

AUDITBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements
an der Fachhochschule St. Pölten**

OKTOBER 2017

IMPRESSUM

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

Inhalt

1. Grundlagen und Ziele des Audits	4
2. Profil der FH St. Pölten.....	6
3. Strategische Ziele der Hochschule.....	7
4. Konzept für ein Qualitätsmanagement	10
5. Qualitätsregelkreis.....	21
6. Informationssystem	23
7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse	25
8. Transparenz	27
9. Qualitätskultur.....	29
10. Gesamtbewertung	30
11. Stellungnahme der FH St. Pölten	31
12. Empfehlungen der Gutachtergruppe	34
13. Beschluss der Akkreditierungskommission	35
Anhang 1: Eckpunkte Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich.....	37
Anhang 2: Begehungsplan	49
Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für Gutachter_innen	51

1. Grundlagen und Ziele des Audits

1.1 Ziele des Audits

Die Geschäftsführung der Fachhochschule St. Pölten beauftragte **evalag** im Juni 2015 mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG). Mit dem Audit soll das interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Hochschule durch eine externe Gutachtergruppe begutachtet werden sowie Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Das Audit erfüllt die gesetzliche Vorschrift zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements der Hochschule alle sieben Jahre.

1.2 Methoden des Audits

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

- drei Expert_innen mit Leitungserfahrung an einer Hochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine Expert_in der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine Studierende oder 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):

- Prof. Dr. Susanne Dungs, FH Kärnten, Leiterin des Studiengangs Disability & Diversity Studies
- Dr. rer. nat. Dagmar Hennig-De Mey, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Medien Offenburg, Leiterin der Stabsstelle „Zentrales Qualitätsmanagement“ und Evaluationskoordinatorin
- Prof. Dr. Mathias Hinkelmann, Hochschule der Medien, Stuttgart, Prorektor für Lehre
- Prof. Dr. Thomas Hodel, ehemaliger Leiter des Departements Wirtschaft, Gesundheit und Soziale Arbeit der Fachhochschule Bern (bis Mai 2017)
- Isabelle Maria Scheibelhofer, Studierende an der Fachhochschule Joanneum, Graz

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

1.3 Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wurde von **evalag** auf Grundlage ihrer im Jahr 2007 von einer Expertengruppe erarbeiteten und 2011 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte (EP) für die institutionelle Qualitätssicherung an Hochschulen durchgeführt. Die Eckpunkte wurden auf die in § 22 HS-QSG genannten fünf Prüfbereiche bezogen. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die Gutachter_innen 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 dem Hochschulmanagement (HSM) und der Kollegiumsleitung (KL) der FH St. Pölten und **evalag** im Oktober 2015. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete **evalag** einen Frageleitfaden aus. Auf der Basis dieses Frageleitfadens erstellte ein Audit-Projektteam der Hochschule eine Selbstevaluation. Diese beinhaltet einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung der Hochschule in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Die Selbstevaluation der FH St. Pölten wurde am 20. Dezember 2016 an **evalag** übergeben und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand am 23. Februar 2017 in Mannheim statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FH St. Pölten und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest.

Vom 21. bis zum 23. März 2017 fand die Vor-Ort-Begehung der FH St. Pölten statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit dem HSM und der KL, dem Audit-Projektteam, welches die Selbstevaluation erstellt hat, den Lehrenden, den Studiengangsleiter_innen, den Verwaltungsmitarbeitenden, den Studierenden und Absolvent_innen sowie Fokusgespräche zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung und Internationalisierung geführt. Am Ende der Begehung erhielten das HSM und die KL eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der FH St. Pölten 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 dem HSM und der KL der FH St. Pölten zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben.

1.5 Struktur des Auditberichts

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

2. Profil der FH St. Pölten

Die FH St. Pölten GmbH (FH St. Pölten) wurde 1996 als „Gesellschaft zur Durchführung von Fachhochschul-Studiengängen St. Pölten GmbH“ gegründet. Sie hat 2004 den Status „Fachhochschule“ erhalten und ihren Namen in „Fachhochschule St. Pölten GmbH“ geändert. Alleiniger Gesellschafter der GmbH ist die Landeshauptstadt St. Pölten, vertreten durch den Bürgermeister.

Gegenwärtig studieren etwa 2900 Studierenden in 33 Studienprogrammen (10 Bachelorstudiengänge, 7 Master Studiengänge, 16 Lehrgänge zur Weiterbildung). Die FH ist in den drei Tätigkeitsbereichen Lehre, Forschung und Wissenstransfer aktiv. Ihre Vision „best place to learn – best place to work“ bildet die Basis für die aktuelle „Strategie 2017“. Die Tätigkeitsbereiche (Leistungsbereiche) sind in sechs thematischen Schwerpunkten in Departments organisiert (Medien & Wirtschaft, Medien & Digitale Technologien, Informatik & Security, Bahntechnologie & Mobilität, Gesundheit, Soziales).

An der FH St. Pölten arbeiten 296 hauptberuflich angestellte Mitarbeitende, davon 166 als wissenschaftliches Personal, und etwa 600 nebenberuflich Lehrende.

Der Stellenwert der Forschung ist an der FH St. Pölten sehr hoch.¹

Der Vernetzung der FH St. Pölten mit Unternehmen und Institutionen wurde in den letzten Jahren besondere Aufmerksamkeit gewidmet und entsprechende neue Studienprogramme (z.B. Digital Healthcare, Bahntechnologie und Mobilität, Smart Engineering, Agrar- und Technologiemanagement) wurden entwickelt. Die FH St. Pölten bekennt sich zur angewandten und interdisziplinären Forschung und Entwicklung als einer ihrer Kernaufgaben. So möchte sie Innovation und Aktualität in der Lehre ermöglichen und die nationale und internationale Profilbildung der Institution unterstützen.

¹ Dies spiegelt sich u. a. bei den im Vergleich mit anderen Fachhochschulen hohen Fördermitteln, die via FFG eingeworben wurden, wider. Siehe auch FFG, Förderdatenbank 5.12.2016

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 formuliert ist, 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 Mission der FH St. Pölten ist es, ihre Studierenden bestmöglich auf die Anforderungen der Berufswelt vorzubereiten. Dazu zielt sie in ihren Schwerpunkten auf Aus- und Weiterbildung und Forschung auf einem hohen Qualitätsniveau ab. Sie bekennt sich zu Vielfalt und Interdisziplinarität, zu interner Durchlässigkeit zwischen und innerhalb der Disziplinen und nutzt die sich daraus ergebenden Möglichkeiten, um attraktive und zukunftsorientierte Studiengänge und Lehrgänge zur Weiterbildung anzubieten. Die FH St. Pölten hat ein Leitmotiv formuliert, das ihre Ideale widerspiegelt:

„best place to learn and best place to work“

In ihrer Vision sieht sich die FH St. Pölten international anerkannt für ihre innovativen Lehrmethoden und die starke Integration von Forschung in Studium und Lehre und die Weiterbildung. Sie ist damit eine attraktive Adresse für Forschende und Lehrende. Ihre Mitarbeiter_innen erbringen hohe Leistungen für die Institution und werden zugleich in ihrer Arbeit und ihren Karrierewegen gefördert und unterstützt. Die Mitarbeitenden sind regional und international vernetzt und unterstützen durch ihre Leistung in Lehre und Forschung die Exzellenz der Fachhochschule sowie die Position der Stadt und der Region weltweit.

Um ihre Mission umzusetzen und ihre Vision zu leben, hat die FH St. Pölten seit mehr als zehn Jahren strategische Ziele formuliert, die sie in regelmäßigen Zyklen überprüft und anpasst. Die wesentlichen Punkte der Strategie 2017 sind:

- quantitatives Wachstum in den drei Leistungsbereichen,
- Festigung des Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsprofils als eine der forschungsstärksten Fachhochschulen in Österreich, und
- Innovation und Qualitätssicherung in der Lehre durch die Erhöhung der Kompetenz der Lehrenden

In den letzten zehn Jahren hat die Fachhochschule eine Strategie des kontrollierten Wachstums unter Beachtung der regionalen Anforderungen (z.B. Studiengang Bahntechnologie und Mobilität) verfolgt und möchte dies in Zukunft fortsetzen. Entsprechend plant die FH St. Pölten einen Erweiterungsbau am Standort in St. Pölten und die Unterstützung der Gründung einer privaten Universität unter dem Dach einer gemeinsamen Holding.

Die FH hat diese strategischen Ziele quantifiziert, auf die unterschiedlichen Ebenen heruntergebrochen und mit Maßnahmen unterlegt. Zusätzlich hat sie ein auf Kennzahlen basiertes Monitoring aufgebaut.

3.1.2 Einbindung gesellschaftlicher Ziele

Die gesellschaftlichen Ziele der Fachhochschulen in Österreich sind insbesondere im Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG) festgeschrieben und vor allem auf den Bereich der Lehre fokussiert, welcher den Tätigkeitsschwerpunkt von Fachhochschulen ausmacht. 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 neu eingerichteter Studiengänge geprüft und ist daher in der Konzeption von Studiengängen berücksichtigt.

Die FH St. Pölten spielt als Arbeitgeberin und Impulsgeberin für die regionale Wirtschaft eine wichtige Rolle. Die Eigentümerin – die Stadt St. Pölten – nutzt die FH, um die Region gezielt weiterzuentwickeln und als Hochschulstandort auszubauen. Die FH legt Wert darauf, als gute Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden und führt regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch mit der Zielsetzung, das Arbeitsumfeld für die Mitarbeitenden zu verbessern.

Der Wissenstransfer in die Gesellschaft hinein geschieht über verschiedene Kanäle – häufig gemeinsam mit den Studierenden. Als Beispiel seien hier die Aktivitäten der Projektreihe „European Researcher’s Night“ angeführt.

Die FH St. Pölten unterstützt ihre Studierenden darin, in unterschiedlichen Projekten eigene Geschäftsideen auszuarbeiten und zu präsentieren. Die Projekte werden z.T. in Kooperation mit anderen Einrichtungen durchgeführt und unterstützen zusätzlich den Wissens- und Technologietransfer. Beispiele sind das „7 Steps to start-up“-Modell der FH St. Pölten sowie der „creative pre-incubator“.

3.1.3 Zielentwicklung

Die FH St. Pölten formuliert ihre strategischen Ziele im Rahmen von mehrjährigen Strategieperioden. Dabei werden zwei zentrale Grundsätze verfolgt:

1. Die FH St. Pölten ist eine kompetente, weltoffene, international ausgerichtete und forschungsorientierte Institution, zählt zu den besten und attraktivsten Hochschulen in Österreich, ist stark in der Stadt und Region verankert sowie durch ihre Expertise als aktiver Partner eng mit der Wirtschaft und relevanten Institutionen verbunden.
2. Die FH St. Pölten arbeitet stets nach den Vorgaben der finanziellen Stabilität, um für die Kernaufgaben die erforderlichen Rahmenbedingungen (Personalkapazität, Infrastruktur etc.) bereitstellen zu können.

Die Hochschule befindet sich aktuell im dritten Strategiezyklus (2013-2017). Die langfristige und grundlegende Richtung für die Entwicklung der FH St. Pölten wird zwischen der FH-Geschäftsführung und der Eigentümerin (Landeshauptstadt St. Pölten) bestimmt und bildet den Rahmen für die autonome Ausgestaltung konkreter Aktivitäten der FH St. Pölten.

Die Definition der FH-weiten strategischen Ziele und die Formulierung von Entwicklungsplänen erfolgt partizipativ unter Einbeziehung aller Ebenen der Hochschule und

in intensiver Interaktion mit unterschiedlichen internen und externen Personen, Gruppen und Organisationen. Studierende und Mitarbeiter_innen in der Lehre und Forschung sowie Mitarbeitende der Verwaltung sind die zentralen Akteure in der Gestaltung und Entwicklung der Hochschule.

Die Reflexions- und Definitionsphase der strategischen Ziele nimmt etwa ein Jahr in Anspruch. Im Verlauf einer strukturierten Abfolge von Workshops und Klausuren werden die strategischen Ziele für die nächsten Jahre unter Berücksichtigung der Entwicklungen, Trends und Prognosen für den relevanten regionalen und internationalen Kontext identifiziert, FH-intern auf ihre Erreichbarkeit anhand der vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten geprüft, dann priorisiert und letztendlich vereinbart.

Das Strategiedokument jeder Periode wird nach der Endredaktion im Einvernehmen mit der Kollegiumsleitung durch das Hochschulmanagement beschlossen und der Eigentümerin zur Kenntnis und Annahme vorgelegt. Das Kollegium definiert ebenfalls für sich ein Arbeitsprogramm, das wesentliche Aspekte der Strategie und des Entwicklungsplans vertiefend berücksichtigt. Die Grundsätze der Strategie werden über die FH-Homepage sowie als Folder veröffentlicht. Die strategischen Ziele werden am Anfang jeder Strategieperiode im Rahmen einer FH-internen Präsentation an die Mitarbeitenden kommuniziert und erläutert. Das vollständige Strategiedokument ist allen Führungskräften zugänglich und dient als Basis für die Ableitung operativer Zielsetzungen der einzelnen Organisationseinheiten (OE).

3.2 Bewertungen und Empfehlungen

Für die Strategieentwicklung und -überprüfung existiert ein definierter Prozess, in dem alle wichtigen Stakeholder der Hochschule eingebunden sind. Die strategischen Ziele werden in Form von Vorgaben auf die einzelnen Bereiche und Leistungsebenen heruntergebrochen, operationalisiert und den Mitarbeitenden kommuniziert. Dieser Prozess ist verstetigt und beinhaltet detaillierte Maßnahmen zur Zielerreichung. Die strategischen Ziele werden durch ein kennzahlenbasiertes Monitoring kontrolliert, bewertet und ggf. werden Maßnahmen zur Nachsteuerung ergriffen.

Das Gutachtergremium bewertet den Eckpunkt „strategische Ziele der Hochschule“ als sehr gut entwickelt.

4. Konzept für ein Qualitätsmanagement

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

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

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

4.1 Sachstand

4.1.1 Hochschulebene

Zur Führung der Fachhochschule hat die Hochschule ein sogenanntes Hochschulmanagement eingesetzt, bestehend aus den beiden Geschäftsführer_innen, dem Prokuristen (Leitung FH-Service für Forschung und Wissenstransfer) und dem Leiter des FH-Service SKILL. Die wirtschaftliche Verantwortung der GmbH liegt bei den beiden Geschäftsführer_innen. Die Geschäftsführung ist innerhalb des Hochschulmanagements für die Services für Hochschulmanagement und Organisation verantwortlich. Die Verantwortung für die Services für Forschung und Wissenstransfer und damit für die Bereiche Forschung, Internationalisierung und Programmentwicklung ist dem Prokuristen zugeordnet. Die Services für Lehre wie z.B. SKILL fallen in den Verantwortungsbereich des vierten Mitglieds des Hochschulmanagements.

Dem Kollegium obliegt dem FHStG entsprechend die Verantwortung für die Lehre. Die Wahl der Kollegiumsleitung und der Stellvertretung erfolgt nach den Vorgaben des FHStG auf der Basis eines Dreier-Vorschlags der Geschäftsführung. Das Kollegium hat für die Wahl seiner Mitglieder eine Wahlordnung zu erlassen. Die Amtsperiode des Kollegiums und der Kollegiumsleitung beträgt drei Jahre.

Geschäftsführung und Kollegiumsleitung bilden zusammen den dritten Leitungskreis (u.a. Entscheidungs-Einvernehmen laut Grundordnung der GmbH und FHStG).

Die Hochschule hat in der Vergangenheit unterschiedliche Qualitätsmanagement-Konzepte erprobt und sich 2011 für ein System basierend auf dem PDCA-Zyklus entschieden. Dieses System baut auf folgenden drei Säulen auf:

- Prozessorientierung nach dem Life Cycle Prinzip abgebildet in einer Prozesslandschaft

- Erfassen und Vergleichen von qualitätsbestimmenden Faktoren über Evaluierungen, Rankings und Zertifizierungen
- Auswertung über ein Berichtswesen und Steuern über Kennzahlen und ggf. Nachjustieren über Maßnahmen

Die Prozesse und Abläufe sind beschrieben und für alle Betroffenen frei zugänglich. Die kontinuierliche Verbesserung wird durch Umsetzung des PDCA-Zyklus erreicht. In der Prozesslandschaft der FH St. Pölten sind alle relevanten Aktivitäten der Organisation abgebildet. In diesem Rahmen erfolgt eine kontinuierliche Entwicklung der Prozessdokumentation in engem Zusammenspiel mit der Weiterentwicklung der operativen Aufbau- und Ablauforganisation. Im Rahmen des Life Cycle Konzeptes hat die Hochschule u.a. folgende relevante Zyklen identifiziert und beschrieben:

- Management Life Cycle – eine gemeinsam erarbeitete Beschreibung von Führungstätigkeiten, die auf jede Führungskraft in Lehre, Forschung, Verwaltung und Hochschulmanagement anwendbar ist
- Teaching Life Cycle – eine kompakte Beschreibung aller Tätigkeiten, die von haupt- und nebenberuflich Lehrenden verantwortet werden
- Programme Life Cycle – eine vollständige Erfassung aller Tätigkeiten, die für die Entwicklung, Durchführung und Qualitätssicherung von Studiengängen und Lehrgängen zur Weiterbildung erforderlich sind

Organisatorisch ist das Qualitätsmanagement im FH Service QM der Geschäftsführung zugeordnet. Das akademische Qualitätsmanagement wird durch die Stelle Programmentwicklung und Innovation unterstützt. Die Letztverantwortung für die Qualitätssicherung liegt bei der Geschäftsführung. In den Departments verantworten die Studiengangs- und Lehrgangseleitungen die Qualitätssicherung der Studiengänge bzw. der Lehrgänge zur Weiterbildung.

Für das Qualitätsmanagement jedes Leistungsbereiches stehen jeweils Prozesse und Instrumente zur Verfügung, die die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit unterstützen und Informationen zur Ergebnisqualität liefern.

4.1.2 Studium und Lehre

Die Hochschule verfolgt im Bereich Studium und Lehre eine Wachstumsstrategie. Um dieses Wachstum auch räumlich aufzufangen, plant sie eine bauliche Erweiterung. Die Aktivitäten und Tätigkeiten im Leistungsbereich Studium und Lehre sind an der FH St. Pölten in drei Kernprozessen strukturiert:

- Programme Life Cycle – Gestaltung, Durchführung und Qualitätssicherung von Programmen
- Student Life Cycle – Studienbetrieb aus Sicht der Studierenden
- Teaching Life Cycle – Studienbetrieb aus Sicht der Lehrenden

Mit der „Strategie 2017“ und besonders dem „Weißbuch Qualität der Lehre“ formuliert die FH St. Pölten ihre Qualitätsansprüche für diesen Leistungsbereich. Das Weißbuch gibt Orientierung nach innen und macht nach außen deutlich, wofür die FH St. Pölten in der österreichischen Hochschullandschaft steht. Wichtige Elemente der Qualitätssicherung in Studium und Lehre sind in der FH-Satzung definiert, die auch den nach FHStG gesetzlich vorgeschriebenen Teil der Kollegiums-Satzung enthält.

- Qualitätssicherung inhaltlicher (curricularer), didaktischer und organisatorischer Aspekte bei jeder Programmentwicklung und -weiterentwicklung

- Weiterentwicklung der Kompetenzorientierung aller Studiengänge und Lehrgänge zur Weiterbildung
- Strukturiertes Einbeziehen der Perspektiven relevanter Stakeholder bei jeder Programmentwicklung und -weiterentwicklung (insbesondere durch Beteiligung von Partnereinrichtungen, Absolvent_innen und Vertreter_innen der Berufspraxis)

Die Studiengangsleitungen sind per Gesetz für die Koordination der Studienorganisation verantwortlich. Bei ihnen laufen die Ergebnisse der Qualitätssicherungsinstrumente auf Studiengangebene zusammen, sie halten Kontakt zu den nebenberuflichen Lehrenden im Studiengang und sind erste Ansprechpersonen für die Studierenden.

Die Hochschule hat entsprechend dem FHStG ein Kollegium zur Durchführung und Organisation des Lehr- und Prüfungsbetriebes eingerichtet. Das FH-Kollegium besteht gem. § 10 FHStG aus 18 Personen: 16 gewählten Vertreter_innen aus Lehre (inkl. nebenberuflichen Lektor_innen), Forschung sowie studentischen Vertreter_innen, der Kollegiumsleitung und der stellvertretenden Kollegiumsleitung. Die Aufgaben, Funktionsperioden, Vertretungsregelungen sowie die Wahlordnung des Kollegiums sind im FHStG und in der Geschäftsordnung festgelegt.

Die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studiengänge ist in der FH-Strategie verankert („best place to learn“). Kriterien und Ablauf des Genehmigungsverfahrens für die Entwicklung neuer bzw. Änderung bestehender Studiengänge sind im FHStG und durch die AQA geregelt.

Das Entwicklungsteam nimmt die Aufgabe der Curriculumsentwicklung als unabhängiges Expertengremium wahr, ist in seiner Arbeit lt. § 8 FHStG grundsätzlich weisungsfrei und wird im gesamten Prozess der Programmerstellung bzw. Änderung durch die Fachverantwortliche für Programmentwicklung und Innovation begleitet. Abgeleitet vom Berufsbild, den Ergebnissen aus Bedarfs- und Akzeptanzanalysen und vorliegenden Evaluierungsergebnissen von Befragungen und Rankings wird ein Kompetenzprofil erstellt, welches auch im Programmausschuss überprüft wird. Die Perspektiven externer Expert_innen sowie von Vertreter_innen relevanter Berufsfelder werden in der Zusammenstellung des Entwicklungsteams berücksichtigt. Der Programmausschuss des Kollegiums orientiert sich bei der Prüfung von Anträgen an den Prüfbereichen der Akkreditierungsverordnung. Die klare Kompetenzorientierung des Curriculums ist eine zentrale Vorgabe an das Entwicklungsteam, ihr wird im Programmausschuss besondere Bedeutung beigemessen und sie leitet sich u.a. aus den Bildungszielen und dem gesellschaftlichen Bedarf ab. Die Akkreditierung von neuen Studiengängen wird grundsätzlich durch die AQA durchgeführt.

Nach dem Start der Studiengänge werden Arbeitsmarkt-Trends und Entwicklungen (inkl. Beschäftigungsentwicklung) in den relevanten Wirtschaftszweigen laufend beobachtet und analysiert. Die Berufseinmündung und der Beschäftigungsstatus von Absolvent_innen eigener und vergleichbarer Studienangebote werden ebenfalls verfolgt. Die Daten zum Bedarf an Absolvent_innen der FH St. Pölten und ihres Qualifikationsprofils werden zusätzlich zum regelmäßigen Austausch mit Fach-, Firmen-, Klient_innen- bzw. Alumni-Beiräten durch qualitative branchenspezifische Experteninterviews erhoben und durch Befragungen und Evaluierungen unter ausgewählten Unternehmen, Praktika-Anbietern, usw. ergänzt. Im Rahmen der Interviews werden die Expert_innen zu folgenden Themenbereichen befragt:

- Trends der Branche, Kompetenzen und Qualifikationen der Absolvent_innen
- Bewertung des Curriculums/Wünsche an die Ausbildung

- Erfahrungen mit Studierenden bzw. Absolvent_innen
- Beschäftigungsfelder, Karriereperspektiven und Arbeitsmarktchancen der Absolvent_innen

Die Lehr- und Lernsettings und die studiengangspezifischen Durchführungsbestimmungen zur Prüfungsordnung werden in Abstimmung mit den Departments und Studiengangleitungen vom Kollegium als letztverantwortlicher Stelle beschlossen. Die Sicherstellung der Qualität und Eignung der Prüfungsordnung samt Durchführungsbestimmungen erfolgt durch die Studiengangs- bzw. Lehrgangleitungen, die Fachverantwortliche für Programmentwicklung (Bologna-Koordinator_in), und zuletzt über den Ausschuss für Programmentwicklung und das Kollegium.

Die Letztentscheidung über die Lehr- und Lernsettings obliegt den Lehrenden. Das FH Service SKILL unterstützt Lehrende bei der Ausgestaltung möglichst studierendenzentrierter Lehrveranstaltungskonzepte. Im Kollegiums-Ausschuss für Qualitätsentwicklung in der Lehre werden unterschiedliche didaktische Modelle und Prüfungsmethoden diskutiert sowie Konzepte für die Weiterentwicklung des Prüfungssystems ausgearbeitet.

Die FH unterstützt die Lehrenden darin, sich didaktisch weiterzuentwickeln. Die FH St. Pölten bietet ihren Lehrenden kostenfrei ein breit aufgestelltes Weiterbildungsangebot zu modernen und innovativen didaktischen Methoden an. Informationen über die vielfältigen Aspekte einer modernen und innovativen Hochschuldidaktik werden durch den FH-Service SKILL für ein breites Publikum aufbereitet und auf der FH-Homepage sowie dem „SKILL-Blog“ zur Verfügung gestellt. Das QM basiert auf den Anforderungen des FHStG. Für den Einsatz neuer didaktischer Methoden wurden in den letzten Jahren zusätzlich Projekte zu den Themen Inverted Classroom und Game Based Learning initiiert. Ziel der Projekte ist es, die Lehrenden mit diesen Methoden vertraut zu machen und sie bei der Umsetzung aktiv zu unterstützen. Seit Projektstart im September 2014 wurden etwa 40 Lehrende geschult bzw. individuell begleitet, derzeit wenden ca. 20 Lehrende Inverted Classroom Methoden in Lehrveranstaltungen an.

Zusätzlich erprobt die FH St. Pölten in einem interimweise genutzten Gebäude neue Möblierungsformen, die flexible Lehr-Lern-Settings und Büronutzungen ermöglichen. Ebenso wird in einigen Studiengängen konsequent auf geblockte Unterrichtsmodelle gesetzt.

Im Sommersemester 2014 wurde im FH-Kollegium beschlossen, dass alle hauptberuflichen Lehrenden mindestens einmal innerhalb von zwei Jahren eine Lehrveranstaltung durch eine/n Kolleg_in hospitieren lassen. Die Veranstaltungen von nebenberuflichen Lehrbeauftragten, die eine Lehrverpflichtung von mehr als 4 SWS pro Studienjahr haben, werden ebenfalls von hauptberuflich Lehrenden in regelmäßigen Abständen hospitiert.

Die Lehrveranstaltungsevaluierung laut § 3 (2) 9 FHStG ist an der FH St. Pölten mit dem Modell des dialogorientierten „Ampelfeedbacks“ in den Studiengängen über den Prozess „LV-Evaluierungen und Feedbackgespräche organisieren“ geregelt. Die Ergebnisse werden systematisch analysiert und in den dafür vorgesehenen Studiengangkommissionen diskutiert. Im Anschluss daran werden bedarfsorientiert Maßnahmen abgeleitet. Einmal jährlich finden Feedback-Gespräche zu den LV-Evaluierungen zwischen den Studien- bzw. Lehrgangleitungen und der Kollegiumsleitung statt. Zusätzlich sind in den einzelnen Organisationseinheiten verschiedene Formen des Evaluierungsdialoges vorgesehen, bei denen der direkte Kontakt zwischen Studiengangleitung / Modulverantwortlichen, Lehrbeauftragten und Studierenden stattfindet.

Im Zuge des Evaluierungszyklus finden regelmäßig standardisierte Online-Befragungen von Absolvent_innen sowie von Praktikabetreuer_innen statt. Die Ergebnisse wer-

den in den Departements differenziert dargestellt und in Feedbackgesprächen reflektiert. Im Fall identifizierter Entwicklungspotentiale werden in den Organisationseinheiten Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt.

Die wesentlichen externen Qualitätssicherungsverfahren bilden das QS-Audit und die Programm-Akkreditierung gemäß HS-QSG und FHStG. Die Erweiterung des Evaluierungszyklus auf regelmäßige Curricula-Evaluierungen ist vom Kollegium beschlossen, sonstige externe Programmzertifizierungen hat die FH St. Pölten bisher nicht in Anspruch genommen. Die FH St. Pölten nimmt regelmäßig an externen Rankings und Evaluationen teil. Die Ergebnisse fließen in den jährlichen QM-Evaluierungsbericht an das Hochschulmanagement und die Kollegiumsleitung ein. Zusätzlich werden die Ergebnisse aus den diversen Rankings und Evaluierungen intern analysiert und in regelmäßigen Feedbackgesprächen reflektiert. Im Fall identifizierter Entwicklungspotentiale werden je nach Zuständigkeit seitens des Hochschulmanagements, der Departments oder der Studiengangs- bzw. Lehrgangsleitungen Maßnahmen zur Verbesserung erarbeitet.

4.1.3 Weiterbildung

Die Weiterbildung ist der dritte Leistungsbereich der FH St. Pölten. Die FH St. Pölten hat Lehrgänge nach § 9 FHStG eingerichtet, um spezifische Themenfelder der Weiterbildung für bestimmte Zielgruppen bedarfsgerecht abzudecken. Diese Lehrgänge werden im Qualitätsmanagement analog zu Studiengängen behandelt und umfassend in die Qualitätsentwicklung und -sicherung einbezogen. Die Verfahren zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen kommen auch für Lehrgänge zur Anwendung. Abweichend zu den Studiengängen sind bei der Einrichtung von Lehrgängen gesetzlich keine Akzeptanzanalysen und kein Entwicklungsteam vorgeschrieben. Zertifikatslehrgänge mit ECTS müssen einen definierten Zulassungsprozess durchlaufen. Neue Themen werden durch Experten oder Online-Befragungen von Fokusgruppen ermittelt. In der Weiterbildung ist die Dropout-Quote i. d. R. kleiner als in den Studiengängen, da die Motivation der Studierenden, das Studium erfolgreich abzuschließen, größer ist (u.a. weil sie die Kosten für das Studium selbst tragen bzw. weil sie von Unternehmen entsendet werden). Zugangsvoraussetzungen sind Berufserfahrung und/oder ein abgeschlossenes Studium. Die Zulassungsbedingungen sind wichtig für die Akzeptanz der Lehrgänge. Die Lehrgänge werden durch haupt- und nebenberuflich Lehrende durchgeführt – ausschlaggebend dafür ist die Eignung. Bei den hauptamtlich Lehrenden ist die erbrachte Lehrleistung deputatsrelevant.

Die Lehrgänge sind in die Departments integriert. Es kommen dieselben Evaluierungsinstrumente wie bei den Studiengängen zum Einsatz. Spannungsfeld für die Evaluationen ist die Heterogenität des Angebotes: Sie reicht von eintägigen Workshops bis zu sechssemestrigen weiterbildenden Lehrgängen. Die Einstellung von Lehrgängen findet zumeist aufgrund von mangelnder Nachfrage statt.

4.1.4 Angewandte Forschung und Entwicklung

Die Forschung ist der FH ein wichtiges Anliegen. Das spiegeln auch die erfolgreichen Bemühungen bei der Einwerbung von Drittmitteln wider. Forschungsaktivitäten werden an der FH St. Pölten zusammengefasst in Forschung, Entwicklung und Innovation, kurz FEI. Strategische Zielsetzung ist neben der Entwicklung von FEI-Kompetenz die internationale Anerkennung und die nationale Themenführerschaft in zwei bis drei Forschungsschwerpunkten. Die FEI-Aktivitäten der FH St. Pölten werden hauptsächlich über drittmittelgeförderte Projekte finanziert. Die Eigenleistung liegt bei geförderten Projekten im Durchschnitt bei ca. 30 % der Projektkosten.

Die Forschung ist an der FH St. Pölten in den Departments angesiedelt und in Instituten organisiert. Alle Departments haben klare Forschungsschwerpunkte definiert (disziplinbezogen und/oder interdisziplinär), die thematisch einen Bezug zur Lehre haben sollten (forschungsbasierte Lehre). Jedes Department verfügt über mindestens ein Institut. Die Qualität der Forschung wird über Indikatoren und Kennzahlen erfasst (Publikationen, Drittmittel, etc.). Das Gewicht der Indikatoren verändert sich im Laufe eines Projektes. Am Anfang ist die Passformigkeit zur Hochschule relevant, am Ende sind es die Publikationen. Als Leitlinie für die Lastenverteilung für Forschende und Lehrende gilt 50 % Lehre, 25 % Forschung und 25 % Verwaltung.

Die FH St. Pölten hat derzeit ein Josef Ressel Forschungszentrum (Josef Ressel Center for Unified Threat Intelligence on Targeted Attacks).

In der aktuellen Strategieperiode strebt die FH folgende Weiterentwicklungen an:

- Eine ressourceneffiziente Projekt-Portfolio-Mischung soll in allen Departments erreicht werden.
- Das Volumen der Auftragsforschung soll auf 50 % der FEI-Drittmittelakquise angehoben werden.
- Das Potential von Masterprojekten (z.B. mit Unternehmen) und Doktorats-/PhD Projekten in Kooperation mit Universitäten und Industrie soll für den Kompetenz- und Kapazitätsaufbau in den ausgewählten Themenschwerpunkten der Lehre und Forschung genutzt werden.
- Die nationale und internationale Vernetzung mit verschiedenen Arten von Partnern soll für die Akquise von mehrjährigen Projekten und längerfristigen Kooperationen genutzt werden.

Die Umsetzung der strategischen Ziele und die Erfüllung der quantitativen Zielvorgaben (messbar anhand definierter Kennzahlen und Indikatoren) für die Kernaufgaben Forschung und Wissenstransfer erfolgt, analog zum Vorgehen bei den anderen Leistungsbereichen, über das Instrument der jährlichen Arbeitsprogramm- und Zielvereinbarungen.

Ein Teil der Kennzahlen und Indikatoren wird alljährlich in der FH-Wissensbilanz der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden durch mehrere Stakeholder regelmäßig Entwicklungs- und Performanceanalysen der FEI-Aktivitäten im FH-Sektor gemacht.

Die Personal-Verschrankung zwischen Lehre und Forschung und die interdisziplinäre Zusammenarbeit helfen, Synergien in der Nutzung der Ressourcen und der Expertise zu realisieren.

Das zentrale FH-Service „Forschung und Wissenstransfer“ unterstützt die Forscher_innen mit einem breiten Serviceportfolio bei der effizienten Organisation und Qualitätssicherung aller Aktivitäten, Prozesse und Projekte. Rechtliche Aspekte (Verträge, IPR usw.) sowie die finanzielle Administration der FEI-Projekte und Aktivitäten werden darüber hinaus von den FH-Services Personal und Recht bzw. Finanzwesen und Controlling betreut. Für die Unterstützung der Publikationstätigkeit wird aktuell die Servicekapazität in der FH-Bibliothek um die Open Access Expertise erweitert.

Für das Monitoring der Zielerreichung der Forschungsaktivitäten werden Qualitätskriterien und Indikatoren eingesetzt. Es wurden klare Richtlinien und Prioritäten für die Akquise und Durchführung von Forschungsaktivitäten festgelegt. Externe Evaluierungen und Audits beschränkten sich aktuell auf bestimmte Förderprogramme, wie z.B. das Josef Ressel Zentrum oder die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) und EU-Projekte. Zur Unterstützung der Forschungsaktivitäten in der Vorprojektphase wurde ein „FEI Incentive-Topf“ eingerichtet, der mit internen Mitteln (25 % der Studiengebühren) befüllt wird. Die Ausschüttung erfolgt leistungsbezogen nach de-

finierten Kriterien als Instrument der FH-internen FEI-Co-Finanzierung. Dieser FH-interne Incentive-Topf trägt zur finanziellen Unterstützung der FEI-Deckungsbeiträge der Organisationseinheiten bei.

Für alle Departments und ihre Forschungsschwerpunkte hat die FH St. Pölten Prioritäten und eine allgemeine Transfer- und Verwertungsstrategie formuliert. Die FH verfolgt den Ansatz der forschungsbasierten Lehre, innovative FEI-Ergebnisse fließen daher in die Lehre ein. Die FH St. Pölten unterstützt Studierende und Absolvent_innen in der Nutzung von innovativen Entwicklungen für die Gründung von Start-ups und beteiligt sich nach Maßgabe ihrer Möglichkeiten und Ressourcen an ausgewählten Spin-offs.

4.1.5 Internationalisierung

Internationale Orientierung ist im Leitbild der FH St. Pölten verankert. Internationalisierung ist ein Schwerpunkt in der Strategie und im Entwicklungsplan 2017, sowohl in den Kernbereichen Lehre, Forschung und Wissenstransfer als auch als Entwicklungsmaßnahme in der Verwaltung. Dafür hat die FH konkrete Maßnahmen für die aktuelle Strategieperiode definiert. Geographisch liegt der Schwerpunkt der internationalen Aktivitäten in Europa. Mit Hochschulen in den USA existieren einzelne bilaterale Projekte.

Im Kollegiums-Ausschuss für Internationalisierung in Lehre und Forschung werden sowohl strategische als auch praktische Angelegenheiten der internationalen Aktivitäten mit Vertreter_innen der Lehre und der Verwaltung erarbeitet. Das FH-Service International Office ist als zentrale Serviceeinrichtung mit den Kernaufgaben der Organisation und der Unterstützung der akademischen Mobilität betraut. Es fungiert als Schnittstelle zum Österreichischen Austauschdienst (OeAD) sowie zur Erasmus-Nationalagentur und ist interne Informationsdrehscheibe in enger Zusammenarbeit mit jedem Department. In den Departments sind internationale Koordinator_innen der Lehre Ansprechpartner_innen für die Internationalisierung. Die akademische Begleitung der Mobilität in Studium und Lehre (inkl. Auslandspraktika) wird ebenfalls durch die internationalen Koordinator_innen wahrgenommen. Die Fortschritte der FH-Internationalisierung werden anhand von Kennzahlen jährlich einer Evaluierung unterzogen und für interne und externe Berichte quantitativ und qualitativ reflektiert und aufbereitet. Zusätzlich werden die Tätigkeiten und Abläufe des International Office zur Unterstützung von internationalen Aktivitäten in Studium, Lehre und Forschung in einem eigenen International Life Cycle mit den entsprechenden Qualitätskriterien beschrieben.

Gegenwärtig hat die FH St. Pölten einen Anteil von ca. 5-6 % der Studierenden aus dem Ausland, strategisches Ziel sind 15 %.

Erste Maßnahmen zur Steigerung der internationalen Mobilität der Studierenden und zur Erhöhung des Anteils ausländischer Austauschstudierender wurden umgesetzt:

- Angebot von 30 ECTS-Credits in englischer Sprache im Bereich der technischen sowie wirtschaftlichen Studiengänge für Incoming Students
- In allen Studiengängen werden Mobilitätsfenster im Curriculum geplant, auch das verpflichtende Praktikum im Rahmen der Bachelor Studiengänge kann im Ausland absolviert werden.
- Aktuell führt die FH St. Pölten einen internationalen Weiterbildungsmaster (Europäische Bahnsysteme) und zwei Studiengänge teilweise in englischer Sprache durch (Bachelor Studiengang Smart Engineering und Master Studiengang Digital Healthcare).

In den letzten drei Studienjahren (2013/14 bis 2015/16) haben 163 Incomings und 72 Outgoings die Mobilitätsprogramme für Lehrende genutzt, fünf International Weeks fanden im Haus statt, zwei Fulbright-Professor_innen aus den USA waren mehrere

Wochen an der FH St. Pölten zu Gast. Außerdem haben 35 Incomings und 34 Outgoings Angebote für Mitarbeitende genutzt, im Ausland zu arbeiten (Staff Mobility).

Die Internationalisierung der FEI-Aktivitäten zeichnet sich z.B. durch die Teilnahme an den Europäischen Rahmenprogrammen, durch Forschungskooperationen und Auftragsforschung mit ausländischen Partnern sowie durch Publikationstätigkeiten aus. Internationale Zusammenarbeit und Forschungsaktivitäten existieren auch im Bereich der Hochschuldidaktik (Hochschuldidaktik und neue Lehr- und Lernmethoden).

Der Förderverein der FH St. Pölten unterstützt die Internationalisierung finanziell mit Mobilitätsstipendien für Studierende, mit der Finanzierung von Gastprofessuren (Incoming/Outgoing) und mit Stipendien für internationale studentische Forschungsprojekte. Im Rahmen einer jährlichen Ausschreibung erfolgt FH-intern ein Vorschlag an den FH-Förderverein zur Vergabe von Stipendien, der diese freigibt.

Zur Unterstützung der Internationalisierung wurden zusätzliche Weiterbildungs-Angebote und -Formate eingeführt. Dabei verfolgt die FH St. Pölten das Ziel, Mitarbeiter_innen aus allen Bereichen zu befähigen, ihren Aufgaben auch in einem internationalen Umfeld nachgehen zu können. So werden z.B. spezielle Formate in Anwendungsbereichen über die üblichen Englisch-Sprachkurse hinaus angeboten (Academic Teaching Excellence, Office English). Für den Forschungs-Nachwuchs ist es möglich, im Rahmen von FH-internen Veranstaltungen die Vortragsfertigkeit zu trainieren (z.B. Forschungs-Chill-out).

4.1.6 Verwaltung und Personal

Die FH St. Pölten betrachtet ihre Mitarbeiter_innen als ganz wesentlich und entscheidend für die Qualität und Weiterentwicklung der Leistungsbereiche. Deshalb erfolgt die strategische Personalplanung qualitätsgesichert in einem beschriebenen Prozess und bezieht alle Führungsebenen mit ein. Dieser Prozess orientiert sich inhaltlich an der FH-Strategie und an der FH-weit formulierten Personalstrategie. Er dient der Planbarkeit des Personalbedarfs (Budget und Ausschreibung) und der Personalentwicklung.

Alle Positionen in Studium und Lehre sowie in Forschung und Verwaltung sind in Laufbahnmodelle (LBM) für das Lehr- und Forschungspersonal bzw. für das allgemeine Personal eingebettet und durch Funktions- bzw. Stellenbeschreibungen dokumentiert (Aufgaben, Verantwortungen, Erwartungen der Institution und Handlungsspielraum). Die Funktions- und Stellenbeschreibungen werden laufend aktualisiert. Im Rahmen der LBM sind Qualifizierungsstufen definiert, die eine berufliche Entwicklung bzw. Weiterentwicklung und damit gekoppelt eine Gehaltsentwicklungsmöglichkeit eröffnen.

Die Personalplanung wird gemäß den Ergebnissen aus den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen mit den Führungskräften in strategischen Personalplanungsgesprächen konkretisiert und gegebenenfalls priorisiert. Die validierten Ergebnisse werden in den Budgetierungsprozess integriert. Nach Abschluss und Freigabe der Budgets wird der Personalentwicklungsbedarf, der sich aus dem Personalplanungs- und Budgetierungsprozess ergibt, in die Jahresplanung integriert. Abweichungen werden bei der Vorbereitung der nächsten Zielvereinbarungen ausgewiesen. Strategische Personalentwicklung ist zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant und dient als Steuerungsinstrument für die Maßnahmen, die an der FH St. Pölten sowohl zentral als auch dezentral umgesetzt werden. Die Organisationseinheit SKILL bietet in diesem Kontext spezielle Angebote für Lehrende an.

Eine Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit (u.a. Arbeitsbelastung, Ausstattung oder Karrieremöglichkeiten) findet alle zwei Jahre im Zuge der Mitarbeitendenbefragung statt. Die Befragung wird online von einem externen Institut durchgeführt. Die Ergeb-

nisse werden allen Mitarbeiter_innen präsentiert. In den Departments und Organisationseinheiten werden die jeweiligen Detailergebnisse analysiert und diskutiert. Auf der Basis der Ergebnisse und der Diskussionen werden Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet. Ihre Umsetzung wird FH-intern durch die FH-Services QM sowie Personal und Recht begleitet.

Die Maßnahmen der zentralen Personalentwicklung erstrecken sich vom systematischen Einschulungsplan über das jährliche Mitarbeitergespräch, die Qualifizierungsvereinbarungen (QV) entlang der Entwicklungsmöglichkeiten in den Laufbahnmodellen, bedarfs- und zielgruppenbezogenen Inhouse-Seminaren, über spezielle Führungskräfte-schulungen, Lehrgänge (Hochschuldidaktik) für Lehrende und kollegiale Hospitationen, bis hin zu den Austrittsgesprächen für ausscheidende Mitarbeiter_innen. Nach jedem Inhouse-Seminar wird eine Zufriedenheitsabfrage durchgeführt, deren Ergebnisse in die folgenden Planungen einbezogen werden. Qualifizierungsmaßnahmen werden zwischen vorgesetzter Stelle und Mitarbeiter_in zumeist im Mitarbeitergespräch definiert und vereinbart. Die Personalentwicklungsmaßnahmen werden regelmäßig evaluiert und als Kennzahl in der Wissensbilanz aufgeführt (Weiterbildungstage per annum).

Auch der Austritt von Mitarbeiter_innen wird an der FH St. Pölten durch zusätzliche Instrumente der Reflexion über die Erfahrung an der FH (positive sowie negative) und Anregungen genutzt, um eine kontinuierliche Verbesserung innerhalb des Personalwesens zu erreichen. Die Austrittsgespräche werden von der/dem Fachverantwortlichen in der Personalentwicklung und dem Recruiting angeboten und durchgeführt.

Die Recruitingprozesse „Hauptberufliche Mitarbeiter_innen rekrutieren“ und „FH-Lektor_innen rekrutieren“ definieren den Ablauf der Personaleinstellung – angefangen bei der Ausschreibung bis hin zum Dienstvertragsgespräch mit der Kandidat_in. Die Stellen werden ab einer gewissen Qualifizierungsebene national und international ausgeschrieben. Der Prozess wird durch geeignete Instrumente und Hilfestellungen (Interviewleitfaden, Beobachtungsbogen für Hearing u. a.) unterstützt.

Bei der Auswahl von wissenschaftlichem Personal und von Führungskräften wird ein Hearing abgehalten. Bei Positionen in Lehre und Forschung wird die Hearingkommission durch die Kollegiumsleitung eingerichtet, bei Führungspositionen sind zusätzlich sowohl die Geschäftsführung als auch externe Begutachter_innen beim Hearing zugegen. Am Ende des Hearings erstellt die Hearingkommission eine Reihungsempfehlung für das Kollegium. Nach erfolgter Beschlussfassung durch das Kollegium wird die Entscheidung an die Geschäftsführung übermittelt.

Der Recruiting Prozess wird kontinuierlich evaluiert (Kennzahlen Bewerberrücklauf pro Stelle und Suchkanal), in jährlichen Berichten analysiert und kommuniziert. Ebenso werden Schlussfolgerungen abgeleitet. Als weiteres Element zur Verbesserung des Recruiting wird im Dienstvertragsgespräch mit den Kandidat_innen der Suchprozess reflektiert.

Der Titel „Fachhochschul-Professor_in“ ist eine Funktionsbezeichnung und kann an hauptberuflich tätiges Lehr- und Forschungspersonal der FH St. Pölten verliehen werden. Die Verleihung des Titels stellt eine besondere Auszeichnung für jene Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals dar, die sich durch ihr Engagement in unterschiedlichen Bereichen dafür qualifiziert haben. Die Vergabe erfolgt durch das FH-Kollegium bei Erfüllung formaler und qualitativer Kriterien auf Empfehlung einer Kommission zur Überprüfung der Voraussetzungen für die Verleihung. Aus Sicht der Institution weist die Erfüllung der Anforderungen für eine FH-Professur einen hohen Grad an ausgewiesener Kompetenz und Kapazität in Lehre und Forschung nach, demzufolge wird das Erlangen der FH-Professur auch mit einer Gehaltsverbesserung honoriert.

4.2 Bewertungen und Empfehlungen

4.2.1 Hochschulebene

Die Gutachtergruppe hat den Eindruck, dass die Ergebnisqualität an der FH St. Pölten stimmt. Trotzdem vermisst sie ein großes zusammenhängendes Bild des QM-Systems. Dadurch wirkt das QM-Konzept zu wenig systematisch. Die Konzeption des QM-Systems wurde in den letzten Jahren von ISO auf TQM ausgerichtet. Aufgrund personeller Veränderungen im Bereich des FH-Service QM wurde die durchgängige Etablierung eines QM-Systems verlangsamt. Die adäquaten Instrumente sind vorhanden und werden genutzt. Das Gutachtergremium sieht zwei Qualitätsstränge: einen in der Verwaltung und einen in den Studiengängen. In jedem Strang für sich gesehen ist das QM sehr gut entwickelt, aber es fehlt die Verbindung untereinander. Beispielsweise ist dem Gutachtergremium weiterhin unklar, warum z. B. die Kollegiumsleitung nicht Teil des Hochschulmanagements ist oder wie das FH-Service QM mit der Stelle für Programmentwicklung und Innovation zusammenarbeitet. Daher bewertet die Gutachtergruppe das Qualitätsmanagementsystem der FH St. Pölten im Rahmen des Eckpunktes Qualitätskonzept als entwicklungsfähig.

Das Gutachtergremium empfiehlt, in einem intensiven Bottom-up-Prozess (weniger top-down) die beiden Stränge zusammenzuführen sowie die Kernbotschaft und Instrumente des QM zu beschreiben und hochschulweit deutlicher zu kommunizieren. Insbesondere wäre auf der operativen Ebene eine bessere Verzahnung der Stabsstelle QM mit der Stelle für Programmentwicklung und Innovation, ggf. über Bündelung in einer QM-Einheit, wünschenswert.

4.2.2 Studium und Lehre

Das QM-Konzept im Bereich Studium und Lehre ist nach den gesetzlichen Vorgaben des FHStG organisiert. Dieses greift bei der Entwicklung und Zulassung neuer Studiengänge und bei meldepflichtigen Änderungen bestehender Studiengängen. Es sind die Instrumente zur Erhebung der Kennzahlen für die Bewertung vorhanden und Prozesse definiert, um entweder turnusmäßig oder anlassbezogen zu reagieren. Das Gutachterteam hat allerdings den Eindruck, dass in den Studiengängen die QM-Instrumente unterschiedlich stark entwickelt und deren Einsatz und Form daher je nach Fachkultur verschieden ausgeprägt sind. Das Instrument der Curricula-Evaluierung befindet sich noch in der Pilotphase. Das Gutachtergremium empfiehlt, es zeitnah für alle bereits bestehenden Studiengänge anzuwenden.

4.2.3 Weiterbildung

Die FH St. Pölten bietet 16 Programme in der Weiterbildung an, die in den Departments organisatorisch und thematisch verankert sind. Das QM entspricht dem im Bereich Studium und Lehre. Eine Ausnahme bildet das Verfahren für die Genehmigung neuer Lehrgänge. Hier ist keine systematische Bedarfs- und Akzeptanzanalyse notwendig. Das Gutachtergremium erkennt die Bemühungen der FH an, ein ganzheitliches QM-Konzept für die Weiterbildung aufzubauen – auch wenn die Reifegrade in den einzelnen Departments noch unterschiedlich sind.

4.2.4 Angewandte Forschung und Entwicklung

Forschung ist der Hochschule ein besonderes Anliegen. Flaggschiff ihrer Forschung ist sicherlich das Josef Ressel Zentrum. Nach Ansicht des Gutachtergremiums ist besonders das Laufbahnmodell geeignet, Studierende frühzeitig strukturiert in die Forschung einzubinden und als akademischen Nachwuchs zu qualifizieren. Die Stärke der FH ist ihre thematische Vielfalt in der Forschung. Ihre größte Herausforderung ist die geringe kritische Masse bezogen auf personelle und technische Ressourcen, die eine wissenschaftliche Thementiefe erschweren. Den Ansatz, diese Herausforderung durch Interdisziplinarität auszugleichen, hält das Gutachtergremium für sinnvoll. Unklar geblieben ist für das Gutachterteam in diesem Zusammenhang die Rollenverteilung zwischen Prokuristen, Departmentsleitung und Institutsleitung.

4.2.5 Internationalisierung

Die Hochschule hat nach eigenen Angaben nicht alle selbstgesteckten Ziele im Bereich Internationalisierung erreicht. Andere Zielkennzahlen im Bereich Internationalisierung hat sie dagegen „übererfüllt“.

Nach Auffassung des Gutachtergremiums sind die eingeleiteten Maßnahmen zum Ausgleich der identifizierten Defizite, z. B. durch die verstärkte curriculare Verankerung der Internationalisierung, ein Beispiel für ein funktionierendes Qualitätsmanagement. Um die angestrebte Ziele im Bereich Internationalisierung zu erreichen, braucht es aber viel konkretere, handfeste und überzeugende Konzepte und Arbeit/Umsetzung. Sonst wirken die formulierten Ziele unglaubwürdig.

4.2.6 Personal und Verwaltung

Die Gutachtergruppe war beeindruckt von dem gut strukturierten und standardisierten Qualitätsmanagement in der Verwaltung und dem hohen Stellenwert und der Art der Durchführung der Mitarbeiterbefragungen. Auch im Bereich Personalentwicklung ist das Gutachtergremium überzeugt, dass die Hochschule sich auf dem richtigen Weg befindet.

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

Die Hochschule hat ihr QM-Konzept an den Qualitätsregelkreis angelehnt formuliert und für die unterschiedlichen Ebenen und Leistungsbereiche sogenannte Life Cycles definiert. Innerhalb dieser Zyklen setzt die Hochschule unterschiedliche Werkzeuge (Meetings, Evaluationen, Berichte, Gespräche etc.) ein, um den PDCA-Zyklus umzusetzen. Strukturell verankert sind die Qualitätsregelkreise in der akademischen Hochschulentwicklung und der Stabsstelle QM.

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

Für die zentrale Kernaufgabe der Lehre werden von allen Departments einheitliche Regelkreise in der übergreifenden Verantwortung durch das Kollegium zur Qualitätssicherung genutzt, z. B. Leitfaden Genehmigungsverfahren.

5.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Qualitätsregelkreise sind auf der Ebene der Verwaltung und der Akademie vorhanden und durch die Einbindung zahlreicher unterschiedlicher Stellen, die konstruktiv zusammenarbeiten, miteinander verbunden. Die Fachhochschule konnte plausibel darlegen, dass der PDCA-Zyklus sowohl in regelmäßigem Turnus, als auch anlassbezogen Qualität in den Leistungs- und Unterstützungsbereichen analysiert, Maßnahmen zur Verbesserung benennt, implementiert und anschließend bewertet. Hierzu nutzt die Fachhochschule sinnvolle Instrumente darunter u. a. interne wie auch externe Audits.

Die Definition und regelmäßige Anwendung geschlossener Regelkreise scheint damit ein etabliertes und akzeptiertes Instrument der Qualitätssicherung in der FH St. Pölten zu sein – allerdings, wie unter 4.2.2. erwähnt, je nach Fachkultur in unterschiedlich starker Form und Ausprägung. Auch die Wirkungsmessung der durchgeführten Maßnahmen (Monitoring der Zielerreichung) muss in den kommenden Jahren noch weiter verankert und vertieft werden. Ein übergeordneter Regelkreis, der sowohl die Verwaltungs- als auch akademischen Ebenen umfasst, ist nach Eindruck des Gutachtergremiums noch nicht geschlossen. Ein Konzept zur Festlegung von Konfliktlösungsstrategien (Definition von Eskalationsstufen) bei Nicht-Erreichung der Ziele bzw. in Konfliktfällen wäre darüber hinaus hilfreich.

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagementsystem der FH St. Pölten im Rahmen des Eckpunktes Qualitätsregelkreis als gut entwickelt.

6. Informationssystem

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

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

Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den Mitarbeiter_innen 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

Nach Angabe der Hochschule hat die frühe Entscheidung für integrierte Kernapplikationen für die Organisation von Studium und Lehre, Forschung und Verwaltung maßgeblich zur Entwicklung eines einheitlichen QM-Zugangs in der Organisation beigetragen. Die Kernapplikationen bieten einheitliche Definitionen für viele Grundelemente der Organisation an, was die Diskussion über und Einigung auf gemeinsame Qualitätskriterien und Kennzahlen erheblich vereinfacht. Darüber hinaus werden für spezifische Instrumente der QS eigene Tools bzw. Systeme verwendet, z.B. das Lehrveranstaltungs-Evaluierungs-Tool.

Die Informationssysteme der FH St. Pölten bilden eine zentrale Infrastruktur für alle Tätigkeiten in der Organisation. Eine aktuelle Liste aller IT-Systeme der FH St. Pölten ist Element der Prozessbeschreibung von „IT und Infrastruktur“ und intern allgemein zugänglich. Im Zuge der Erstellung und Aktualisierung von Prozessbeschreibungen werden die für die beschriebenen Tätigkeiten erforderlichen IT-Systeme in den Prozess-Steckbriefen erfasst.

Die Tätigkeiten des Qualitätsmanagements werden hauptsächlich durch die Kollaborationsplattform „teamwork“ unterstützt. Ziel ist eine maximale Verfügbarkeit. Informationen werden nur dann im Zugang beschränkt, wenn dies von den für die Informationen verantwortlichen Personen explizit gewünscht und begründet wird. Das „teamwork“-Prozessportal macht freigegebene Prozessdokumente über mehrere Wege (Navigation, Suche, Dokumenten-Bibliothek) für alle Mitarbeiter_innen leicht zugänglich.

Die Ergebnisse aus den Evaluierungszyklen werden in einem eigenen Dokumentenbereich der Abteilung Qualitätsmanagement bereitgestellt. Hier wird über die Zugriffsrechte sichergestellt, dass nur der vereinbarte Personenkreis Zugang zu Überblicks- und Detaildaten hat.

Eine strukturierte Vergabe von Zugriffsrechten erlaubt eine sehr weitgehende Eigenverantwortung der Prozessverantwortlichen bei der Pflege ihrer Prozessdokumente, Arbeitsbereiche („Quickteams“) und Workflows bei gleichzeitiger Transparenz. Im Pro-

zessmanagement wird u.a. über Änderungsbenachrichtigungen die Qualität sichergestellt. Der Arbeitsbereich des Prozessmanagements inklusive aktueller Arbeitsversionen von Dokumenten ist allgemein zugänglich.

Wichtiger Aspekt im Rahmen der Weiterentwicklung der IT ist eine zunehmende Standardisierung und Automatisierung der Abläufe an der FH. Als Beispiel sei das Projekt der Überführung der Beschreibungen von Lehrveranstaltungen, Programm-Modulen und damit aller Curricula von verteilten Textdokumenten in die zentrale FH-Datenbank erwähnt.

6.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die FH St. Pölten verfügt über ein funktionales Prozessinformationssystem auf der Basis „teamwork“, das den Bedürfnissen entsprechend weiterentwickelt wurde. Das System verfügt über funktionsbezogene Zugänge, ist sinnvoll auf fachspezifische Prozesse ausgerichtet und definiert zentral vorgegebene Prozesse. Kennzahlen wie auch Budgetdaten werden erhoben und zweckmäßig zielgruppenspezifisch zur Verfügung gestellt. Die Prozesslandkarte garantiert eine automatisierte, professionelle Dokumentenpflege verbunden mit einer vollständigen Rückverfolgbarkeit und Transparenz.

Das Gutachterteam bescheinigt der FH St. Pölten ein sehr gut entwickeltes Informationssystem zur Unterstützung des Qualitätsmanagements.

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 Geschäftsführung leitet die FH St. Pölten GmbH, deren Alleingesellschafterin die Landeshauptstadt St. Pölten ist, im Sinne der einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen (insbesondere GmbH und FHStG). Ende 2014 hat die FH St. Pölten das erweiterte Führungsorgan Hochschulmanagement (HSM) gebildet, um der aufgrund des Wachstums größer gewordenen Führungsspanne innerhalb der Institution besser gerecht zu werden. Das nach den Vorgaben des FHStG eingerichtete FH-Kollegium wählt auf Vorschlag der Geschäftsführung seine Leitung. Die Tätigkeiten der Geschäftsführung, des HSM sowie des Kollegiums werden durch Satzungen, Geschäftsordnungen und Statuten geregelt. Das Bekenntnis zur Führungskultur und zum Führungsverständnis ist im Führungsleitbild der FH St. Pölten festgehalten und Bestandteil der Unternehmenskultur.

Im Kontext der Governance und im Management Life Cycle sind Führungstätigkeiten so beschrieben, dass sie auf alle Führungsebenen der FH St. Pölten anwendbar sind. Die von den Leitungsorganen verantworteten Tätigkeiten sind somit für alle Führungskräfte und Mitarbeiter_innen „wiedererkennbar“ klar formuliert.

Die Satzung der FH St. Pölten besteht aus zwei Teilen: einer Satzung des Erhalters (z.B. Geschäftsordnung der Geschäftsführung, Code of Conduct – Compliance Richtlinien, Hausordnung, Gender- bzw. Diversity Commitment und einem Commitment für Forscher_innen) und einer Satzung des Kollegiums (z.B. Geschäftsordnung, Wahlordnung, Prüfungsordnung).

Die Leitungsorgane der FH St. Pölten kommen zu regelmäßigen Terminen zusammen, um Führungsfragen zu beraten und Entscheidungen zu treffen, wobei der formelle Rahmen klar geregelt ist (Agenda, Protokoll, Veröffentlichung der Protokolle in „teamwork“). Die geregelte Wechselwirkung zwischen den Organisationseinheiten und den Leitungsorganen ist aufgabenbezogen in Prozessbeschreibungen dokumentiert.

7.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Entscheidungs- und Leitungsstrukturen sind an der FH nach Eindruck des Gutachtergremiums auf zwei Stränge verteilt: einen Verwaltungs- und einen akademischen Strang. Beide für sich gesehen sind sehr gut entwickelt. Der Gutachtergruppe fehlt allerdings die Verbindung beider Stränge. Beispiel hierfür ist der Umstand, dass

die Hochschule durch das Hochschulmanagement geleitet wird, aber die Kollegiumsleitung nicht Teil des Hochschulmanagements ist.

Daher bewertet das Gremium diesen Punkt als entwicklungsfähig und empfiehlt der Hochschule, bottom-up die Zusammenarbeit beider Bereiche und deren Verflechtung untereinander stärker zu formalisieren und zu beschreiben.

8. Transparenz

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

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

8.1 Sachstand

Grundlage für Transparenz ist eine zielgerichtete Kommunikation und Information auf allen relevanten Ebenen nach innen und außen. Die zentralen Dokumente zum Qualitätsmanagement, Beschlüsse der Hochschule, Prozessbeschreibungen, statistische Informationen etc. sind im Intranet für die Mitarbeitenden verfügbar. Von besonderer Relevanz sind die jährlich veröffentlichte Wissensbilanz, der Geschäftsbericht und der FH Jahresbericht an die AQ Austria. Darin werden Kennzahlen und Entwicklungsanalysen nach außen kommuniziert. Der Jahresabschluss wird einer externen Wirtschaftsprüfung unterzogen und in der Generalversammlung der FH St. Pölten GmbH behandelt.

Für die nach FHStG vom Kollegium verantworteten Bereiche und Aufgaben ist der QS-Bericht mit Fokus auf Studium und Lehre relevant. Zusammen mit dem Evaluierungsbericht wird die FH-Leitung damit u.a. auch bei Ressourcenentscheidungen unterstützt.

Im Rahmen einer jährlichen Veranstaltung (Neujahrsempfang) werden aktuelle Entwicklungen und Ergebnisse der Strategieumsetzung allen Mitarbeiter_innen (inkl. nebenberuflichen Lektor_innen) und den Studierendenvertreter_innen präsentiert. Bei regelmäßigen Treffen zwischen Studierendenvertretung und Geschäftsführung findet auch ein direkter Austausch zu Strategie und Entwicklung der FH St. Pölten statt.

Der Umsetzungsfortschritt bezüglich Entwicklungsplan und Arbeitsprogramm wird quartalsweise einem Monitoring durch die Leitung der jeweiligen Organisationseinheit unterzogen. Anhand dieser Quartalsberichte wird auf der Ebene der Geschäftsführung ein detaillierter Überblick der diversen Aktivitäten erfasst und an die Eigentümerin übermittelt. Auf der Ebene der gesamten FH werden zusätzlich halbjährlich (bzw. nach Bedarf) durch das Hochschulmanagement Finanzdaten inkl. Erlösentwicklung, Personaldaten, Auslastung der Studienplätze und Bewerberzahlen evaluiert.

Dem Vorstand und der Generalversammlung des FH-Fördervereins berichtet die FH-Geschäftsführung im Rahmen der regulären Sitzungen zu Entwicklungen der FH St. Pölten und ihres Umfeldes.

Ausgewählte erreichte Strategie-Meilensteine werden über diverse Medien (Presseausendungen, Pressekonferenzen, Podiumsdiskussionen, Magazin „Future“, Newsletter, Soziale Medien etc.) einer breiten Öffentlichkeit zur Kenntnis gebracht (Bsp.: Eröffnung des Josef Ressel Zentrums).

8.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Fachhochschule informiert ihre Stakeholder regelmäßig über Verfahren, Maßnahmen und Ereignisse. Dabei achtet die Fachhochschule auf eine bedarfsorientierte gute Zugänglichkeit der Informationen. Ein Nutzungskonzept für die vielfältigen Interessensgruppen könnte die Zugänglichkeit nach Auffassung des Gutachtergremiums noch steigern. Besonders positiv hervorheben möchten die Gutachter_innen, dass die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluationen innerhalb der Departments verfügbar sind.

Die Gutachtergruppe bewertet die interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung der Fachhochschule St. Pölten als sehr gut entwickelt.

9. Qualitätskultur

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

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

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

9.1 Sachstand

Die Qualitätskultur der FH St. Pölten ist geprägt von den unterschiedlichen Historien der Organisationen und den verschiedenen Fachrichtungen mit deutlichen kulturellen Unterschieden. Die starke Identifikation vieler Hochschulangehöriger mit ihrem Fachgebiet ist als Stärke in der Entwicklung eines ausgeprägten fachspezifischen Qualitätsverständnisses zu bewerten. Durch die Formulierung des Code of Conduct hat die FH zwischen den unterschiedlichen Fachkulturen einen gemeinsamen Nenner geschaffen.

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

An der FH St. Pölten werden regelmäßig Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit und zur Erhöhung des Wohlbefindens der Mitarbeiter_innen durchgeführt. Einen besonderen Schwerpunkt bildet die Prävention von Burnout. Zur Erhebung des Handlungsbedarfs wurden die Ergebnisse der alle 2 Jahre stattfindenden Mitarbeiterbefragung und der Evaluierung psychischer Belastungen herangezogen.

9.2 Bewertung und Empfehlungen

In den Gesprächen während der Begehung haben die Gutachter_innen den Eindruck gewonnen, dass an der FH St. Pölten eine ausgeprägte Qualitätskultur mit einem starken Qualitätsbewusstsein vorhanden ist. Getragen wird die Qualitätskultur von der Unterstützung der des HSM und der KL und der funktionierenden Kommunikationskultur zwischen den Hochschulangehörigen.

Die HSM und die KL geben Impulse und Ideen in die Organisation, die dort von den Mitarbeitenden aufgenommen werden, auch der umgekehrte Weg ist möglich.

Das Gutachterteam bescheinigt der FH St. Pölten eine gut entwickelte, partizipative und kommunikative Qualitätskultur.

10. Gesamtbewertung

Die Gutachtergruppe ist zu folgenden Einschätzungen und Bewertungen gelangt:

Die Gutachter_innen bestätigen der FH St. Pölten ein gut entwickeltes und funktionierendes Qualitätsmanagementsystem. In einigen Bereichen gibt es Weiterentwicklungspotentiale, andere Bereiche haben schon einen hohen strukturellen Reifegrad erreicht.

Für die Strategieentwicklung und -überprüfung existiert ein definierter Prozess, in dem alle wichtigen Stakeholder der Hochschule eingebunden sind. Die strategischen Ziele werden als Vorgaben auf die einzelnen Bereiche und Leistungsebenen heruntergebrochen, operationalisiert und den Mitarbeitenden kommuniziert. Die strategischen Ziele werden durch ein kennzahlenbasiertes Monitoring kontrolliert, bewertet und ggf. werden Maßnahmen zur Nachsteuerung ergriffen.

Die Gutachtergruppe ist der Überzeugung, dass die Ergebnisqualität an der FH St. Pölten stimmt.

Trotzdem vermisst das Gutachtergremium ein großes zusammenhängendes Bild des QM-Systems. Es sieht zwei Qualitätsstränge: einen in der Verwaltung und einen in den Studiengängen. In jedem Strang für sich gesehen ist das QM sehr gut entwickelt, aber es fehlt die Verbindung untereinander. Bei den Entscheidungs- und Leitungsstrukturen hat das Gutachtergremium einen ähnlichen Eindruck. Es gibt einen Verwaltungs- und einen akademischen Strang. Beide für sich gesehen sind sehr gut entwickelt. Der Gutachtergruppe fehlt allerdings auch hier die Verbindung beider Stränge. Derselbe Sachverhalt wiederholt sich bei den Qualitätsregelkreisen. Sie sind auf der Ebene der Verwaltung und der Akademia vorhanden und durch die Einbindung zahlreicher unterschiedlicher Stellen, die konstruktiv zusammenarbeiten, miteinander verbunden. Ein übergeordneter Regelkreis, der sowohl die Verwaltungs- als auch akademischen Ebenen umfasst, ist nach Eindruck des Gutachtergremiums noch nicht geschlossen.

Daher empfiehlt die Gutachtergruppe die Integration der Kollegiumsleitung in das HSM um einen wechselseitigen Austausch über die jeweiligen Perspektiven in einem gemeinsamen Gremium zu ermöglichen. Als zusammenfassende Empfehlung möchte das Gutachtergremium außerdem der Hochschule mit auf den Weg geben, die spürbaren Unterschiede zwischen dem Verständnis der Qualitäten in der Verwaltung und der Akademia partizipativ zu diskutieren und so eine Lösung zu finden, die ein gemeinsames Verständnis und dessen Abbildung ermöglichen (stärker bottom-up weniger top-down).

11. Stellungnahme der FH St. Pölten

Es ist der Geschäftsführung und der Kollegiumsleitung der FH St. Pölten GmbH ein Anliegen, dem Gutachterteam und Dr. Friedrich Ahuis als Vertreter der **evalag** besonderen Dank auszusprechen. Der Ablauf des Auditverfahrens war von hoher Professionalität geprägt, verbunden mit einer stets sehr konstruktiven, offenen und dialogorientierten Kommunikationskultur. Die im Gutachten aufgezeichneten Entwicklungsmöglichkeiten nehmen wir als hilfreiche Anregungen zur laufenden Strategieentwicklung für die Jahre 2018-2021 an.

Unser weiterer Dank gilt zudem allen MitarbeiterInnen der FH St. Pölten GmbH, die sowohl im Rahmen der Erstellung des Selbstberichtes, als auch bei der Vor-Ort-Begehung, wertvollen Input und Unterstützung gegeben haben.

Nachfolgend möchten wir uns auf die Bewertungen der einzelnen Prüfbereiche beziehen:

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule, ad 3.2

Die sehr gute Bewertung dieses Eckpunkts bestärkt uns in unserem Kurs, die erfolgreich etablierten Instrumente und Austauschformate für die partizipative Erarbeitung und Umsetzung der neuen Strategie 2018-2021 anzuwenden und durch bewusste Reflexionsschleifen weiterzuentwickeln.

Eckpunkt 2: Konzept für ein Qualitätsmanagementsystem,

Hochschulebene, ad 4.2.1

Die FH St. Pölten wird die Empfehlungen zur Zusammenführung der beiden sehr gut entwickelten Stränge der Qualitätsentwicklung im Rahmen der Weiterentwicklung ihrer Governance-Strukturen berücksichtigen. Die Empfehlungen bestärken uns in unseren Bemühungen um wirksamere Organisations- bzw. Kooperationsformen der beteiligten Stellen und Einheiten.

Konkrete Auswirkungen zeigen sich in den laufenden Abstimmungen zu den Strategiebeiträgen der betreffenden Teams. Im Zuge dessen werden auch Überlegungen angestellt, inwieweit bereits erfolgreich etablierte Formate (u.a. die Ausschüsse des Kollegiums im Kompetenzbereich der Kollegiumsleitung) weiterentwickelt werden können.

Studium und Lehre, ad 4.2.2

Der Eindruck des Gutachterteams zur Unterschiedlichkeit von Entwicklungsstand, Form und Einsatz von QM-Instrumenten in den Studiengängen deckt sich mit dem Selbstbild der Institution. Ein wichtiger Beweggrund für den Start des Pilotprojekts der Curricula-Evaluierung war in der Tat der deutlich gewordene Bedarf eines fächerübergreifenden Bewertungsrahmens für die Qualität der laufenden Programme. Das Kollegium hat erfolgreich einen 5-Jahres Plan konzipiert, welcher sich bereits in der weiteren Umsetzung befindet. Durch die Empfehlung des Gutachtergremiums wird die Wichtigkeit und Dringlichkeit dieser laufenden Aktivität betont.

Weiterbildung, ad 4.2.3

Die qualitätsvolle Entwicklung der Programmangebote zur Weiterbildung ist ein wichtiges Handlungsfeld der FH St. Pölten. Dies wird für die laufende Strategieperiode an zahlreichen abgeschlossenen und laufenden Maßnahmen deutlich und zeigt sich

ebenso in den aktuellen Abstimmungen der Maßnahmenpakete für die nächste Periode.

Angewandte Forschung und Entwicklung, ad 4.2.4

Wir freuen uns über die Anerkennung des Gutachterteams hinsichtlich unserer Bemühungen, FEI-Aktivitäten an der FH St. Pölten zu etablieren. Die Rollenverteilung zwischen Prokuristen, Departmentleitung und Institutsleitung ergibt sich aus dem Organigramm der Hochschule und ist in den Prozessen geregelt, wir werden die angesprochene Unklarheit aber prüfen und unsere Governance-Struktur gegebenenfalls entsprechend weiterentwickeln.

Internationalisierung, ad 4.2.5

Auch in der kommenden Strategieperiode wird das Thema Internationalisierung einen besonderen Stellenwert einnehmen. Unterstützt werden soll diese Entwicklung nach Möglichkeit durch einen Ausbau von Ressourcen und Supportfunktionen. Die FH St. Pölten ist darüber hinaus seit einiger Zeit auch mit externen Expert_innen im Gespräch (u.a. EHR-Expert_innen). Parallel dazu haben die Departments in den letzten Monaten eine Analyse des aktuellen Standes vorgenommen und umfassende Maßnahmenpakete entwickelt.

Personal und Verwaltung, ad 4.2.6

Die positive Rückmeldung bestärkt uns in unserem Kurs. Für die kommenden Jahre ist unter anderem die Erlangung des „HR Excellence in Research“ Status angedacht sowie damit verbunden die Weiterentwicklung des Einstellungs- und Qualifizierungsverfahrens für das wissenschaftliche Personal.

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis, ad 5.2

Die Formulierung eines übergeordneten Regelkreises in Form des neuen Quality Life Cycle wurde erst im letzten Jahr vorgenommen, sodass die Umsetzung und Wirksamwerdung dieses Konzeptes noch einige Zeit in Anspruch nehmen wird. Die nachvollziehbare operative Schließung dieses übergeordneten Regelkreises ist ein Ziel für die kommende Strategieperiode. Auch der Vorschlag, ein Konzept zur Festlegung von Konfliktlösungsstrategien zu entwickeln, bietet eine wertvolle Anregung für die weiteren strategischen Überlegungen.

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem, ad 6.2

Gleichwohl das Gutachtergremium den Eckpunkt 4 als „sehr gut“ entwickelt bewertet hat, so ist es dennoch unser Anspruch, die Informationssysteme weiter auszubauen und zu professionalisieren. Entsprechend ist für die kommende Strategieperiode unter anderem die Einführung eines neuen LV-Planungstools sowie eines Prozessmanagementtools vorgesehen. Weiters soll der Bereich Stakeholder Relationship Management einer Definition und Strukturierung unterzogen werden.

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesses, ad 7.2

Die Leitungsorgane der FH St. Pölten kommen in unterschiedlichsten Konstellationen (u.a. GF-KL, KL-Prokurist und HSM Mitglied, KL-DL, KL-Ausschüsse) zu regelmäßigen Terminen zusammen, welche jeweils durch Agenda und Protokolle begleitet und formalisiert sind. Dabei werden auch im Zuge der gelebten Transparenz die Protokollauszüge auf teamwork für die MitarbeiterInnen bereitgestellt.

Die geregelte Wechselwirkung zwischen den Leitungsorganen und Organisationseinheiten ist aufgabenbezogen in Prozessbeschreibungen dokumentiert.

Die FH wird partizipativ reflektieren, ob der Vorschlag der GutachterInnen für die Institution umsetzbar ist, oder ob sich andere Governance-Lösungen für die weitere zukünftige Zusammenarbeit besser eignen. Diese Entscheidung wird die FH aus ihrer Selbstbestimmung und Autonomie heraus entscheiden.

Eckpunkt 6: Interne/Externe Transparenz und Rechenschaftslegung, ad 8.2

Der mit „sehr gut“ bewertete Prüfbereich bestätigt unsere zahlreichen intensiven Bemühungen auf diesem Gebiet. Das vom Gutachtergremium vorgeschlagene Nutzungskonzept für Interessengruppen wird als Entwicklungsimpuls in die unter Eckpunkt 4 schon erwähnte Aktivität zum Stakeholder Relationship Management einfließen.

Eckpunkt 7: Qualitätskultur, ad 9.2

Die vom Gutachtergremium als „gut entwickelte, partizipative und kommunikative“ wahrgenommene Qualitätskultur ist vor allem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der FH St. Pölten zu verdanken. Diese tragen tagtäglich eigenverantwortlich und proaktiv zu einer Weiterentwicklung der Qualität und des Qualitätsverständnisses bei. Wir werden diese positive Entwicklung auch weiterhin unterstützen und entsprechend anerkennen.

12. Empfehlungen der Gutachtergruppe

Die Gutachter_innen bewerten die Eckpunkte und Prüfbereiche folgendermaßen:

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

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Akkreditierungskommission, das Qualitätsmanagement der FH St. Pölten für sieben Jahre zu zertifizieren.

13. Beschluss der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission beschließt unter Ausschluss eines Kommissionsmitglieds aufgrund möglicher Befangenheit einstimmig, das Qualitätsmanagement der Fachhochschule St. Pölten mit folgenden Empfehlungen (E) für sieben Jahre zu zertifizieren.

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

- E1 Das Gutachtergremium empfiehlt, in einem intensiven Bottom-up-Prozess (weniger Top-down) die beiden Stränge Verwaltung und Studiengänge zusammenzuführen sowie die Kernbotschaft und Instrumente des QM zu beschreiben und hochschulweit deutlicher zu kommunizieren. Insbesondere ist auf der operativen Ebene eine bessere Verzahnung der Stabsstelle QM mit der Stelle für Programmentwicklung und Innovation, ggf. über Bündelung in einer QM-Einheit, wünschenswert.
- E2 Das Instrument der Curricula-Evaluation befindet sich noch in der Pilotphase. Das Gutachtergremium empfiehlt, es zeitnah für alle bereits bestehenden Studiengänge anzuwenden.

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

- E3 Ein übergeordneter Regelkreis, der sowohl die Verwaltungs- als auch akademischen Ebenen umfasst, ist nach Eindruck des Gutachtergremiums noch nicht geschlossen. Ein Konzept zur Festlegung von Konfliktlösungsstrategien (Definition von Eskalationsstufen) bei Nicht-Erreichung der Ziele bzw. in Konfliktfällen ist darüber hinaus hilfreich.

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

- E4 Die Entscheidungs- und Leitungsstrukturen sind an der FH nach Eindruck des Gutachtergremiums auf zwei Stränge verteilt: einen Verwaltungs- und einen akademischen Strang. Beide für sich gesehen sind sehr gut entwickelt. Der Gutachtergruppe fehlt die Verbindung beider Stränge und sie empfiehlt der Hochschule, Bottom-up die Zusammenarbeit beider Bereiche und deren Verflechtung untereinander stärker zu beschreiben und zu formalisieren.
- E5 Die Gutachtergruppe empfiehlt die Integration der Kollegiumsleitung in das HSM, um einen wechselseitigen Austausch über die jeweiligen Perspektiven in einem gemeinsamen Gremium zu ermöglichen.
- E6 Als zusammenfassende Empfehlung möchte das Gutachtergremium der Hochschule mit auf den Weg geben, die spürbaren Unterschiede zwischen dem Verständnis der Qualitäten in der Verwaltung und der Akademia partizipativ zu diskutieren und so eine Lösung zu finden, die ein gemeinsames Verständnis und dessen Abbildung ermöglichen (stärker Bottom-up, weniger Top-down).

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 1²

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

² 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, St. Pölten, 21.03. –23.03.2017

Di., 21. März 2017	
Anreise	
14.00 – 15.00	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
15.00 – 17.00	Hochschulleitung
17.00 – 18.30	Campus-Rundgang
20.00	Abendessen
Mi., 22. März 2017	
9.00 – 09.15	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
09.15 – 10.15	Steuerungsgruppe des Quality Audits
10.30 – 12.15	Fokusmeeting Studium und Lehre
12.15 – 13.15	Mittagessen
13.15 – 14.15	Fokusmeeting Forschung
14.30 – 15.30	Fokusmeeting Internationales
15.30 – 16.00	Kaffeepause
16.00 – 17.00	haupt- und nebenberufliche Lehrende
17.15 – 18.15	Studierende und Absolvent_innen
18.15 – 19.00	interne Gutachterbesprechung
20.00	Abendessen

Do., 23. März 2017	
9.00 – 9.30	interne Gutachterbesprechung
9.30 – 10.15	Berufungsverfahren
10.30 – 11.00	Fokusmeeting Verwaltung und Personal
11.00 – 11.30	Kaffeepause
11.30 – 12.15	Fokusmeeting Weiterbildung
12.30 – 13.15	Informationssysteme/offene Fragen
13.15 – 14.00	Mittagessen
14.00 – 16.00	interne Gutachterbesprechung
16.00 – 16.30	Feedback an die Hochschule
16.30	Abreise

Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für Gutachter_innen aus dem Hochschulbereich

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

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