

AUDITBERICHT

Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Kärnten

MÄRZ 2016

IMPRESSUM

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

Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Kärnten

Inhalt

1. Grundlagen und Ziele des Audits	4
2. Profil der FH Kärnten	6
3. Strategische Ziele der Hochschule	7
4. Konzept für ein Qualitätsmanagements	11
5. Qualitätsregelkreis	21
6. Informationssystem.....	23
7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse.....	25
8. Transparenz.....	28
9. Qualitätskultur.....	29
10. Gesamtbewertung	30
11. Stellungnahme der FH Kärnten	32
12. Empfehlungen der Gutachtergruppe	36
13. Entscheidung der Akkreditierungskommission	37
Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschule in Österreich	39
Anhang 2: Begehungsplan	51
Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für GutachterInnen aus dem Hochschulbereich	53

1. Grundlagen und Ziele des Audits

1.1 Ziele des Audits

Die Geschäftsleitung der Fachhochschule Kärnten beauftragte evalag im November 2014 mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG). Mit dem Audit soll das interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Hochschule durch eine externe Gutachtergruppe begutachtet werden sowie Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Das Audit dient der gesetzlichen Vorschrift zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements der Hochschule alle sieben Jahre.

1.2 Methoden des Audits

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

- drei ExpertInnen mit Leitungserfahrung an einer Hochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine ExpertIn der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eineN StudierendeN.

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

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

- Dan Ole Faaborg, ehem. Director of International Relations des UCN University College of Northern Denmark
- Prof.(FH) DI Dr. Gernot Hanreich, Rektor der FH Burgenland
- Dr. rer. nat. Dagmar Hennig-De Mey, QM-Beauftragte der Hochschule Offenburg
- Prof. Dr. Edgar Jäger, Prorektor für Lehre und Studium, Qualitätsmanagement, Alumni der Hochschule Furtwangen
- Silke Kern, Studierende des Masterstudiengangs Konstruktiver Ingenieurbau an der TU Graz

Das Verfahren wurde von Harald Scheuthle als zuständigem Referenten der Geschäftsstelle von evalag betreut.

1.3 Bewertungskriterien

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

1.4 Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d.h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Hochschulleitung der FH Kärnten und evalag im November 2014. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete evalag einen Frageleitfaden aus. Auf der Basis des Frageleitfadens erstellte ein Audit-Projektteam der Hochschule eine Selbstevaluation. Diese beinhaltet einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung des Qualitätsmanagements in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Die Selbstevaluation der FH Kärnten wurde am 22. September 2015 an evalag übergeben und von evalag an die Gutachtergruppe verschickt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand am 22. Oktober 2015 in Mannheim statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FH Kärnten und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest.

Am 30. November und 1. Dezember 2015 fand die Vor-Ort-Begehung der FH Kärnten am Standort Villach statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, die die Selbstevaluation erstellt hatte, den Lehrenden, den StudiengangleiterInnen, den Verwaltungsmitarbeitenden, den Studierenden und AbsolventInnen 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 Kärnten 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 Kärnten zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben. Auf Grundlage des Berichts und der Stellungnahme der Hochschule traf die Akkreditierungskommission am 7. März 2016 die Zertifizierungsentscheidung. Der Auditbericht ist zur Veröffentlichung freigegeben.

1.5 Struktur des Auditberichts

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

2. Profil der FH Kärnten

Die Fachhochschule Kärnten wurde 1995 mit einem technischen Studienangebot in Spittal an der Drau gegründet. Heute bietet die FH Kärnten mehr als 2000 Studierenden ein Angebot von 35 Bachelor- und Masterstudiengängen aus den Bereichen Bauingenieurwesen und Architektur, Engineering und IT, Gesundheit und Soziales sowie Wirtschaft und Management an fünf Standorten in Spittal, Villach, Feldkirchen und Klagenfurt an. Erhalter der FH Kärnten ist die Fachhochschule Kärnten - Gemeinnützige Privatstiftung, die vom Bund, dem Land Kärnten und den Standortgemeinden Villach, Spittal/Drau, Klagenfurt und Feldkirchen getragen wird. Die Studiengänge werden zu mehr als 50% über Bundesmittel finanziert.

Die FH Kärnten hat ein hauptberufliches wissenschaftliches Lehrpersonal von ca. 110 Personen (VZÄ), die von weiteren 70 wissenschaftlichen MitarbeiterInnen unterstützt werden.

Neben der Lehre ist die FH Kärnten auch in der angewandten Forschung aktiv. Dabei wurden 2014 Drittmittel von knapp zwei Millionen Euro eingeworben und mehr als 135 Projekte durchgeführt. Seit 2014 verfügt die FH Kärnten auch über ein Josef Ressel Zentrum (Integrierte CMOS-RF-Systeme und-Schaltungen). Forschung wird auch über den aus Eigenmitteln finanzierten zentralen Forschungsförderfonds (ZFF) gefördert. Die Weiterbildungslehrgänge der FH Kärnten sollen ab 2016 in dem auf Hochschul-ebene verankerten Weiterbildungszentrum gebündelt werden.

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 institutionellen Ziele der FH Kärnten sind im Hochschulentwicklungsplan (HEP) für die Jahre 2015 bis 2022 (HEP 15/22) festgeschrieben. Im HEP setzt sich die FH Kärnten acht strategische Ziele:

- Gute Qualität in Lehre und Studium sichern und ausgestalten.
- Forschung und Entwicklung weiter ausbauen.
- Wissenstransfer etablieren und intensivieren.
- Bestmögliche Rahmenbedingungen schaffen für stetige Weiterentwicklungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen.
- Ein hohes Maß an Beteiligung und Mitgestaltung der Studierenden ermöglichen.
- Internationalisierungsaktivitäten verstärken.
- Wachstum durch Aufstockung, Stärkung und Vernetzung der bestehenden Studienangebote realisieren.
- Alle Standorte für einen reibungslosen Lehr- und Forschungsbetrieb optimal ausstatten.

Diese acht strategischen Ziele werden zur Positionierung der FH Kärnten auf drei Dimensionen konzentriert:

1. Inhaltliche Positionierung: Die FH Kärnten fokussiert ihre Aktivitäten in Lehre und Forschung auf ihre drei Schwerpunktbereiche Gesundheit und Soziales, Technik sowie Wirtschaft.
2. Praxisorientierung: Sowohl in der Lehre als auch in der Forschung ist Anwendungs- und Praxisbezug handlungsleitend für die FH Kärnten.
3. Der Mensch im Mittelpunkt von Lehre und Forschung: Damit wird die Bedeutung der Hochschulmitglieder für die Entwicklung der FH Kärnten herausgestellt.

Neben den drei Dimensionen ziehen sich die Querschnittsprinzipien Interdisziplinarität und Internationalität, Diversität und Gleichbehandlung durch alle Bereiche der Hochschule.

Im Bereich Studium und Lehre verfolgt die FH Kärnten insbesondere die Ziele: fachliche Weiterentwicklung der Studiengänge in Bezug auf die Berufsbefähigung der Studierenden und die Anforderungen und Entwicklungen in den Berufsfeldern, attraktive

Ausgestaltung der administrativen und räumlichen Infrastruktur sowie Etablierung einer Qualitätssicherung, die einen lebendigen Austausch ermöglicht und die den zeitlichen Aufwand für gute Lehre berücksichtigt. Zur Operationalisierung der Ziele wurden Maßnahmen für die kommenden Jahre definiert, wie z.B. der Aufbau des Didaktikzentrums, die Entwicklung einer hochschulübergreifenden Rahmenrichtlinie für die Studiengangsentwicklung oder die Durchführung von Tagen der Lehre.

Für den Bereich der Forschung hat die FH Kärnten außer dem HEP noch eine daraus abgeleitete separate Forschungsstrategie definiert, die die Ziele des HEP operationalisiert und Maßnahmen ableitet. Die Ziele im Bereich der Forschung sind, die drittstärkste Fachhochschule in Österreich nach Drittmitteln zu werden, ein bis zwei weitere Forschungszentren als Leuchttürme zu etablieren, die Rahmenbedingungen für Forschung für die Mitarbeitenden attraktiver zu gestalten und forschungsgeleitete Lehre zu stärken.

In der Weiterbildung und dem Wissenstransfer will die FH Kärnten sich als akademische Denkwerkstatt in der Region positionieren, die mit einem attraktiven Angebot neue Felder besetzt, passende Dienstleistungen und Weiterbildungsangebote entwickelt und so stabile Partnerschaften in der Region schafft. Die Etablierung des Weiterbildungszentrums und ein strukturiertes Dienstleistungsangebot wurden als wesentliche Maßnahmen definiert.

Ziele in der Personalentwicklung sind die Sicherung einer hohen MitarbeiterInnenzufriedenheit, das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten und Anreizsystemen sowie die Sicherstellung von Chancengleichheit und Diversity.

In der Beteiligung von Studierenden strebt die FH Kärnten eine aktivere Partizipation von Studierenden in den relevanten Gremien und eine Stärkung des Campuslebens an.

Die Internationalisierungsziele der FH Kärnten umfassen eine Steigerung der Mobilität der Studierenden und der Lehrenden, den Ausbau internationaler Studienangebote und die Stärkung strategischer Partnerschaften. Als Maßnahmen zur Operationalisierung sollen strategische Partner identifiziert, die Internationalisierung stärker in das Qualitätsmanagementsystem einbezogen und Mobilitätsfenster in die Studiengänge integriert werden.

Im Hinblick auf die quantitative Entwicklung will die FH Kärnten am Wachstum des Fachhochschulsektors durch Aufstockung bestehender und Schaffung neuer Studienangebote partizipieren.

In der Campuserwicklung strebt die FH Kärnten eine nachhaltige, barrierefreie Gestaltung ihrer Standorte an, mit dem Ziel, die Attraktivität der Standorte für die Studierenden zu steigern.

Die FH Kärnten nutzt den HEP dabei als Basisdokument für eine rollierende Strategieentwicklung, bei der eine Feinplanung für die nächsten ein bis zwei Jahre erfolgt, die dann jährlich evaluiert und weitergeführt wird. Das interne Qualitätsmanagement dient in diesem Kontext als integrales Instrument der Strategieentwicklung und Hochschulsteuerung.

Die Ziele des HEP werden gemäß der rollierenden Strategieentwicklung während jährlicher Workshops überprüft, operationalisiert und mit konkreten Meilensteinen und Maßnahmen für die Umsetzung in den nächsten Jahren versehen. Diese Operationalisierung geschieht sowohl auf Ebene der Hochschule als auch jeweils auf der Ebene der vier Studienbereiche Bauingenieurwesen und Architektur, Engineering und IT, Gesundheit und Soziales sowie Wirtschaft und Management.

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 zu berücksichtigen.

Die FH Kärnten geht auf die gesellschaftlichen Zielsetzungen auch in ihrem HEP und dem daraus abgeleiteten Papier zur Chancengleichheit ein und positioniert sich als regionale Hochschule mit besonderem Bezug zu einer praxisorientierten Ausbildung.

3.1.3 Zielentwicklung

Der HEP wurde in einem partizipativen Prozess unter Leitung von Geschäftsführer und Rektorin 2014 erarbeitet und von der Hochschulleitung und vom Aufsichtsrat verabschiedet. Die Erarbeitung erfolgte unter Nutzung verschiedener Formate, um interne und externe Stakeholder in die Strategieentwicklung einzubeziehen. Eingesetzt wurden: Strategie-Workshops mit dem Projektteam und VertreterInnen der vier Studienbereiche, Resonanzgruppen-Workshops, die für alle MitarbeiterInnen offen waren, StudierendenvertreterInnen und externe Stakeholder, Einrichtung von acht Arbeitsgruppen zur Ausarbeitung der acht strategischen Ziele sowie begleitende Dialogforen mit VertreterInnen des regionalen Arbeitsmarkts, des Aufsichtsrates und des Kuratoriums.

Integriert in den HEP ist auch das Leitbild der FH Kärnten, das ebenfalls auf der Website veröffentlicht ist.

3.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Ansicht der GutachterInnen hat die FH Kärnten klar definierte strategische Ziele. Die Ziele passen zum Profil der Hochschule und sind nach Einschätzung der Gutachtergruppe realistisch und für die FH Kärnten prinzipiell erreichbar. Die gesellschaftlichen Ziele, insbesondere die Praxisorientierung, sind gut in den Zielekatalog der FH Kärnten integriert und finden sich in praktisch allen Aktivitäten wieder.

Für die GutachterInnen war allerdings nicht explizit erkennbar, wie die Hochschulziele auf die einzelnen Bereiche und Studiengänge heruntergebrochen werden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass der HEP erst vor kurzem beschlossen wurde und der Prozess noch im Gange ist. Allerdings wurde kein konkreter Prozess von der FH Kärnten benannt, nach dem – im Gegenstromverfahren – die Definition der Bereichs- und Studiengangziele erfolgen soll. Die GutachterInnen weisen darauf hin, dass es nützlich für die Hochschulsteuerung ist, wenn explizit nachvollziehbar wird, welchen Beitrag jeder Bereich bzw. jeder Studiengang zu den Zielen der Hochschule leistet.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe könnte dies über den Studiengangsbericht geleistet werden, in dem die Studiengangsleitungen in einem Abschnitt auf den Bezug und den Beitrag des Studiengangs zu den Hochschulzielen des HEP eingehen.

Die Operationalisierung des HEP ist auf Hochschulebene und auf Ebene der Bereiche erfolgt. Nach Einschätzung der Gutachtergruppe ist die Operationalisierung jedoch

zum Teil unspezifisch und selektiv für ausgewählte Ziele erfolgt. Grundsätzlich sollte die Operationalisierung der Ziele dazu dienen, deren Erreichung feststellen zu können und somit Rückschlüsse für die Hochschulsteuerung ziehen zu können.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten zu überprüfen, inwieweit die gewählte Operationalisierung die Hochschulsteuerung unterstützt oder ob eine Operationalisierung, die die Feststellbarkeit der Zielerreichung leichter erkennen lässt, zielführender ist.

Die definierten Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele beziehen sich einerseits auf die Gesamthochschule, andererseits aber auch auf die einzelnen Studienbereiche und legen die Hauptaktivitäten der FH Kärnten für die nächsten Jahre fest. Insgesamt bewerten die GutachterInnen die rollierende Strategieumsetzung als sinnvoll, da die Hochschule sich regelmäßig mit ihren strategischen Zielen und deren Umsetzung auseinandersetzt und schnell und flexibel auf Entwicklungen im Umfeld reagieren kann. Der HEP wird durch die rollierende Strategieumsetzung zu einem lebendigen Instrument der Hochschulsteuerung und -entwicklung und bindet das Qualitätsmanagement eng in die Hochschulsteuerung ein.

Zur Entwicklung der strategischen Ziele wurde ein offener, partizipativer und klar strukturierter Prozess gestaltet, der neben internen Stakeholdern auch externe Stakeholder in angemessener Weise in die Strategieentwicklung einbezieht. Der Prozess wird im Gegenstromverfahren durchgeführt, das neben den Vorgaben des Erhalters bzw. der Hochschulleitung auch die Mitarbeitenden und Studierenden mit einbezieht. Die FH Kärnten hat sich in diesem Rahmen mit den durch die Gesellschaft an sie herangetragenen Zielsetzungen auseinandergesetzt und sie in ihre institutionellen Ziele integriert. Dies wird besonders in der regionalen Verankerung der Hochschule deutlich, die ihre Angebote in Lehre, Forschung und Wissenstransfer auf das regionale Umfeld abstimmt. Das Hochschulmarketing unterstützt die Regionalstrategie der FH Kärnten.

Die Veröffentlichungspraxis der strategischen Ziele halten die GutachterInnen für angemessen. Da der HEP ein wichtiges strategisches Dokument darstellt, muss eine externe Veröffentlichung nach Einschätzung der GutachterInnen aufgrund der Konkurrenz im Fachhochschulsektor nicht zwingend erfolgen. In der Begehung hat die Gutachtergruppe den Eindruck gewonnen, dass die Hochschulangehörigen mit den Zielen der FH Kärnten vertraut sind.

Die Gutachtergruppe betrachtet die strategischen Ziele der FH Kärnten als klar strukturiert und größtenteils realistisch für die Hochschule. Die Operationalisierung der Ziele sollte nach Einschätzung der GutachterInnen stärker spezifiziert werden. Der partizipative Prozess zur Strategieentwicklung und die rollierende Strategieumsetzung werden als sinnvoll angesehen. Die Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in die Strategie der Hochschule ist gewährleistet.

4. Konzept für ein Qualitätsmanagements

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

Das Qualitätsmanagement der FH Kärnten basiert auf der Qualitätskultur und dem Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden. Die Verantwortung für die Qualität liegt bei der Hochschulleitung, bestehend aus Geschäftsführung, RektorIn, den vier Studienbereichsleitungen und zwei Vorstandsmitgliedern sowie beim FH-Kollegium, das die relevanten Entscheidungen für den akademischen Bereich trifft (für einige gesetzlich vorgesehene Bereiche im Einvernehmen mit dem Erhalter). Grundsätzlich orientiert sich das Qualitätsmanagement am Prinzip des Qualitätsregelkreises und ist gemäß der Leistungsbereiche strukturiert. 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 Abteilungsleitung für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung. Neben der formalen Organisationsstruktur besteht an der FH Kärnten ein System von thematischen Ausschüssen, in denen Themen studienbereichs- und standortübergreifend diskutiert, Entscheidungen vorbereitet und Beschlussvorschläge für die Hochschulleitung und das FH-Kollegium erarbeitet werden. Die Struktur und Funktion des Qualitätsmanagements der FH Kärnten für alle Leistungsbereiche ist in einem zentralen Dokument zum Qualitätsmanagementsystem dargestellt, das auf spezifische Richtlinien verweist.

4.1.2 Studium und Lehre

Das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre läuft in einem zentralen Qualitätsregelkreis auf Hochschulebene zusammen, der von der Rektorin gesteuert wird. Auf Hochschulebene gibt es eine Reihe von Prozessen und Instrumenten, die für alle Studiengänge relevant sind und zentral zur Verfügung gestellt werden. Die Ergebnisse

werden in den Hochschulgremien diskutiert. Das Qualitätsmanagementsystem für Studium und Lehre ist in einer Richtlinie dokumentiert. Definierte Prozesse sind über das Prozessportal zugänglich.

Die Studiengangsleitungen sind per Gesetz für die Koordination der Studienorganisation verantwortlich. Bei ihnen laufen die Ergebnisse der Qualitätssicherungsinstrumente auf Studiengangsebene zusammen, sie halten Kontakt zu den nebenberuflichen Lehrenden im Studiengang und sind erster Ansprechpartner für die Studierenden. Auf der Ebene der Studienbereiche findet eine bereichsspezifische Koordination statt.

Folgende Instrumente und Prozesse finden hochschulweit Anwendung:

- studentische Lehrveranstaltungsbewertung
- Jahrgangsabschluss-Workshop
- AbsolventInnenbefragung
- Austrittsgespräche mit StudienabbrecherInnen
- Zufriedenheitsbefragung der Studierenden mit der Infrastruktur
- didaktische Weiterbildung (Didaktikzentrum geplant)
- Auswertung von Rankingergebnissen
- Studiengangsbericht, der Rückmeldungen der QM-Instrumente zu vordefinierten Themen zusammenfasst und aus Studiengangssicht analysiert
- Qualitätsbericht, der die Studiengangsberichte zusammenfassend analysiert
- Prozess zur Einrichtung neuer Studiengänge durch ein gesetzlich geregeltes Entwicklungsteam und anschließender externer Akkreditierung
- Prozess zur Weiterentwicklung von Studiengängen, der analog zur Einrichtung von Studiengängen durch ein Review-Team mit externer Beteiligung durchgeführt wird und zu einer Entscheidung durch das FH-Kollegium führt
- Zugriff auf Kennzahlen des Studienverwaltungssystems aCTIons

Die Studiengangsleitung fasst die Ergebnisse der verschiedenen Feedbackinstrumente und sonstigen Informationsquellen in einem strukturierten jährlichen Studiengangsbericht zusammen, der dem Qualitätsmanagement übermittelt wird. Die Studiengangsberichte werden vom Qualitätsmanagement, das auch als Ansprechpartner für die Studiengangsleitungen und Lehrende fungiert, analysiert und zu einem hochschulweiten Qualitätsbericht zusammengefasst, der auf Hochschulebene im FH-Kollegium und in der Hochschulleitung diskutiert wird. Maßnahmen zur Verbesserung werden auf der jeweils zuständigen Ebene beschlossen.

4.1.3 Weiterbildung

Die FH Kärnten bietet bereits einige Weiterbildungslehrgänge an. Diese sollen künftig in dem auf Hochschulebene verankerten Weiterbildungszentrum koordiniert werden. Die Initiative für Weiterbildungslehrgänge kommt in der Regel aus den Studienbereichen und kann unterschiedliche Motivationen haben. Das Angebot kann nachfragegetrieben sein oder es werden strategisch neue Themenfelder erschlossen, die u.U. noch nicht die Nachfrage für einen regulären Studiengang haben. Außerdem können in Weiterbildungslehrgängen neue didaktische Konzepte erprobt werden.

Da die Lehrgangsleitungen hauptamtlich Lehrende der FH Kärnten sind, ist eine personelle Verzahnung mit dem Qualitätsmanagement in Studium und Lehre gegeben. Zudem finden eine Reihe von standardisierten Prozessen und Instrumenten auf die Weiterbildungslehrgänge Anwendung:

- studentische Lehrveranstaltungsbewertung
- Austrittsgespräche mit StudienabbrecherInnen
- nicht-formelle gezielte Gespräche mit Lehrenden, Studierenden und Partnern

- externe Peer-Begutachtung eines neuen Lehrgangs
- jährliche Abstimmungsgespräche unter den Lehrenden
- Prozess zur Einrichtung neuer Lehrgänge

Der Prozess zur Einrichtung neuer Lehrgänge verläuft analog zur Einrichtung von Studiengängen und besteht aus der Entwicklung des Lehrgangs durch ein intern und extern besetztes Entwicklungsteam, der formellen Prüfung des Konzepts durch das Qualitätsmanagement und die Beschlussfassung zur Einrichtung durch das FH-Kollegium.

4.1.4 Angewandte Forschung und Entwicklung

Die Forschungsstrategie ist das zentrale Steuerungsinstrument für den Bereich der Forschung auf Hochschulebene. Die strategische Steuerung erfolgt dabei durch die Hochschulleitung. Zuständig für die Koordination der Forschung ist der Vize-Rektor und der F&E-Ausschuss. Der Servicebereich Forschungskoordination unterstützt die WissenschaftlerInnen studienbereichsübergreifend in der Forschungsförderung, dem Projektmanagement und der Dokumentation. Forschungsprojekte mit starkem Dienstleistungscharakter werden in der Forschungsgesellschaft der FH Kärnten (FgmbH) gebündelt.

Da den Fachhochschulen in Österreich keine Basisfinanzierung für Forschung zur Verfügung steht, sind sie auf Drittmittel oder eigene Mittel der Erhalter angewiesen. Dazu dienen der FH Kärnten als strategische Anschubfinanzierung für Forschungsprojekte die selbst-finanzierten Forschungsförderungspakete ZFF_1 und ZFF_2, die vor allem das Ziel haben, eine Basis für künftige Einwerbungen öffentlicher Forschungsmittel zu legen. Darum sind Interdisziplinarität und öffentliche Sichtbarkeit wichtige Förderkriterien innerhalb der Forschungsförderungspakete. Um den WissenschaftlerInnen die Freiräume zur Forschung zu geben, wird je nach Forschungsleistung das Lehrdeputat reduziert.

Das Qualitätsmanagement in der Forschung ist in dem Dokument „Qualitätsentwicklung der angewandten Forschung und Entwicklung“ dargestellt, das vor allem Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Forschung behandelt. Für die hochschulintern geförderten Projekte des ZFF_1 existiert ein standardisiertes Evaluationsverfahren, das auf einer Selbstevaluation des Projekts anhand eines Leitfadens und der Bewertung im F&E-Ausschuss basiert. Daneben existieren gut eingeführte Prozesse zur Unterstützung und Abwicklung von Forschungsprojekten. Zur Sichtbarmachung und zur Steuerung der Forschungsaktivitäten der FH Kärnten existiert ein Indikatorenset für Forschung und Entwicklung. Die Studienbereiche berichten regelmäßig im Forschungsbericht über die Aktivitäten im Studienbereich. Diskutiert und überprüft werden die Forschungsmaßnahmen im F&E-Ausschuss, der an die Hochschulleitung berichtet. Konkrete Evaluationsinstrumente sind in Planung.

4.1.5 Internationalisierung

Die strategischen Grundlagen für die Internationalisierung der FH Kärnten sind – seit der aktuellen Überarbeitung erstmalig – im HEP festgeschrieben. Auf Grundlage der strategischen Zielsetzungen wurde zudem eine spezifische Internationalisierungsstrategie erarbeitet.

Auf der Hochschulebene werden die internationalen Aktivitäten durch das International Relations Office (IRO) koordiniert, das auf der Studienbereichsebene von den internationalen KoordinatorInnen unterstützt wird, die dezentral die Mobilität von Studierenden und Lehrenden betreuen und als AnsprechpartnerInnen für Internationalisierung fungieren. Die strategische Abstimmung findet im Ausschuss für Internationales statt, der durch das Team des IRO, die internationalen KoordinatorInnen der Studienbereiche und ein Mitglied der Hochschulleitung, die den Ausschuss leitet, gebildet wird.

In der Internationalisierung werden folgende fünf Hauptziele verfolgt:

- Mobilität: Erhöhung der Anzahl der mobilen und internationalen Studierenden.
- Internationalisierung der Lehre: Ausbau der Double- und Joint-Degree Programme, Ausbau englischsprachiger Lehrveranstaltungen in den Bachelorstudiengängen, Einführung eines Austauschsemesters für Incomings auf Englisch, Aufbau eines systematischen Angebots für interkulturelle Kommunikation, Fremdsprachen und spezielle Fragen der Didaktik.
- Intensivierung des Netzwerkes mit ausgewählten strategischen Partnern in Lehre und Forschung.
- Förderung internationaler Forschungsaktivitäten.
- Optimierung des Services und laufende Sensibilisierung für internationale Themen sowie Erasmus+ und Mobility Tool.

Instrumente der Qualitätssicherung bestehen bereits für den Bereich der Studierendenmobilität in Form eines Feedbackfragebogens zu in Anspruch genommenen Mobilitätsmaßnahmen sowie ergänzender quantitativer Daten. Diese qualitativen und quantitativen Informationen werden den internationalen KoordinatorInnen zur Verfügung gestellt und von diesen in die Diskussion der Studienbereiche getragen. Die FH Kärnten erhielt 2011 das Diploma Supplement-Label der Europäischen Kommission und ist Unterzeichnerin der Erasmus University Charta 2014-2020. Instrumente für den Bereich der Internationalisierung der Lehre werden im Zuge der rollierenden Strategieentwicklung ausgearbeitet.

Die Bildung strategischer Partnerschaften basiert derzeit darauf, dass bei der Verlängerung oder beim Neuabschluss von Partnerverträgen eine Bewertung der strategischen Entwicklungspotenziale anhand der in der Internationalisierungsstrategie festgeschriebenen Kriterien durchgeführt wird.

4.1.6 Verwaltung und Personal

Die Verwaltung umfasst die Servicebereiche, die für die Verwaltungsthemen der Organisation zuständig sind und die Studienadministration, die vor allem für die Betreuung und Verwaltung der Studierenden und die Unterstützung der Lehrenden zur Verfügung stehen. Koordiniert werden die Servicebereiche im Servicebereich-Ausschuss. Daneben existiert der QM/OE-Ausschuss, an dem auch VertreterInnen der Servicebereiche teilnehmen, um Fragen des Qualitätsmanagements hochschulweit zu koordinieren. Die Ausschusssitzungen werden genutzt, um bestehende Prozesse regelmäßig zu optimieren.

Die Studierendenverwaltung findet vor allem auf der Ebene der Studiengänge statt, wo den Studiengangsleitungen eine Studiengangsadministration zugeordnet ist. Die Studierendenverwaltung wird mit dem hauseigenen Verwaltungssystem aCTIons gewährleistet, das auch statistische Berichte zu Studium und Lehre erstellt und diese den Studiengangsleitungen zugänglich macht. Das Handbuch für die Studienadministration stellt die Prozesse der Studierendenverwaltung dar. Der Großteil der relevanten Prozesse ist auch im Intranet abgebildet und dort für die Mitarbeitenden abrufbar. Neben den studiengangspezifischen Administrationen existiert noch ein zentrales Student Information Center (SIC), das die Studieninteressenten berät und betreut.

Für alle Bereiche der Verwaltung gehört eine schnelle Reaktion zum Standard. Im Helpdesk des Servicebereiches Informations- und Kommunikationstechnologie sind zudem feste Reaktionszeiten zur Beantwortung von Anfragen und Behebung von Fehlern vorgegeben.

Für den Bereich Personal basiert die Planung auf dem jährlichen Budgetprozess. Für die Personalauswahl existieren Prozesse, die im Personalhandbuch festgeschrieben sind, insbesondere das Berufungsverfahren für hauptberufliche Lehrende. Hauptberuflich Lehrende werden durch eine Berufungskommission mit mindestens zwei externen Mitgliedern auf Basis einer Probevorlesung (mit Studierendenbeteiligung) und der Darlegung eines Forschungs-/Lehrkonzeptes ausgewählt. Das Besetzungsverfahren für nebenberufliche Lehrende verläuft analog.

In der Personalentwicklung bietet die FH Kärnten Weiterbildungsangebote für ihre Mitarbeitenden an. Die Weiterbildungsangebote im Bereich der Hochschuldidaktik sollen künftig im neu einzurichtenden Didaktikzentrum gebündelt und konzeptionell neu ausgerichtet werden. Alle übrigen Weiterbildungsangebote werden weiterhin über den Servicebereich Personal koordiniert.

Mitarbeitergespräche sind regelmäßig vorgesehen, werden bislang aber noch nicht flächendeckend geführt. Der Prozess wird derzeit überarbeitet. In Zukunft sollen die Gespräche stärker eingefordert werden. Zusätzlich wird das Format der Mitarbeitergespräche inhaltlich überarbeitet, um die mit den Gesprächen verbundene Zielsetzung erreichen zu können.

4.2 Bewertungen und Empfehlungen

4.2.1 Hochschulebene

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

Ein wichtiges Instrument zur Koordination des Qualitätsmanagements auf Hochschulebene ist das implementierte Ausschusswesen der FH Kärnten. Dieses wird von den GutachterInnen positiv bewertet, da durch die Ausschüsse gewährleistet wird, dass relevante Themen zu Aktivitäten der Hochschule regelmäßig fach- und standortübergreifend diskutiert und Entscheidungen für die Gremien vorbereitet werden. Auf diese Weise können die geographisch getrennten Standorte und Studienbereiche zusammengeführt werden und sich regelmäßig austauschen. In den Ausschüssen sind je nach Thema in der Regel die Hochschulleitung, die Studienbereichsleitungen, Studiengangsleitungen und Mitarbeitende der jeweiligen Arbeitsebenen vertreten. Studierende werden bei Bedarf hinzugezogen. Die Einbeziehung der Studierenden könnte nach Ansicht der Gutachtergruppe jedoch systematischer erfolgen, da in einigen Ausschüssen Themen diskutiert werden, die die Studierenden direkt betreffen.

4.2.2 Studium und Lehre

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe besitzt die FH Kärnten ein umfangreiches internes Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre. Sowohl aus der Dokumentation als auch aus den Gesprächen während der Begehung wurde deutlich, dass die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der angebotenen Studiengänge zu einer der wichtigsten Aufgaben der FH Kärnten zählt.

Die Qualität der Studiengänge und der Lehre liegt dabei hauptsächlich in der Verantwortung der Studiengangsleitungen. Die Qualität wird über ex ante Instrumente und Prozesse wie den eindeutig definierten Prozess zur Entwicklung eines Studiengangs und die neu erstellte Handreichung zur Weiterentwicklung von Studiengängen, die die

formalen und strukturellen Rahmenbedingungen der Studiengangsentwicklung absteckt, gesichert. Die Didaktik der Lehrenden soll durch das neu einzurichtende Didaktikzentrum weiterentwickelt werden. Ex post wird die Qualität der Studiengänge zu meist durch die Studierenden bewertet. Dies geschieht insbesondere durch Lehrveranstaltungsbefragungen und die regelmäßigen Jahrgangsabschluss-Workshops sowie weitere Instrumente. Die Rückmeldungen aus diesen Instrumenten werden in Studiengangsberichten zusammengefasst, die wiederum in einen Gesamtbericht zu Studium und Lehre auf Hochschulebene münden.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe sind die Instrumente und Prozesse zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre größtenteils gut aufeinander abgestimmt. Während der Begehung wurde deutlich, dass die Studiengänge und die Studienbereiche die zentralen Ebenen der Qualitätssicherung in Studium und Lehre darstellen. Die auf Studiengangsebene zusammengetragenen Informationen werden regelmäßig in den Jour fixes mit den Lehrenden des Studiengangs und auf Studienbereichsebene in den Jour fixes mit den anderen Studiengangsleitungen sowie auf Hochschulebene im Ausschuss der StudiengangsleiterInnen ausgetauscht und diskutiert.

Aus den Gesprächen während der Begehung ging auch hervor, dass einige Elemente des Qualitätsmanagements erst neu eingeführt wurden und sich daher noch keine flächendeckende Routine bei deren Implementierung einstellen konnte. Die GutachterInnen haben insbesondere den Eindruck gewonnen, dass die Instrumente teilweise recht unterschiedlich in den Studienbereichen umgesetzt werden. Die Gutachtergruppe sieht diesbezüglich vor allem die Hochschulleitung in der Pflicht, durch Unterstützung des Qualitätsmanagements eine flächendeckende Umsetzung zu gewährleisten. Zudem sollte über Lösungsansätze zur Konfliktbewältigung (Definition von Eskalationsstufen) nachgedacht werden.

Die GutachterInnen empfehlen der Hochschulleitung der FH Kärnten, sicherzustellen, dass die neu eingeführten Qualitätssicherungsinstrumente und Prozesse in den Studiengängen und Studienbereichen einheitlich und mit gleicher Intensität umgesetzt werden und bei der Umsetzung eine kritische Überprüfung im Hinblick auf deren Wirkung und Verknüpfung untereinander stattfindet.

Der formale Prozess der Studiengangsentwicklung und -weiterentwicklung ist nach Ansicht der Gutachtergruppe gut ausformuliert und insgesamt stimmig. Dennoch bewertet die Gutachtergruppe die Einbeziehung externer Sichtweisen als tendenziell unterrepräsentiert. Die Einbeziehung Externer ist bislang außer durch die gesetzlich vorgeschriebenen externen VertreterInnen im Entwicklungsteam nicht vorgesehen.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten zu prüfen, inwieweit externe wissenschaftliche und praxisorientierte Sichtweisen stärker formal in die Entwicklung und vor allem Weiterentwicklung der Studiengänge eingebunden werden können. Eine Möglichkeit könnte z. B. das Hinzuziehen von PraxisvertreterInnen bei Jahrgangsabschluss-Workshops sein oder Studiengangevaluationen mit externen FachgutachterInnen.

Die Lehrveranstaltungsevaluation ist ein Instrument, das bereits seit langem verwendet wird, aber intern auch kritisch diskutiert wird, insbesondere im Hinblick auf den Durchführungszeitpunkt. Dabei ist nach Ansicht der Gutachtergruppe vor allem wichtig, dass

die Ergebnisse den Studierenden zurückgespiegelt und nach Möglichkeit mit ihnen besprochen werden können. Dieses direkte Feedback erhöht in der Regel die Akzeptanz der Befragung bei Studierenden.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, bei einer Überarbeitung des Modells der Lehrveranstaltungsevaluation sicherzustellen, dass die Ergebnisse mit den Studierenden besprochen werden können.

Ein Thema, das im Rahmen der Begehung angesprochen wurde, war die Workload der Studiengänge, insbesondere der berufsbegleitenden Studiengänge, die aufgrund gesetzlicher Vorgaben ebenso wie die in Vollzeit angebotenen Studiengänge im vollen ECTS-Ausmaß von 30 ECTS pro Semester angeboten werden, was für berufstätige Studierende große Probleme für die Studierbarkeit verursachen kann. Die FH Kärnten ist sich dieses Problems bewusst, kann allerdings aufgrund der gesetzlichen Regelungen alle ihre Studiengänge nur in einem Umfang von 30 ECTS pro Semester anbieten. Hier ist nach Ansicht der Gutachtergruppe eine gesetzliche Regelung notwendig, die den Hochschulen mehr Freiheiten in der zeitlichen Strukturierung des Curriculums ermöglicht.

4.2.3 Weiterbildung

Die Weiterbildungsstrategie liegt nach Ansicht der Gutachtergruppe vor allem in der Hand der Studienbereiche, die bisher für die Entwicklung von neuen Angeboten zuständig waren. Darum begrüßen die GutachterInnen das Weiterbildungszentrum, dass das Weiterbildungsangebot der FH Kärnten künftig hochschulweit bündeln soll. Im neuen HEP sind für den Bereich Weiterbildung bereits Ziele und Maßnahmen formuliert.

Die Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse orientieren sich an denen des Bereichs Studium und Lehre für reguläre Studiengänge und sind über die Lehrgangslösungen, die in aller Regel auch hauptamtliche Lehrende der FH Kärnten sind, in den Regelbetrieb der FH eingebunden. Nach Einschätzung der Gutachtergruppe wäre ein Lehrgangsbericht analog zum Studiengangsbericht eine gute Ergänzung des internen Qualitätsmanagements, durch den die Rückmeldungen der unterschiedlichen Feedback- und Informationsquellen gebündelt und systematisch analysiert werden könnten. Der Lehrgangsbericht könnte dann die Grundlage für die Diskussion des Lehrgangs in den Gremien der FH Kärnten bilden.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der FH Kärnten, für die Qualitätssicherung der Weiterbildungslehrgänge einen Lehrgangsbericht analog zum Studiengangsbericht einzuführen.

4.2.4 Angewandte Forschung und Entwicklung

Die für den Bereich der Forschung definierten Ziele und Strategien sind nach Einschätzung der Gutachtergruppe eindeutig definiert, aber durchaus ambitioniert. Insbesondere das Ziel, zu den drei drittmittelstärksten Fachhochschulen in Österreich im Bereich der Forschung zu werden, verlangt von der FH Kärnten deutlich gesteigerte Forschungsanstrengungen.

Daher bewerten die GutachterInnen vor allem die internen Forschungsförderungsprogramme der FH Kärnten positiv, da sie dazu geeignet sind, die Ziele der FH zu unter-

stützen. Als weiteres, niederschwelliges Angebot wird ein kleines Budget für Forschungsprojekte eingesetzt, das direkt durch die F&E-Beauftragten der Studienbereiche verwaltet wird. Die angebotenen Unterstützungsdienstleistungen der Verwaltung sind sinnvoll aufgebaut und durch Prozessbeschreibungen strukturiert.

Die Koordination der Forschungsaktivitäten findet im bewährten Ausschusssystem der FH Kärnten statt, das die unterschiedlichen Standorte einbezieht und durch die studienbereichsübergreifende Zusammensetzung eine interdisziplinäre Diskussion der Forschungsthemen ermöglicht.

Durch individuelle Lehrdeputatsreduzierungen hat die FH Kärnten prinzipiell ein flexibles Instrument, um ihren forschungsaktiven Lehrenden Freiräume für die Forschung zu schaffen. Nach Aussage der FH wird dieses Potential aber noch nicht vollständig ausgenutzt.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, das Instrument der Deputatsreduzierungen als strategisches Instrument zur Schaffung von Anreizen und zur Förderung der Forschungsaktivitäten des wissenschaftlichen Personals zu nutzen.

Das vorhandene Controlling der Forschung wird als zweckdienlich bewertet. Ein stärkeres Augenmerk sollte die FH Kärnten auf die interne Evaluation der Forschungsaktivitäten richten. Darum begrüßt die Gutachtergruppe die Pläne der FH Kärnten, Evaluationsinstrumente zu entwickeln und einzuführen.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, Evaluationsinstrumente für den Forschungsbereich einzuführen. Dabei könnte sich die FH Kärnten am Frascati Handbuch der OECD orientieren.

4.2.5 Internationalisierung

Im Bereich der Internationalisierung ergibt sich für die Gutachtergruppe ein zwiespältiges Bild. Nach Einschätzung der GutachterInnen lebt die Internationalisierung der FH Kärnten vor allem vom Engagement der Einzelpersonen. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass die Internationalisierung in den unterschiedlichen Studienbereichen auf sehr unterschiedliche Weise wahrgenommen und umgesetzt wird. Daher begrüßt die Gutachtergruppe, dass im neuen HEP Internationalisierung einen expliziten Raum einnimmt und auf Hochschulebene definiert ist. Auf Ebene der Hochschulleitung scheint jedoch keine Leitungsperson für die Umsetzung der Internationalisierung zuständig zu sein. Die Gutachtergruppe weist darauf hin, dass für die Umsetzung der Strategie eine stärkere Koordination von Seiten der Hochschulleitung sinnvoll wäre.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der FH Kärnten, einer Leitungsperson auf Hochschulleitungsebene die Koordination der Internationalisierungsaktivitäten zu übertragen.

Im HEP sind die Internationalisierungsziele der FH Kärnten festgeschrieben. Da diese sehr heterogen sind, halten es die GutachterInnen insbesondere für die Internationalisierung für relevant, dass diese Ziele auf Ebene der einzelnen Studiengänge operationalisiert werden, damit jeder Studiengang die für seine Studierenden geeignete Form der Internationalisierung und den eigenen Beitrag zur Internationalisierung der Hochschule definieren kann.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, die Internationalisierungsziele explizit für jeden Studiengang zu definieren und zu operationalisieren.

Positiv betrachten die Gutachterinnen den Plan der FH Kärnten, strategische Partnerschaften zu stärken und bei neuen Partnerschaften und bei der Verlängerung von Partnerschaftsverträgen, das strategische Entwicklungspotenzial der Partnerschaft zu bewerten.

Dezierte Evaluierungsverfahren für die Internationalisierung existieren derzeit noch nicht, sollen aber im Rahmen der rollierenden Strategieumsetzung ausgearbeitet werden. Hierbei empfiehlt es sich nach Einschätzung der GutachterInnen, die Internationalisierung in die Steuerungsmechanismen der einzelnen Leistungsbereiche einzubeziehen, um Internationalisierungsaspekte bei der regelmäßigen Weiterentwicklung mit zu betrachten und somit die Sensibilisierung für das Thema in der Hochschule voranzubringen. Im Bereich Studium und Lehre könnte Internationalisierung z.B. ein Themenbereich des Studiengangsberichts sein, in dem der Studiengang regelmäßig die Entwicklungen der studiengangsbezogenen Internationalisierung analysiert und bewertet.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten zu prüfen, inwieweit die Qualitätssicherung für den Querschnittsbereich Internationalisierung in die bestehenden Instrumente und Prozesse der Leistungsbereiche integriert werden kann.

In der Forschung erkennt die FH Kärnten das Potential, das sich durch die regionale Lage im Dreiländereck Österreich, Italien und Slowenien ergibt. Dieses Potential sollte nach Einschätzung der Gutachtergruppe weiter ausgeschöpft werden, da es insbesondere die Verbindung von Internationalisierung und regionaler Verankerung gewährleisten und somit auch zur regionalen Entwicklung beitragen kann.

4.2.6 Personal und Verwaltung

Die Qualitätssicherung im Bereich Verwaltung wird von den GutachterInnen als insgesamt sehr gut bewertet. Während der Begehung haben die GutachterInnen den Eindruck gewonnen, dass bei den Mitarbeitenden eine hohe Qualitätskultur und ein starkes Servicebewusstsein vorhanden sind. Dies ist aufgrund der Wichtigkeit der Verwaltung für die Betreuung der Studierenden von großer Bedeutung für die FH Kärnten. Die definierten Prozesse sind über das Administrationshandbuch und die QM-Library für die Mitarbeitenden abrufbar. Durch das Monitoring der Bearbeitungszeiten und die regelmäßige Überarbeitung der Prozesse unter Einbeziehung der Mitarbeitenden wird die Qualität der Verwaltung nach Ansicht der Gutachtergruppe gut gewährleistet.

Auch im Bereich Personal sind die Berufungsverfahren für wissenschaftliches Personal gut ausgebaut und wissenschaftskonform. Die Gutachtergruppe war jedoch erstaunt, dass die Berufungsprozesse stark in Eigenregie der Studienbereiche durchgeführt werden. Insbesondere da durch die Berufung neuer WissenschaftlerInnen die zukünftige Entwicklung der Hochschule maßgeblich und nachhaltig beeinflusst wird, ist nach Ansicht der GutachterInnen eine strategische Planung der Ausschreibungen besonders wichtig. Durch die Profilbildung der Ausschreibung können so z. B. neue Wissenschaftsfelder erschlossen bzw. bestimmte Bereiche strategisch gestärkt werden.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, die Hochschulleitung stärker in die Profilbildung der Ausschreibung und Durchführung der Berufungsverfahren einzubinden.

Die GutachterInnen begrüßen den geplanten Aufbau des Didaktikzentrums zur Bündelung der Personalentwicklungsmöglichkeiten im Bereich der Didaktik für die Hochschulangehörigen.

Insgesamt besitzt die FH Kärnten ein gut funktionierendes internes Qualitätsmanagement, das seinen Schwerpunkt im Bereich Studium und Lehre hat. Das System befindet sich teilweise noch im Aufbau, bei dem die Verknüpfung der Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse besondere Beachtung verdient. Das System basiert stark auf der Übernahme von Verantwortung durch die Studiengangsleitungen und die Studienbereiche und wird von einer ausgeprägten Qualitäts- und Kommunikationskultur bestimmt.

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

Die FH Kärnten hat daher neben einem Qualitätsregelkreis auf Hochschulebene weitere Qualitätsregelkreise für die einzelnen Leistungsbereiche, insbesondere für Studium und Lehre, Forschung sowie Verwaltung definiert. Auf der Hochschulebene orientiert sich der Qualitätsregelkreis am HEP, in dem Ziele und Maßnahmen definiert sind. Über die rollierende Strategieentwicklung wird gewährleistet, dass die Zielerreichung regelmäßig überprüft wird und Maßnahmen umgesetzt und angepasst werden.

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

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe funktionieren die einzelnen Qualitätsregelkreise der FH Kärnten größtenteils effektiv. Die Operationalisierung, die im Rahmen der rollierenden Hochschulentwicklungsplanung vorgenommen wird, führt zu gut operationalisierten Zielen auf der Hochschulebene. Auf Ebene der Studiengänge könnte die Operationalisierung der Ziele in der Wahrnehmung der GutachterInnen noch expliziter durchgeführt werden. Insgesamt halten die GutachterInnen die rollierende Strategieentwicklung für ein sinnvolles Instrument, das zu einer engen und regelmäßigen Prüfung der Zielerreichung und Weiterentwicklung bzw. Konkretisierung der Ziele und strategischen Maßnahmen führt.

Die Bewertung der Zielerreichung sowie die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen funktioniert in der Regel sehr gut auf der Ebene der Studiengänge und der Studienbereiche. Auf der Hochschulebene wurde dies, insbesondere für den Bereich Studium und Lehre, den GutachterInnen nicht deutlich. Über die Studiengangsberichte bzw.

den Gesamtbericht wird zwar regelmäßig an das FH-Kollegium und die Hochschulleitung berichtet, allerdings scheint eine explizite Bewertung der Berichte sowie eine Ableitung von Maßnahmen auf Hochschulebene noch nicht vorgenommen zu werden. Die Gutachtergruppe nimmt hier eine Lücke im Qualitätsmanagementsystem wahr, der sich die Hochschulleitung jedoch bewusst ist. Durch die gut funktionierenden Qualitätsregelkreise auf Ebene der Studiengänge und Studienbereiche wird eine Weiterentwicklung der Studiengänge gewährleistet, die GutachterInnen vermissen jedoch noch die Ausschöpfung des strategischen Steuerungspotentials, insbesondere im Hinblick auf die langfristige Entwicklung der Hochschule und die geplante stärkere interdisziplinäre Verknüpfung der vier Studienbereiche, die im HEP vorgesehen ist. Der Austausch auf Hochschulebene wird nach Einschätzung der Gutachtergruppe bislang vor allem zum Austausch von Good Practices genutzt.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, die Lücke zwischen den Qualitätsregelkreisen der Hochschule und der Studienbereiche zu schließen, indem die Möglichkeit zur Qualitätsbewertung und Ableitung von strategischen Maßnahmen auf Hochschulebene wahrgenommen wird. So könnte zum Beispiel die Diskussion des Studiengangsberichts für die Vereinbarung eines Follow-ups genutzt werden.

Die kontinuierliche Überprüfung der Wirksamkeit des QM-Systems wird über den QM/OE-Ausschuss und die rollierende Strategieplanung gewährleistet und durch die ständige Überprüfung der Instrumente und Prozesse in den jeweils zuständigen Ausschüssen auf der Arbeitsebene sinnvoll ergänzt. Nach Ansicht der Gutachtergruppe hat das QM-System der FH Kärnten darum das Potential, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Insgesamt hat die FH Kärnten mit der rollierenden Strategieplanung ein sinnvolles Instrument auf Hochschulebene, um die Zielerreichung zu überprüfen und kontinuierlich Maßnahmen weiterzuentwickeln. Die Qualitätsregelkreise auf der Ebene der Studiengänge und Studienbereiche funktionieren im Großen und Ganzen gut. Die GutachterInnen sehen jedoch noch eine Lücke in der Qualitätsbewertung und Steuerung auf der Hochschulebene, die sich vor allem auf die Umsetzung der strategischen Ziele auf Ebene der Studiengänge auswirkt.

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

Informationssysteme werden an der FH Kärnten vor allem zur technischen Unterstützung der Prozessabläufe genutzt. Die definierten Prozesse sind in einer QM-Library für die Mitarbeitenden im Intranet zugänglich. Über die Ausschüsse werden die Prozesse regelmäßig auf Basis des Feedbacks der sie nutzenden Personen überarbeitet. Im Intranet werden auch Beschlüsse der Hochschulleitung und des FH-Kollegiums, Qualitätsberichte und andere qualitativen Informationen sowie zentrale Kennzahlen der Hochschule veröffentlicht.

Die Studierendenverwaltung wird über das hauseigene System aCTIons durchgeführt. Die Datenbank ist auf die internen Anforderungen ausgerichtet, umfasst die Studierenden- und Mitarbeitendendaten und ist über Schnittstellen an andere Systeme angebunden. Über sie können Studiengangsleitungen statistische Auswertungen zu den Studiengängen erhalten.

Die Analyse qualitativer und quantitativer Informationen spielt auf Ebene der Hochschulleitung, im FH-Kollegium, in Ausschüssen und für die Studiengangsleitungen eine Rolle.

6.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Einschätzung der GutachterInnen nutzt die FH Kärnten ein leistungsfähiges Informationssystem zur Bereitstellung von Prozessbeschreibungen, Informationen und Daten für ihre Mitarbeitenden. Nach Mitteilung der verschiedenen Mitarbeitenden während der Begehung sind die Informationen gut aufbereitet und nutzbar und werden auch regelmäßig genutzt. Auch nebenberufliche Lehrende können auf das System zugreifen und wissen, wo sie die relevanten Informationen abrufen können.

Das Informationssystem der FH Kärnten ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe ideal auf die Anforderungen der Hochschule ausgerichtet und stellt Informationen zur Verfügung, die für die Umsetzung der Ziele der Hochschule relevant sind. In der Begehung haben die GutachterInnen den Eindruck gewonnen, dass die Daten auch systematisch zur Weiterentwicklung der Hochschule genutzt werden. Nach Ansicht der Gutachtergruppe könnte die regelmäßige Auseinandersetzung mit relevanten Daten noch stärker systematisiert werden, wenn diese auch Bestandteil des Studiengangsberichts wären.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, im Studiengangsbericht ausgewählte quantitative und qualitative Daten bereitzustellen, zu denen die Studiengangsleitungen im Bericht Stellung nehmen können.

Insgesamt betrachtet nutzt die FH Kärnten zielgerichtet ein leistungsfähiges Informationssystem, das sowohl als Plattform für die Dokumentation des Qualitätssicherungssystems dient als auch den Mitarbeitenden die relevanten Daten zur Bewertung der Qualität bereitstellt. Soweit Kennzahlen verwendet werden, sind diese in Bezug zu den strategischen Zielen der Hochschule gewählt.

7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

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

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

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

7.1 Sachstand

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

Als weitere zentrale Gremien auf Hochschulebene existieren die Hochschulleitung, die aus Geschäftsführer, zwei Vorstandsmitgliedern, der RektorIn, dem Vize-Rektor und den vier Studienbereichsleitungen besteht, sowie die thematischen Ausschüsse. Auf Studienbereichsebene finden – in unterschiedlicher Ausprägung zwischen den Studienbereichen – in der Regel wöchentliche Studiengangsleitungssitzungen und regelmäßige Treffen der haupt- und nebenberuflichen Lehrenden statt.

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

Studierende sind formell über die Gremien in die Entscheidungsprozesse der FH Kärnten eingebunden. In Ausschüssen sind sie jedoch nur anlassbezogen vertreten. Daneben gibt es monatliche Gespräche zwischen den StudierendenvertreterInnen mit dem Rektorat und der Geschäftsführung sowie in den Studienbereichen und Studiengängen unterschiedliche, mehr oder weniger informelle Gespräche zwischen Lehrenden und Studierenden. Die Studierenden betonen in der Begehung insgesamt die gute Erreichbarkeit der Lehrenden.

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

Externe WissenschaftlerInnen sind über die Entwicklungsteams in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen eingebunden.

7.2 Bewertungen und Empfehlungen

Während der Begehung wurde der Gutachtergruppe deutlich, dass die Leitungsorgane auf den verschiedenen Ebenen der FH Kärnten ihrer Verantwortung für das Qualitätsmanagement gerecht werden. Das Rektorat ist hauptverantwortlich für den akademischen Bereich, wobei die Rektorin für den Bereich Studium und Lehre und der Vize-Rektor für Forschung zuständig sind. Die Verantwortlichkeiten der FunktionsträgerInnen sind weitgehend gesetzlich festgelegt, eindeutig zugewiesen und werden von den Personen auch wahrgenommen.

Der Großteil der faktischen Entscheidungen liegt nach Einschätzung der Gutachtergruppe auf der Ebene der Studiengänge sowie der Studienbereiche, die die Weiterentwicklung der Studiengänge umsetzen und verantworten. Nach Ansicht der Gutachtergruppe ist jedoch die akademische Steuerung der Hochschulleitung nur wenig ausgeprägt. Nach Aussage der Studiengangsleitungen wird eine Steuerung durch die Hochschulleitung kaum wahrgenommen.

Erstaunt waren die GutachterInnen über die reduzierte Rolle des FH-Kollegiums in der akademischen Steuerung der FH Kärnten. Einen großen Einfluss haben nach Einschätzung der Gutachtergruppe auch die Ausschüsse, in denen vor allem relevante Themen diskutiert und Entscheidungen vorbereitet werden. Hier scheint der Ausschuss der StudiengangsleiterInnen das Gremium zu sein, das einen großen Einfluss auf die strategische Entwicklung der Hochschule hat, da Entscheidungen dort diskutiert und vorbereitet werden. Über die Ausschüsse etabliert die FH Kärnten auch eine effektive Verbindung zwischen den Studienbereichen und Standorten der Hochschule.

Die Informationen des Qualitätsmanagements spielen nach Ansicht der Gutachtergruppe eine angemessene Rolle in den Entscheidungen der FH Kärnten. Teilweise sind die Rückmeldungen des Qualitätsmanagements jedoch nicht systematisch in die Entscheidungsprozesse eingebunden, insbesondere auf der Ebene der Studienbereiche und der Studiengänge, wo eine Varianz in den Prozessen besteht. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass viele Elemente des Qualitätsmanagements erst neu eingeführt wurden.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der FH Kärnten, bei der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems darauf zu achten, dass Ergebnisse und Bewertungen des Qualitätsmanagements systematisch in die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen der Hochschule einfließen.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe sind Studierende in den formalen Gremien wie dem FH-Kollegium gut eingebunden. In den faktisch entscheidenden Gremien der FH auf Hochschul- und Studienbereichsebene sind Studierende jedoch nur sporadisch, aber nicht formal eingebunden. Die Hochschule begründet dies mit der großen Schwierigkeit, aktive Studierende für die Gremien zu gewinnen. Die GutachterInnen haben den Eindruck gewonnen, dass die Kooperation und Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden jedoch über informelle Mechanismen gut funktioniert. Die Gutachtergruppe begrüßt insbesondere die regelmäßigen Treffen zwischen Rektorat und Geschäftsführung und StudierendenvertreterInnen.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten dennoch, gemeinsam mit den Studierenden Wege auszuloten, diese in stärkerem Maße für die Übernahme von Verantwortung in der Hochschulsteuerung gewinnen zu können und sie stärker formal in die relevanten Gremien der Hochschule einzubinden.

Die Einbindung von externen Stakeholdern aus Wissenschaft und Berufspraxis ist über die Entwicklungsteams, die nebenberuflich Lehrenden, die Praktikumsgeber und die informellen Kontakte der Lehrenden nach Einschätzung der Gutachtergruppe im Großen und Ganzen gewährleistet, dennoch könnte vor allem der systematische Einbezug von externer wissenschaftlicher Expertise sinnvoll für die Weiterentwicklung der Hochschule sein und ein Gegengewicht zu der stärker akzentuierten Einbeziehung der Berufspraxis darstellen.

Insgesamt hat die FH Kärnten nach Einschätzung der Gutachtergruppe effektive und qualitätsbewusste Führungsstrukturen, die ihrer Verantwortung gerecht werden. Der Großteil der Entwicklung und Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre findet dabei auf der Ebene der Studiengänge und Studienbereiche statt. Über das Ausschusswesen der Hochschule wird eine regelmäßige hochschulweite und fachübergreifende Diskussion gewährleistet, die die fünf Standorte der Hochschule verbindet. Gesellschaftliche Interessensgruppen sind hinreichend in das Qualitätsmanagement einbezogen.

8. Transparenz

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

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

8.1 Sachstand

Die zentralen Dokumente zum Qualitätsmanagement, Beschlüsse der Hochschule, Prozessbeschreibungen, 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.

Über ihre Ergebnisse berichtet die Hochschule in dem gesetzlich vorgegebenen Jahresbericht, der auf der Homepage veröffentlicht wird, an die AQ Austria. Daneben wird noch ein weiterer an die allgemeine Öffentlichkeit gerichteter Jahresbericht der FH Kärnten erstellt, der ebenfalls auf der Website veröffentlicht wird.

8.2 Bewertungen und Empfehlungen

Eine sehr umfassende Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems ist vorhanden. Diese ist für alle relevanten Stakeholder im Intranet veröffentlicht. Die Prozessdokumentation wird von den Mitarbeitenden als sinnvoll erachtet. Aufgrund ihres Umfangs erschien es den GutachterInnen zunächst schwierig, gezielt Dokumente aufzufinden. Allerdings scheint die Dokumentation für die Mitarbeitenden zielgerichtet aufbereitet zu sein. Die FH Kärnten informiert in ihren Jahresberichten zielgruppengerecht über ihre Ergebnisse.

Insgesamt betrachtet hat die FH Kärnten eine sehr umfangreiche und adäquate Dokumentation ihres Qualitätsmanagementsystems im Intranet. Diese ist für die Mitarbeitenden gut zugänglich und nutzbar. Über Ergebnisse informiert die Hochschule.

9. Qualitätskultur

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

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

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

9.1 Sachstand

In den Gesprächen während der Begehung haben die GutachterInnen den Eindruck gewonnen, dass an der FH Kärnten eine ausgeprägte Qualitätskultur mit einem starken Qualitätsbewusstsein vorhanden ist. Getragen wird die Qualitätskultur von der Unterstützung der Hochschulleitung und der funktionierenden Kommunikationskultur zwischen den Hochschulangehörigen, die es auch ermöglicht, die fünf Standorte effektiv in die Hochschule zu integrieren.

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

9.2 Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe erkennt an der FH Kärnten eine stark ausgeprägte Qualitätskultur. Die Mitarbeitenden zeigen in allen Bereichen ein hohes Commitment für die Qualitätssicherung und -entwicklung und verfügen über ein gemeinsames Qualitätsverständnis. An der Hochschule herrscht eine ausgeprägte Kommunikationskultur, die insbesondere die Weiterentwicklung der Qualität mit einschließt. Die Aufteilung der FH Kärnten auf fünf verschiedene Standorte bei einer an sich schon relativ geringen Gesamtgröße führt dazu, dass dadurch kleine, familiäre Einheiten entstehen, die von den Studierenden geschätzt werden und die auf einer Qualitätskultur basierende informelle Strukturen fördern. Nach Einschätzung der Gutachtergruppe nutzt die FH Kärnten in großem Maße solche informellen Instrumente und Kommunikationskanäle. Diese ergänzen die formellen Verfahren in sinnvoller Weise und ermöglichen eine reibungslose Weiterentwicklung der Qualität an der Hochschule. Die Hochschulleitung sollte diese Qualitäts- und Kommunikationskultur erhalten und weiterentwickeln und so die funktionierende Balance zwischen formeller und informeller Qualitätssicherung erhalten.

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

10. Gesamtbewertung

Die FH Kärnten hat ein insgesamt gut funktionierendes internes Qualitätsmanagement, das alle Leistungsbereiche der Hochschule umfasst und eine hohe Qualität ihrer Leistungen gewährleistet.

Das Qualitätsmanagementsystem baut auf einer Strategieentwicklung auf, die klare Ziele für alle Bereiche der Hochschule setzt, diese operationalisiert und strategische Umsetzungsmaßnahmen festlegt. Die rollierende Strategieentwicklung, bei der Ziele jährlich überprüft und Maßnahmen für die folgenden Jahre festgelegt werden, ist dabei ein hilfreiches Vorgehen, durch das der Strategieprozess lebendig gehalten wird und ein regelmäßiger Abgleich mit dem Umsetzungserfolg durchgeführt wird. Durch die inklusive Strategieentwicklung wird die gesamte Hochschule gut in den Prozess integriert.

Eine große Herausforderung für eine Hochschule mit mehreren Standorten ist die Integration der verschiedenen Standorte in das Qualitätsmanagementsystem. Dies ist durch das Ausschusssystem an der FH Kärnten gut gelöst, bei dem thematische Ausschüsse zentrale Themen standort- und studienbereichsübergreifend diskutieren und hochschulweite Entscheidungen vorbereiten. Durch die zentrale Bedeutung der Ausschüsse scheinen jedoch offizielle Gremien wie das FH-Kollegium stärker in den Hintergrund zu treten, da die Diskussion und Vorbereitung von Entscheidungen bereits in anderen Gremien geschieht.

Am ausdifferenziertesten ist das Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre, dem wichtigsten Leistungsbereich der FH Kärnten. Dies baut auf eine Reihe von zentral durchgeführten Instrumenten, deren Ergebnisse in einem Qualitätsbericht kondensiert werden, sowie der ausgeprägten Qualitätskultur der Lehrenden auf. Es zeigt sich auch die zentrale Rolle der Studienbereiche, die im Wesentlichen für die Gewährleistung und Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre verantwortlich sind und diese Verantwortung auch wahrnehmen. Deutlich wird auch, dass sich das Qualitätsmanagement noch in der Phase der Konsolidierung befindet, da viele Elemente erst vor kurzem eingeführt wurden und demnach die Durchführungserfahrung noch gering ist.

In der Forschung setzt die FH Kärnten auf eine interne Forschungsförderung sowie auf Unterstützungsdienstleistungen und ein Forschungscontrolling, um die ambitionierten Ziele des Hochschulentwicklungsplans zu erreichen. In der Internationalisierung wird deutlich, dass sich die FH Kärnten erst seit kurzem systematisch und strategisch mit dem Thema befasst, das nun zum ersten Mal explizit in den HEP aufgenommen wurde. Eine exzellente Unterstützung erhält die FH Kärnten durch ihre serviceorientierte Verwaltung, die Lehrende und Studierende gut unterstützt und nach klar strukturierten Prozessen qualitätsorientiert arbeitet.

Weiterentwicklungspotential sieht die Gutachtergruppe vor allem im Steuerungsaspekt auf Hochschulebene, der bislang noch wenig ausgeprägt erscheint, sicherlich auch aufgrund des funktionierenden Qualitätsmanagements auf Ebene der Studienbereiche und Studiengänge. Dennoch zeigt sich im Konzept bislang noch wenig herausgearbeitet, wie die Hochschulleitung gewährleistet, dass auf der Ebene der Studienbereiche tatsächlich Weiterentwicklung geschieht. Die FH Kärnten ist sich dessen bewusst und befindet sich im Prozess, das Qualitätsmanagement insbesondere in dieser Richtung weiter auszubauen.

Insgesamt bewerten die GutachterInnen das interne Qualitätsmanagement der FH Kärnten als geeignet, die Qualität ihrer Leistungen zu gewährleisten und weiterzuentwickeln und sind überzeugt, dass die Hochschule sich auf einem guten Weg befindet, das System kontinuierlich zu optimieren.

11. Stellungnahme der FH Kärnten

Zunächst möchten wir uns für das konstruktive Auditverfahren bedanken, das uns wichtige und nützliche Hinweise geliefert hat, wie wir an der FH Kärnten unser Qualitätsmanagementsystem weiterentwickeln können. Sowohl den strukturierten Ablauf entlang der Evalag-Eckpunkte als auch das Konkretwerden der ethischen Leitlinien in den einzelnen Gesprächsgruppen haben wir sehr produktiv erlebt.

Das sowohl kritische als auch konstruktive Peer-Feedback des Gutachterteams hat den Entwicklungsgedanken zum Ausdruck gebracht. Die sorgsame Prüfung des Selbstberichts und die detaillierte Durchleuchtung unseres Qualitätsmanagementsystems während der zwei Tage der Vor-Ort-Begehung haben unser Bestreben, die Fachhochschule Kärnten kontinuierlich weiterzuentwickeln, unterstützt.

Der Bericht des Gutachterteams ist insgesamt sehr stimmig für die FH Kärnten und bildet die einzelnen Elemente des QMS sehr gut ab. Er zeigt die wesentlichen Aspekte auf, die zur Weiterentwicklung des QMS noch umzusetzen sind. In den letzten beiden Monaten konnten einige der zum Zeitpunkt der Begehung noch offenen Vorhaben teilweise schon zum Abschluss gebracht werden oder in die Umsetzung gehen. In der vorliegenden Stellungnahme legen wir Informationen zu bereits gesetzten Schritten und Überlegungen zu ausgewählten Empfehlungen dar.

Kapitel 3 Strategische Ziele der Hochschule

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten zu überprüfen, inwieweit die gewählte Operationalisierung die Hochschulsteuerung unterstützt oder ob eine Operationalisierung, die die Feststellbarkeit der Zielerreichung leichter erkennen lässt, zielführender ist.

Die Anregung des Gutachterteams wurde bereits aufgenommen. Sowohl die Operationalisierung der Ziele als auch die Überprüfung der Zielerreichung wurde als zentrale Aufgabe der Hochschulleitung aufgegriffen (z.B. in Strategie-Workshops der HL). Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Erfordernisse der Studienbereiche wurden die Ziele für die Studienbereiche konkretisiert und Kenngrößen zu deren Überprüfung festgelegt. Für jede Entwicklungsrichtung des HEP wird im März ein/eine hochschulweite/r Koordinator/in benannt, die für die Steuerung und Überprüfung der Zielvorgaben zuständig ist.

Kapitel 4 Konzept für ein Qualitätsmanagement

Hochschulebene

Der Entwurf einer Geschäftsordnung zu den Ausschüssen der Hochschule, die im März verabschiedet wird, sieht die strukturelle Einbindung der Studierenden in die Ausschüsse als reguläre Mitglieder explizit vor und trägt damit der von den GutachterInnen empfohlenen stärkeren Einbindung der Studierenden in die Hochschulentwicklung und ihre Steuerung Rechnung (vgl. auch die Empfehlung im Kapitel 7.2).

Studium und Lehre

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten zu prüfen, inwieweit externe wissenschaftliche und praxisorientierte Sichtweisen stärker formal in die Entwicklung und vor allem Weiterentwicklung der Studiengänge eingebunden werden können. Eine Möglichkeit könnte z. B. das Hinzuziehen von PraxisvertreterInnen bei Jahrgangabschluss-Workshops sein oder Studiengangevaluationen mit externen FachgutachterInnen.

Die neu entwickelte Handreichung für die Studiengangsentwicklung, die bei der Vor-Ort-Begehung auch zur Sprache kam, sieht eine kontinuierliche Einbindung externer Perspektiven ausdrücklich vor. Die Handreichung ist Teil des formalen Prozesses der Weiterentwicklung der Studiengänge und in das QMS integriert.

Die Integration externer Perspektiven erfolgt auch durch die Einbindung von AnleiterInnen aus der Praxis im Rahmen der Berufspraktika. Formate hierfür sind AnleiterInnen-treffen, Befragungen der PraxisvertreterInnen sowie Exkursionen zu den Praxisstellen.

Die gesetzlich vorgeschriebenen Entwicklungsteams, in denen VertreterInnen aus der Praxis per Gesetz zwingend vorgesehen sind, werden an der FH Kärnten zudem nicht nur bei der Akkreditierung von neuen Studiengängen eingesetzt, sondern sind auch bei bestehenden Studiengängen als kontinuierliche Rückkoppelung mit externer Expertise anzusehen. Faktisch werden die Entwicklungsteams in der Regel breiter eingerichtet, als es die gesetzliche Vorgabe vorsieht. Die Empfehlung zu einer noch intensiveren Einbindung werden wir weiter im Fokus behalten.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, bei einer Überarbeitung des Modells der Lehrveranstaltungsevaluation sicherzustellen, dass die Ergebnisse mit den Studierenden besprochen werden können.

Die Überarbeitung des Konzeptes der LV-Evaluierung ist für 2016 disponiert. In das Projekt werden die Studierenden und alle Studiengänge einbezogen. Neben weiteren methodischen und prozessualen Änderungen ist dabei eine wichtige Zielsetzung, das Instrument so zu nutzen, dass die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation mit den Studierenden besprochen werden können und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Weiterentwicklung der Studiengänge zurückfließen.

Weiterbildung

Die Anregung, auch für die Weiterbildungslehrgänge einen jährlichen Bericht vorzusehen, erachten wir als sehr guten Vorschlag und werden ihn in das QMS integrieren.

Internationalisierung

Der Gutachterbericht merkt zur Internationalisierung an, dass auf Hochschulebene keine Leitungsperson für die Internationalisierung zuständig sei. Dieses Manko ist mittlerweile dadurch behoben, dass der Bereich der Internationalisierung der Hochschule inzwischen dem Rektorat zugeordnet wurde. Damit wird Internationalisierung stärker an die Akademia und die Studiengänge angebunden. Zudem wird für diese Entwicklungsrichtung, wie auch für die sieben anderen, im März eine Koordinationsperson auf Hochschulebene benannt. In der Folge können die weiteren Schritte zur Operationalisierung der internationalisierungsziele auf Studiengangsebene gesetzt werden.

Die beiden unten genannten Empfehlungen erfahren somit über die Neuordnung und Koordinationsfunktion eine Umsetzung.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, die Internationalisierungsziele explizit für jeden Studiengang zu definieren und zu operationalisieren.

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten zu prüfen, inwieweit die Qualitätssicherung für den Querschnittsbereich Internationalisierung in die bestehenden Instrumente und Prozesse der Leistungsbereiche integriert werden kann.

Personal und Verwaltung

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, die Hochschulleitung stärker in die Profilbildung der Ausschreibung und Durchführung der Berufungsverfahren einzubinden.

Im Jahr 2015 wurde ein Berufungskonzept entwickelt, das hochschulweit gilt und entsprechende einzuhaltende Standards setzt. Darüber hinaus hat die FH Kärnten erkannt, dass es explizit in der Verantwortung der Hochschulleitung liegt, dafür zu sorgen, dass in den einzelnen Studienbereichen und Studiengängen auch auf eine qualitätsvolle Abwicklung der einzelnen Phasen im Prozess der Berufung geachtet wird. Die Verantwortung für die Durchführung des Prozesses liegt bei den Studienbereichen bzw. Studiengängen. Auch der Hinweis auf eine stärkere strategische Planung der Ausschreibungen ist interessant. Wir sehen hier sowohl die Hochschulleitung als insbesondere auch das FH-Kollegium als ein gestaltendes Gremium.

Kapitel 5 Qualitätsregelkreis

Die GutachterInnen empfehlen der FH Kärnten, die Lücke zwischen den Qualitätsregelkreisen der Hochschule und der Studienbereiche zu schließen, indem die Möglichkeit zur Qualitätsbewertung und Ableitung von strategischen Maßnahmen auf Hochschulebene wahrgenommen wird. So könnte zum Beispiel die Diskussion des Studiengangsberichts für die Vereinbarung eines Follow-ups genutzt werden.

Das Schließen dieser Lücke ist bereits in Bearbeitung, indem vom FH-Kollegium aus dem Gesamtbericht zu Studium und Lehre Empfehlungen für Maßnahmen an die Hochschulleitung formuliert werden, die ausgehend von der Hochschulleitung wiederum in die Studiengänge zur Umsetzung weitervermittelt werden. Die Heterogenität der vier Studienbereiche und ihrer Studiengänge findet dabei weiterhin eine Berücksichtigung, um unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zu ermöglichen. Dieses Schließen trägt damit auch zur Stärkung der Rolle des FH-Kollegiums im Qualitätsregelkreis bei.

Insgesamt werden damit eine qualitätsvolle Weiterentwicklung der Studiengänge und eine stärkere interdisziplinäre Verknüpfung der vier Studienbereiche gewährleistet und durch die Hochschulleitung gesteuert.

Der Vorschlag im Kapitel 3.2, in dem die Gutachtergruppe empfiehlt, in den Studiengangsbericht einen Abschnitt aufzunehmen, der Bezug auf den Beitrag des Studiengangs zu den Hochschulzielen des HEP nimmt, korrespondiert damit sehr gut.

Mit den oben genannten Umsetzungen findet auch folgende Empfehlung eine Berücksichtigung:

Die GutachterInnen empfehlen der Hochschulleitung der FH Kärnten, sicherzustellen, dass die neu eingeführten Qualitätssicherungsinstrumente und Prozesse in den Studiengängen und Studienbereichen einheitlich und mit gleicher Intensität umgesetzt werden und bei der Umsetzung eine kritische Überprüfung im Hinblick auf deren Wirkung und Verknüpfung untereinander stattfindet.

Kapitel 7 Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Die im Gutachterbericht angesprochene große Bedeutung der Ausschüsse kann aus unserer Sicht etwas relativiert werden.

Die Ausschüsse sind für die Entwicklung der Hochschule ein wesentliches Strukturelement, da hierüber Themen breit und bereichsübergreifend diskutiert und Entscheidungen tragfähig vorbereitet werden können. Die Entscheidungen selbst werden aber nicht in den Ausschüssen gefällt, sondern je nach Sachlage und Zuständigkeit in der Hochschulleitung oder im FH-Kollegium. Aus unserer Sicht wird die Entscheidungskompetenz der Hochschulleitung und des FH-Kollegiums dadurch nicht eingeschränkt. Die Ausschüsse werden jeweils von einem Mitglied der Hochschulleitung geleitet, bei den akademie-nahen Ausschüssen sind dies jeweils die Rektorin bzw. der Vize-Rektor. Damit ist sichergestellt, dass alle Gremien der Hochschule in die Entscheidungsvorbereitung eingebunden sind.

Infolge von organisatorischen Umstrukturierungen wurde inzwischen eine Ausdifferenzierung des Verwaltungsbereiches vorgenommen. Akademie-nahe Servicebereiche sind nun dem Rektorat zugeordnet. Über die Ausdifferenzierung und über die klarere Zuordnung von Verantwortlichkeiten in der Steuerung unterschiedlicher Prozesse (akademisch, wirtschaftlich, infrastrukturell etc.) wird die Bedeutung der akademischen Steuerung, auch durch das FH-Kollegium, gestärkt.

12. Empfehlungen der Gutachtergruppe

Die FH Kärnten befindet sich mitten in ihrem Hochschulentwicklungsprozess, in dem sie gleichzeitig ihr internes Qualitätsmanagementsystem ausbaut und weiterentwickelt. Dieser Prozess ist nicht abgeschlossen, wird aber mit großer Motivation von der Hochschule verfolgt. Der aktuelle Stand des Qualitätsmanagements ist gut geeignet, zusammen mit der praktizierten Qualitätskultur für eine zuverlässige Sicherung und Weiterentwicklung der Hochschulleistungen zu sorgen.

Die GutachterInnen bewerten die Eckpunkte und Prüfbereiche folgendermaßen:

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

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

13. Entscheidung der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission hat die Empfehlungen der Gutachtergruppe diskutiert und diese weitgehend übernommen. Sie hat auf Grundlage des Berichtes mit den nachfolgenden Empfehlungen beschlossen, das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule Kärnten für sieben Jahre zu zertifizieren.

Die Akkreditierungskommission nimmt positiv zur Kenntnis, dass die Fachhochschule Kärnten bereits einige der auf der Grundlage der Begutachtung ausgesprochenen Empfehlungen umgesetzt hat. Folgende Empfehlungen werden ausgesprochen:

Strategische Ziele der Hochschule

- E1 Es wird empfohlen, die Hochschulziele über den Studiengangsbericht auf die einzelnen Bereiche und Studiengänge herunterzubrechen, in dem die Studiengangsleitungen auf den Bezug und den Beitrag des Studiengangs zu den Hochschulzielen des HEP eingehen.
- E2 Die FH Kärnten sollte sicherstellen, dass die gewählte Operationalisierung der strategischen Ziele die Hochschulsteuerung unterstützt.

Konzept für ein Qualitätsmanagement

- E3 Die Hochschulleitung sollte sicherstellen, dass die neu eingeführten Qualitätsinstrumente und Prozesse in den Studiengängen und Studienbereichen einheitlich und mit gleicher Intensität umgesetzt werden und bei der Umsetzung eine kritische Überprüfung im Hinblick auf deren Wirkung und Verknüpfung untereinander stattfindet.
- E4 Es sollte geprüft werden, inwieweit externe wissenschaftliche und praxisorientierte Sichtweisen stärker formal in die Entwicklung und vor allem Weiterentwicklung der Studiengänge eingebunden werden können.
- E5 Bei einer Überarbeitung des Modells der Lehrveranstaltungsbefragung sollte sichergestellt werden, dass die Ergebnisse mit den Studierenden besprochen werden können.
- E6 Für die Qualitätssicherung der Weiterbildungslehrgänge sollte ein Lehrgangsbericht analog zum Studiengangsbericht eingeführt werden.
- E7 Das Instrument der Deputatsreduzierungen sollte als strategisches Instrument zur Schaffung von Anreizen und zur Förderung der Forschungsaktivitäten des wissenschaftlichen Personals genutzt werden.
- E8 Evaluationsinstrumente sollten für den Forschungsbereich eingeführt werden.
- E9 Für den Querschnittsbereich der Internationalisierung wird empfohlen:
 - Internationalisierungsziele sollten explizit für jeden Studiengang definiert und operationalisiert werden.
 - Die Koordination der Internationalisierungsaktivitäten sollte einer Leitungsperson auf Hochschulleitungsebene übertragen werden.
 - Es sollte geprüft werden, inwieweit die Qualitätssicherung für den Querschnittsbereich Internationalisierung in die bestehenden Instrumente und Prozesse der Leistungsbereiche integriert werden kann.
- E10 Die Hochschulleitung sollte stärker in die Profilbildung von Stellenbesetzungen bei der Einstellung von Lehr- und Forschungspersonal eingebunden werden.

Qualitätsregelkreis

- E11 Die Lücke zwischen den Qualitätsregelkreisen der Hochschule und der Fachbereiche sollte geschlossen werden, indem die Möglichkeit zur Qualitätsbewertung und Ableitung von strategischen Maßnahmen auf Hochschulebene wahrgenommen wird.

Informationssystem

- E12 Im Studiengangsbericht sollten – auf die Ziele des Studiengangs bezogene – quantitative und qualitative Daten bereitgestellt werden, zu denen die Studiengangsleitungen im Bericht Stellung nehmen können.

Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

- E13 Bei der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems sollte darauf geachtet werden, dass Ergebnisse und Bewertungen des Qualitätsmanagements systematisch in die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen der Hochschule einfließen.

Transparenz

- E14 Die Hochschule sollte durch geeignete Mittel das Engagement der Studierenden zur Mitarbeit in relevanten Gremien und Ausschüssen der Hochschule steigern.

Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschule in Österreich

Einleitung

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

Doch die Hochschulen und ihre Binnen- und Außenverhältnisse haben sich in den letzten Jahrzehnten rasant und teilweise tiefgreifend verändert. Sie stehen damit vor der Herausforderung, ihre (teils traditionellen) Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung anzupassen und zur Unterstützung ihrer Selbststeuerung ein systematisches Qualitätsmanagement aufzubauen. Die Internalisierung früher eher extern 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 1¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 1

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

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule kann hinsichtlich Eckpunkt 2

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

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 3

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

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

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 3

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

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

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

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 4

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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 4

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

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

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

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 5

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 5

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

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 6

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 6

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

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

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

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 7

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

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

Die Mitglieder der Hochschule können am ehesten durch überzeugende Kommunikation gewonnen werden. Bei der Verankerung einer umfassenden Qualitätskultur sind auch Themenfelder wie Identifikation mit der Hochschule, Selbstverständnis als 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, Villach, 29.11. – 2.12.2015

So., 29. November 2015	
	Anreise
20.00	Abendessen
Mo., 30. November 2015	
9.00 – 10.00	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
10.00 – 11.00	Hochschulleitung
11.15 – 12.15	Steuerungsgruppe des Quality Audits
12.15 – 13.30	Mittagessen
13.30 – 14.30	Fokusmeeting Studium und Lehre
14.45 – 15.45	Studierende und Absolventen
16.15 – 17.15	Fokusmeeting Forschung
17.30 – 18.15	Fokusmeeting Weiterbildung
18.30 – 19.00	interne Gutachterbesprechung
20.00	Abendessen

Di., 1. Dezember 2015

9.00 – 9.30 interne Gutachterbesprechung

9.30 – 10.15 Fokusmeeting Internationales

10.30 – 11.30 haupt- und nebenberufliche Lehrende

11.45 – 12.45 Fokusmeeting Verwaltung und Personal

12.45 – 14.00 Mittagessen

14.00 – 15.00 Studiengangsleitungen

15.00 – 17.30 interne Gutachterbesprechung

17.30 – 18.00 Feedback an die Hochschule

18.00 – 19.00 Empfang

20.00 Abendessen

Mi., 2. Dezember 2015

Abreise

Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für GutachterInnen aus dem Hochschulbereich

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

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