

AUDITBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements an der  
Fachhochschule Kufstein Tirol**

SEPTEMBER 2016

---

## IMPRESSUM

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

# **Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Kufstein**

## **Inhalt**

1. Grundlagen des Audits.....	4
2. Profil der FH Kufstein Tirol.....	6
3. Strategische Ziele der Hochschule .....	7
4. Konzept für ein Qualitätsmanagement.....	12
5. Qualitätsregelkreis .....	21
6. Informationssystem.....	23
7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse .....	24
8. Transparenz.....	27
9. Qualitätskultur .....	28
10. Gesamtbewertung.....	29
11. Stellungnahme der Hochschule .....	30
12. Empfehlungen der Gutachtergruppe.....	36
13. Beschluss der Akkreditierungskommission.....	37
Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich	38
Anhang 2: Begehungsplan.....	50
Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für GutachterInnen aus dem Hochschulbereich.....	52

# 1. Grundlagen des Audits

## 1.1 Ziele des Audits

Die Geschäftsleitung der Fachhochschule Kufstein Tirol beauftragte **evalag** im Dezember 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 eines informed Peer-Review durchgeführt, das unter Einbeziehung einer externen Gutachtergruppe das interne Qualitätsmanagementsystem der Hochschule bewertet und Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gibt. Die Zusammensetzung der Gutachtergruppe orientiert sich an den Verfahrensregeln für Audits von **evalag** und umfasst

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

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

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

- FH-Prof. DI Werner Fritz, Vizerektor der FH Joanneum
- Martin Hämmerle, Student der Internationalen Betriebswirtschaft an der FH Vorarlberg
- Prof. Dr. Thomas Hodel, Departementsleiter Wirtschaft, Gesundheit, Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule
- Dr. Luz-Maria Linder, Leiterin der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement der Hochschule der Medien, Stuttgart
- Prof. Dr. phil. habil. Beate Rennen-Allhoff, ehem. Präsidentin der Fachhochschule Bielefeld (Vorsitz)

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

## 1.3 Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wurde von **evalag**, auf Grundlage ihrer im Jahr 2007 von einer Expertengruppe erarbeiteten und 2011 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte (EP) für die institutionelle Qualitätssicherung an Hochschulen, durchgeführt. Die Eckpunkte wurden auf die in §22 HS-QSG genannten fünf Prüfbereiche bezogen. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die GutachterInnen das Funktionieren des Qualitätsmanagements der Hochschule bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Hochschule sich das Qualitätsmanagement be-

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

Die Selbstevaluation der FH Kufstein wurde im Dezember 2015 an **evalag** übergeben und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand am 5. Februar 2016 in Mannheim statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FH Kufstein und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest.

Vom 16. bis 18. März 2016 fand die Vor-Ort-Begehung der FH Kufstein statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, das die Selbstevaluation erstellt hatte, Mitgliedern aus allen Statusgruppen (Lehrende, Studiengangsleitungen, Verwaltungsmitarbeitende, Studierende sowie 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 Kufstein 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 Kufstein zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben. Auf Grundlage des Berichts und der Stellungnahme der Hochschule traf die Akkreditierungskommission am 19. September 2016 die Zertifizierungsentscheidung. Der Auditbericht ist zur Veröffentlichung freigegeben.

## 1.5 Struktur des Auditberichts

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

## 2. Profil der FH Kufstein Tirol

Die Fachhochschule Kufstein Tirol (FH Kufstein) wurde 1997 als zweite Fachhochschule in Tirol gegründet. Erhalter der FH ist die gemeinnützige Stiftung Fachhochschule Kufstein Tirol-Privatstiftung.

Heute bietet sie mehr als 1600 Studierenden ein Angebot von acht Bachelor- und neun Masterstudiengängen in den Bereichen Wirtschaft und Management, Wirtschaft und Technik sowie Wirtschaft und Gesellschaft an. Die Studiengänge werden teils in Vollzeit und teils berufsbegleitend angeboten. Die Studiengänge werden größtenteils über Bundesmittel finanziert.

Die FH Kufstein hat ca. 315 Lehrende, davon sind 43 als hauptberuflich Lehrende, 12 als wissenschaftliche Mitarbeitende und 260 als nebenberufliche Lehrende beschäftigt. 87 Mitarbeitende sind in der Verwaltung beschäftigt.

Die Aktivitäten der FH Kufstein in der angewandten Forschung sind in den sieben Forschungsclustern „Smart Energies“, „Smart Products & Processes“, „Facility Management & Immobilienwirtschaft“, „Digital Services“, „Economics & Small Business Management“, „Marketing & Communications Research“ sowie „International Sports, Culture & Events Management“ organisiert.

Die Weiterbildungslehrgänge nach §9 FHStG der FH Kufstein werden von der 100%igen Tochter FH Kufstein Tirol International Business School GmbH angeboten.

## 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 Kufstein sind im Hochschulentwicklungsplan 2020 (HEP) festgeschrieben, der zuletzt 2014/2015 überarbeitet wurde. Darin strebt die FH Kufstein vor allem eine quantitative und qualitative Wachstumsstrategie an. Dies soll durch die Einrichtung neuer und den Ausbau bestehender Studiengänge sowie die Einrichtung von am Bedarf der Wirtschaft ausgerichteten Weiterbildungslehrgängen geschehen. In qualitativer Hinsicht strebt die FH eine Stärkung der internen Ressourcen für den Betrieb der Studiengänge an, vor allem einen Ausbau der Personalressourcen und eine Unterstützung der Lehrenden durch didaktische Weiterbildung.

Die FH Kufstein positioniert sich dabei als Fachhochschule mit spezialisierten und einzigartigen Studienangeboten, die bestimmte Nischen in Fachbereichen mit einem Kern in den Wirtschaftswissenschaften und angrenzenden Feldern besetzen. Mit ihren spezialisierten Angeboten möchte sie internationale Toppositionen im jeweiligen Fachgebiet erreichen und entsprechende Sichtbarkeit gewährleisten. Daneben positioniert sie sich als internationale und persönliche Fachhochschule, die durch eine starke Integration von Mobilität und einen intensiven Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden ihre Absolventen optimal für ein erfolgreiches Berufsleben vorbereiten möchte. Darum haben die Studiengänge der FH Kufstein als gemeinsame charakteristische Merkmale einen betriebswirtschaftlichen Kern, Internationalität, die Vermittlung von Social Skills und einen engen Praxisbezug.

Neue Studiengänge werden im Rahmen des HEP in der Weise entwickelt, dass Studiengangsleitungen Entwürfe für neue Studiengänge entwickeln und vorstellen und dann gemeinsam in den Strategiemeetings entschieden wird, welche Konzepte das größte Realisierungspotential haben, bevor die Ausarbeitung eines neuen Studiengangs von der Geschäftsführung beauftragt wird.

Vom HEP abgeleitet sind einige Teilstrategien der FH Kufstein, darunter die Internationalisierungsstrategie. Internationalisierung ist seit ihrer Gründung ein zentrales Merkmal der FH, das von der Vision des Gründers der Hochschule ausgeht und seither weitergeführt wird. Für die FH Kufstein wird Internationalisierung als ein Teil der hochschulischen Persönlichkeitsentwicklung gesehen. Darum werden in jedem Studiengang mindestens 20% der Lehrveranstaltungen auf Englisch angeboten. Die Vollzeit-Bachelorstudiengänge haben ein für alle Studierenden verpflichtendes Auslandsse-

mester bzw. die berufsbegleitenden und die Master-Studiengänge haben eine Studienreise. Ein weiterer Fokus liegt auf der Förderung der Lehrendenmobilität. Wichtiges Ziel der FH ist darum der Aufbau und die Pflege des internationalen Netzwerkes mit Partnerhochschulen.

Die separate Forschungsstrategie der FH Kufstein zielt auf die Entwicklung eines klaren und anwendungsbezogenen Forschungsprofils und dessen Verankerung in der Scientific Community. Die Forschung fokussiert auf anwendungsbezogene Forschung sowie forschungsorientierte Dienstleistungen und soll sich finanziell selbst tragen bzw. zur Finanzierung der FH beitragen. Im Rahmen der Wachstumsstrategie wird eine Verdopplung des Drittmittelvolumens angestrebt. Ausgangspunkt für die Forschung sind die drei Departments auf deren Basis 16 Forschungsschwerpunkte definiert wurden. Diese wurden jedoch bereits wieder auf sieben Forschungscluster reduziert. Daneben existieren drei historisch gewachsene Institute, die den Departments zugeordnet sind.

Die Strategie der International Business School zielt auf gewinnorientierte, marktfinanzierte Aus- und Weiterbildungen gemäß §9 FHStG in den Fachbereichen der FH Kufstein. Dabei sollen bedarfsorientiert spezialisierte Weiterbildungsangebote geschaffen werden, die von vollständigen MBA Studiengängen bis zu kurzen Zertifikatslehrgängen reichen. Außerdem wird eine Verzahnung mit den Prozessen der FH Kufstein im Bereich von Studium und Lehre angestrebt.

Die Qualitätsstrategie der FH Kufstein setzt den Rahmen des internen Qualitätsmanagements und definiert abgeleitet vom HEP zwölf Qualitätsziele mit Indikatoren und einem Maßnahmenkatalog, die die Ziele der FH Kufstein spezifizieren und operationalisieren.

Daneben existiert eine eLearning-Strategie die auf eine Förderung des Blended Learning Ansatzes abzielt.

Die Operationalisierung der Strategie der FH Kufstein findet in halbjährlichen Strategiemeetings in der erweiterten Hochschulleitung (Geschäftsführer, Prokurist, FH-Rektor, FH-Vizerektorin, DepartmentsprecherInnen, Bereichsleitungen (IT, HR-Management, Unternehmenskommunikation, Studiengangmanagement & Organisation) und Stabstellen (Controlling & Finanzen, Qualitätsmanagement)) statt. Dort werden Aktivitätenpläne mit Zuständigkeiten festgelegt und die Zielerreichung überprüft. Der Umsetzungsstand der Aktivitätenpläne wird regelmäßig abgefragt und bei Bedarf diskutiert. Die Zielerreichung wird in der jährlichen Reflexion der Strategie in einem Status/Evaluierungsbericht dokumentiert, der umgesetzte Maßnahmen festhält und die Maßnahmen der nächsten ein bis drei Jahre fortschreibt.

### **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 Lehre fokussiert, die 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.



Da die Praxisorientierung ein zentrales Merkmal der Studiengänge der FH Kufstein ist, spielen Praxisbezug und der Bezug zu Unternehmen eine große Rolle. Beide Perspektiven werden vor allem über die zahlreichen nebenberuflichen Lehrenden an der FH Kufstein implementiert.

Die Zielgruppenorientierung der FH Kufstein spiegelt sich in den verschiedenen Organisationsformen wie Vollzeit oder berufsbegleitend sowie in den sehr unterschiedlich strukturierten Weiterbildungsangeboten wider.

Ein wichtiges Merkmal der Lehre an der FH Kufstein ist die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden. Dies wird auch durch den stark ausgeprägten Internationalisierungsansatz und das verpflichtende Auslandssemester umgesetzt, das zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden beiträgt.

Gesellschaftliche Ziele setzt die FH Kufstein auch im Rahmen von Gleichstellung, die in der Satzung verankert ist, und im Rahmen der Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie um, wo die FH Kufstein als familienfreundliche Hochschule zertifiziert wurde.

### **3.1.3 Zielentwicklung**

Für die Entwicklung des HEP wurden zunächst zwischen Erhalter und Hochschulleitung die strategischen Eckpfeiler abgestimmt. Die Strategie wurde dann in Arbeitsgruppen mit Führungskräften, MitarbeiterInnen, Stiftungsvorständen und dem Beirat der FH Kufstein Tirol Privatstiftung auf Basis des Leitbildes entwickelt. Die operative Ausarbeitung erfolgte durch die Geschäftsführung und den Rektor. Verabschiedet wurde der HEP dann durch den Erhalter. Er wurde in einer Kurzversion an die Mitarbeitenden der FH Kufstein kommuniziert. Das Leitbild und die Qualitätsziele wurden an alle Mitarbeitenden verteilt, z. B. das Leitbild in Form einer Schreibtischunterlage.

## **3.2 Bewertungen und Empfehlungen**

Nach Ansicht der Gutachtergruppe sind die strategischen Ziele der FH Kufstein im HEP klar dargelegt. Die Grundstrategie der FH Kufstein ist danach eine Wachstumsstrategie, die alle Bereiche der Hochschule betrifft. In Bezug auf akademische Felder gibt es keine strategisch ausgewählten Entwicklungsrichtungen außer der Fokussierung auf die bisherigen Fachbereiche der FH. Im Zentrum steht die Nischenstrategie, die spezialisierte Angebote schaffen will, die auf dem Markt bisher nicht oder nur wenig vorhanden sind.

Teil der Strategie der FH Kufstein sind auch gesellschaftliche Ziele. Insbesondere die Praxisorientierung spielt dabei für die FH eine wichtige Rolle. Auch die Persönlichkeitsentwicklung steht im Fokus der Studiengänge und wird nach Ansicht der GutachterInnen über die Internationalisierungsstrategie auf sinnvolle Weise verfolgt. Obwohl Gleichstellung ein Ziel der FH Kufstein ist, stellten die GutachterInnen fest, dass die FH Kufstein kaum weibliche Führungskräfte im akademischen Bereich hat.

Während die Strategie als solche als stimmig betrachtet wird, ist deren Formulierung nach Ansicht der Gutachtergruppe häufig zu ambitioniert und scheint eher marketingorientiert und weniger umsetzungsorientiert formuliert zu sein. Zum Beispiel möchte die FH Kufstein „internationale Spitzenpositionen“ erreichen und sich in der „jeweiligen fachlichen Community hervorragend positionieren“. Dies scheint der Gutachtergruppe, trotz der Fokussierung auf Nischen, in Anbetracht der Rahmenbedingungen des Auftrags als Fachhochschule und der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu ambitioniert formuliert.

Um die realistische Umsetzbarkeit der Strategie zu verdeutlichen, empfehlen die GutachterInnen, die Strategie in einer Weise zu formulieren, die das Hochschulprofil in stärkerem Maße widerspiegelt.

Als Teil des HEP wurden weitere Teilstrategien abgeleitet und ausformuliert, darunter die Forschungsstrategie, die Weiterbildungsstrategie, die Q-Strategie und die eLearning-Strategie.

Die Weiterbildungsstrategie leitet sich sehr direkt vom HEP ab und führt die Nischen- und Wachstumsstrategie der FH Kufstein in der Weiterbildung fort. Die Q-Strategie dient vor allem dazu, die Ziele der Hochschule weiter zu spezifizieren und zu operationalisieren und enthält einen klar nach Zielen strukturierten Maßnahmenplan mit Indikatoren und Verantwortlichkeiten.

Die eLearning-Strategie sehen die GutachterInnen jedoch als problematisch an. Zum einen ist sie hinsichtlich der konzeptionellen Grundlagen wenig überzeugend dargestellt. Zum anderen scheint die Strategie innerhalb der Hochschule praktisch unbekannt zu sein und findet kaum Anwendung. Dabei sehen die GutachterInnen vor allem für die berufsbegleitenden Studiengänge und die Weiterbildungslehrgänge großes Potential für die Nutzung von eLearning Methoden zur Ergänzung der didaktischen Vielfalt.

Um das eLearning als ergänzende didaktische Methodik innerhalb der FH Kufstein zu implementieren, empfehlen die GutachterInnen eine konzeptionelle Überarbeitung der Strategie sowie eine praktische Umsetzungsstrategie mit konkret formulierten Meilensteinen.

Auch bei der Forschungsstrategie liegen nach Ansicht der Gutachtergruppe die Ziele und die Wirklichkeit zu weit auseinander. In Anbetracht der Tatsache, dass die Lehre das wichtigste Betätigungsfeld einer Fachhochschule ist und entsprechend hohe Lehrdeputate existieren, bezweifeln die GutachterInnen, dass die FH Kufstein eine Sichtbarkeit in sieben Forschungsclustern erreichen kann. Die scheint insbesondere deshalb wenig wahrscheinlich, da die reale Forschungsaktivität nach Aussage der Hochschule bei zehn bis 15 Personen liegt und ein Fokus der Forschungsaktivität weniger als angewandte Forschung sondern als forschungsnahe Dienstleistung für Unternehmen konzipiert ist. Auch für die Umsetzung einer hochschulgerechten, respektive forschungsbasierten Lehre erscheint die personelle Ausstattung der Forschung den GutachterInnen recht gering. Außerdem erkennt die Gutachtergruppe keine klare Strategie, wie die FH Kufstein mit den während der Begehung diskutierten Maßnahmen eine Verdopplung des Drittmittelvolumens erreichen kann. Eine Erhöhung des Drittmittelvolumens halten die GutachterInnen jedoch für geboten, auch um die Finanzierungsbasis der Hochschule zu diversifizieren.

Um die Forschungsaktivitäten der FH Kufstein systematisch auszubauen und zu stärken, empfehlen die GutachterInnen eine Überarbeitung der aktuellen Forschungsstrategie mit dem Ziel, diese besser an die gegebenen Rahmenbedingungen anzupassen. Insbesondere wird empfohlen die Zahl der Forschungsschwerpunkte zu reduzieren, um eine kritische Größe der Schwerpunkte erreichen zu können, die relevant für eine Sichtbarkeit innerhalb der Fachcommunity ist. Die GutachterInnen erachten unter Einbeziehung der Institute eine Zahl von zwei bis drei Schwerpunkten für die FH Kufstein als realisierbar. Außerdem sollten die Schwerpunkte mit entsprechenden Personalres-

sourcen ausgestattet werden. Dabei könnten auch ein Karrieremodell für wissenschaftliche Mitarbeitende und Anreizsysteme bzw. Rahmenbedingungen, die Lehrende bei der Ausübung von Forschungstätigkeiten unterstützen, helfen. Eine Evaluation der Forschungsaktivitäten, z. B. durch ein Peer Review-Verfahren, könnte die FH Kufstein zudem dabei unterstützen, den Prozess der strategischen Ausrichtung des Forschungsbereichs zu moderieren.

Während der Begehung wurde deutlich, dass die Ziele der FH Kufstein in den Studiengängen implementiert und umgesetzt werden, auch wenn diese nicht für jeden Studiengang explizit ausformuliert sind. Positiv betrachten die GutachterInnen auch den Prozess zur Entwicklung neuer Studiengänge durch eine Ideensammlung und gemeinsamer Diskussion, der die strategischen Prinzipien stringent umsetzt.

Die Strategie der FH Kufstein passt nach Ansicht der Gutachtergruppe insgesamt gut zu ihrem Profil und dem Leitbild und wird von ihr konsequent und überzeugend verfolgt.

Die Entwicklung der Ziele lief nach Ansicht der Gutachtergruppe nach einem systematischen Prozess, der unterschiedliche interne und externe Stakeholder einbezogen hat. Unklar ist, ob für eine künftige Strategieentwicklung derselbe Prozess Anwendung finden wird. Auffallend war für die Gutachtergruppe die relativ starke Rolle des Erhalters bei der Strategieentwicklung, der bereits in den Vorüberlegungen den Rahmen der Strategie mitbestimmt. Der Prozess der Umsetzung, Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Strategie in den halbjährlichen Strategiemeetings der erweiterten Hochschulleitung wird als sinnvoll angesehen.

Die Ziele und die Strategie sind in einer gekürzten Version über das Intranet für die Mitarbeitenden einsehbar. Während der Begehung wurde der Gutachtergruppe deutlich, dass alle Mitarbeitenden gut über die Ziele und Aktivitäten der Hochschule informiert sind, und die angebrachten Beispiele haben verdeutlicht, dass die Strategie in der FH Kufstein gelebt wird. Insgesamt identifizieren sich die Hochschulangehörigen gut mit der Institution und ihren Zielen. Die Kommunikation scheint momentan vor allem informell zu funktionieren. Aufgrund der Größe der FH Kufstein funktioniert dies auch gut.

Um die Kommunikation der Strategie mit dem geplanten Wachstum der Hochschule in Einklang zu bringen, empfehlen die GutachterInnen eine darauf angepasste Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

Insgesamt gesehen hat die FH Kufstein nach Ansicht der GutachterInnen klar definierte Ziele, die zum Profil der Hochschule passen und den Mitarbeitenden bekannt sind und vor allem auch von ihnen mitgetragen werden. Die Strategie sollte jedoch im Bereich der Forschung an die Rahmenbedingungen angepasst werden. Der Prozess der Zieldefinition wird als partizipativ angesehen. Die Einbindung gesellschaftlicher Zielsetzungen in die Strategie der Hochschule ist gewährleistet.

## 4. Konzept für ein Qualitätsmanagement

### Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

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

Im Rahmen des Eckpunktes 2 werden die Prüfbereiche „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Studien und Lehre“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Lehrgängen zur Weiterbildung bei Erhaltern von Fachhochschul-Studiengängen gemäß § 9 FHStG“ (§ 22 HS-QSG PB 5), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Angewandte Forschung und Entwicklung“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Organisation und Administration und Personal“ (§ 22 HS-QSG PB 2) und „Einbindung von Internationalisierung in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3) geprüft.

### 4.1 Sachstand

#### 4.1.1 Hochschulübergreifendes Qualitätskonzept

Das Qualitätsmanagement der FH Kufstein basiert zum großen Teil auf dem Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden. Die einzelnen Mitarbeitenden nehmen dabei die Verantwortung für die Qualität ihrer Leistungen wahr, wobei die Letztverantwortung bei der Geschäftsleitung, bestehend aus der Geschäftsführung und der FH-RektorIn liegt. Das Qualitätsmanagement orientiert sich am Qualitätsregelkreis und geht vom HEP und der davon abgeleiteten Qualitätsstrategie aus.

Im Großen und Ganzen beruht das Qualitätsmanagement auf einem Prozessmanagementansatz und dem Qualitätsregelkreis und geht von einer Prozesslandkarte aus, in der ex-ante Prozesse zur Sicherstellung der Inputqualität und ex-post Prozesse sowie Instrumente zur Feststellung der Ergebnisqualität definiert sind. Die Prozessdokumentation ist über das Intranet allen Mitarbeitenden zugänglich. Für die unterschiedlichen Bereiche der FH, insbesondere für den Bereich Studium und Lehre in der Q-Richtlinie des FH-Kollegiums, sind Qualitätskonzepte formuliert. Die Zielerreichung wird in den Gremien wie der erweiterten Hochschulleitung, der Studiengangsleitungssitzung oder im FH-Kollegium diskutiert. Dort werden auch Maßnahmen abgeleitet und beschlossen. Unterstützt wird das Qualitätsmanagement durch die Stabsstelle Qualitätsmanagementeinheit mit drei Mitarbeitenden.

#### 4.1.2 Studium und Lehre

Das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre ist in der Q-Richtlinie des FH-Kollegiums geregelt. Diese definiert und beschreibt die Prozess und Instrumente zur regelmäßigen Evaluation der Lehre und Studienorganisation und zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen.

Die Studiengangsleitungen sind per Gesetz für die Koordination der Studienorganisation verantwortlich. Bei ihnen laufen die Ergebnisse der Qualitätssicherungsinstrumente auf Studiengangebene zusammen, sie halten Kontakt zu den nebenberuflichen Lehrenden im Studiengang und sind erste Ansprechpersonen für die Studierenden. Auf der Ebene der Departments findet eine studiengangübergreifende Koordination statt. Die hochschulweite Koordination findet auch durch das FH-Kollegium statt.

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

ex ante Qualitätssicherung:

- Prozess zur Studiengangsentwicklung mit Bedarfs- und Akzeptanzanalyse durch ein gesetzlich geregeltes Entwicklungsteam und anschließender externer Akkreditierung,
- periodische Revision eines Studiengangs alle sieben Jahre, der analog zur Einrichtung von Studiengängen durch ein Revisionsteam mit Beteiligung von VertreterInnen aus der Wissenschaft, der Berufspraxis, von Studierenden und AbsolventInnen durchgeführt wird und zu einer Entscheidung durch das FH-Kollegium führt,
- Prüfung inhaltlicher und rechtlicher Vorgaben im Rahmen der Erstellung und Komplettüberarbeitung von Studiengängen,
- gemeinsame allgemeine Prüfungsordnung für alle Studiengänge der FH Kufstein,
- eLearning-Konzept,
- jährlicher Budgetierungsprozess,
- ECTS-Label,
- Prozess zur Studienjahresplanung.

ex post Qualitätssicherung:

- mündliche Evaluierung in Form eines Gesprächs der Studiengangsleitung mit den Studierenden zur Mitte des Semesters,
- schriftliche Evaluierung jeder Lehrveranstaltung mittels eines standardisierten Fragebogens am Ende des Semesters und definiertem Follow-up abhängig vom Ergebnis,
- Semesterbericht über Evaluierungsergebnisse im Studiengang an FH-Kollegium,
- Kennzahlen aus Datenberichten.

Die Evaluierung der Lehre setzt an zwei Punkten an. Mittels der mündlichen Evaluierung wird die Studienorganisation diskutiert und einzelne, weniger gut laufende Veranstaltungen identifiziert, so dass noch vor Ende des Semesters ein Follow-up stattfinden kann. Die schriftliche Evaluierung am Ende des Semesters setzt an der einzelnen Lehrveranstaltung an und bewertet diese aus Sicht der Studierenden. Die Ergebnisse gehen an den jeweiligen Lehrenden und die Studiengangsleitung. Ab einem definierten Schwellenwerten muss ein verpflichtendes Follow-up Gespräch zwischen Lehrenden und Studiengangsleitung stattfinden. Die Studiengangsleitung fasst die Ergebnisse aller Lehrveranstaltungen zusammen und berichtet semesterweise im FH-Kollegium.

Die Revision eines Studiengangs orientiert sich stark am Prozess zur Entwicklung eines neuen Studiengangs und wird auch mittels eines Entwicklungsteams aus internen sowie externen Lehrenden und Studierenden durchgeführt. Die letzten beiden Revisionen wurden parallel für alle Bachelor- und alle Masterstudiengänge durchgeführt. So konnte der Prozess auch zur Angleichung und Harmonisierung der Studiengangstrukturen genutzt werden.

### **4.1.3 Weiterbildung**

Die Weiterbildungslehrgänge nach §9 FHStG werden von der Weiterbildungstochter International Business School durchgeführt, die gewinnorientierte, marktfinanzierte, branchenspezifische Weiterbildungsangebote in den Fachrichtungen der FH Kufstein anbietet. Kernstück ist ein MBA-Studiengang, der im Blending Learning angeboten wird. Daneben werden kürzere Zertifikats-Lehrgänge, die zwischen drei und 40 ECTS-Punkte umfassen, angeboten. Die Angebote sollen spezifische Nischen im Markt bedienen und sind für ca. drei bis fünf Durchläufe konzipiert. Die Lehrgänge werden von Lehrgangseleitungen, die in der Regel Lehrende der FH Kufstein sind, durchgeführt.

Das Qualitätsmanagement orientiert sich am QM im Bereich Studium und Lehre und soll auf längere Frist die dort etablierten Prozesse übernehmen. Momentan besteht ein definierter Prozess zur Einrichtung eines Lehrgangs durch ein Entwicklungsteam, der im FH-Kollegium und vom Erhalter verabschiedet wird.

Folgende Instrumente und Prozesse werden bislang genutzt:

- Kriterien für Zulassung und Anerkennung,
- Online-Lehrveranstaltungsevaluierungen,
- Workloadabfrage nach erstem Durchlauf,
- weitere Prozesse und Instrumente befinden sich in der Entwicklung.

### **4.1.4 Angewandte Forschung**

Die Forschung der FH Kufstein ist in sieben themenbezogenen Forschungsclustern organisiert, die die Forschungsprojekte der FH Kufstein nach außen hin sichtbar darstellen sollen. Daneben gibt es drei historisch gewachsene Institute, die den Departments zugeordnet sind. Ziel der FH Kufstein ist eine Erhöhung der Forschungsleistung und der Drittmittelquote auf ca. 10-15% des jährlichen FH-Umsatzes. Im Oktober 2014 wurde eine Forschungscoordination eingerichtet, die die Forschungsaktivitäten übergreifend koordiniert und mit der Geschäftsführung und dem Rektorat für die Weiterentwicklung der Forschungsstrategie zuständig ist sowie die Forschenden in der Projektanbahnung und -durchführung berät.

Im Rahmen der Qualitätssicherung wurde ein Prozess zur Projektabwicklung definiert. Außerdem existiert ein Budget zur internen Anschubfinanzierung für Forschungsprojekte. Da die Lehrenden der FH Kufstein in der Regel ein volles Lehrdeputat von 16 SWS haben, besteht die Möglichkeit einer Deputatsreduzierung durch Erbringung von Forschungsleistungen. Dafür wird das Forschungsbudget nach einem festgelegten Schlüssel zur Deputatsreduktion angewendet.

Im Rahmen der Evaluierung von Anträgen und Forschungsleistungen wurde der FuE-Ausschuss bestehend aus DepartmentsprecherInnen, Rektorat, Geschäftsführung und Forschungscoordination eingerichtet, der zur Evaluierung von Forschungsanträgen speziell im Rahmen des Förderprogramms des Tiroler Wissenschaftsfonds dient. Die interne Bewertung der Forschungsleistung findet anhand eines internen Kennzahlen- und Punktesystems statt.

### **4.1.5 Internationalisierung**

Die Internationalisierungsstrategie der FH Kufstein basiert auf dem HEP. Sie ist vor allem auf die Lehre ausgerichtet. In der Forschung wird momentan keine offensive Internationalisierungsstrategie verfolgt.

Im Zentrum der Strategie steht die Mobilität von Studierenden und Lehrenden. Internationalisierung in der Lehre spielt eine große Rolle für die FH Kufstein und ist Teil des

Profils und Selbstverständnisses der Hochschule als „Die Internationale Fachhochschule“. Interkulturalität wird dabei als Teil der Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden gesehen. Zentrale Ziele sind darum ein verpflichtendes Auslandssemester in Vollzeit-Bachelorstudiengängen und Studienreisen in berufsbegleitenden und Masterstudiengängen sowie die Integration von Fremdsprachen in die Curricula und ein Minimum von 20% der Lehrveranstaltungen auf Englisch. Auch die Lehrendenmobilität wird gefördert.

Koordiniert und unterstützt werden die Internationalisierungsaktivitäten vom International Relations Office (IRO), das auch das Netzwerk an Partnerhochschulen pflegt. Ein besonderes Angebot ist das International Program (IP), ein spezielles englischsprachiges, studiengangübergreifendes Studienangebot, das den Austauschstudierenden und den Kufsteiner Studierenden offensteht.

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

- Prozesse für Mobilität,
- Learning Agreements,
- ECTS Label,
- Diploma Supplement Label,
- Fremdsprachenkurse und Deutsch als Fremdsprache,
- Studienberichte über Auslandssemester durch Studierende,
- Erhebung und Auswertung von Kennzahlen.

#### **4.1.6 Verwaltung und Personal**

Die Verwaltung unterstützt die Hochschule bei der Erbringung ihrer Leistungen. Im Bereich Studium und Lehre ist die Studiengangverwaltung direkt den Studiengängen zugeordnet, die durch StudiengangsassistentInnen unterstützt werden. Diese sind departmentweise zusammengefasst. Die Kommunikation zwischen dem akademischen Bereich und der Verwaltung findet in der erweiterten Hochschulleitung statt, in dem auch die Leitungen der Verwaltungseinheiten Mitglied sind.

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

Für die Einstellung von wissenschaftlichem Personal existieren definierte Prozesse. Eine wichtige Kenngröße für den Einstellungsbedarf ist das Betreuungsverhältnis, das für jeden Studiengang zwischen 15 und 40 Studierende pro internen Lehrenden liegen sollte. Das Aufgabenprofil einer neu auszuschreibenden Stelle wird durch die Studiengangsleitung definiert. Die Freigabe der Stelle erfolgt dann durch die Geschäftsführung nach Diskussion in der erweiterten Hochschulleitung. Nach der Freigabe wird vom Personalausschuss des FH-Kollegiums eine Berufungskommission gebildet. Sie besteht aus Personen aus dem FH-Kollegium, der Studiengangsleitung, einem Lehrenden aus dem Studiengang, einer StudierendenvertreterIn sowie einer VertreterIn aus dem Personalausschuss. Nach einem Hearing mit Probevorlesung und Interview präsentiert die Berufungskommission einen gereihten Dreivorschlag als Entscheidungsvorlage. Die Geschäftsführung verhandelt dann in der Regel mit zwei BewerberInnen und trifft die Letztentscheidung.

Die Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrende und Verwaltungsmitarbeitende sind auf der hausinternen Michelangelo-Plattform zusammengefasst. Hochschuldidaktische Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrende werden vor allem über die Fachhochschulkonferenz angeboten. Die FH Kufstein bietet Studiengang- und Bereichsleitungen ein Führungskräfte-Training an.

## **4.2 Bewertungen und Empfehlungen**

### **4.2.1 Hochschulübergreifendes Qualitätskonzept**

Nach Ansicht der Gutachtergruppe hat die FH Kufstein insgesamt ein klares Qualitätsmanagement-Konzept, das sich am Qualitätsregelkreis und am Prozessansatz orientiert. Insbesondere ist eine Großzahl von Prozessen aus allen Bereichen der Hochschule definiert und im Intranet als Prozessbeschreibungen verfügbar. Die Begehung hat gezeigt, dass die Prozesse von den Mitarbeitenden im Großen und Ganzen befolgt und auch akzeptiert und insbesondere als unterstützend für ihre Arbeit wahrgenommen werden.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe stellt das Qualitätsmanagementkonzept den Prozessansatz jedoch stark in den Vordergrund. Der Steuerungsansatz, also die Verwendung des Qualitätsmanagements als Steuerungsinstrument für die Hochschule wird nicht immer deutlich. Dies könnte nach Ansicht der Gutachtergruppe etwas stärker wahrgenommen werden.

Das Qualitätsmanagement dient auch der Überprüfung der Zielerreichung. Dies findet auf Hochschulebene vor allem in den halbjährlichen Strategiemeetings statt.

### **4.2.2 Studium und Lehre**

Im Bereich Studium und Lehre, der der wichtigste Bereich der Fachhochschulen in Österreich ist, ist das Qualitätsmanagement nach Einschätzung der Gutachtergruppe mit am weitesten entwickelt. Hier sehen die GutachterInnen die FH Kufstein auf einem guten Weg, der so weitergeführt werden sollte. Die verwendeten Prozesse und Instrumente erlauben eine recht umfangreiche Sicherung und Beurteilung der Qualität der Lehre und der Studienorganisation aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Insbesondere die Q-Richtlinie des FH-Kollegiums gibt nach Ansicht der Gutachtergruppe eine gute Darstellung des QM-Systems. Die Begehung hat gezeigt, dass die beiden zentralen Prozesse, die Revision der Studiengänge und die Evaluation der Lehre gut implementiert sind und regelmäßig über die Hochschule hinweg angewandt werden.

Der Revisionsprozess für Studiengänge wurde bereits für alle Bachelor und alle Masterstudiengänge durchgeführt und ist innerhalb der Hochschule gut akzeptiert. Nach Ansicht der Gutachtergruppe sind durch die Beteiligung von externen Mitgliedern und Studierenden sowie AbsolventInnen in den Entwicklungsteams alle wichtigen Stakeholder in die Weiterentwicklung der Studiengänge einbezogen. Besonders positiv wird bewertet, dass die Revisionen auch zur studiengangübergreifenden Weiterentwicklung genutzt wurden. Dies sollte nach Ansicht der Gutachtergruppe auch in der Zukunft beibehalten werden.

Etwas verwundert waren die GutachterInnen, dass Modularisierung bislang noch keine große Rolle für die FH Kufstein spielt.



Um die Studiengänge stärker an die Entwicklungen des Europäischen Hochschulraums anzupassen, empfehlen die GutachterInnen, insbesondere bei der Neuentwicklung von Studiengängen, aber auch bei zukünftigen Revisionen, verstärkt auf Modularisierung zu achten.

Zur Evaluation der Lehre wird vor allem das mündliche und schriftliche Feedback der Studierenden genutzt. Positiv sehen die GutachterInnen, dass zwei unterschiedliche Möglichkeiten zu verschiedenen Zeitpunkten und mit jeweils eigenem Fokus eingesetzt werden, um ein möglichst breites Feedback einzuholen. Die mündliche Evaluation findet bereits zur Semestermitte statt und wird von der Studiengangsleitung mit den Studierenden eines Jahrgangs durchgeführt. So kann Feedback zum gesamten Studiengang, zur Studienorganisation und zu einzelnen Lehrveranstaltungen eingeholt und diskutiert werden. Änderungen sind also prinzipiell noch während des laufenden Semesters möglich. Die schriftliche Evaluierung am Ende des Semesters wird als klassische Lehrveranstaltungsbefragung durchgeführt und gibt somit ein anonymes Feedback zu einer einzelnen Veranstaltung. Positiv anzumerken ist, dass geregelte Feedbackgespräche beim Unterschreiten von festgelegten Schwellenwerten zwischen Studiengangsleitung und Lehrenden durchgeführt werden. Während der Begehung betonen die Studierenden auch das insgesamt gute Verhältnis zu den Lehrenden und die Tatsache, dass Änderungsvorschläge auch umgesetzt werden. Insbesondere beim Vergleich verschiedener Jahrgänge wird den Studierenden deutlich, welche Rückmeldungen der Studierenden umgesetzt wurden. Dennoch bleibt meist bei der schriftlichen Evaluierung ein direktes Feedback an die Studierenden aus, insbesondere, wenn die Studierenden im folgenden Semester keine Lehrveranstaltung bei den Lehrenden haben.

Um durch ein systematisches Feedback der Evaluierungen den Studierenden zu signalisieren, wie studentisches Feedback für die Weiterentwicklung der Studiengänge verwendet wird, empfehlen die GutachterInnen, Wege auszuloten, wie dies systematisch umgesetzt werden kann, beispielsweise durch Rückspiegelung der Evaluationsergebnisse per E-Mail.

Insgesamt wird die Qualität der Studiengänge und der Lehre von den Studierenden jedoch als gut empfunden, wie während der Begehung mitgeteilt wurde. Auch die Gutachtergruppe hat den Eindruck erlangt, dass die Lehrenden der FH Kufstein um eine gute Qualität bedacht sind.

Um das Qualitätsmanagement auch zur Darstellung der Ergebnisqualität zu nutzen, empfehlen die GutachterInnen, auch die guten Ergebnisse in der Lehre und der Entwicklung der Studiengänge transparent hochschulöffentlich und öffentlich darzustellen.

Zur Selektion der Studierenden führt die FH Kufstein Aufnahmetests durch. Dafür wurde bislang für alle Studiengänge in der ersten Stufe ein standardisierter Intelligenztest und in der zweiten Stufe ein Auswahlgespräch genutzt. Diese Verfahren stößt, wie in der Begehung deutlich wurde, sowohl bei Lehrenden als auch bei Studierenden auf geteilte Resonanz. Daher ist positiv anzumerken, dass das Auswahlverfahren extern überprüft und validiert wurde. Auf Grundlage der Ergebnisse soll es dann überarbeitet werden.

Insgesamt bewerten die GutachterInnen das Qualitätsmanagement der FH Kufstein im Bereich der Lehre als leistungsfähiges System, dessen Instrumente sinnvoll verknüpft sind und tatsächlich zur Weiterentwicklung genutzt werden.

#### **4.2.4 Weiterbildung**

Das Ziel der FH Kufstein ist es, im Bereich der Weiterbildung die Prozesse aus dem Bereich der Lehre zu übernehmen. Dies ist nach Ansicht der GutachterInnen als sinnvoll anzusehen, momentan aber noch nicht vollständig implementiert. Die Entwicklung der Lehrgänge findet in einem definierten Prozess statt, und wird vom FH-Kollegium und vom Erhalter verabschiedet. Jedoch findet eine externe Überprüfung der Lehrgänge nicht statt. Insbesondere bei Weiterbildungsangeboten die mit einem Master enden ist es nach Ansicht der Gutachtergruppe wichtig, die wissenschaftliche Qualität des Angebotes in vollem Umfang zu gewährleisten. Dafür könnte eine externe Qualitätssicherungskomponente sinnvoll sein. Auch die Zulassung zu den Lehrgängen leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Darum begrüßen es die GutachterInnen, dass die FH Kufstein an einem Pilotprojekt der AQ Austria zu Anrechnung externer Kompetenzen teilnimmt.

Außerdem gibt es zwischen den Bereichen der Weiterbildung und der Lehre Unterschiede, die eine Anpassung der Prozesse notwendig machen. Die Weiterbildung findet überwiegend im Fernstudium bzw. Blended Learning statt, was Auswirkungen auf die Didaktik und die Abstimmung der Qualitätssicherungsinstrumente hat. Diese Unterschiede wurden auch dahingehend deutlich, dass die Prüfungsordnung der FH Kufstein in der vorliegenden Form nicht immer optimal für die Weiterbildung passend ist und entsprechend angepasst werden muss.

Um den hochschulischen Charakter und die wissenschaftliche Qualität der Weiterbildungsangebote zu gewährleisten, empfehlen die GutachterInnen, das bewährte QM-Konzept im Bereich von Studium und Lehre anzupassen und auch im Bereich der Weiterbildung zu implementieren. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf das wissenschaftliche Niveau der Weiterbildungslehrgänge und die Durchführung von geeigneten Aufnahmeverfahren gelegt werden.

#### **4.2.5 Angewandte Forschung**

Die Aktivitäten in der angewandten Forschung sind momentan noch wenig stark ausgeprägt. Sie sind in sieben Forschungsclustern und drei, den Departements zugeordneten Instituten organisiert. Diese Organisation war für die GutachterInnen nicht ganz transparent.

Die genutzten Instrumente zur Unterstützung und Qualitätssicherung der Forschung werden insgesamt als sinnvoll betrachtet. Insbesondere die Benennung einer Forschungskoordination stärkt die Strategieentwicklung im Bereich und dient als Anlaufstelle für Informationen und Unterstützung der Forschenden. Die wichtigsten Prozesse sind definiert. Die Anschubfinanzierung und die Möglichkeit zur Deputatsreduzierung werden als notwendige Unterstützung zur Entwicklung der Forschungsaktivitäten betrachtet. Unklar blieb für die GutachterInnen inwieweit die FH Kufstein bereits in der Lage ist eine vollständige Trennungsrechnung durchzuführen.

Die GutachterInnen befürworten, im Rahmen der strategischen Überarbeitung der Forschungsaktivitäten, deren Qualitätssicherung den neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Dies könnte auch dezidierte Instrumente für die Qualitätssicherung von forschungsnahen Dienstleistungen enthalten.

#### **4.2.6. Internationalisierung**

Die FH Kufstein definiert sich als „Die internationale Fachhochschule“. Dies gelingt ihr nach Ansicht der Gutachtergruppe ausgesprochen gut. Im Bereich der Internationalisierung hat die FH klare Ziele, die in einem klaren Mobilitätskonzept umgesetzt werden. Dies wird auch von den Studierenden und den Lehrenden als positiv empfunden. Die Studierenden nennen die Internationalität der Studiengänge häufig als ein Grund für ihr Studium an der FH Kufstein und sie empfinden das absolvierte Auslandssemester als Bereicherung ihres Studiums.

Die Prozesse in der Internationalisierung sind klar definiert. Eine Hauptaufgabe des International Relations Office ist neben der Betreuung der Incoming und Outgoings die Pflege und Weiterentwicklung des umfangreichen Netzwerkes an Partnerhochschulen. Dadurch wird eine genügend große Anzahl an Austauschplätzen, attraktive Partnerhochschulen und die Balance im Verhältnis zwischen Incomings und Outgoings gewährleistet. Die verwendeten Instrumente sind geeignet, die Qualität der Internationalisierungsaktivitäten zu gewährleisten und zu bewerten, was sich nach Ansicht der Gutachtergruppe auch in der Ergebnisqualität niederschlägt.

#### **4.2.7 Administration und Personal**

Die Qualitätssicherung im Bereich Verwaltung wird von den GutachterInnen als insgesamt sehr gut bewertet. Während der Begehung haben die GutachterInnen den Eindruck gewonnen, dass bei den Mitarbeitenden eine hohe Qualitätskultur und eine starke Serviceorientierung vorhanden sind. Das Qualitätsmanagement wird von den Mitarbeitenden größtenteils als unterstützend und als Bereicherung für die eigene Arbeit empfunden. Dies ist aufgrund der Wichtigkeit der Verwaltung für die Betreuung der Studierenden und der Einbindung der Verwaltung in das Qualitätsmanagement von großer Bedeutung für die FH Kufstein. Die definierten Prozesse sind über das Intranet für die Mitarbeitenden abrufbar. Die Kommunikation zwischen der Verwaltung und dem wissenschaftlichen Bereich ist gut. Dazu trägt sicher auch die gezielte räumliche Nähe bei, die kurze Kommunikationswege ermöglicht.

Ein sinnvolles Instrument sind nach Ansicht der GutachterInnen die regelmäßigen Mitarbeitergespräche (MAG), die einmal jährlich mit allen Mitarbeitenden des akademischen Bereichs und der Verwaltung von jeweiligen Vorgesetzten durchgeführt werden und die auch zur Feststellung des Weiterbildungsbedarfs genutzt werden. Aufgrund der eher zufälligen zeitlichen Durchführung der MAG scheinen diese jedoch nicht zur Strategieumsetzung genutzt zu werden. Darum möchten die GutachterInnen anregen, die MAG auch als Instrument der Strategieumsetzung zu verwenden.

Eine regelmäßige Mitarbeitendenbefragung, die angedacht ist aber noch nicht durchgeführt wird, wird von der Gutachtergruppe begrüßt.

Die Berufungsverfahren für wissenschaftliches Personal sind klar strukturiert. Im Zuge der Stärkung der Forschung an der FH Kufstein, könnten nach Ansicht der Gutachtergruppe die Berufungsverfahren auch stärker auf die Forschungsthemen fokussiert werden. Die FH könnte in diesem Zusammenhang auch die Karrierewege für wissenschaftlich Mitarbeitende z. B. über kooperative Promotionen weiter verbessern.

Der Bedarf für Personalentwicklung wird in der Hochschule gesehen und in den MAG diskutiert. Dazu werden den Mitarbeitenden in Lehre und Verwaltung zielgruppenspezifisch hochschulexterne Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten.

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

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

Die FH Kufstein hat neben einem Qualitätsregelkreis auf Hochschulebene weitere Qualitätsregelkreise für die einzelnen Bereiche, insbesondere für Studium und Lehre, Forschung, Internationalisierung sowie Verwaltung definiert. Auf der Hochschulebene orientiert sich der Qualitätsregelkreis am HEP, in dem Ziele und Maßnahmen definiert sind. Die Zielerreichung wird dabei durch die Geschäftsführung und die erweiterte Hochschulleitung in den Strategiemeetings überprüft und Maßnahmen werden gegebenenfalls angepasst und umgesetzt.

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

### 5.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Ansicht der Gutachtergruppe sind die Qualitätsregelkreise in den zentralen Bereichen des Qualitätsmanagements geschlossen und greifen gut ineinander. Dies gilt insbesondere für den übergreifenden Qualitätsregelkreis auf Hochschulebene und für die Bereiche Studium und Lehre, Internationalisierung sowie Verwaltung und Personal. In der Forschung und Weiterbildung hingegen, ist das Qualitätsmanagement noch nicht so weit ausgebaut, dass von vollständig geschlossenen Regelkreisen gesprochen werden kann.

Die Operationalisierung der Ziele findet vor allem auf der Ebene der Gesamthochschule statt, wo im Rahmen des HEP bzw. der Q-Strategie Ziele operationalisiert werden, die für die Mitarbeitenden auch handlungsleitend sind. Die Zielerreichung wird mit Hilfe des Qualitätsmanagements überprüft und in den Strategiemeetings diskutiert, wo auch Steuerungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen entwickelt werden. Insbesondere im Bereich Studium und Lehre sind die Qualitätssicherungsinstrumente nach Einschätzung der GutachterInnen auf Verbesserung ausgerichtet, was sich in der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Studiengänge niederschlägt. Positiv ist auch die durchweg gute Akzeptanz des Qualitätsmanagements.

Ein deziderierter Regelkreis zur Überprüfung des Gesamtsystems existiert nach Einschätzung der Gutachtergruppe noch nicht, jedoch ist das System insgesamt noch recht neu und scheint dafür sehr gut zu funktionieren. Einzelne Instrumente wurden jedoch überarbeitet.

## 6. Informationssystem

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

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

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

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

### **6.1 Sachstand**

Das Qualitätsmanagement der FH Kufstein wird durch Informationssysteme unterstützt. Neben dem Campusmanagementsystem „BigOpen“ für die Studierenden- und Campusverwaltung nutzt die FH Kufstein ihr Intranet als zentrale Informationsplattform für alle Mitarbeitenden der FH. Alle relevanten Informationen wie z. B. die Prozesslandkarte und die Prozessbeschreibungen sind im Intranet intern veröffentlicht.

Das Qualitätsmanagement wird durch IT-gestützte Evaluierungstools unterstützt, die Berichte und Auswertungen erstellen. Daneben werden der Hochschulleitung und den Studiengangsleitungen auch regelmäßig Daten und Kennzahlen zur Verfügung gestellt.

### **6.2 Bewertungen und Empfehlungen**

Nach Ansicht der Gutachtergruppe kann die FH Kufstein über ihr Intranet sinnvoll auf die Prozesse und Dokumente des Qualitätsmanagements zugreifen. Auch statistische Informationen zu den Studiengängen werden den Entscheidungsträgern regelmäßig zur Verfügung gestellt. Die IT-Systeme sind jedoch noch im Aufbau befindlich, so dass Berichte noch nicht automatisiert erstellt werden können. Die Einrichtung eines konsolidierten Data-Warehouse läuft momentan. Es soll die Bereitstellung der Daten und das Reporting optimieren. Dennoch wird bereits jetzt eine Reihe von Datenberichten aus dem Campus-Managementsystem erstellt, die auch grafisch aufbereitet werden und bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielen.

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

Als weitere zentrale Gremien auf Hochschulebene existieren die Hochschulleitung, die aus Geschäftsführung, Rektorat und ProkuristIn besteht, sowie die erweiterte Hochschulleitung, die zusätzlich noch die DepartmentsprecherInnen sowie die Leitungen der Dienstleistungsbereiche und Stabsstellen umfasst, und sich halbjährlich zum Strategiemeeting trifft. Daneben gibt es monatliche Treffen der Studiengangsleitungen.

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

Studierende sind formell über die Gremien in die Entscheidungsprozesse der FH Kufstein eingebunden. Neben dem FH-Kollegium sind sie Mitglied in den Entwicklungs- bzw. Reviewteams und den Berufungskommissionen. Daneben gibt es 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 Kufstein eingebunden. Der Großteil der nebenberuflich Lehrenden arbeitet hauptberuflich in Unternehmen oder anderen Hochschulen und kann daher die Anforderungen der Arbeitgeber an die AbsolventInnen und die Ideen der Unternehmen oder der Wissenschaft zur Weiterentwicklung der Studiengänge direkt einfließen lassen. Daneben besteht ein Austausch über die Praktikumsgeber, die den Studiengangsleitungen informell Feedback zur Qualität der Leistungen der Studierenden geben.



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

## 7.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe übernimmt die Hochschulleitung der FH Kufstein klar die Letztverantwortung für Qualitätsmanagement und ist an deren Weiterentwicklung beteiligt. Die Steuerung orientiert sich dabei an den Zielen und dem Leitbild der Hochschule. Die durch das Qualitätsmanagement gewonnenen Informationen spielen dabei – vor allem dort, wo das System bereits gut ausgebaut ist – eine wichtige Rolle und werden systematisch genutzt. Positiv sehen die GutachterInnen auch, dass sowohl die Hochschulleitung als auch die Studiengangsleitungen ihre Möglichkeiten zur Steuerung wahrnehmen. Das System insgesamt ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe auf Weiterentwicklung ausgerichtet, was z. B. in den verpflichtenden Follow-up-Gesprächen der Lehrveranstaltungsbefragung und der Fortschreibung der Maßnahmenpläne in den Strategiegesprächen deutlich wird.

Die Verantwortlichkeiten sind an der FH Kufstein im Prinzip klar geregelt. Die meisten, z. B. die Rolle der Studiengangsleitungen, sind gesetzlich geregelt oder in der Satzung der FH festgelegt. Nach Einschätzung der Gutachtergruppe liegt der Schwerpunkt der Steuerung an der FH Kufstein beim Erhalter bzw. der Geschäftsführung. Die akademische Leitung des Rektorats scheint hingegen eine weniger starke Rolle zu haben. Für die Leitung einer Hochschule ist jedoch ausgewogene Balance zwischen akademischen und finanziellen Gesichtspunkten relevant.

Um eine Balance zwischen der akademischen und finanziellen Steuerung der Hochschule zu erreichen, empfehlen die GutachterInnen, die Position der akademischen Leitung zu stärken. Dabei sollten vor allem inhaltliche Erwägungen eine größere Rolle spielen.

Um Entscheidungen vorzubereiten nutzt das FH-Kollegium verschiedene Ausschüsse, z. B. den Personalausschuss, den QM-Ausschuss und den Studiengangsausschuss. Den GutachterInnen war jedoch die Aufgabenteilung zwischen dem QM-Ausschuss und dem Studiengangsausschuss nicht klar, da beide für Fragen von Studium und Lehre zuständig sind.

Um die personelle Kontinuität bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen zu gewährleisten, empfehlen die GutachterInnen, die Aufgabenteilung der Ausschüsse des Kollegiums zu überdenken. So könnte der QM-Ausschuss die Aufgaben des Studiengangsausschusses übernehmen wobei bei der Entscheidung über neue Studiengänge VertreterInnen des Erhalters hinzugezogen werden.

Die hochschulinternen Interessengruppen sind über die formellen Gremien wie z. B. dem FH-Kollegium, in die Entscheidungsprozesse der FH Kufstein eingebunden. Positiv wurde von der Gutachtergruppe auch gesehen, dass auch nebenberufliche Lehrende aktiv in die Weiterentwicklung von Studiengängen einbezogen werden. Auch Studierende sind über die gesetzlich vorgeschriebenen Gremien, z. B. als Mitglieder der Entwicklungs- und Reviewteams, in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen direkt eingebunden.

Um die Studierenden auch an der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems zu beteiligen, empfehlen die GutachterInnen, Studierende in den Aufbau und die Weiterentwicklung von den QM-Prozessen und Instrumenten einzubeziehen, die diese direkt betreffen.

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.

## 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 zu Qualitätsmanagement, Beschlüssen der Hochschule, Prozessbeschreibungen, statistischen 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.

### **8.2 Bewertungen und Empfehlungen**

Eine umfassende Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems ist vorhanden. Diese ist für alle relevanten Stakeholder im Intranet veröffentlicht und nutzbar. Eine Information bezüglich der Ergebnisse des Qualitätsmanagements existiert nicht.

Um die Leistungen der FH Kufstein transparenter darzustellen, empfehlen die GutachterInnen zu überprüfen, ob ein jährlicher Qualitätsbericht eine sinnvolle Ergänzung sein könnte.

## 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 Kufstein eine ausgeprägte Qualitätskultur mit einem starken Qualitätsbewusstsein vorhanden ist. Getragen wird die Qualitätskultur von der Unterstützung der Hochschulleitung und der funktionierenden Kommunikationskultur zwischen den Hochschulangehörigen. Die FH Kufstein betont dabei besonders die Verantwortung aller Mitarbeitenden für die Qualität ihrer Leistungen.

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

### 9.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe findet an der FH Kufstein eine sehr stark ausgeprägte Qualitätskultur vor, die von allen Mitarbeitenden und Führungskräften getragen wird. Die Qualitätskultur wird durch die Hochschulleitung stark unterstützt, die eine zielgerichtete und veränderungsorientierte Hochschulentwicklung unterstützt. Besonders positiv bewerten die GutachterInnen, dass die Mitarbeitenden der FH Kufstein gut über das Qualitätsmanagement informiert sind und dieses aktiv mittragen und als Unterstützung ihrer Arbeit empfinden. Insbesondere die Q-Richtlinie als zentrales Dokument des Qualitätsmanagements im Bereich Studium und Lehre wird als Ergebnis der eigenen Arbeit angesehen.

Obwohl auch informelle Kommunikation eine wichtige Rolle im Qualitätsmanagement der FH Kufstein spielt, hat die FH nach Ansicht der Gutachtergruppe für eine kleine Hochschule viele gut ausgearbeitete QM-Instrumente, die auch gut in die Struktur der Hochschule eingebettet sind. Damit scheint die FH Kufstein für das geplante Wachstum gut gerüstet zu sein. Dennoch ist es wichtig, die Balance zwischen formellen und informellen Instrumenten und Prozessen aufrecht zu erhalten, um einerseits eine Bürokratisierung und andererseits eine Beliebigkeit im Qualitätsmanagement zu verhindern.

## 10. Gesamtbewertung

Insgesamt hat die FH Kufstein nach Ansicht der Gutachtergruppe ein gut ausgebautes und leistungsfähiges Qualitätsmanagement, das auf einer ausgeprägten Qualitätskultur und gut austarierten Instrumenten und Prozessen beruht.

Ausgangspunkt des Qualitätsmanagements ist der Hochschulentwicklungsplan mit der Q-Strategie, der die strategischen Ziele der Hochschule definiert, die den Mitarbeitenden als Handlungsgrundlage dienen. Danach verfolgt die FH Kufstein eine konsequente Nischenstrategie: Sie strebt Wachstum an, das über ein Angebot von Studiengängen mit wirtschaftswissenschaftlichem Kern, die bestimmte Nischen bedienen und noch nicht am Markt vertreten sind, realisiert werden soll. Zentrales Instrument der Strategieumsetzung und Qualitätssicherung sind die halbjährlichen Strategiemeeetings, auf denen die erweiterte Hochschulleitung den Umsetzungsstand der Strategie diskutiert und die nächsten Umsetzungsmaßnahmen festlegt.

Am weitesten implementiert ist das Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre, dem wichtigsten Handlungsfeld der FH Kufstein. Auch der Bereich der Internationalisierung, der aufgrund des Profils als internationale Hochschule eine wichtige Bedeutung für die FH Kufstein hat, und die serviceorientierte Verwaltung sind gut in das Qualitätsmanagement integriert. In den Bereichen Weiterbildung und angewandte Forschung wird das Qualitätsmanagement noch entwickelt und aufgebaut. Nach Ansicht der Gutachtergruppe hat die FH Kufstein bei der Entwicklung des Qualitätsmanagements die Prioritäten richtig gesetzt, um zunächst ein wirkungsvolles Qualitätsmanagement für ihre Kernbereiche zu entwickeln und andere Bereiche später nachzuziehen.

Im Bereich Studium und Lehre existieren gut ausdifferenzierte Prozesse zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen, die über ihre Entwicklungsteams interne und externe Stakeholder gut in die Studiengangentwicklung einbinden. Die GutachterInnen erachten es als besonders sinnvoll, die Studiengangrevision auch studiengangübergreifend zur Weiterentwicklung der Lehre zu verwenden. Die Evaluation der Lehre nutzt mündliches und schriftliches Feedback auf Studiengangs- und Lehrveranstaltungsebene und hat klar definierte Follow-up-Prozeduren.

Die angewandte Forschung an der FH Kufstein ist bislang noch wenig stark ausgeprägt. Hier ist nach Ansicht der Gutachtergruppe die strategische Profilierung des Bereichs noch nicht zum Ende gekommen. Eine klare Profilierung und entsprechende Unterstützung durch Ressourcen und Qualitätssicherungsprozesse könnte die Entwicklung des Forschungsbereichs stärken.

In der Weiterbildung steht der Aufbau des Qualitätsmanagements erst am Anfang. Der Ausbau kann durch eine Orientierung am System der FH Kufstein in Studium und Lehre profitieren. Dass Internationalisierung eine große Rolle für die FH Kufstein spielt, wird schnell deutlich. Auch die interne Qualitätssicherung, mit der die Zielerreichung geprüft und optimiert wird, ist wirkungsvoll. Die Verwaltung wird als den akademischen Bereich optimal unterstützend wahrgenommen. Die Berufungsverfahren sind strategisch ausgerichtet und an wissenschaftlichen Kriterien orientiert.

Insgesamt bewerten die GutachterInnen das interne Qualitätsmanagement der FH Kufstein als geeignet, die Qualität ihrer Leistungen zu gewährleisten und weiterzuentwickeln. Das System ist noch nicht in allen Bereichen auf demselben gut ausgebauten Entwicklungsstand aber die GutachterInnen sind überzeugt, dass die Hochschule sich auf einem guten Weg befindet, das System kontinuierlich zu optimieren und auf weitere Bereiche auszudehnen. Die Herausforderung wird sein, die Balance zwischen formellen und informellen Elementen so zu bewahren, dass einerseits die Effektivität und Effizienz des Systems gewährleistet und andererseits eine Beliebigkeit vermieden wird.

## 11. Stellungnahme der Hochschule

Im Namen der FH Kufstein Tirol möchten wir uns bei den Gutachterinnen und Gutachtern und der evalag für ihren Einsatz, die Organisation und das konstruktive, offene, dialogorientierte Gesprächsklima während des gesamten Auditverfahrens bedanken. Unser Dank gilt auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit ihrem Engagement und ihrem umfassenden Qualitätsbewusstsein wesentlich zum erfolgreichen Vor-Ort-Besuch der Gutachtergruppe beigetragen haben.

Das Rektorat und die Geschäftsführung nimmt gerne zu einzelnen Bereichen der insgesamt positiven Einschätzung unseres Qualitätsmanagementsystems Stellung. Die im Bericht dargestellten Empfehlungen bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten betrachten wir als wertvollen Input – sie korrespondieren zum Teil mit bereits eingeleiteten Vorhaben.

Um die realistische Umsetzbarkeit der Strategie zu verdeutlichen, empfehlen die GutachterInnen, die Strategie in einer Weise zu formulieren, die das Hochschulprofil in stärkerem Maße widerspiegelt.

Die Weiterentwicklung der gesamten Hochschule ist ein wichtiger Aspekt bzw. ein wichtiges Ziel des Auditverfahrens. Durch die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung bietet sich die Chance zur Potenzialentwicklung und zur weiteren Handlungsfähigkeit. In diesem Sinne ist obige Empfehlung eine wertvolle Anregung, die bei der strategischen Weiterentwicklung hilfreich sein kann.

Um das eLearning als ergänzende didaktische Methodik innerhalb der FH Kufstein zu implementieren, empfehlen die GutachterInnen eine konzeptionelle Überarbeitung der Strategie sowie eine praktische Umsetzungsstrategie mit konkret formulierten Meilensteinen.

Im Sinne des PDCA-Zyklus stellt diese Empfehlung bzw. diese Erkenntnis aus dem Auditverfahren ein bewusstes „ACT“ dar. Die konzeptionelle Überarbeitung der eLearning Strategie, sowie weitere Maßnahmen zur Implementierung sind geplant.

Um die Forschungsaktivitäten der FH Kufstein systematisch auszubauen und zu stärken, empfehlen die GutachterInnen eine Überarbeitung der aktuellen Forschungsstrategie mit dem Ziel, diese besser an die gegebenen Rahmenbedingungen anzupassen. Insbesondere wird empfohlen die Zahl der Forschungsschwerpunkte zu reduzieren, um eine kritische Größe der Schwerpunkte erreichen zu können, die relevant für eine Sichtbarkeit innerhalb der Fachcommunity ist. Die GutachterInnen erachten unter Einbeziehung der Institute eine Zahl von zwei bis drei Schwerpunkten für die FH Kufstein als realisierbar. Außerdem sollten die Schwerpunkte mit entsprechenden Personalressourcen ausgestattet werden. Dabei könnten auch ein Karrieremodell für wissenschaftliche Mitarbeitende und Anreizsysteme bzw. Rahmenbedingungen, die Lehrenden die

Ausübung von Forschungstätigkeiten unterstützen, helfen. Eine Evaluation der Forschungsaktivitäten, z. B. durch ein Peer Review-Verfahren, könnte die FH Kufstein zudem dabei unterstützen, den Prozess der strategischen Ausrichtung des Forschungsbereichs zu moderieren.

Die Weiterentwicklung der Forschungsstrategie startete bereits während des Auditverfahrens, diese sieht u.a. auch eine Fokussierung auf die erfolgreichsten Kernbereiche vor. Durch die Installation einer F&E Koordinationsgruppe wurden bereits personelle Ressourcen aufgestockt.

Durch Prof. (FH) Mario Döller – neuer Rektor und Forschungskordinator in Personalunion – erhält das Thema Forschung zusätzliches Gewicht. Es ist geplant, dass bei der Konsolidierung der Forschungsthemen bzw. Forschungsschwerpunkte das externe Consultingunternehmen Pöchhacker Innovation Consulting die Hochschule unterstützen wird. Die Überarbeitung der Forschungsstrategie gilt als gemeinsames Vorhaben aller Akteurinnen und Akteure in der Institution. Bereits vorhanden sind drei Arten der Anschubfinanzierung bzw. Anreizsysteme: Finanzierung von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Reduktion von Lehrdeputat oder die Sicherstellung des Eigenmittelbedarfs bei FuE-Projekten.

Die Evaluierung von Forschungsanträgen, speziell im Rahmen des TWF-Förderprogramms, erfolgt durch den FuE-Ausschuss unter der Leitung des Rektorats nach festgelegten Grundsätzen.

Für die Beurteilung der jährlichen Forschungsleistung von Mitgliedern des hauptberuflichen Lehr- und Forschungspersonals verwendet die Hochschule ein internes Kennzahlen- und Punktesystem. Vorwiegende Indikatoren dieses Kennzahlensystems sind Anzahl (peer-reviewed) von Publikationen, Anzahl Drittmittelprojekte, Veranstaltungen und die Teilnahme an Programm-Komitees von Konferenzen bzw. Journalen. Die Bewertung erfolgt durch die Studiengangleitung und den FuE-Ausschuss. Bei Erreichung der erwarteten Forschungsleistung erhält der/die MitarbeiterIn eine entsprechende Deputatsreduktion.

Die Karriereplanung bzw. Karrieremodelle/Anreizsysteme für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in persönlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen bzw. Zielvereinbarungen thematisiert und individuell umgesetzt. Die festgelegten Ziele (z. B. Publikationen, spezielles wissenschaftliches Engagement, Erreichung bestimmter Meilensteine) werden jährlich evaluiert.

Um die Kommunikation der Strategie mit dem geplanten Wachstum der Hochschule in Einklang zu bringen, empfehlen die GutachterInnen eine darauf angepasste Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

Die Hochschule teilt diese Einschätzung und wird eine adäquate Kommunikationsstrategie entwickeln bzw. die bestehend Strategie entsprechend optimieren.

Um die Studiengänge stärker an die Entwicklungen des Europäischen Hochschulraums anzupassen, empfehlen die GutachterInnen, insbesondere bei der Neuentwicklung von Studiengängen aber auch bei zukünftigen Revisionen, verstärkt auf Modularisierung zu achten.

Diese Empfehlung entspricht auch unserer Einschätzung und den jüngsten Aktivitäten der „AG Didaktik & Lehre“, eine von der Hochschulleitung eingesetzte und koordinierte Arbeitsgruppe zu diesem Thema.

Um durch ein systematisches Feedback der Evaluierungen an die Studierenden zu signalisieren, wie studentisches Feedback für die Weiterentwicklung der Studiengänge verwendet wird, empfehlen die GutachterInnen, Wege auszuloten, wie dies systematisch umgesetzt werden kann, beispielsweise durch Rückspiegelung der Evaluationsergebnisse per E-Mail.

Die Hochschule teilt diese Einschätzung hinsichtlich der Bedeutung von studentischem Feedback und betrachtet diese Empfehlung als wertvolle und hilfreiche Anregung für künftige Maßnahmen. Ergänzend möchte die Hochschule darauf hinweisen, dass die „Richtlinie des Kollegiums zur Qualität in Studium und Lehre“ ein persönliches Feedbackgespräch zwischen Studiengangsleitung und Studierenden vorsieht in dem die Ergebnisse und Maßnahmen der Evaluierungen besprochen werden.

Um das Qualitätsmanagement auch zur Darstellung der Ergebnisqualität zu nutzen, empfehlen die GutachterInnen, auch die guten Ergebnisse in der Lehre und der Entwicklung der Studiengänge transparent hochschulöffentlich und öffentlich darzustellen.

Die Hochschule teilt diese Einschätzung der GutachterInnen. Es ist geplant, dass insbesondere Erfolge und Ergebnisse verstärkt neben dem turnusmäßigen Jahresbericht, dem jährlichem Bericht an die nationale Qualitätssicherungsagentur intern und extern kommuniziert werden sowie die künftige Kommunikationsstrategie dahingehend ausgearbeitet werden.

Um den hochschulischen Charakter und die wissenschaftliche Qualität der Weiterbildungsangebote zu gewährleisten, empfehlen die GutachterInnen, das bewährte QM-Konzept im Bereich von Studium und Lehre anzupassen und auch im Bereich der Weiterbildung zu implementieren. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf das wissenschaftliche Niveau der Weiterbildungslehrgänge und die Durchführung von geeigneten Aufnahmeverfahren gelegt werden.

Diese Empfehlung der Gutachterinnen und Gutachter erachtet die Hochschulleitung als wertvolle Anregung, die in künftige strategische Überlegung Eingang finden kann.



Die Prozesse der Lehre in der Weiterbildung sind in den Handlungsabläufen entsprechend jener der akkreditierten Fachhochschulstudiengänge und an die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppe angepasst. Die Einrichtung der Curricula von neuen Lehrgängen bedarf eines Antrags und der Genehmigung durch das FH-Kollegium im Einvernehmen mit dem Erhalter. Diese Einbindung in die hochschulweiten Prozesse und Rahmenbedingungen stellt sicher, dass es sich bei den Lehrgängen zur Weiterbildung explizit um hochschulische Weiterbildung handelt. Qualitätsstandards zum Aufnahmeverfahren, Einstellung von hochschulischem Personal, zur Durchführung und Evaluierung der Lehre gelten im gleichen Maße wie bei den sog. „Ordentlichen Studien“.

Mit Blick auf den Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) sollen die Aspekte der Zulassung und des Aufnahmeverfahren weiterentwickelt werden. Bewährte bereits implementierte Prozesse und Regelungen aus den Fachhochschulstudiengängen werden hierbei Anwendung finden. Aspekte aus dem österreichischen Fachhochschulentwicklungsplan (2017/18) und aktuelle wissenschaftliche Beiträge werden für die Umsetzung und Implementierung berücksichtigt. Die Business School der FH Kufstein Tirol ist hierbei auch eingebunden in die neuesten nationalen Forschungsbestrebungen zu diesem Thema.<sup>1</sup>

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

Diese Empfehlung entspricht auch unserer Einschätzung. Aktuell verfügt die FH Kufstein Tirol über externe und interne Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrende. Extern sind dies hochschuldidaktische Workshops und Seminare der Österreichischen Fachhochschulkonferenz (FHK), welche permanenten Evaluierungs- und Weiterentwicklungsprozessen unterliegen. An diesen Kursen nehmen insbesondere neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie in regelmäßigen Abständen das gesamte wissenschaftliche Personal teil. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat die FH Kufstein Tirol ein spezielles Anreiz- und Motivationssystem implementiert, dazu gehören u.a. der Funktionstitel „Prof. (FH) bzw. Asc. Prof. (FH)“, die Exzellenzpreis Initiative, ein spezielles Karrieremodell sowie ein flexibles Arbeitszeitmodell.

Im Hinblick auf die steigende Bedeutung von Internationalität in der Hochschullehre erhalten sowohl interne als auch externe non-native speaker an der FH Kufstein Tirol die Möglichkeit, am hochschuldidaktischen Weiterbildungsprogramm „Academic Teaching Excellence (ATE) – English as Medium of Instruction (EMI)“ – teilzunehmen. Das von British Council in Zusammenarbeit mit dem Education Department der University of

---

<sup>1</sup> Gornik.A Elke, Freiburger Diane, Birke Barbara: (2015) Sichtbarmachung von non-formal und informell erworbenen Kompetenzen: Eine aktuelle Einschätzung mit Fokus auf hochschulische Weiterbildungsprogramme in „Gutes Lernen und gute Lehre Welchen Beitrag leistet die Qualitätssicherung?“ Beiträge zur 3. AQ Austria Jahrestagung 2015  
Diane Freiburger: (Vortragende) Thematisches Fachseminar zum Europäischen Hochschulraum: Recognition of prior Learning „Eine Bestandsaufnahme zu aktuellen Diskursen und Initiativen“, Innsbruck 2016

Oxford entwickelte ATE Programm verbindet innovative Unterrichtsdidaktik und Sprachpraxis mit dem Ziel, die Qualität der akademischen Lehre in englischer Sprache zu verbessern.

Um eine Balance zwischen der akademischen und finanziellen Steuerung der Hochschule zu erreichen, empfehlen die GutachterInnen, die Position der akademischen Leitung zu stärken. Dabei sollten vor allem inhaltliche Erwägungen eine größere Rolle spielen.

Die neu gewählte Leitung und Stellvertretung des Kollegiums an der FH Kufstein Tirol wird diesen Aspekt bei künftigen Überlegungen/Entscheidungen in Erwägung ziehen/diskutieren.

Um die personelle Kontinuität bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen zu gewährleisten, empfehlen die GutachterInnen, die Aufgabenteilung der Ausschüsse des Kollegiums zu überdenken. So könnte der QM-Ausschuss die Aufgaben des Studiengangsausschusses übernehmen wobei bei der Entscheidung über neue Studiengänge VertreterInnen des Erhalters hinzugezogen werden.

Eine Reihe von qualitätssichernden Gremien und Arbeitsgruppen mit klar definierten Zuständigkeiten gewährleistet einen qualitätsorientierten Ablauf der Prozesse an der FH Kufstein Tirol. Das Kollegium, das an österreichischen Fachhochschulen höchste akademische Gremium, formiert sich per Wahl alle vier Jahre neu. Die im April neu gewählte Leitung und Stellvertretung des Kollegiums an der FH Kufstein Tirol wird die Empfehlung der GutachterInnen als Themenspeicher für künftige strategische Überlegungen nutzen.

Um die Studierenden auch an der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems zu beteiligen, empfehlen die GutachterInnen, Studierende in den Aufbau und die Weiterentwicklung von den QM-Prozessen und Instrumenten einzubeziehen, die diese direkt betreffen.

Diese Empfehlung stimmt mit unserer Einschätzung überein. Im Sinne der Weiterentwicklung des QM-Systems ist die Konzeption entsprechender Sollprozesse angedacht.

Um die Leistungen der FH Kufstein transparenter darzustellen, empfehlen die GutachterInnen, zu überprüfen, ob ein jährlicher Qualitätsbericht eine sinnvolle Ergänzung sein könnte.

Regelmäßige jährliche Qualitätsberichte, welche die Leistungen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements transparent und umfassend darstellen existieren an der Hochschule in Form von:

- jährlichen Berichten über die Entwicklung im abgelaufenen Berichtsjahr an die Agentur für Qualitätssicherung & Akkreditierung Austria (AQ Austria).
- einer Zusammenfassung der vergangenen, aktuellen und geplanten QM-Aktivitäten im Rahmen des jährlichen Geschäftsberichts der Hochschule.
- Darstellung der QM-Aktivitäten und Information zu Qualitätszielen, Qualitätsstrategie, Organisationsrichtlinien, Prozessmanagement, aktuellen Maßnahmen uvm. im Intranet der Hochschule sowie auf der Website.

In diesen Medien/Kanälen noch ergebnisorientierter und ggfs. umfangreicher zu berichten erachtet die Hochschulleitung als wertvolle Anregung der GutachterInnen.

### **Allgemeine Schlussbemerkungen**

Die FH Kufstein Tirol sieht Qualitätsbewusstsein auf allen Ebenen als oberstes Gebot. Internationale Standards, Mobilität und permanente Wissenserneuerung sind für uns elementar. Wir haben uns der Weiterentwicklung zur lernenden Organisation verpflichtet; die gelingt durch stetes Hinterfragen unserer Strategien, Strukturen und Prozesse. In diesem Sinne dürfen wir den Gutachterinnen und Gutachter und der evalag für die wertvollen Beiträge danken, die sie im Rahmen der Auditierung und Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems zu diesem übergeordneten Ziel geleistet haben. Gleichzeitig danken wir allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich täglich für unsere Institution engagieren und aktiv dazu beitragen die Hochschule erfolgreich weiterzuentwickeln.

**Prof. (FH) PD Dr. Mario Döllner**

Rektor (FH)

**Mag. Diane Freiberger, MBA**

Vizerektorin (FH)

**Prof. (FH) Dr. Thomas Madritsch**

Geschäftsführer

## 12. Empfehlungen der Gutachtergruppe

Die FH Kufstein hat ein gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem, das insbesondere im Bereich Studium und Lehre gut ausdifferenzierte Instrumente besitzt und großes Augenmerk auf das Follow-up legt.

Die GutachterInnen bewerten die Eckpunkte und Prüfbereiche folgendermaßen:

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

Die GutachterInnen empfehlen der Akkreditierungskommission, das Qualitätsmanagement der FH Kufstein mit den folgenden Auflagen für sieben Jahre zu zertifizieren.

Auflage 1: Die FH Kufstein sollte ihre Forschungsstrategie gemäß der Angaben im Bericht weiterentwickeln. Zur Erfüllung der Auflage sollte die FH Kufstein innerhalb von zwei Jahren ihre strategischen Forschungsfelder benennen, darauf aufbauend eine Personalstrategie, möglichst bereits mit ausgewiesenem Personal, entwickeln sowie eine Strategie zur Beantragung von Forschungsprojekten nachweisen, möglichst über bereits beantragte Projekte.

Auflage 2: Die FH Kufstein sollte das Qualitätsmanagement im Bereich der Weiterbildung weiter implementieren. Zur Erfüllung der Auflage sollte die FH Kufstein innerhalb von zwei Jahren Nachweise zu den durchlaufenen Prozessen inklusive eines Aufnahmeverfahrens, das das Eignungsniveau der Bewerbungen in Bezug auf wissenschaftliche Grundlagen darstellt, erbringen.

## **13. Beschluss der Akkreditierungskommission**

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

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

Folgende Auflagen wurden beschlossen:

**Auflage 1:** Die Fachhochschule Kufstein muss ihre Forschungsstrategie gemäß der Angaben im Bericht weiterentwickeln. Zur Erfüllung der Auflage muss die FH Kufstein innerhalb von zwei Jahren ihre strategischen Forschungsfelder benennen, darauf aufbauend eine Personalstrategie, möglichst bereits mit ausgewiesenem Personal, entwickeln sowie eine Strategie zur Beantragung von Forschungsprojekten nachweisen, möglichst über bereits beantragte Projekte.

**Auflage 2:** Die Fachhochschule Kufstein muss das Qualitätsmanagement im Bereich der Weiterbildung weiter implementieren. Zur Erfüllung der Auflage muss die Fachhochschule Kufstein innerhalb von zwei Jahren Nachweise zu den durchlaufenen Prozessen inklusive eines Aufnahmeverfahrens, das das Eignungsniveau der Bewerbungen in Bezug auf wissenschaftliche Grundlagen darstellt, erbringen.

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

## Einleitung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 1<sup>2</sup>**

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

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

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

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

Die auf der Ebene der gesamten Hochschule formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten, 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

---

<sup>2</sup> Die Erläuterungen präzisieren die Eckpunkte und geben auch Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.



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

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

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

Das Qualitätsmanagement einer Hochschule könnte hinsichtlich Eckpunkt 1

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

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

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

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 2**

Qualität ist ein national wie international wichtiger Wettbewerbsfaktor für Hochschulen. Hochschulautonomie bedingt entsprechende Erwartungen an die 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 Drittmittelinwerbung.

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, Kufstein, 16. März bis 18. März 2016

---

Mittwoch, 16. März 2016	
bis 15 Uhr	Anreise
15.00 – 17.00	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
17.00 – 18.00	Hochschulleitung
18.00 – 18.30	Kurzrundgang durch die Hochschule
20.00	Abendessen

---

Donnerstag, 17. März 2016	
9.00 – 09.15	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
09.15 – 10.15	Steuerungsgruppe des Quality Audits
10.30 – 11.30	Fokusmeeting Internationales
11.45 – 12.30	haupt- und nebenberufliche Lehrende
12.30 – 13.45	Mittagessen
13.45 – 15.30	Fokusmeeting Studium und Lehre
15.45 – 16.45	Fokusmeeting Forschung
17.15 – 18.15	Studierende und AbsolventInnen
18.15 – 19.00	interne Gutachterbesprechung
20.00	Abendessen

---

---

Freitag, 18. März 2016	
9.00 – 9.30	interne Gutachterbesprechung
9.30 – 10.15	Fokusmeeting Weiterbildung
10.30 – 11.30	Fokusmeeting Verwaltung und Personal
11.45 – 12.45	Fokusmeeting Studiengangsleitungen
12.45 – 13.15	Mittagessen
13.15 – 15.30	interne Gutachterbesprechung
15.30 – 16.00	Feedback an die Hochschule
<hr/>	
16 Uhr	Abreise
<hr/>	

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