausrichtung an den neuesten Erkenntnissen aus Forschung und Entwicklung. Das Verfahren der IVL ist dialog- und entwicklungsorientiert. Das im Zuge des internen Verlängerungsverfahrens entwickelte Curriculum wird von der Hochschulleitung inhaltlich und finanziell freigegeben, durchläuft eine Studienprogrammkommission zur finalen Qualitätssicherung und wird durch das FH-Kollegium bzw. bei Bescheid relevanten Änderungen durch die externe QS-Behörde (AQ Austria) beschlossen. Die Studienprogrammkommission setzt sich aus zwei Studien-/Lehrgangsleiter_innen, einer/einem Lehrenden und einer/einem Studierenden fachverwandter Studienprogramme sowie der Leiterin der Akademischen Hochschulentwicklung (AHE) zusammen. Den Vorsitz der Studienprogrammkommission übernimmt der/die Rektor_in. Die Studienprogrammkommission gibt dem FH-Kollegium eine Empfehlung zur Beschlussfassung der Änderungen bzw. Weiterentwicklung der jeweiligen Studienprogramme. Instrumente und Prozesse gewährleisten eine hohe Prozessqualität und ermöglichen die Feststellung der Ergebnisqualität. Nach 5-7 Jahren wird das Studienprogramm in vier entwicklungsorientierten Verfahren unter Beteiligung der internen und externen Stakeholder „intern verlängert“.

Die akademische Qualitätssicherung wird strukturell durch die Abteilung akademische Hochschulentwicklung (AHE) unterstützt. Jedes Department und jede Verwaltungseinheit hat Qualitätsbeauftragte, die verantwortlich für die Kommunikation im Rahmen des QM sind und sich einmal im Jahr treffen. Der Aufwand für diese Arbeit wird auf das Deputat angerechnet.

Die Hochschule verfolgt die Erfolgsmessung auch über Kennzahlen wie Dropout-Quote, Evaluationen der Lehre, Mittelwerte der Benotungen etc. Die Lernergebnisorientierung ist seit 2007 curricular verankert. Ein wichtiges Qualitätskriterium für gute Lehre ist die Wahl der richtigen Lehrmethode. Dafür stehen den Lehrenden unterschiedliche Instrumente zur Verfügung um den Nutzen zu überprüfen (Lehrveranstaltungsevaluation, Lehrendenbefragungen, direktes Feedback).

Die Auswahl und Anstellung von hauptberuflich tätigem Lehr- und Forschungspersonal erfolgt im Wege eines mehrstufigen Verfahrens und ist in einer Richtlinie geregelt. Die Anstellungskommission besteht aus der jeweiligen Studiengangs- und Departmentsleitung, einer/m hauptberuflich Lehrenden und Forschenden aus dem Bereich, einem Mitglied der Studierendenvertretung, jeweils einer/m Mitarbeiter_in des Personalmanagements und der Abteilung Gender & Diversity Management. Die Lehrkompetenz wird durch eine Probevorlesung oder in Form etwaig bereits vorhandener Evaluierungsergebnisse als nebenberuflich Lehrender berücksichtigt. Die Auswahl von Studiengangs- und Lehrgangsleitungen erfolgt ebenfalls mehrstufig. Die Anstellungskommission wird hierzu aus einem Mitglied des Rektorats, einem Mitglied der Geschäftsleitung, der jeweiligen Departmentleitung, jeweils einer Mitarbeiter_in des Personalmanagements und der Abteilung Gender & Diversity Management gebildet.

Evaluationen der Lehre werden in regelmäßigen Zyklen durchgeführt:

- Studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung (LVE)
- Studierendenbefragung
- Studienabschlussbefragung
- Absolvent_innenbefragung.

Die Aussagekraft der LVE ist in einigen Fächern aufgrund geringer Rücklaufquote problematisch. Dies hat die Hochschule erkannt und Gegenmaßnahmen getroffen (u.a. Instrument technisch und inhaltlich überarbeitet, persönliche Ansprache der Studierenden).

Die Hochschule hat in einer „Teaching Philosophie“ ihre Definition von guter Lehre festgehalten. Dazu gehören neben forschungsbasierter Lehre auch die kompetenzorientierte Gestaltung der Lehre und der Prüfungen. Die Grundsätze des Lehrens an der FH Campus Wien sind somit für alle Lehrenden transparent. Für alle Neueinsteiger_innen in die Lehre ist die Teaching Philosophie in das „Einstiegsmodul für Lehrende“ integriert. Allerdings durchzieht diese Lehrphilosophie noch nicht konsequent alle Dokumente. So wird z.B. in mehreren Dokumenten noch der Begriff „Vortragende“ als Synonym für Lehrende verwendet.

Als Anreiz für gute Lehre vergibt die Hochschule sogenannte „Teaching Quality Points“. Dahinter verbirgt sich ein spezifisches Anrechnungssystem zur Senkung der Lehrverpflichtung zu Gunsten der Erarbeitung neuer Lehrsequenzen. Damit können qualitätsvolle Sonderleistungen in der Lehre honoriert werden und zu einer Reduktion des Lehrdeputates führen.

Wissenschaftliches Schreiben stellt eine akademische Kernkompetenz dar. Das Zentrum für wissenschaftliches Schreiben (ZEWISS) wurde 2015 implementiert. Das ZEWISS erweitert das Angebotsspektrum über Studierende hinaus auf Lehrende mit konkreten Unterstützungs- und Beratungsleistungen.

Die Heterogenität der Voraussetzungen ihrer Studierenden und Studienanfänger_innen versucht die Hochschule durch passende Brückenkurse auszugleichen.

4.1.3 Weiterbildung

Die Weiterbildung ist der dritte Leistungsbereich der FH Campus Wien. Die Fachhochschule sieht sich als lebenslange Bildungspartnerin und hat daher die Weiterbildung in der Strategie Campus 2020 adressiert. Ziele sind eine Erweiterung des Studienangebots und ein bedarfsorientiertes Aus- und Weiterbildungsangebot für Berufstätige.

Unter Weiterbildung werden Hochschullehrgänge, Seminare, Workshops sowie maßgeschneiderte Bildungsangebote für Unternehmen subsumiert. Während alle Lehrgänge nach § 9 FHStG organisatorisch in eines der sieben Departments der FH Campus Wien eingebettet sind, werden Seminare, Workshops sowie maßgeschneiderte Bildungsangebote unter dem Dach der Campus Academy GmbH angeboten. Die Campus Academy GmbH ist in das Qualitätsmanagementsystem der FH Campus Wien eingebunden und in die Liste der Ö-Cert-Qualitätsanbieter aufgenommen.

Die FH Campus Wien hat Lehrgänge nach § 9 FHStG eingerichtet, um spezifische Themenfelder zwecks Weiterbildung für bestimmte Zielgruppen bedarfsgerecht abzudecken. Diese Lehrgänge werden im Qualitätsmanagement analog zu Studiengängen behandelt und umfassend in die Qualitätsentwicklung und -sicherung einbezogen. Die Verfahren zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen kommen auch für Lehrgänge zur Anwendung. Anders als bei den Studiengängen wird die Genehmigung der Einrichtung durch das FH Kollegium erteilt.

Als Beispiel für die Entwicklung eines Lehrgangsangebots sei die Entwicklung des Lehrgangs „Biomedizinische Analytik“ erwähnt: Die Berufsgruppe ist als Verband mit 12.000 Mitgliedern organisiert, es fanden Befragungen der Mitglieder sowohl auf Tagungen und als auch online statt. Daraus hat sich ein spezifischer Bedarf für ein Weiterbildungsformat ergeben. Eine Bundesfinanzierung wurde nicht gefunden, daher wurde der Master als Lehrgang entwickelt. Die Kosten liegen bei ca. 13.000,- €. Ca. 90% der Teilnehmer_innen sind Selbstzahler.

Bei den Lehrgängen kommen dieselben Evaluierungsinstrumente wie bei den Studiengängen zum Einsatz. Allerdings hat sich gezeigt, dass sich die Ausgestaltung der Instrumente unterscheiden muss. Beispielsweise müssen die Lehrgangsleitungen schneller auf Beanstandungen reagieren. Die Verantwortung für die Lehrgänge liegt bei der Lehrgangsleitung, dafür sind Teilzeitstellen vorgesehen. Die Lehre wird größtenteils durch nebenberuflich beschäftigte Lehrende aus den Berufsfeldern bestritten.

Die Zulassung zu den Masterlehrgängen ist z.T. fachspezifisch geregelt. Für den Master Lehrgang Biomedizinische Analytik sind die Grundlagen für die Zulassung ein Motivationsschreiben, ein Leitfaden-gestütztes Interview, die Zeugnisnoten und ein Bachelorstudium. Die Belastung für einen solchen Master liegt bei bis zu 120 ECTS (3.000 Arbeitsstunden), die berufsbegleitend bewältigt werden müssen. Dieses gelingt in der Regel durch ein berufsintegrierendes Curriculum. Die Anerkennung der Abschlüsse der Lehrgänge ist auf der Grundlage von Vereinbarungen mit kooperierenden Universitäten gegeben. So konnten von den 110 Absolvent_innen des Masterlehrgangs Biomedizinische Analytik ca. 26 Personen im Anschluss ein Doktoratsstudium an Universitäten aufnehmen. Beispiel für einen eingestellten Lehrgangsmaster ist der Masterlehrgang Physiotherapie, der aufgrund mangelnder Nachfrage eingestellt wurde.

Die Lehrgangsleitungen werden administrativ durch Studiengangsekretariate unterstützt, die einen wesentlichen Beitrag für die Organisation des Lehrbetriebs und die Betreuung der Lehrenden und Studierenden leisten.

4.1.4 Angewandte Forschung und Entwicklung

Die Forschung an österreichischen Fachhochschulen ist nicht Teil der Studienplatzbewirtschaftung, sondern muss über Dritte oder den Erhalter finanziert werden. Die Hochschule hat 2012 erstmals eine Forschungsstrategie entwickelt. Die aktuelle Forschungsstrategie ist Teil der Gesamtstrategie Campus 2020 und definiert quantitative Parameter zur Bewirtschaftung der einzelnen Forschungsfelder. Basis ist die enge Verknüpfung von Lehre und Forschung (Forschungsbasierte Lehre als Teil der Teaching-Philosophie). Die FH Campus Wien hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Wissenschaftler_innen individuell zu unterstützen und die Rahmenbedingungen für die Forschung zu verbessern. Die Fachhochschule Campus Wien fördert die Forschung in den Departments breit unter der Bedingung, dass die Forschungsthemen zur Strategie und den Studiengängen passen. Die Fachhochschule Campus Wien hat 22 Forschungsfelder als Profilierungsbereiche festgelegt, je drei Forschungsfelder je Department und ein Department-übergreifendes Forschungsfeld. Bedingung für die Forschungsaktivitäten ist der thematische Bezug zum Studienportfolio. Ziel der neuen Strategie ist es, die Forschungsaktivitäten in Kompetenzzentren zu bündeln um eine kritische Masse zu erreichen.

Die Forschung ist in den Departments angesiedelt, in der Hochschulleitung ist die Forschung dem Vizerektorat Forschung zugeordnet. Die Stabsstelle Forschungsservice unterstützt die Wissenschaftler_innen in sämtlichen Phasen der Antragsstellung (Förderanträge, Auftragsforschung), das Projektmanagementoffice (PMO) unterstützt bei Fragen rund um das Thema Projektmanagement.

In einem sechsmonatigen Zyklus werden alle relevanten F&E-Kennzahlen erhoben und bei Bedarf Maßnahmen abgeleitet (VZÄ, Zahl anschubfinanzierte Projekte, Volumen Anschubfinanzierung, Publikationen, F&E-Umsatz, Anzahl Projekte). Eine Selbsteinschätzung der F&E-Leistung findet in einem zweijährigen Zyklus statt und dient der Darstellung der Entwicklung. Die Forschungsleistung wird durch ein Punktesystem (5-Stufen-Modell) bewertet, die Erhebung erfolgt im Sinne einer Eigenevaluation. Systematisierte und strukturierte Rückmeldungen von aussen werden vereinzelt eingeholt. Das Vizerektorat für F&E leitet auf Basis der Ergebnisse dieser Erhebung entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung ab.

Die Themen der Forschung in den einzelnen Departments basieren auf einem Bottom-up-Prozess. Das Qualitätsmanagement in der Forschung ist projektbezogen (stage gate Modell). Forschungsprojekte werden durch den Prozess der Projektabwicklung (Beschreibung Projektmanagementhandbuch) begleitet und überwacht. Dazu gehören beispielsweise die Erstellung von zwei Statusberichten (Ampelsystem) je F&E-Projekt und Studienjahr, ein persönliches Monitoringgespräch bei problematischen Projekten (Ampelstatus rot) sowie ein eigens entwickelter Prozess „Lessons Learned“, welcher bei abgelehnten Förderanträgen gestartet wird.

Die Hochschule hat verschiedene Instrumente entwickelt, um Forschungsaktivitäten zu fördern:

- Anschubfinanzierung: In Form von „Microförderanträgen“ (max. 10.000 €) werden Gelder für die Erstellung von großen Förderanträgen und Präsentationsmaterialien, für Netzwerkaktivitäten und Mock Ups sowie für den interdisziplinären Austausch kompetitiv zur Verfügung gestellt.
- Forschungsfreistellung: Für maximal ein Jahr können Wissenschaftler_innen aus der Lehre teilweise „freigekauft“ werden, bei einer Vollanstellung kann die Lehrtätigkeit um maximal acht Semesterwochenstunden (SWS) reduziert werden.
- Unterstützung von Doktorand_innen: Zur Finalisierung des eigenen ersten Doktorates können Freistellungen im selben Umfang wie bei der Forschungsfreistellung beantragt werden.
- F&E-Drittmittelprämie: Für eingeworbene F&E-Drittmittel werden Prämien für Wissenschaftler_innen ausgeschüttet. Diese werden von einer Kommission bewertet und durch die Geschäftsleitung freigegeben.
- Start-up-Service: Für angehende Entrepreneurinnen aus dem Kreis der Studierenden sowie der Mitarbeiter_innen stehen seit 2015 eine Servicestelle sowie ab Herbst 2016 ein Start Up Corner zu Verfügung. Der Start Up Corner bietet Bürofläche sowie eine Smart Factory als Co-Working Space zur freien Benutzung durch die jungen Unternehmer_innen.

Die Verschränkung von Lehre und Forschung an der FH Campus Wien ist gelebte Praxis und in der „Teaching Philosophy“ verankert. Diese Verschränkung spiegelt sich beispielsweise auch im verstärkten Einsatz von Studierenden in Forschungsprojekten wider, Lehrende wiederum bringen permanent aktuelle Forschungsergebnisse in die Lehre ein.

Um die Nachwuchs im Bereich Forschung zu fördern, hat die Hochschule ein dreistufiges Entwicklungsmodell formuliert:

1. Bachelorstudierende als Mitarbeitende in Forschungsprojekten
2. Studierende mit Bachelorabschluss in der Forschung
3. Doktorats-, Lehr- und Forschungspersonal

Die FH erhofft sich dadurch, besonders in den neu akademisierten Berufsfeldern wissenschaftlichen Nachwuchs auszubilden. Trotzdem befindet sich die Nachwuchsförde-

nung an der FH Campus Wien noch im Aufbau. Seit Herbst 2015 findet ein Doktoranden-seminar statt, doch durch die fehlende Möglichkeit der Promotion an Fachhochschulen ist die Hochschule vom Kooperationswillen der Universitäten abhängig. Bis 2020 sollen laut Selbstbericht 100 Studierende FH-weit an Forschungsprojekten mitarbeiten, im Managementhandbuch ist noch von 150 Studierenden die Rede.

4.1.5 Internationalisierung

Das Thema Internationalisierung hat die Fachhochschule erstmalig in die Strategie 2020 aufgenommen und mit Zielen hinterlegt. Dazu hat die Fachhochschule im Februar 2017 eine Internationalisierungsstrategie verabschiedet. Die FH Campus Wien bekennt sich in ihren strategischen Zielen zu einer verstärkten Integration in den europäischen Hochschulraum. Es ist erklärtes Ziel der FH Campus Wien, den Studierenden und Mitarbeiter_innen einen international ausgerichteten, fachlichen Weitblick zu ermöglichen.

Die Internationalisierung ist der Hochschule aus zweierlei Gründen wichtig, zum einen aus Gründen der Sichtbarkeit und Reputation und zum anderen auf Grund der Employability ihrer Studierenden.

Die strategischen Ziele wurden auf die Departments heruntergebrochen. Die Departments ihrerseits haben fachbezogenen Maßnahmen definiert um diese Ziele zu erreichen. Gegenwärtig wird noch an einem übergeordneten Controlling zum Monitoring der Zielerreichung gearbeitet.

Im Rahmen der Hochschulleitung ist die Rektorin für die Abteilung International Office sowie für die internationalen Agenden der Hochschule zuständig. Soweit internationale Aktivitäten die Forschung betreffen, fallen diese in das Portfolio des Vizerektors für Forschung und Entwicklung. Das International Office (IO) Team unterstützt die Mitarbeiter_innen der FH Campus Wien bei internationalen Kontaktabstimmungen mit Information und Beratung und bereitet Verträge mit kooperierenden Hochschulen vor. Die laufenden internationalen Aktivitäten werden von allen Organisationsebenen der Hochschule wahrgenommen und sind in unterschiedliche Qualitätssicherungsmaßnahmen eingebunden. Die meisten Internationalisierungsaktivitäten finden in den einzelnen Studiengängen statt. Auf Studiengang- oder Departmentebene sind internationale Koordinator_innen für die Informationsweitergabe, als Schnittstelle zum IO, zur Unterstützung bei internationalen Projekten sowie für Studierenden-, Lehrenden- oder Mitarbeitermobilität zuständig. Das Teaching Support Center bietet sowohl für ausländische Studierende deutsche Sprachprogramme als auch für Outgoings die Möglichkeit, Fremdsprachenkurse vorbereitend auf einen Auslandsaufenthalt zu nutzen.

Eine besondere strategische Bedeutung hat das Hochschulnetzwerk INUAS (International Network of Universities of Applied Sciences, gegründet 2011) gemeinsam mit der Hochschule München und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Regelmäßige Treffen auf Ebene der Hochschulleitung dienen dem wechselseitigen Austausch, der Festlegung gemeinsamer Ziele und bilden den Rahmen für Aktivitäten und die Kontaktpflege zu internationalen Kooperationspartner_innen.

Die Teilnahme an mindestens zwei weiteren multilateralen europäischen Bildungsprojekten, sowie die Einrichtung von drei englischsprachigen Masterprogrammen sollen den internationalen Austausch fördern und Studierenden mit unterschiedlichem sprachlichen und kulturellen Hintergrund ein Studium an der FH Campus Wien ermöglichen.

Die Möglichkeiten der ERASMUS-Weiterbildung werden von einigen Mitarbeiter_innen in den Abteilungen wahrgenommen, um durch „job shadowing“ an Partnerhochschulen oder durch Teilnahme an internationalen Tagungen den eigenen Horizont zu erweitern

und neue Anregungen für organisatorische Abläufe zu bekommen. Im Studienjahr 2015/16 haben sieben Personen eine Staff Mobility absolviert.

Studierendenmobilitäten (Outgoing) mit einer Dauer von mehr als zwei Monaten werden vorrangig von Vollzeit-Studierenden – und hier primär in den Departments Gesundheit und Soziales – in Anspruch genommen. Ein deutliches Schwergewicht (87 %) liegt dabei in der Praktikumsmobilität. Hemmfaktoren für eine steigende Mobilitätsbereitschaft sind die engen berufsrechtlichen Vorschriften in den Gesundheitsberufen, die eine Anrechnung von an anderen Hochschulen erbrachten Studienleistungen erschweren.

Neben den standardisierten Berichten für Fördergeber werden die Erfahrungsberichte der Studierenden analysiert und an die Mobilitätspartner_innen weitergegeben und dienen der Qualitätsverbesserung der eigenen Prozesse. Im Rahmen der Curriculumserarbeitung und –weiterentwicklung werden Möglichkeiten studentischer Mobilitäten diskutiert und die strukturelle Einbettung von Mobilitätsfenstern forciert, um etwaige Mobilitätshindernisse (z.B. zweisemestrige Module) zu beseitigen. „Windows of opportunity“ sind dadurch bereits in einigen Studiengängen vorgesehen.

Kurz-Studierendenmobilitäten ermöglichen ortsgebundenen (berufsbegleitend) Studierenden internationale Mobilitäten und bringen neue Perspektiven in den Studienalltag. Als Beispiele für Kurz-Studierendenmobilitäten (weniger als zwei Monate) sind Studienreisen/Exkursionen, geblockte Lehrveranstaltungen an Partnerhochschulen wie beispielsweise International Weeks, Summer Schools oder interkulturelles Projektmanagement im Rahmen des Joint Degree Programmes SOWOSEC zu nennen.

Im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluierungen werden auch alle Kurzzeitmobilitäten erfasst, evaluiert und die Ergebnisse in die Planung des nächsten Studienjahres einbezogen. Für Kurzmobilitäten gibt es keine hinreichende Förderschiene, sodass einige Studierende aus finanziellen Gründen nicht teilnehmen können.

2015/16 haben 17 **Lehrendenmobilitäten** im Rahmen von Erasmus+ stattgefunden. Darunter fallen auch Reisen zu Konferenzen, Partnerinstitutionen und Veranstaltungen im Ausland. Mobilitäten von organisatorischen Mitarbeiter_innen finden überwiegend als Staff Mobilities im Rahmen von ERASMUS+ statt.

Jährlich kommen ca. 75 **Incoming-Studierende** von Partnerhochschulen, meist im Rahmen von ERASMUS+ Student Mobility, für ein Studiensemester bzw. ein Praktikum an die FH Campus Wien. Für die Incomingstudierenden werden neben einem Deutschkurs (alternativ Sprachkurs-Zuschuss), eine Orientierungswoche sowie ein kulturelles und soziales Begleitprogramm angeboten. Durch Buddies und durch die jeweiligen Fachkoordinator_innen in den Studiengängen wird eine entsprechende individuelle Beratung und Unterstützung gewährleistet. Die Angebote des International Office werden jedes Semester mittels eines Online Surveys evaluiert, um das Begleitprogramm und die Betreuung an die sich ändernden Bedürfnisse der Studierenden anzupassen.

Kennzahlen zur Studierenden- und Lehrendenmobilität werden regelmäßig erhoben und veröffentlicht.

Gastvortragende von Unternehmen oder Hochschulen im Ausland bringen eine besondere fachliche und/oder berufsfeldspezifische Perspektive in die Lehre ein und tragen zur Internationalisierung des Studienprogramms bei. Zentrale Gründe für die Einladung der Vortragenden sind die spezifische Fachexpertise der Vortragenden und der Wunsch, Incoming-Lehrende gezielt für internationale/interkulturelle Inhalte von Lehrveranstaltungen zu nutzen. Im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluierungen ist die „Internationalisierung zu Hause“ im Qualitätssicherungssystem der Hochschule eingebunden. Im Rahmen von teilweise halböffentlichen Veranstaltungen („Campus Lecture“) werden diese besonderen Expertisen auch einem breiteren Kreis (Studierende,

Lehrende, Absolvent_innen) zugänglich gemacht. Kontakte, die in diesem Rahmen hergestellt werden, führen auch zu Kooperationsprojekten im Rahmen von F&E (z.B. mit der Uni Kassel im Department Technik, mit der Hochschule Fulda im Department Soziales) oder zur Erweiterung von Studierenden- und Lehrenden-Outgoing-Mobilitäten.

4.1.6 Verwaltung und Personal

Die zentralen Serviceeinrichtungen Finanz- und Rechnungswesen, Gender & Diversity, Infrastruktur, IT-Services, Personalmanagement und Unternehmenskommunikation sind der Geschäftsleitung innerhalb der Hochschulleitung zugeordnet. Die akademischen Serviceeinrichtungen, Akademische Hochschulentwicklung, Bibliothek/Mediathek, International Office, Online Services und Teaching Support Center obliegen in der Hochschulleitung dem Rektorat. In der Verwaltung der Studien- und Lehrgänge arbeiten 52 VZÄ und in der zentralen Verwaltung 102 VZÄ.² Die wesentlichen Verwaltungsprozesse sind durch Prozessbeschreibungen im Intranet geregelt. Der wichtigste Bezugspunkt für Studierende und Lehrende im laufenden Betrieb ist der Studiengang und das zugehörige Studiengangssekretariat. Seitens der Studiengangsleitung besteht ein hoher Freiheitsgrad, die Leistungen des Sekretariats für die Studierenden und die Lehrenden zu gestalten.

Für Neueinstellungen gibt es definierte Prozesse. Jede Studiengangsleitungsstelle muss ausgeschrieben werden. Im Falle der Besetzung einer Lehrgangsleitungsstelle ist im Sinne der Qualitätssicherung ein Hearing durchzuführen, eine Ausschreibung ist nicht verpflichtend, da Lehrgänge in den meisten Fällen durch eigenes Lehr- und Forschungspersonal entwickelt werden und diese Kolleg_innen dann für die Leitung (meist in Teilzeit) gut qualifiziert sind. Alle neu angestellten Mitarbeiter_innen werden zu den regelmäßig stattfindenden „Welcome Days“ eingeladen. Bei diesen wird besonders darauf Wert gelegt, Mitarbeiter_innen aus den unterschiedlichsten Organisationseinheiten miteinander zu vernetzen.

Der Titel „Fachhochschul-Professor_in“ ist eine Funktionsbeschreibung und kann an hauptberuflich tätiges Lehr- und Forschungspersonal der FH Campus Wien durch das FH-Kollegium verliehen werden. Die Verleihung des Titels stellt eine besondere Auszeichnung für jene Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals dar, die sich durch ihr Engagement in unterschiedlichen Bereichen dafür qualifiziert haben. Die Vergabe erfolgt durch das FH-Kollegium bei Erfüllung formaler und qualitativer Kriterien auf Empfehlung einer Kommission zur Überprüfung der Voraussetzungen für die Verleihung.

Ein wichtiges Instrument zur Information und Steuerung der Mitarbeitenden sind die Mitarbeiter_innen-Vorgesetzten Gespräche (MVG). Mitarbeitergespräche finden jährlich zwischen Mitarbeiter_in und der jeweiligen Führungskraft statt. Für diese steht ein Leitfaden zur Verfügung, der die Beteiligten dabei unterstützt, das Gespräch vorzubereiten, zu strukturieren und zu dokumentieren. Im Zuge der Mitarbeitergespräche werden unter anderem auch Ziele, welche sich an den Handlungsfeldern der Strategie 2020 orientieren, zwischen der Führungskraft der Organisationseinheit und den Mitarbeiter_innen vereinbart.

Für Situationen, in denen Führungskräfte mangelnde Leistungen oder Verhaltensänderungen bei Mitarbeiter_innen adressieren müssen, steht eine eigene Prozessbeschreibung für außerordentliche Mitarbeitergespräche zur Verfügung.

² Jahresbericht FH Campus Wien 2015/16

Seit 2010 wird jährlich eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die einzelnen Fragenblöcke umfassen unter anderem die Bereiche Führung, Zusammenarbeit und Arbeitsbedingungen an der Hochschule. Aufgrund der langjährigen regelmäßigen Durchführung und der hervorragenden Rücklaufquote (2016: 65 %) liefert die Mitarbeiterbefragung aussagekräftige Ergebnisse, welche von der Hochschulleitung analysiert und für die Ableitung und Priorisierung von Maßnahmen herangezogen werden.

Die Bedarfserhebung für Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt schwerpunktmäßig auf Basis der Organisationsziele, der Ergebnisse der Mitarbeitergespräche sowie der Mitarbeiterbefragung, in der Regel mit Hilfe von Fokusgruppen (Mitarbeitergruppen, Führungskräfte).

Die Planung und Umsetzung interner Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt vor allem zielgruppenspezifisch. Spezifische Maßnahmen werden für Führungskräfte, Mitarbeiter_innen der Serviceeinrichtungen und hauptberufliche Lehrende gesetzt. Beispielsweise wurde, abgeleitet aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung, für Mitarbeiter_innen der Serviceeinrichtungen ein spezifisches Personalentwicklungsprogramm entwickelt und umgesetzt. In ähnlicher Form werden aktuell Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter_innen der Studien- und Lehrgangssekretariate ausgearbeitet. Ziel dieser Maßnahme ist die optimale Unterstützung der Mitarbeitergruppe in der Erfüllung ihrer Aufgaben. Darüber hinaus gibt es übergreifende Weiterbildungsmaßnahmen in den Bereichen IT und Sprachen.

Seit dem Sommersemester 2015 gibt es ein Führungskräfteentwicklungsprogramm. Ziel ist eine Erweiterung der Führungskompetenz im Hinblick auf Einsatz von Methoden, Tools sowie Organisationsverständnis, die persönliche Entwicklung sowie die Möglichkeit zur Vernetzung und dem Aufbau von interdisziplinären Kontakten.

In vier geschlossenen Gruppen, die im Semesterrhythmus starten, durchlaufen die Führungskräfte verschiedene Module zu den Themen Auftrittskompetenz, Konfliktmanagement, Veränderungsmanagement, Führen von Abteilungen und Teams und Führen im akademischen Kontext. Zusätzlich gibt es Angebote für Führungskräfte in FH-spezifischen Themengebieten wie Budgetierung und Arbeitsrecht.

Die Qualitätssicherung erfolgt durch einen detaillierten Fragebogen nach jedem Modul und durch persönliche Gespräche. Mittels Fragebögen wird die Zufriedenheit der Teilnehmenden erfasst. Zusätzlich wird in persönlichen Gesprächen informelles Feedback zu den durchgeführten Maßnahmen eingeholt. Bei externen Qualifizierungsmaßnahmen werden die Führungskräfte angehalten, sich regelmäßig mit ihren Mitarbeiter_innen zu Fortschritt, Nutzen und Transfermöglichkeiten des Gelernten auszutauschen.

Die FH Campus Wien bietet Lehrenden über das Teaching Support Center (TSC) ein umfassendes Unterstützungspaket zur Anhebung der didaktischen Lehrkompetenz an. Hochschuldidaktisches Einstiegsmodul, Aufbaumodul sowie Workshopreihe stellen Kernelemente eines Fort- und Weiterbildungsangebots für interne und externe Lehrende dar, welche kostenfrei besucht werden können. Das Angebot richtet sich zum einen nach der Nachfrage aus, zum anderen werden aktuelle Entwicklungen aufgegriffen. Die Workshops werden von den Lehrenden evaluiert – schlecht evaluierte Workshops werden entweder nicht mehr angeboten oder personell neu ausgestattet. Das Angebot des TSC wird auch regelmäßig in den akademischen Gremien analysiert. Die Rückmeldungen daraus fließen jeweils in das Angebot des Folgejahres ein. Neben den Fortbildungsangeboten stellen die Beratung und das Coaching von Lehrenden ein weiteres zentrales Unterstützungsangebot dar. In Form der eigens entwickelten Methode der „Potentialanalyse“ unterstützt das TSC Lehrende bei der Erstellung und Weiterentwicklung von Lehr- und Lernkonzepten. Dieses Angebot ist ebenfalls für interne und externe Lehrende frei verfügbar.

2012 wurde an der FH Campus Wien in Abstimmung mit dem Betriebsrat ein Entgeltssystem eingeführt, das die Vorgaben „transparent, diskriminierungsfrei und gender- & diversitygerecht“ erfüllt. Eine Valorisierung der Ist-Werte wird jährlich zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat vereinbart. Die Einstufung der Mitarbeiter_innen zu einer der Entgeltgruppen erfolgt anhand der unterschiedlichen Tätigkeitsprofile und der dafür erforderlichen Qualifikationsprofile. Zusätzliche Funktionen (z.B. Departmentleitung, Studien-/Lehrgangsbereichsleitung, Leitung einer Serviceeinrichtung u. ä.) werden für die Dauer der Funktionsausübung in Form von Zulagen abgegolten. Änderungen des Entgeltsystems werden durch die Geschäftsleitung und die Personalleitung einerseits und Vertreter_innen des Betriebsrates andererseits in einem kooperativ gestalteten Prozess mit Rückkopplungsschleifen in die Gremien weiterentwickelt.

Für die Akquisition von F&E-Drittmitteln und für das innerbetriebliche Vorschlagswesen („Ideenbörse“) ist ein Prämiensystem eingeführt. Mitarbeiter_innen können erfolgreiche Mitteleinwerbungen für F&E Drittmittel beziehungsweise Vorschläge zur Verbesserung der Abläufe einreichen. Bei positiver Überprüfung werden den einreichenden Mitarbeiter_innen einmalige Geldbeträge in Höhe von 500 € bis 5.000 € brutto zuerkannt.

Für alle Mitarbeiter_innen der FH Campus Wien gilt ein Jahresarbeitszeitmodell, das den Erwerb und den Abbau von Gleitzeiten eigenverantwortlich im Einklang mit den hochschulischen Erfordernissen möglich macht.

4.2 Bewertungen und Empfehlungen

4.2.1 Hochschulebene

Leitmotiv für das Qualitätsmanagement ist die Zweckmäßigkeit. Die unterschiedlichen QM-Ansätze ISO, EFQM und das Auditverfahren sind sinnvoll aufeinander abgestimmt und Doppelarbeiten werden vermieden.

Das Qualitätsmanagement-Konzept orientiert sich am Qualitätsregelkreis und am Prozessansatz. Eine Großzahl von Prozessen aus allen Bereichen der Hochschule ist definiert und im Intranet verfügbar. Die Begehung hat gezeigt, dass die Prozesse von den Mitarbeitenden befolgt und auch akzeptiert werden.

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

4.2.2 Studium und Lehre

In der Zeit von 2012 bis 2016 verfolgte die FH im Bereich Studium und Lehre eine klare Wachstumsstrategie. Grundlage hierfür waren aktiv gestaltete Berufsfeldentwicklungen im Bereich Gesundheit oder den MINT Fächern. Die Sicherstellung und die Entwicklung der Qualität in dem Leistungsbereich wurden durch ein prozessbasiertes, kennzahlenorientiertes QM-System gewährleistet, das auf Reflexionsschleifen entsprechend dem PDCA Zyklus basiert. Sehr positiv fand das Gutachtergremium die verpflichtenden Umweltanalysen, die zu Beginn eines neuen Angebots bzw. bei der Weiterentwicklung berücksichtigt werden müssen und die Trends, die das Fachgebiet und das Umfeld des Studienprogramms betreffen, darlegen. Die Verantwortung für die Qualität liegt im akademischen Bereich bei einem selbstbewussten Kollegium. Zentrales Element des QM sind die Lehrveranstaltungsevaluationen. In einigen Bereichen ist die Aussagekraft der LVE aufgrund geringer Rücklaufquoten eingeschränkt. Die Hochschule hat das Problem erkannt und Verbesserungsmaßnahmen formuliert. Das Gutachtergremium empfiehlt die Zielqualität der LVE (Zweck) und die Prozessqualität (Methode, Mittel) besser auf einander abzustimmen. Außerdem empfiehlt es, einen Prozess zu definieren, der die Konsistenz von Dokumenten sicherstellt.

4.2.3 Weiterbildung

Das Qualitätsmanagement in der Weiterbildung ist in die Prozesse und die Logik des QMs in Studium und Lehre eingebunden. Wobei den differierenden Ansprüchen der i.d.R. selbstzahlenden, berufstätigen Studierenden fachspezifisch Rechnung getragen wird. Beispiel hierfür sind die unmittelbaren Reaktionen der Lehrgangslösungen auf negative Lehrveranstaltungsevaluationen.

Neben Beruf und Familie bewältigen die Studierenden in der Weiterbildung ein enormes Pensum. Eine Machbarkeits- bzw. Belastungsanalyse wäre hier angezeigt. Zudem stellt sich die Frage, ob die Evaluationsinstrumente nicht den spezifischen Ausprägungen eines Lehrgangs resp. der Zielgruppen anzupassen wären (die Weiterbildung unterliegt anderen Anforderungen als die grundständigen Studiengänge).

4.2.4 Angewandte Forschung und Entwicklung

Die Fachhochschule verfolgte in den letzten Jahren im Rahmen der Forschung eine Wachstumsstrategie. Dazu lässt sie ihren wissenschaftlichen Mitarbeiter_innen bei der Entwicklung von Forschungsthemen breiten Spielraum. Sie flankiert die Bemühungen durch ein Anreizsystem und Auflagen, die eine Nähe zur Lehre und dem Studienfach fordern. In der strategischen Weiterentwicklung möchte die Hochschule Forschungsthemen fokussieren um notwendige kritische Masse aufzubauen (Strategie 2020). In der Forschung greift die Internationalisierung deutlich weniger als in der Lehre, was nachvollziehbar ist, zumal Forschungsaktivitäten noch relativ neu sind. Diese Ziele überprüft sie durch ein projektbasiertes, ampegestütztes Qualitätsmanagementsystem (stage gate Modell). Forschungsrelevante Kennzahlen werden erhoben und in einem Cockpit visualisiert. Die Gutachtergruppe empfiehlt, die große Zahl von zum Teil sehr breit angelegten „Profilbereichen“ stärker zu bündeln.

4.2.5 Internationalisierung

Die Hochschule hat in Ihrer neuen Strategie Internationalisierung adressiert, sie ist bei der Rektorin verantwortlich in der Hochschulleitung verortet. Internationalisierung wird in der Hochschule fachspezifisch unterschiedlich stark vorangebracht. Es gibt Fachbereiche (z.B. Applied Life Sciences), in denen die Internationalisierung gelebt wird durch z.B. ein englischsprachiges Studienangebot, regen Austausch mit Kooperationspartnern und dieses entsprechend monitort und weiterentwickelt werden, aber auch andere weniger Internationalisierung affine Bereiche versuchen das Thema zu adressieren. Die Hochschule hat hierfür aktuell eine Internationalisierungsstrategie entwickelt, ein zentrales Monitoring befindet sich gegenwärtig noch im Aufbau,

4.2.6 Personal und Verwaltung

In der Selbstwahrnehmung sieht sich die Verwaltung als unterstützende Einheit für die Leistungsbereiche. Die Verwaltung ist von Anfang an eingebunden in Entwicklungsvorhaben um Ausstattungs- und Ressourcenfragen einschätzen zu können. Ihre Expertise wird u.a. wertgeschätzt bei der Frage was ist nötig um die Strategien und Maßnahmen umzusetzen. Die Verwaltung hat keine eigenen strategischen Ziele, ist aber wichtiger Bestandteil des Entwicklungsprozesses bei Klärungen von Ressourcenfragen. Die

hohe Qualitäts- und Serviceorientierung ist spürbar und die Gesprächspartner zeichnen sich durch eine sehr aktive und kompetente Aufgabenwahrnehmung und Innovationsfreude aus. Die Prozesse sind definiert und über das Intranet breit zugänglich. Die Berufungsverfahren für wissenschaftliches Personal sind transparent, strukturiert und in einer Richtlinie verankert. Bei hauptberuflich Tätigen erfolgt dieses in einem mehrstufigen Auswahlverfahren, dabei wird auch die Gleichstellung gewährleistet. Der Titel FH-Professor wird erst nach einiger Zeit an der Hochschule vergeben. Dadurch fehlt möglicherweise FH.-Professor_innen anderer Hochschulen ein Anreiz zum Wechsel an die FH Campus Wien.

Da die Didaktikangebote freiwillig sind, stellt sich die Frage nach einer höheren Verbindlichkeit, vielleicht durch ein Anreizsystem.

5. Qualitätsregelkreis

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

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

5.1 Sachstand

Das Qualitätsmanagement inklusive Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgt als zielorientierter Prozess der kontinuierlichen Verbesserung nach dem Modell des Qualitätsregelkreises nach W. E. Deming. Im Zentrum all dieser Bemühungen stehen die Kerngeschäftsprozesse der Hochschule in Studium und Lehre und Forschung und Entwicklung sowie deren qualitätsgesicherter Ablauf. Sie folgen einem jeweils in sich geschlossenen Regelkreis. Im jährlichen Planungs- und Budgetprozess werden u. a. der Personalbedarf, der Schulungs- und Weiterbildungsbedarf und der Ressourcenbedarf sowie weitere betriebliche Ausgaben erhoben, abgestimmt und entsprechend geplant. Dafür werden für verschiedene Aufgabenbereiche der Hochschule Qualitätsregelkreise definiert, für die dann Ziele festgelegt, Aktivitäten daran ausgerichtet, die Zielerreichung überprüft und bewertet sowie gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Daneben existieren Qualitätsregelkreise auf verschiedenen Ebenen, wobei die jeweils höhere Ebene überprüft, inwieweit die Ziele auf der jeweils unteren Ebene erreicht werden und die Qualität weiterentwickelt wird.

Für den Bereich Studium und Lehre existieren Qualitätsregelkreise auf Ebene des Studiengangs und der Hochschule. Die Hauptverantwortung für die Qualität der Studiengänge liegt bei der Studiengangsleitung, bei der alle studiengangsrelevanten Informationen zusammenlaufen. Sie setzt die Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Studiengangs auf Basis der Qualitätssicherung um. Auf der Ebene der Studienbereiche finden die Koordination der verschiedenen Studiengänge und ein Austausch zwischen den Studiengängen statt, so dass die Entwicklung des Programmportfolios gesteuert werden kann. Auf der Hochschulebene fließen die Informationen aus den Studiengangsberichten in Form des Qualitätsberichts zusammen und ermöglichen die studienbereichsübergreifende Diskussion der Studienqualität sowie die Ableitung von Maßnahmen in den Gremien.

5.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Qualitätsregelkreise sind auf allen Ebenen vorhanden und durch die Einbindung zahlreicher unterschiedlicher Stellen, die konstruktiv zusammenarbeiten, miteinander verbunden. Strukturell verankert sind die Qualitätsregelkreise in der akademischen Hochschulentwicklung und der Stabsstelle QM. Die Fachhochschule konnte plausibel darlegen, dass der PDCA Zyklus sowohl in regelmäßigen Turnus als auch anlassbezogen Qualität in den Leistungs- und Unterstützungsbereichen analysiert, Maßnahmen zur Verbesserung benennt, implementiert und anschließend bewertet. Hierzu nutzt die Fachhochschule sinnvolle Instrumente darunter sowohl interne als auch externe Audits.

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

6. Informationssystem

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

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

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

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

6.1 Sachstand

Das Informationssystem der FH Campus Wien deckt alle Leistungs- und Querschnittsbereiche ab. Die FH nutzt ein Kennzahlen-Cockpit, hat ihre Prozesse über eine digitale Prozesslandkarte abgebildet und für die Organisation des Lehrbetriebs und Studienablaufs das FH-Portal eingeführt (Portal für Studierende / Lehrende / Sekretariate als Campusmanagement System). Die Prozesse und Prozessbeschreibungen sind in der Managementplattform enabler dargestellt und bilden die wichtigsten Arbeitsabläufe innerhalb der Hochschule ab. Sie gliedern sich in Planungs-, Leistungs- und Supportprozesse. Das System verfügt über funktionsbezogene Zugänge, ist sinnvoll auf fachspezifische Prozesse ausgestaltet und definiert zentral vorgegebene Prozesse. Kennzahlen wie auch Budgetdaten werden erhoben und zweckmäßig Zielgruppen spezifisch zur Verfügung gestellt. Die Prozesslandkarte garantiert eine automatisierte, professionelle Dokumentenpflege verbunden mit einer vollständigen Rückverfolgbarkeit und Transparenz. Die Prozesslandkarte enthält auch ein interaktives Organigramm in der

jede Stelle mit einer Stellenbeschreibung hinterlegt ist. Hochschulübergreifende Prozesse werden vorgeben mit dem Freiraum individuell studiengangsbegleitende Prozesse zu zulassen.

Im FH-Portal werden alle für den Studienablauf relevanten Informationen erfasst. Das FH-Portal ist als Web-Anwendung über jeden Browser erreichbar und bietet mit der Android-App campus+ auch eine für Smartphones und Tablets optimierte Darstellung. Das FH-Portal stellt für Studierende, Lehrende und Verwaltungspersonal zielgruppenspezifische Funktionen zur Verfügung, u.a. Stunden- und Raumplanung sowie Lehrveranstaltungsverwaltung inkl. Noteneinsicht, Self-Service für Inskriptionsbestätigung und Studienerfolgsnachweis, Abgabe von Bachelor- und Masterarbeiten inkl. Plagiatsprüfung, Mailinglisten und automatische Benachrichtigungen.

6.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Fachhochschule Campus Wien verfügt über ein funktionales Informationssystem, das aus mehreren Softwareeinheiten besteht, die gut aufeinander abgestimmt wurden.

Das Gutachterteam bescheinigt der Fachhochschule Campus Wien ein sehr gute entwickeltes Informationssystem zur Unterstützung des Qualitätsmanagement.

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

Rektorat und Geschäftsleitung tragen ihre Führungsverantwortung gemeinsam im Rahmen der Hochschulleitung. Rektorat und Geschäftsführung treffen in diesem Gremium grundlegende Entscheidungen und leben eine partizipative und konsensorientierte Führungskultur vor. Neben dem Rektorat ist die akademische Ebene in besonderem Maße auch durch die Departmentsleitungen in Entscheidungsprozessen vertreten.

Die gesetzlich vorgesehenen Gremien verfügen jeweils über eine eigene Geschäftsordnung. Für die darüber hinaus an der Hochschule eingerichteten Gremien regelt eine Gremienordnung Zusammensetzung, Aufgaben und Organisation. Die notwendige Abstimmung zur Planung und Steuerung der Organisation erfolgt in den unterschiedlichen Gremien im Rahmen des jährlichen Sitzungskalenders.

Alle Beratungsergebnisse in den Gremien werden protokolliert und an die jeweils betroffenen Personengruppen kommuniziert. In den Gremien aller Managementebenen wird das Thema Qualität regelmäßig angesprochen, so z.B. im jährlichen Management Review, in dem der Grad der Erreichung strategischer Ziele sowie die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems von der Hochschulleitung systematisch geprüft wird.

Eines von vielen Beispielen für FH-weite Qualitätsinitiativen ist die Konsolidierung der Prozesslandschaft durch Entwicklung der Managementplattform „enabler“ und dem Projekt „Steuern mit Prozessen“ wird diese Thematik weitergetrieben. Wesentliche Interessengruppen, die in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden, sind Studierende, Lehrende, Mitarbeiter_innen, potentielle Arbeitgeber_innen sowie private und öffentliche Auftraggeber_innen. Der Großteil der nebenberuflich Lehrenden arbeitet hauptberuflich in Unternehmen und kann daher die Anforderungen der Arbeitgeber an die Absolvent_innen direkt einfließen lassen. Inwieweit das Verhältnis von (externen) Lektoren_innen zu fest angestellten Dozierenden tragbar und sinnvoll ist und inwieweit die Lehrkompetenz der Externen gewährleistet werden kann, wäre eine Analyse wert.

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

7.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Fachhochschule hat ihre strategischen Ziele operationalisiert, die Hochschulleitung begreift das Qualitätsmanagement als wesentlichen Bestandteil ihrer Aufgaben. Die Fachhochschule nutzt Top down und Bottom up Prozesse, wobei die Entscheidungswege und Zuständigkeiten klar geregelt sind. Die Aufgaben und Verantwortungen sind arbeitsteilig organisiert. Die Mitarbeitenden schätzen diese Klarheit als hilfreich. Die Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Bereichen sind definiert und funktionieren. Die Fachhochschule hat Räume für institutionelles Lernen geschaffen.

Die Gutachtergruppe bescheinigt der Fachhochschule Campus Wien sehr gut entwickelte Leitungs- und Entscheidungsprozesse. Sie empfiehlt zu prüfen, ob die große Zahl nebenberuflich Lehrender in den Gremien stärker vertreten sein sollte.

8. Transparenz

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

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

8.1 Sachstand

Grundlage für Transparenz ist eine zielgerichtete Kommunikation und Information auf allen relevanten Ebenen nach innen und außen. Die zentralen Dokumente zum Qualitätsmanagement, Beschlüsse der Hochschule, Prozessbeschreibungen, statistische Informationen etc. sind im Intranet für die Mitarbeitenden verfügbar. Das Intranet wird auch für den Großteil, der auf das Qualitätsmanagement bezogenen formellen Kommunikation verwendet. Die Fachhochschule Campus Wien veröffentlicht nach Extern den jährlichen Jahresbericht an die AQ Austria, an die interessierte Öffentlichkeit den Jahresbericht, die BIS-Meldung an das Bundesministerium usw. Intern existieren unterschiedliche Formate um bestimmte Zielgruppen zu informieren. Beispiele hierfür sind der Managementbericht an die Studiengangsleiter_innen, Lehrgangsleiter_innen und Departmentsleitungen in dem Informationen aus allen relevanten Datenquellen der FH Campus Wien zusammengeführt und für die verschiedenen Managementebenen individuell dargestellt werden. Das Budgetmonitoring ist strategie- und ressourcenrelevant. Die Studienprogramme, Serviceeinrichtungen und Stabsstellen verfügen im Rahmen der internen Budgetverantwortung autonom über ihre finanziellen Ressourcen. Als Hilfestellung zur Selbststeuerung wird monatlich ein Budgetbericht für alle Kostenstellenverantwortlichen zur Verfügung gestellt. Jede Lehrveranstaltung kann über die zentrale Onlineevaluierung des Portals von den Studierenden bewertet werden. Die Evaluierungsergebnisse können von dem/der jeweiligen LV-Leiter_in sowie der Studien-/Lehrgangsleitung jederzeit eingesehen werden und geben Hinweise für Verbesserungen.

Transparenz und Rechenschaftslegung erfolgen in allen vier Schritten des PDCA-Zyklus auf drei Betrachtungsebenen: Strategische Planung, Studienprogramme (permanente Organisation) sowie Projekte (temporäre Organisation).

8.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Fachhochschule informiert ihre Stakeholder regelmäßig über Verfahren, Maßnahmen und Ereignisse. Dabei achtet die Fachhochschule auf eine bedarfsorientierte gute Zugänglichkeit der Informationen.

Die Gutachtergruppe bewertet die interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung der Fachhochschule Campus Wien als sehr 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

Die FH Campus Wien hat beschrieben, was Qualitätskultur, fokussiert auf die Leistungsprozesse Lehre, Forschung und Entwicklung sowie Weiterbildung, für sie bedeutet. Kompetenzorientierung, Studierendenzentriertheit, forschungsgeleitete Lehre, lebensbegleitendes Lernen und qualitatives Wachstum sind darin wesentliche Eckpunkte. Ausdruck findet die organisationale Qualitätskultur in der Teaching Philosophy und im Code of Conduct. Das hohe Qualitätscommitment wird durch diverse gut eingeführte Instrumente aufrechterhalten und gefestigt, Beispiele sind die allumfassende Prozessorientierung, das Wirken von Qualitätsbeauftragten in allen Organisationseinheiten, regelmäßig durchgeführte interne und externe Audits und Assessments, ein differenziertes Qualitätsberichtswesen, sowie das jährliche Management Review.

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

Die FH Campus Wien legt hohen Wert darauf, unter der eigenen Dachmarke „Campus Vital“ ein gesunder Arbeits- und Lernort zu sein. Von besonders großer Bedeutung sind ein wertschätzender Umgang und ein unterstützendes Klima. Diese Faktoren helfen, Stress zu verringern bzw. einen positiven Umgang damit zu finden. Die Kursangebote des Gesundheitsmanagements sollen Lust auf gesundheitsförderndes Verhalten wecken. Kurse im Rahmen von Campus Vital werden zu den Schwerpunkten Bewegung, Entspannung und Stressmanagement angeboten. Bis zu fünf Stunden pro Semester können innerhalb der Dienstzeit der eigenen Gesundheit gewidmet werden. Auch Studierende der FH Campus Wien können zu günstigen Konditionen an den Kursen teilnehmen. Der jährlich an der Hochschule abgehaltene Gesundheitstag rückt das Thema Vorsorge in den Mittelpunkt. Expert_innen aus den Gesundheitsstudiengängen sowie die Präventivkräfte stellen ihr vielfältiges Fachwissen zur Verfügung.

Für die Qualitätssicherung werden semesterweise Teilnehmeranalysen durchgeführt. Einmal jährlich erfolgt eine Evaluierung der Zielerreichung und der Kursangebote. An der FH Campus Wien werden regelmäßig Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit und zur Erhöhung des Wohlbefindens der Mitarbeiter_innen gesetzt. Einen besonderen Schwerpunkt bildet die Prävention von Burnout. Zur Erhebung des Handlungsbedarfs wurden die Ergebnisse der jährlichen Mitarbeiterbefragung und der Evaluierung psychischer Belastungen herangezogen. Im Projekt „Wo drückt’s?“ werden moderierte lösungs- und ressourcenorientierte Gesprächsgruppen eingesetzt, um Belastungsfaktoren konkretisieren zu können und gemeinsam mit Mitarbeiter_innen Lösungsstrategien zu entwickeln. Lösungsmöglichkeiten werden sowohl auf persönlicher als auch auf organisatorischer Ebene entwickelt. Parallel dazu werden vom Gesundheitsmanagement Unterstützungsstrukturen mit speziellem Fokus auf Führungskräfte entwickelt.

9.2 Bewertung und Empfehlungen

In den Gesprächen während der Begehung haben die Gutachter_innen den Eindruck gewonnen, dass an der FH Campus Wien eine ausgeprägte Qualitätskultur mit einem starken Qualitätsbewusstsein und –verständnis vorhanden ist. Getragen wird die Qualitätskultur von der Unterstützung der Hochschulleitung und der funktionierenden Kommunikationskultur zwischen den Hochschulangehörigen. Besonders positiv bewertet das Gutachterteam, das die Mitarbeitenden gut über das Qualitätsmanagement informiert sind, dieses aktiv mittragen und als Unterstützung ihrer Arbeit empfinden.

Die Hochschulleitung gibt Impulse und Ideen in die Organisation, die dort von den Mitarbeitenden aufgenommen werden, auch der umgekehrte Weg ist möglich. Ausdruck hierfür ist eine Kommunikationskultur, die zweckbezogen und nicht hierarchieorientiert ist. Gemeinsames Ziel aller Beteiligten ist die Weiterentwicklung der Fachhochschule Campus Wien. Darin zeigt sich ein gemeinsames Verständnis von Qualität.

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

10. Gesamtbewertung

Die Fachhochschule Campus Wien verfügt über ein sehr gut entwickeltes Qualitätsmanagementsystem, das alle Leistungsbereiche und die Querschnittbereiche umfasst.

Beginnend bei der Zielqualität nutzt die FH den PDCA Zyklus um ihre Leistungen zu reflektieren, zu bewerten und dann ggf. Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Besonders die Steuerung und Umsetzung gelingt der Hochschule sehr gut. Das liegt u.a. auch daran, dass die Strukturqualität und Prozessqualität in der Hochschule sehr gut entwickelt ist. Die Hochschule hat das QM strukturell verankert, personell mit den richtigen Kompetenzen und Befugnissen sowie Verantwortlichkeiten hinterlegt. Die Prozesse sind kategorisiert, beschrieben, Schnittstellen beschrieben und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt. Die Ergebnisse werden über ein Kennzahlensystem aggregiert erfasst und im Rahmen eines Top down-Bottom up Prozesses bewertet und mit dem Zielsystem abgeglichen.

11. Stellungnahme der FH Campus Wien

Der Bericht der Gutachterinnen und Gutachter bildet die Elemente unseres QMS sehr gut ab. Wir freuen uns über die durchgängig sehr positive Bewertung unseres Systems. Die im Bericht enthaltenen Hinweise und Empfehlungen der Gutachterinnen und Gutachter werden in den dafür vorgesehenen Gremien überprüft, priorisiert und mit Maßnahmen versehen. Zum Teil wurden die Hinweise bereits im Prozess der Selbstberichterstellung identifiziert und einer Weiterentwicklung unterzogen. In der vorliegenden Stellungnahme möchten wir exemplarisch auf einige der bereits aufgegriffen Empfehlungen eingehen.

„Das Gutachtergremium empfiehlt die Zielqualität der LVE³ (Zweck) und die Prozessqualität (Methode, Mittel) besser auf einander abzustimmen.“ (siehe Punkt 4.2.2)

Die Lehrveranstaltungsevaluierung (LVE) unterliegt dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Ein eigens dafür eingerichtetes NutzerInnengremium beschäftigt sich laufend mit deren Weiterentwicklung. Im laufenden Sommersemester 2017 wurde die überarbeitete LVE evaluiert und Maßnahmen zur Rücklaufsteigerung erarbeitet. Die Wirksamkeit dieser wird in einem Jahr einer Wirksamkeitsprüfung unterzogen.

„Neben Beruf und Familie bewältigen die Studierenden in der Weiterbildung ein enormes Pensum. Eine Machbarkeits- bzw. Belastungsanalyse wäre hier angezeigt.“ (siehe Punkt 4.2.3)

³ Lehrveranstaltungsevaluierung

Im Rahmen des Audits „hochschule**und**familie“ wurde diese Fragestellung umfassend betrachtet und Maßnahmen erarbeitet. Die Überprüfung der Wirksamkeit erfolgt im Rahmen der regelmäßigen Sitzungen der Arbeitsgruppe „hochschule**und**familie“. Zusätzlich wurde diese Fragestellung als fixer Bestandteil in die jährliche Studierendenbefragung aufgenommen.

„Da die Didaktikangebote freiwillig sind, stellt sich die Frage nach einer höheren Verbindlichkeit, vielleicht durch ein Anreizsystem.“ (siehe Punkt 4.2.6)

Derzeit sind alle Angebote mehrfach überbucht. Sollte sich die Buchungsnachfrage in den kommenden Semestern rückläufig zeigen wäre uE ein Anreizsystem anzudenken.

„Der Titel FH-Professor wird erst nach einiger Zeit an der Hochschule vergeben. Dadurch fehlt möglicherweise FH.-Professor_innen anderer Hochschulen ein Anreiz zum Wechsel an die FH Campus Wien.“ (siehe Punkt 4.2.6)

Der Titel „FH-Professor“ bzw. „FH-Professorin“, der an anderen Hochschulen verliehen wurde, kann auch an der FH-Campus Wien weiterverwendet werden. Die entgeltliche Gleichstellung mit FH-ProfessorInnen gemäß der internen Richtlinie, erfolgt bei Erfüllung der in der Richtlinie genannten Kriterien. Wir werden Ihre Anregung, einen Anreiz für FH- ProfessorInnen zum Wechsel an unsere Fachhochschule gerne aufgreifen und den dafür zuständigen Gremien zur weiteren Prüfung zuführen.

Die GutachterInnengruppe bescheinigt der Fachhochschule Campus Wien sehr gut entwickelte Leitungs- und Entscheidungsprozesse. Sie empfiehlt zu prüfen, ob die große Zahl nebenberuflich Lehrender in den Gremien stärker vertreten sein sollte.“(siehe Punkt 7.2)

Aktuell sind nebenberuflich Lehrende in Gremien auf Studiengangsebene eingebunden und für das FH-Kollegium aktiv wahlberechtigt. Die weitere Einbindung in die Gremienarbeit wird einer internen Prüfung unterzogen. Die qualitätsvolle Weiterentwicklung unserer Hochschule war und ist uns ein zentrales Anliegen. Dies wurde durch die fundierten Rückfragen der Gutachterinnen und Gutachter unterstützt und leistet damit einen wichtigen Beitrag für die stete Weiterentwicklung unseres Qualitätsmanagementsystems.

Wir danken den Gutachterinnen und Gutachtern für die wertvollen Fragen, Hinweise und Anregungen, als auch der evalag für die professionelle Vorbereitung und Durchführung des Institutionellen Audits an unserer Hochschule. Insbesondere möchten wir das wertschätzende und offene Gesprächsklima beim Vorortbesuche hervorheben, das von allen Gesprächsgruppen als sehr positiv und konstruktiv erlebt wurde.

12. Empfehlungen der Gutachtergruppe

Die Gutachter_innen bewerten die Eckpunkte und Prüfbereiche folgendermaßen:

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

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

13. Beschluss der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission beschließt einstimmig, das Qualitätsmanagementsystem der FH Camus Wien mit folgenden Empfehlungen (E) für sieben Jahre zu zertifizieren:

Konzept für ein Qualitätsmanagement

- E1 Das Gutachtergremium empfiehlt die Zielqualität der Lehrveranstaltungsevaluierungen (Zweck) und die Prozessqualität (Methode, Mittel) besser aufeinander abzustimmen. Außerdem empfiehlt es, einen Prozess zu definieren, der die Abstimmung der unterschiedlichen Dokumente sicherstellt.
- E2 Die Gutachtergruppe empfiehlt, die große Zahl von zum Teil sehr breit angelegten „Profilbereichen“ in der Forschung und Entwicklung stärker zu bündeln.
- E3 Da die Didaktikangebote freiwillig sind, schlägt die Gutachtergruppe eine höhere Verbindlichkeit durch ein Anreizsystem vor.

Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich

Einleitung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

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

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 1⁴

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

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

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

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

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

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

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

⁴ Die Erläuterungen präzisieren die Eckpunkte und geben auch Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 1

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

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule kann hinsichtlich Eckpunkt 2

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

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 3

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

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

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 3

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

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

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

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 4

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 4

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

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

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

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 5

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 5

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

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 6

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 6

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

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

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

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 7

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

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

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

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

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht verlässlich erfassen und ist auch dann nicht wie bei den anderen Eckpunkten „belegbar“, da die Art und Weise der mündlichen Kommunikation (Wortwahl, Duktus, Tonfall usw.) und die dabei wahrnehmbare Haltung (Mimik, Gestik usw.) der Angehörigen der Hochschule nur beobachtbar und dabei gleichzeitig mehrdeutig und volatil sind. Es ist dieser auf Beobachtungen basierende „Eindruck“ aller Mitglieder einer Gutachtergruppe und die daraus im mündlichen Austausch gewonnenen gemeinsamen Überzeugungen, die in beschreibender Form einen Nachweis über die wahrgenommene Qualitätskultur liefern.

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

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

noch stark voneinander abweichen. Insgesamt ist spürbar, dass alle Hochschulmitglieder „das Beste wollen“, dass es aber „Reibungsverluste“ gibt.

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

Anhang 2: Begehungsplan

Begehung, Wien, 08. März bis 10. März 2017

Mittwoch, 08. März 2017	
13.30	Abholung vom Hotel beim Theresianum
14.00 – 16.00	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
16.00 – 18.00	Strategie und Ziele der Hochschule, Governancestrukturen
18.00 – 19.00	Campus-Rundgang
20.00	Abendessen

Donnerstag, 09. März 2017	
09.00 – 09.15	Vorbesprechung der Gutachterin und Gutachter
09.15 – 10.15	Überblick über das Qualitätsmanagement- und Informationssysteme der Hochschule
10.15 – 10.30	Präsentation Informationssysteme
10.30 – 12.15	Fokusmeeting Forschung
12.15 – 13.45	Mittagessen
13.45 – 14.45	Fokusmeeting Studium und Lehre
15.00 – 16.00	Rolle der Lehrenden im Qualitätsmanagement
16.15 – 17.15	Qualitätsmanagement aus Sicht der Studierenden
17.30 – 18.00	Anstellungsverfahren
18.15 – 19.00	Interne Gutachterbesprechung
20.00	Abendessen

Freitag, 10. März 2017

9.00 – 9.30 interne Besprechung der Gutachterin und Gutachter

9.30 – 10.15 Fokusmeeting Internationales

10.30 – 11.00 Fokusmeeting Verwaltung und Personal

11.00 – 11.30 Kaffeepause

11.30 – 12.15 Fokusmeeting Weiterbildung

12.30 – 13.15 Anstellungsverfahren, Informationssysteme, Klärung offener Fragen

13.15 – 14.00 Mittagessen

14.00 – 16.00 interne Gutachterbesprechung

16.00 – 16.30 Feedback an die Hochschule

16.30 Abreise

Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für Gutachter_innen aus dem Hochschulbereich

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

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