

AUDITBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements
an der IMC Fachhochschule Krams**

OKTOBER 2017

IMPRESSUM

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

Inhalt

1. Hintergrund des Berichtes.....	4
2. Profil der IMC FH Krems.....	7
3. Strategische Ziele der Hochschule	8
4. Konzept für ein Qualitätsmanagement.....	12
5. Qualitätsregelkreis	24
6. Informationssystem.....	26
7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse	29
8. Transparenz.....	31
9. Qualitätskultur	32
10. Gesamtbewertung.....	33
11. Stellungnahme der IMC FH Krems	34
12. Empfehlungen der Gutachtergruppe.....	37
13. Beschluss der Akkreditierungskommission.....	38
Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschule in Österreich ..	39
Anhang 2: Begehungsplan.....	51
Anhang 3: Kriterien der Unbefangenheit für Gutachter_innen aus dem Hochschulbereich.....	53

1. Hintergrund des Berichtes

1.1 Ziele des Audits

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

1.2 Methoden des Audits

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

- drei Expert_innen mit Leitungserfahrung an einer Hochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine/n Expert_in der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine/n Studierende_n.

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

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

- Prof. Dr. Christa Cremer-Renz, Leuphana Universität Lüneburg, ehem. Präsidentin der FH Nordostniedersachsen, ehem. Präsidentin der Leuphana Universität Lüneburg¹
- Univ.-Prof. Dr. Peter Loidl, Medizinische Universität Innsbruck, Vizerektor für Lehre und Studienangelegenheiten
- Martina Meister, Fachhochschule Burgenland, Studierende im Master Integriertes Versorgungsmanagement
- Prof. Dr. Lukas Scherer oec., Fachhochschule St. Gallen (HSG), Institutsleiter des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB)
- Dr. Gabriele Witter, Hochschule Bremen, Referatsleitung Hochschulentwicklungsplanung

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

1.3 Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wird von **evalag** auf Grundlage ihrer im Jahr 2007 von einer Expertengruppe erarbeiteten und 2011 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte (EP) für das Qualitätsmanagement an Hochschulen durchgeführt. Die Eckpunkte werden

¹ Frau Prof. Dr. Cremer-Renz konnte Krankheitsbedingt nicht an der zweiten Begehung teilnehmen.

auf die in §22 HS-QSG genannten fünf Prüfbereiche bezogen. Das Verfahren beinhaltet als elementare Bausteine eine Selbstevaluation der Hochschule und zwei aufeinander aufbauende Vor-Ort-Begehungen durch die Gutachtergruppe. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die Gutachterinnen und Gutachter das Funktionieren des Qualitätsmanagements der Hochschule bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Hochschule sich das Qualitätsmanagement bezieht und welche Querschnittsaspekte in die Prüfung einbezogen werden. Das Verfahren orientiert sich an den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG).

1.4 Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d.h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Hochschulleitung der FH IMC Krems 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 des Qualitätsmanagements in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Die Selbstevaluation der FH Krems wurde Ende August 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 ersten Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand am 26. September 2016 im Vorfeld der ersten Begehung in Krems statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der IMC FH Krems und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest.

Vom 26. bis 28. September 2016 fand die erste der zwei Vor-Ort-Begehungen an der Fachhochschule Krems statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, das die Selbstevaluation erstellt hatte, Mitgliedern aus allen Statusgruppen (Lehrende, Studiengangsleitungen, Verwaltungsmitarbeitende, Studierende sowie Absolvent_innen) sowie Fokusgespräche zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung und Internationalisierung geführt. Am Ende der Begehung erhielt die Hochschulleitung ein erstes mündliches Feedback der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der IMC FH Krems sowie erste Einschätzungen.

Die zweite Vor-Ort-Begehung fand am 8. und 9. Mai 2017 statt. Im Anschluss wurde der Auditbericht in Abstimmung mit der Gutachtergruppe erstellt und der Hochschulleitung der IMC FH Krems zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und Möglichkeit der Stellungnahme übergeben. Auf Grundlage des Berichts und der Stellungnahme der Hochschule wird die Akkreditierungskommission in ihrer Herbstsitzung 2017 die Zertifizierungsentscheidung treffen.

1.5 Struktur des Auditberichts

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

Eckpunkt relevanten Sachstand dar und erläutert dann die Bewertungen und Empfehlungen der Gutachterinnen und Gutachter.

2. Profil der IMC FH Krems

Die IMC Fachhochschule Krems² wurde 1994 als GmbH gegründet. Eigentümerin der GmbH sind zu 70 % die IMC Consulting GmbH und zu 30 % die Stadt Krems.

Die IMC FH Krems hat derzeit mehr als 2.600 Studierende in sechzehn Bachelor- und elf Masterstudiengängen in den Bereichen Wirtschaft und Management, Gesundheitswesen (Health) sowie Biotechnologie (Life Science). Die Studiengänge werden teils in Vollzeit und teils berufsbegleitend angeboten. Sie werden größtenteils über Bundesmittel finanziert. Neben diesem nationalen Studienangebot bietet die Fachhochschule Krems fünf transnationale Bachelor- und einen transnationalen Masterstudiengang an. Weiterbildungslehrgänge nach §9 FHStG bietet die FH Krems aus wettbewerblichen Gründen kaum an. Gegenwärtig hat sie drei Lehrgänge im Angebot.

Die Aktivitäten der Hochschule in der angewandten Forschung fokussieren sich auf die drei Kernbereiche Wirtschaft und Management, Gesundheitswesen und Biotechnologie. Sie betreibt ein analytisch-pharmazeutisches Forschungslabor und ein Josef-Ressl-Zentrum für Gesundheitswissenschaften.

Die FH Krems hat ca. 200 Beschäftigte, davon sind 79 als hauptamtlich beschäftigtes wissenschaftlichen Personal und 120 als nicht wissenschaftliches Personal an der Hochschule angestellt. Insgesamt 552 haupt- und nebenberufliche Lehrende gestalten den Lehrbetrieb an der Hochschule.

Die Hochschule ist in Krems auf zwei Standorte verteilt. Am Hauptstandort teilt sie sich den Campus mit der Donau Universität Krems und der Karl Landsteiner Privatuniversität für Gesundheitswissenschaften.

² Namenskürzel der Fachhochschule IMC Krems, die in diesem Bericht genutzt werden, sind FH IMC Krems, IMC Fachhochschule Krems, IMC FH Krems, IMC, Hochschule oder Fachhochschule Krems.

3. Strategische Ziele der Hochschule

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

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

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

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

3.1 Sachstand

3.1.1 Institutionelle Ziele

Die Hochschule sieht ihren Zweck als österreichische Hochschule mit internationaler Ausrichtung in der bedarfsorientierten, berufspraktischen Ausbildung. Sie orientiert sich an internationalen hochschulischen Standards, um ihre Studierenden für die Übernahme von verantwortungsvollen Tätigkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft zu qualifizieren. Ihre Vision ist es, „als international anerkannte Hochschule in ... Kernbereichen innovative und nachhaltige Lösungen zu entwickeln und zu implementieren“. Dieses Ziel will sie gemeinsam mit Studierenden und Lehrenden durch stetige Qualitätssteigerung in Lehre und Forschung erreichen. Zu ihren Grundwerten, die im Leitbild formuliert sind, gehört daher die Verpflichtung zur Qualität. Die strategische Umsetzung ihrer Mission und Vision ist gemeinsam mit den Stakeholdern der Hochschule in einem strukturierten Prozess erarbeitet worden. Die Strategie fokussiert auf drei Bereiche:

- Weiterentwicklung der Qualität
- Wachstum in Lehre und Forschung
- Stärkung der Internationalität

Auf Basis der neu definierten Strategie wurden operative Ziele für den Zeitraum 2015-2017 festgelegt und mit den jeweiligen Verantwortungsbereichen abgestimmt. Das strategische Controlling liegt bei der Geschäftsführung und erfolgt über definierte Kennzahlen. Die operative Steuerung der Hochschule auf den unterschiedlichen Ebenen erfolgt über eine ganzheitliche, elektronische Plattform (eDesktop) mit hierarchisch gestuften und aufgabenspezifischen Zugriffsrechten. Kernelemente der Strategie und das Leitbild sind auf der Homepage veröffentlicht.

Gegenwärtig studieren ca. 2.600 Studierende aus 52 Nationen an der IMC, 1.052 Studierende nahmen ihr Studium im Wintersemester 2016/17 auf. Die Hochschule verfolgt eine Wachstumsstrategie; Ziel sind 3.600 – 4.000 Studierende bei ca. 1.500 Studienanfänger_innen. Die Hochschule hat drei Fächerschwerpunkte: Business, Health und Life Science. Im Bereich Business sieht die Hochschule die Wachstumsmöglichkeiten allerdings als nicht so ausgeprägt an wie in den beiden anderen Bereichen. Die FH IMC Krems ist an der neugegründeten Karl Landsteiner Privatuniversität für Gesundheitswissenschaften beteiligt. Die Hochschule kann sich auch vorstellen künftig neue Standorte außerhalb von Krems zu errichten, jedoch nur in einer risikominimierten (Rechts-)Form (z. B. Franchise). Die Hochschule ist privatwirtschaftlich organisiert. Bei Überschüssen werden entsprechende Rücklagen für Investitionen geschaffen.

Die Fächerstruktur der Hochschule ist historisch gewachsen und geht auf verschiedene externe Impulse zurück. Der Betrieb der Hochschule wurde 1994 mit dem Bereich Wirtschaft und dort mit dem Studiengang Tourismus aufgenommen. Der Bereich Biotechnologie entstand 2000 aufgrund der geplanten Ansiedelung der Firma Baxter in Krems. Allerdings sagte Baxter sein Vorhaben ab, nachdem der Studiengang bereits aufgebaut war. Dieser Studiengang hat sich an der Hochschule trotzdem etabliert. Viele Absolvent_innen arbeiten heute bei Baxter. In Krems gibt es mittlerweile verschiedene, zum Teil kleinere biotechnologische Unternehmen. Beispielsweise ist Fresenius am Standort vertreten. Es gibt außerdem mehrere Startups und unter anderem plant ein pharmazeutischer Biotechnologie-Betrieb sich in Krems anzusiedeln. Die Hochschule pflegt darüber hinaus gute Beziehungen zu anderen Universitäten, zum Beispiel zur Medizinischen Universität Wien.

Die Studiengangstruktur wird derzeit über Ausschreibungen stark vom Staat beeinflusst: Zusätzliche bundesgeförderte Studienplätze werden derzeit durch die kompetitive Ausschreibung von Studienplätzen (Calls) durch das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFW) generiert, für die sich die Fachhochschulen mit Studiengangskonzepten bewerben können. Das BMWFW teilt die zur Verfügung stehenden Studienplätze nach spezifischen Kriterien den einzelnen Fachhochschulerhaltern zu. Die Studienplatzförderhöhe ist eine Pauschale je zuerkanntem Studienplatz und Studienrichtung.

Die gesundheitswissenschaftlichen Studiengänge werden derzeit von den Bundesländern finanziert. Durch die Novellierung des Gesetzes der Gesundheits- und Krankenpflege (GUK) wird die Akademisierung der Gesundheitsberufe vorangetrieben und damit die Möglichkeit weiterer Studienplätze geschaffen.

Die Vision der Hochschule ist, als international anerkannte Hochschule in den Kernbereichen innovative und nachhaltige Lösungen zu entwickeln und zu implementieren. Strategisches Ziel der Forschung ist der Aufbau einer nachgefragten und anerkannten, anwendungsorientierten Forschung in den Kernbereichen bis 2025. Die Hochschule hat das strategische Ziel operationalisiert und sieben Unterziele formuliert, u. a. verfolgt sie dieses Ziel mit dem Betrieb eines analytischen Forschungslabors in Zusammenarbeit mit einem pharmazeutischen Unternehmen.

Ein Beispiel für nachhaltige Innovationen in anderen Bereichen der Hochschule ist das IT-System (eDesktop), das bereits erfolgreich an andere Hochschulen verkauft wurde. Eine nachhaltige Innovation in der Lehre ist der 2008 eingerichtete Studiengang Musiktherapie, in Österreich der einzige seiner Art in der Bologna-Struktur. Die Hochschule hat auch den ersten englischsprachigen Diplomstudiengang in Österreich angeboten. Als neuestes Projekt gilt der Studiengang „Digital Business Innovation and Transformation“, der an der Schnittstelle Unternehmen/Technik Studierende zu „Transformation Agents“ ausbilden soll.

Die Hochschule sieht sich in ihrem Leitbild der Qualität verpflichtet. Umgesetzt wird das beispielsweise im Personalmanagement: Mitarbeitende und Vorgesetzte planen gemeinsam die Weiterentwicklung in jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen auf der Basis individuell heruntergebrochener Ziele. Der identifizierte Weiterentwicklungsbedarf fließt in die jährliche Budgetplanung für den jeweiligen Bereich ein.

Die strategischen Ziele im Bereich Internationalisierung haben inhaltliche und strukturelle Dimensionen: Inhaltlich ist es das Ziel, die Studierenden durch das Studium auf einen internationalen Arbeitsmarkt vorzubereiten (Aufbau von interkulturellen Kompetenzen, Sprachkompetenzen etc.). Die Hochschule hat dazu strukturelle Voraussetzungen geschaffen wie zum Beispiel Englisch als Unterrichtssprache oder die Bereitstellung studienrelevanter Dokumente in zweisprachiger Form (deutsch/englisch).

Strategisch ist die Internationalisierung mit operativen Zielen unterlegt, z. B. Lehrendenmobilität oder transnationale Studiengänge mit ausgewählten Partnern (z. B. China und Vietnam). Für Lehrende gilt der „Flying out Approach“ (Förderung des internationalen Austauschs der Lehrenden zwischen den Partnerhochschulen). Die Hochschule pflegt ein Alumni Netzwerk und kooperiert mit einer großen Zahl von Unternehmen und Einrichtungen.

Seit Herbst 2016 hat die FH erfolgreich auf eine Institutsstruktur innerhalb der Fachbereiche umgestellt, mit dem Ziel der fachlichen und thematischen Schwerpunktbildung.

3.1.2 Einbindung gesellschaftlicher Ziele

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

Da die Praxisorientierung ein zentrales Merkmal aller Fachhochschulstudiengänge ist, spielen Praxisbezug und der Bezug zu Unternehmen eine große Rolle. Beide Perspektiven werden an der FH Krems über die zahlreichen nebenberuflichen Lehrenden und die große Zahl der Kooperationspartner implementiert und im curricular verpflichtenden Praxissemester umgesetzt.

Die Zielgruppenorientierung der FH Krems spiegelt sich in jeweils verschiedenen Organisationsformen (Vollzeit/berufsbegleitend) wider.

Internationalisierung ist ein sehr wichtiger Teil des strategischen Profils der IMC Fachhochschule Krems. Dies zeigt sich in zahlreichen Maßnahmen wie z. B. der Einrichtung von transnationalen Studiengängen, internationalen Praxissemestern oder dem Bemühen um internationale Studierende.

Um den Gedanken von Diversity und Gender Rechnung zu tragen, bietet die Hochschule für Studierende und Mitarbeitende mit besonderen Bedürfnissen individuell abgestimmte Unterstützung an. Zudem steht Mitarbeitenden und studierenden Eltern auf dem Campus eine Kinderbetreuung zur Verfügung.

3.1.3 Zielentwicklung

Die Hochschulleitung nutzt regelmäßige Sitzungen in unterschiedlicher Zusammensetzung zur Kommunikation und operativen Führung. Strategische Aspekte werden in turnusmäßig stattfindenden Klausuren des Führungsteams behandelt.

Das Strategiepapier „Targeting the Future“ ist ab 2013 nach einem partizipativen Ansatz mit allen Anspruchsgruppen im Gegenstromverfahren entstanden. Über SWOT-Workshops mit den Mitarbeitenden, Studierenden, Lehrenden und Alumni sind Stärken und Schwächen der Hochschule den Chancen und Risiken des Umfeldes gegenübergestellt worden, um daraus operative Ziele für die nächsten zwei Jahre abzuleiten. Alle Mitarbeiter_innen wurden über die Ziele in sog. Frühstücksmeetings informiert. Die Lehrenden und Mitarbeitenden der Hochschule haben sich schriftlich zu den strategischen Zielen bekannt.

3.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die IMC FH Krems verfügt nach Einschätzung der Gutachtergruppe über eine formulierte Vision und Mission sowie eine daraus abgeleitete Strategie, die in einem partizipativen Verfahren entwickelt und operationalisiert wurde. Sie hält die strategischen Ziele und die daraus resultierenden Maßnahmen der Hochschule für konsistent. Die Beteiligung an der Karl-Landsteiner Privatuniversität für Gesundheitswissenschaften, die dazu dient, den Health-Bereich an der IMC zu stärken, hat die Gutachtergruppe positiv wahrgenommen.

Die Gutachtergruppe zeigt sich beeindruckt von der gelingenden Verbindung einer modernen Hochschule mit einem öffentlichen Auftrag und den Werten eines traditionellen Familienunternehmens. Die Gutachtergruppe hat in diesem Zusammenhang wahrgenommen, dass der Gründer an der Hochschule als Autorität anerkannt wird und vorbildhaft einen hohen Qualitätsanspruch vorlebt. Sie bewertet den Führungsstil als arbeitsteilig und im besten Sinne fürsorglich.

Die Gutachtergruppe begrüßt, dass die Hochschule die Risiken eines personenbezogenen und personenabhängigen Führungssystems erkannt hat. Sie bewertet positiv, dass für eine frühzeitige Verantwortungsübertragung und für einen behutsamen Wechsel Sorge getragen wird. Die Gutachter_innen sind der Überzeugung, dass die Hochschule hier auf einem guten Weg ist.

Neben der Eigentümerfamilie ist die Stadt Krems die zweite Eigentümerin der Hochschule. Das Verhältnis zwischen beiden Eigentümerinnen wird von den Gutachter_innen als gegenseitig befruchtend bewertet und spiegelt sich aus ihrer Sicht u. a. in der Unterstützung der Stadt und in den Beschlüssen des Stadtrats wider.

4. Konzept für ein Qualitätsmanagement

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

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

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

Qualität ist ein in der Mission und der Strategie festgelegtes Ziel der Hochschule. Das Qualitätsmanagement ist ISO 9001 zertifiziert. Es zielt sowohl auf die Aufbau- als auch auf die Ablauforganisation, wobei eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität in den Kernbereichen angestrebt wird. Das Qualitätsmanagement ist ganzheitlich aufgebaut und umfasst alle Leistungsbereiche (Verwaltung, Studium und Lehre, Forschung) sowie das Querschnittsthema Internationalisierung.

Die Hochschule setzt dies durch eine kaskadenförmig delegierte Verantwortungsstruktur um. An der Spitze der Verantwortung steht die Hochschulleitung. Jede/r Mitarbeitende hat ihren/seinen Verantwortungsbereich. Die Führung der Mitarbeitenden erfolgt über Ziele und klare Verantwortlichkeiten, den Vorgesetzten obliegt die Kontrolle und Steuerung. Die Prozesse und Abläufe sind dokumentiert und für alle Betroffenen im Intranet (eDesktop) frei zugänglich. Die kontinuierliche Verbesserung wird durch Umsetzung des PDCA-Zyklus erreicht, wobei die einzelnen Phasen durch regelmäßige Kommunikation verstetigt und organisatorisch verankert sind (Beispiel Studiengangsentwicklung, Studiengangsleitung).

Die Hochschule beteiligt sich auch an Benchmarking-Verfahren, beispielsweise im Zuge der Teilnahme an Hochschulrankings oder durch die Mitwirkung in Fachgremien und spezifischen Ausschüssen mit anderen Hochschulen.

Organisatorisch ist das Qualitätsmanagement in der Abteilung QM angesiedelt und dem Führungsteam der Geschäftsführung zugeordnet.

4.1.2 Studium und Lehre

Die Steuerung der Qualität von Studium und Lehre folgt an der gesamten Hochschule dem PDCA-Zyklus und damit verbunden dem Life Cycle des jeweiligen Studienganges sowie den zugeordneten Prozessen und Maßnahmen. Die aus den strategischen Zielen abgeleiteten operativen Ziele sind durch Kennzahlen für die wesentlichen Bereiche definiert (z. B. Bewerberzahlen, Dropout-Quote etc.). Die Überprüfung der Erreichung

dieser Indikatoren und damit der definierten Ziele unterliegt einer periodischen Kontrolle.

Die Hochschule hat gemäß Fachhochschulstudien-gesetz (FHStG) ein Kollegium zur Durchführung und Organisation des Lehr- und Prüfungsbetriebes eingerichtet. Es setzt sich laut Geschäftsordnung aus der Leiterin des FH-Kollegiums, dem stellvertretenden Leiter des Kollegiums, aus sechs Studiengangsleiter_innen, sechs Vertreter_innen des Lehr- und Forschungspersonals sowie vier Studierendenvertreter_innen der IMC FH Krems zusammen. Die Aufgaben, Funktionsperioden, Vertretungsregelungen sowie die Wahlordnung des Kollegiums sind in einer Geschäftsordnung gemäß FHStG festgelegt.

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.

Für die Bachelorstudiengänge verfolgt die Hochschule das Ziel, die Lehre mit einem Anteil von ungefähr 40% hauptberuflichem Lehr- und Forschungspersonal durchzuführen. In den Masterstudiengängen ist der Anteil an hauptberuflichem Lehr- und Forschungspersonal geringer. Als weitere Maßnahmen um die Qualität in der Lehre sicherzustellen gibt es die Lehrendenkonferenz, den Dies Didacticus sowie didaktische Weiterbildungsangebote.

Die Interessierten bewerben sich um einen Studienplatz bei der Hochschule (auf einen Studienplatz kommen ca. drei Bewerbungen). Nach Überprüfung der Zugangsvoraussetzungen werden die Bewerber_innen zum Aufnahmeverfahren eingeladen. Erfolgreichen Bewerber_innen wird ein Studienplatz angeboten, die Immatrikulation wird von der Abteilung Study Service durchgeführt.

Je nach Studiengang sind die Vorbildung der Studierenden und deren Erfahrungen mit wissenschaftlichen Lernprozessen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Der Prozess zur Beurteilung der Selbstlernfähigkeit und der vorhandenen Kompetenzen startet deshalb bereits in der Bewerbungsphase. Dabei wird berücksichtigt, dass das Verhältnis von Selbstlernanteilen zu Kontaktunterricht im Bachelor anders gelagert ist als im Master. Die Hochschule diskutiert derzeit, ob der weitere Ausbau der Brückenkurse für die Studienanfänger_innen sinnvoll sind, um Kompetenzen wie eigenständiges Lernen und Transferfähigkeiten zu fördern. Neue Studierende durchlaufen bereits jetzt „Introduction Days“ (Bezeichnung an der Hochschule). Innerhalb einer Woche wird ihnen u. a. ein Einstieg in das wissenschaftliche Lernen oder medizinisches Latein gegeben. Die Hochschule zieht in Erwägung, dabei Studierende höherer Semester als Tutor_innen einzusetzen.

Studiengangsentwicklung

Sowohl die Entwicklung als auch die Weiterentwicklung bzw. Änderung eines Studienganges folgt den im Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule eingebundenen Prozessen und ist im Handbuch QM festgehalten.

Der Prozess zur Neuentwicklung ist durch ein gesetzlich definiertes Entwicklungsteam durchzuführen: Dem Entwicklungsteam müssen gemäß Akkreditierungsverordnung und FHStG unter anderem zwei Personen mit Habilitation sowie zwei Vertreter_innen aus dem Berufsfeld angehören. Der Impuls zur Einreichung neuer Studiengangs-anträge geht unter anderem vom Gesetzgeber durch Ausschreibung geförderter Studienplätze aus. Dabei können auch Konzepte für Studiengänge mit Landesförderungen sowie Studiengänge unter Mitfinanzierung durch Unternehmen eingereicht werden. Das wirtschaftliche Risiko neu eingerichteter Studiengänge trägt die Hochschule.

Der Prozess zur Entwicklung eines Studiengangs umfasst an der Hochschule eine vorherige Bedarfs- und Akzeptanzanalyse. Die Ergebnisse dieser Analyse geben Aufschluss über prognostizierbare Entwicklungen im jeweiligen Berufsfeld, die Erwartungen desselben an Absolvent_innen und eine erwartbare Aufnahme der Absolvent_innen durch den Arbeitsmarkt. Neuentwickelte Studiengänge werden extern akkreditiert.

In laufenden Studiengängen werden die veränderbaren Teile der Lehrveranstaltungsbeschreibungen, i.e. teaching-concept und Prüfungsmodi durch die Studiengangsleitungen freigegeben. Die Studiengangsleitung prüft auf Kompatibilität, Niveau, Konzept, Studienform etc. Bei berufsbegleitenden und Vollzeitstudiengängen können unterschiedliche Dozent_innen den gleichen Stoff behandeln, die Koordination erfolgt ebenfalls über die Studiengangsleitung. Im Life Cycle eines Studiengangs wird als erstes der Bedarf festgestellt, daraufhin werden die Inhalte formuliert und es wird ein Curriculum erstellt. Die Evaluationen des Studiengangs leiten die Phase der Überprüfung ein und führen zu ergebnisbezogenen Maßnahmen. Anschließend beginnt der Zyklus wieder von vorne. Der zeitliche Rahmen eines solchen Zyklus liegt zwischen drei bis vier Jahren. Das Änderungsvorhaben wird autonom von der Hochschule durchgeführt, einzig im Falle von „Bescheidrelevanten Änderungen“ sind diese bei der AQ Austria einzureichen.

Bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen fließt auch das Feedback der Studierenden und der Lehrenden mit ein. Festgelegt ist die Zusammensetzung der Curriculumskommission. Diese setzt sich mindestens aus je einem Mitglied der drei Kurien des Kollegiums, der Studiengangsleitung, der jeweiligen Institutsleitung, der Kollegiumsleitung (Rektorat) und bei Neuentwicklungen aus mindestens einem internen Mitglied des Entwicklungsteams zusammen. Zusätzlich können auch weitere Personen eingeladen werden. Die Entscheidung über Änderungen obliegt dem Kollegium im Einvernehmen mit dem Erhalter. Kleinere inhaltliche Anpassungen der Studiengänge sind mit weniger Aufwand möglich.

Ein Studiengang wird beendet, wenn bestimmte Ziele nicht erreicht werden, z. B. die Nachfrage nicht vorhanden ist. Dies war beispielsweise beim Studiengang Regulatory Affairs im Bereich Life Sciences der Fall. Er wurde aufgrund zu geringer Bewerberzahlen eingestellt.

Evaluationen

Die Evaluierung des Lehr- und Prüfungsbetriebes sowie der Studienpläne erfolgt regelmäßig und strukturiert. Verantwortlich für die Evaluierung ist gemäß FHStG das Kollegium der Hochschule.

Die Evaluationen der Studierenden sind wesentliche Hilfsmittel für die Reflexion der Lehrleistungen und die Weiterentwicklung der Studiengangsqualität. Nach Aussage der Hochschule haben sich insbesondere die Freitextkommentare in den standardisierten Online-Evaluationsbögen als sehr hilfreich und aussagekräftig erwiesen. Die Lehrevaluationen werden drei Tage nach der letzten Einheit der Lehrveranstaltungen für die jeweils betroffenen Studierenden für die Dauer von zwei Wochen freigeschaltet, allerdings werden die Evaluationsergebnisse für die Lehrenden erst nach der Benotung und Noteneingabe einsehbar. Die Lehrenden, die Studiengangsleitungen und die Rektorin erhalten die Ergebnisse; wird der definierte Zielwert verfehlt, gibt es festgelegte Gespräche mit dem Ziel, Maßnahmen zur Verbesserung zu erarbeiten. Die Studiengangsleitungen sind verpflichtet, das Ergebnis der LV-Evaluierungen im darauffolgenden „Directors-Corner“ mit den Studierenden zu besprechen. Die Studierenden einer Kohorte haben dabei zweimal pro Semester die Möglichkeit, direkt mit der Studiengangsleitung Probleme im Studiengang zu besprechen. Der Study Service unterstützt

die Dokumentation. Auch die Lehrenden sind angehalten, die Ergebnisse der LV-Evaluierung mit den Studierenden zu diskutieren.

Gegenwärtig wird der Evaluationsfragebogen durch eine mit Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Anspruchsgruppen inklusive QM besetzte Arbeitsgruppe überarbeitet und finalisiert. Ziel ist die Optimierung der Befragung der Studierenden. Die Studierenden sind in dem Gremium vertreten.

Zur Weiterentwicklung der Lehre werden auf der Leitungsebene die Lehrevaluationen als Kennzahl genutzt. Ab einer Beteiligungsrate von 30 % ist das Ergebnis aussagekräftig. Die Rücklaufquoten sind semesterabhängig unterschiedlich hoch und liegen in der Regel zwischen 30% und 75%. Bei Unterschreitung des Zielwertes oder auffallend negativen Kommentaren, bespricht die Studiengangsleitung mit dem/der Lehrenden die Problemstellung. Das Besprechungsergebnis wird protokolliert und mit der Rektorin diskutiert. Regelmäßig, alle zwei Jahre, findet eine Befragung von nebenberuflich tätigen Lektor_innen statt.

Das Kennzahlen-System generiert unterschiedliche Berichte (je Studiengang z. B. Personalkosten, Evaluationsergebnisse etc.). Eine Verknüpfung auf Institutsebene ist möglich.

Darüber hinaus tragen Lehrendenmeinungen und die Ergebnisse der regelmäßig durchgeführte Alumnibefragungen zur Weiterentwicklung der Studiengänge bei.

Prüfungen

Die Hochschule verfügt über standardisierte Prüfungsformate. Die Form und Inhalte der Leistungsnachweise hängen von den Kompetenzzielen des jeweiligen Studiengangs ab. Im Qualitätshandbuch für Studium und Lehre werden als Hilfestellung für die Lehrenden mögliche unterschiedliche Prüfungsformen je Kompetenzebene beschrieben. Die für die jeweiligen Lehrveranstaltungen gewählten Prüfungsarten sind von den Lehrenden in den Syllabi zu beschreiben; durch die verpflichtende Freigabe der Syllabi durch die Studiengangsleitung erfolgt eine erste Überprüfungsschleife der Leistungsfeststellungen hinsichtlich der Kohärenz mit dem Lehrveranstaltungstyp sowie hinsichtlich der Arbeitslast und der Wertigkeit der Leistungsfeststellung. Bei schriftlichen Leistungsnachweisen gilt die Empfehlung 1 h Lehrstunde pro Semesterwoche = 1 h schriftliche Prüfung.

Master- und Bachelorarbeiten haben jeweils eine fachliche Betreuerin bzw. einen fachlichen Betreuer. Bachelorarbeiten sind eigenständige schriftliche Arbeiten im Rahmen von Lehrveranstaltungen; es gelten die jeweiligen Bestimmungen für die Beurteilung von Seminararbeiten.

Die Beurteilung der Masterarbeit erfolgt in Form eines schriftlichen Gutachtens (Formblatt) durch die Betreuerin bzw. den Betreuer, die/der die Note vorschlagen. Diese muss vom Prüfungssenat bestätigt werden oder begründet revidiert werden. Eine bereits ausgesprochene Approbation kann nicht aufgehoben werden. Einsprüche werden nach einem definierten Verfahren bearbeitet und entschieden.

Der Unterricht im Bereich Health basiert auf stufenweisem Kompetenzerwerb und fachpraktischen Übungen. Die Leistungsnachweise sind unterschiedlich, beispielsweise gibt es Fallarbeiten als Leistungsnachweise. Gemäß FHStG schließen alle Bachelorstudiengänge mit einer kommissionellen Bachelorprüfung ab. Vor Antritt zur Bachelorprüfung sind die Bachelorarbeiten gemäß FHStG zu verfassen.

Schriftliche Prüfungen erfolgen papierbasiert, die standardisierte Einführung elektronische Prüfungen ist vorgesehen.

Die Studierenden müssen festgelegte Anwesenheitsvorgaben einhalten. Diese sind je nach Zyklus unterschiedlich geregelt. Beispielsweise dürfen Bachelor-Vollzeit-Studierende maximal die dreifache Semesterwochenstundenanzahl fehlen. Wird das erlaubte Ausmaß überschritten, wird die Lehrveranstaltung nicht beurteilt. Bei schweren Erkrankungen sind individuelle Ausnahmeregelungen möglich. Ebenso kann über eine Ersatzarbeit zum Ausgleich für die Überschreitung der maximalen Fehlzeiten individuell entschieden werden.

Ergänzend zu mündlichen und schriftlichen Prüfungen nutzt die Hochschule weitere Leistungsnachweisverfahren, beispielsweise Projektarbeiten wie die Marketing Challenge von Google Awards, bei der Studierende Kundenprojekte bearbeiten und direktes Kundenfeedback erhalten. Diese und ähnliche Projektarbeiten dauern circa drei Wochen. Hinzu kommen Praktika der Studierenden, die ebenfalls evaluiert werden. Dabei fließen in die Evaluation sowohl die Praktikumsberichte der Studierenden ein als auch diesbezügliche Befragungen der Arbeitgeber durch die Hochschule. Die Studierenden stellen die Inhalte ihrer Praktika außerdem im Rahmen eines Vortrages auf der Experience Fair (organisiert durch die Hochschule) jüngerer Studierenden vor.

Alle schriftlichen Arbeiten werden beim Hochladen auf den eDesktop der Hochschule einem Plagiatscheck unterzogen. Die zweite Plagiatsprüfung erfolgt durch die zuständige Lehrperson. Kommt es zu einem Plagiatsverdacht, wird der Fall mit der Studiengangsleitung, der Rektorin und dem/der Lehrenden besprochen. Über entsprechende Konsequenzen wird nach Anhörung der/des Studierenden entschieden.

Die Betreuung von Master- und Bachelorarbeiten wird extra honoriert und führt nicht zur Lehrdeputatsreduktion.

Methoden & Didaktik

E-Learning-Systeme setzt die Hochschule dort ein, wo dies inhaltlich und didaktisch sinnvoll erscheint. Ein erfolgreiches Praxisbeispiel ist die Finanzmathematik, die als Vorbereitung auf die Wirtschaftsmathematik bereits vor Semesterbeginn als eLearning-Modul angeboten wird.

Blended-Learning-Entwicklung und Planungskompetenz werden als Dienstleistungen den Lehrenden angeboten. Dadurch wird ihr Lehrangebot bereichert.

Kommunikation

Die Prozesse für Entscheidungsfindungen, Abstimmungen und die Informationsverteilung bzw. -weitergabe sind an der Hochschule systematisch in Form eines Kommunikationskonzeptes implementiert. Alle relevanten Dokumente liegen online auf dem e-Desktop (Datenbank) vor, das zugleich auch als Kommunikationszentrale dient. Intern gibt es Abstimmungsmeetings für die Lehrenden und Mitarbeitenden, wie z. B. das Institutsmeeting.

Berufsaussichten

Die Studierenden der FH Krems schätzen ihre Berufsaussichten positiv ein. Auch in den neuen Studiengängen, bei denen die tatsächlichen Berufschancen noch nicht ganz klar erkennbar sind, gibt es Interesse auf Seiten potentieller künftiger Studierender und ein Netzwerk interessierter Unternehmen.

Als eine wesentliche Motivation für die Aufnahme eines Studiums an der IMC Krems nennen die Studierenden das Studienangebot und die Möglichkeit, in Österreich zu studieren.

4.1.3 Weiterbildung

Die Weiterbildung ist aufgrund der Wettbewerbslage vor Ort (Donau Universität Krems als größte österreichische Weiterbildungsuniversität, auf demselben Campus) kein Kernbereich der IMC FH Krems. In der Weiterbildung verfolgt die Hochschule vielmehr eine Nischenstrategie. Die Lehrgänge der Weiterbildung werden gemäß § 9 FHStG aus den Kernkompetenzen der jeweiligen Studienangebote heraus zielgruppen- und nachfrageorientiert entwickelt. Gegenwärtig wird beispielsweise für Absolvent_innen des Studienganges Advanced Nursing Practice eine pädagogische Weiterqualifizierung im Sinne der Sonderausbildung für die Lehre gemäß Gesundheits- und Krankenpflegegesetz (GuKG) angeboten. Das Qualitätsmanagement orientiert sich am QM im Bereich Studium und Lehre, es werden die gleichen Tools wie für ordentliche Studien angewandt.

4.1.4 Angewandte Forschung

Die Hochschule hat einen gesetzlichen Auftrag zur Durchführung von anwendungsbezogener Forschung und Entwicklung. Die betreffenden strategischen Zielsetzungen werden mittels operativer Ziele und daraus abgeleiteten Maßnahmen konkretisiert. Forschung ist strategisch bei der Geschäftsführung verankert. Eine Forschungssteuerungsgruppe stellt die Umsetzung der Forschungsstrategie sicher. Ihre Aufgaben liegen in der Weiterentwicklung und der Evaluierung der Forschungsschwerpunkte. Die interne Bewertung der Forschungsleistung findet anhand eines Kennzahlen- und Punktesystems statt (ex-ante Maßnahmen: z. B. Rekrutierungsprozess von hauptberuflichem Lehr- und Forschungspersonal, ex-post Maßnahmen: Zuschlagsquote, Drittmittelumsatz). Die Forschungsevaluierung erfolgt auch extern durch Förderstellen, welche die Forschungsanträge evaluieren (double-blind-review-Verfahren, Zuschlagsquote).

Gegenwärtig laufen an der IMC FH Krems 26 Forschungsprojekte in den drei Kernbereichen. Die Zahl der eingereichten Forschungsanträge soll von 24 im laufenden Studienjahr auf 50 im Jahr 2020 gesteigert werden. Das Drittmittelvolumen lag zum Stichtag 31.08.2016 bei ca. 2,2 Mio. €. Zielwert im Jahre 2020 sind 12 % des Umsatzes.

Organisatorisch wird die Forschung durch den Bereich Forschungsservice vor allem bei der Einreichung von Forschungsanträgen unterstützt. Dieser übernimmt Aufgaben im Rahmen des Forschungsprojektmanagements und organisiert forschungsbezogene Schulungen. Für das Projektmanagement der Forschungsprojekte sowie für das Forschungscontrolling steht das IT-Tool FHprojects (als Teil des eDesktops) zur Verfügung.

Die Finanzierung der Forschung erfolgt in allen Departments fast ausschließlich über Drittmittel, wobei Anträge bei internationalen, nationalen und regionalen Fördergebern bzw. Förderschienen gestellt werden, die Eigenmittelanteile bei Drittmittelprojekten werden von der Hochschule übernommen.

Das Lehrdeputat der Lehrenden an der IMC FH Krems liegt zwischen 12 und maximal 17 SWS und kann durch Übernahme von Funktionen auf bis zu vier SWS reduziert werden (Studiengangsleitung, Antragstellung, Institutsleitung, Forschungsprojekte etc.). Dies wird in den Dienstverträgen geregelt. Das Land Niederösterreich stellt der Hochschule Gelder zur Verfügung um die Lehrdeputate von Antragschreibenden zu reduzieren.

Die Wissenschaftler_innen an der FH Krems publizieren weltweit. Die Hochschule pflegt intensiven Kontakt zu Universitäten. Im Bereich Business gibt es beispielsweise

ein Abkommen mit einer australischen Universität um Studierenden der IMC Fachhochschule Krems das PhD-Studium zu ermöglichen. Im Biotechnologie-Bereich beginnen derzeit ein bis drei Studierende pro Jahr ein PhD-Studium.

4.1.5 Internationalisierung

Internationalisierung ist bereits seit der Gründung der IMC FH Krems 1994 eine wichtige strategische Dimension und wird als ein gesamthochschulisches Anliegen verstanden, an dem alle Mitarbeitenden im Rahmen ihres jeweiligen Zuständigkeits- oder Verantwortungsbereiches mitwirken. Internationalität ist dabei ein profilgebendes Merkmal und zielt auf alle Leistungsbereiche der Hochschule. Die Hochschule möchte ihren Studierenden gezielt die Möglichkeit bieten, internationale Erfahrungen zu sammeln und interkulturelle Perspektive zu gewinnen.

Das Thema Internationalisierung ist organisatorisch direkt bei der Geschäftsführung verankert. Koordiniert und unterstützt werden die Internationalisierungsaktivitäten vom International Relations Office (IRO), das auch das Netzwerk an Partnerhochschulen pflegt. Gesteuert wird die Internationalisierung über die nachfolgenden Kennzahlen:

- Anzahl Partneereinrichtungen
- Zahl der Outgoings und Incomings
- Anzahl internationale Studierende (differenziert nach EU und Drittländern)
- Deckungsbeitrag (transnationale Studienprogramme müssen wirtschaftlich sein)

Die Hochschule gliedert die strategischen Maßnahmen in zwei große Handlungsfelder:

1. Internal Internationalisation (= Internationalisation at home)

- alle studienrelevanten Unterlagen sind in Englisch
- Unterrichtssprache in zahlreichen Studiengängen ist Englisch
- Aufbau eines International Welcome Center
- International Language Center
- Einladung von Gastlehrenden, z. B. im Rahmen der transnationalen Studiengänge
- mehr als 20 % der Lehrenden sind aus dem Ausland
- 20 % internationale Regelstudierende
- Für Studierende in transnationalen Studiengängen besteht die Möglichkeit, ein bis zwei Semester in Krems zu studieren
- In einzelnen Studiengängen wie zum Beispiel „Export-oriented Management“ wird zusätzlich über die englische Unterrichtssprache hinaus das Erlernen zweier zusätzlicher Sprachen gefordert und gefördert
- Verankerung interkultureller Themen im Curriculum

2. External Internationalisation

- Mobilitätsfenster im Studium für Auslandsaufenthalte
- Angebot von transnationalen Studiengängen
- in einzelnen Studiengängen z.B. „Tourism and Leisure Management“ und „Export-oriented Management“ sind Praktika verpflichtend im Ausland zu absolvieren
- aktive Förderung der Staff Mobility
- International Teaching Mobility über Erasmus, Incoming Fulbright Professur. Die Kosten für Konferenzteilnahmen werden durch die Hochschule vollständig übernommen - vergangenes Jahr ca. 400.000,--

Die Qualität der Partnerhochschulen ist der IMC FH Krems sehr wichtig. Sie fordert daher positive internationale Akkreditierungsbescheide ein. Weitere Aspekte für die Auswahl einer Partnereinrichtung sind nationale Akkreditierungen, gute Partnerschaften mit Partneruniversitäten (Friends of Friends of Friends), transparent dokumentierte Curricula, passende Semesterzeiten, Credittransfer, Housing und die Studierendenbetreuung. Die Länderauswahl richtet sich nach den folgenden Sprachräumen aus:

- Englisch
- Spanisch
- Französisch
- Russisch
- Chinesisch
- Arabisch

In Krisenregionen ist die Hochschule nicht aktiv. Aktuell wurde als neuer Partner die Fudan Universität Shanghai in China für ein bis zwei Outgoings pro Jahr gewonnen. Bei der Flinders University und der Arizona State University ist die IMC aus wirtschaftlichen Gründen ausgeschieden. Einen strategischen Fokus bei der Suche nach neuen Partnerhochschulen legt die Hochschule auf die Nachbarländer wie z. B. Tschechien.

Mit den Partnerhochschulen wird ein Institutional Agreement abgeschlossen, mit mobilen Studierenden ein Learning Agreement. Der Lehrinhalt wird auf den heimischen Inhalt abgestimmt unter Beachtung der studentischen Arbeitslast. Bei Lehrveranstaltungsüberlappung oder -ausfall wird die IMC Krems informiert. Ziel ist die Sicherstellung derselben Qualität der transnationalen Studiengänge wie der Studiengänge in Krems. Die Anrechnung der Lehre an Partneruniversitäten auf das heimische Lehrdeputat ist ein Anreiz für die Lehrenden internationale Erfahrungen zu sammeln. Die Studiengangsleitungen, die im Bereich der transnationalen Studiengänge eingesetzt sind, haben eine Lehrverpflichtung von bis zu acht Semesterwochenstunden (SWS), die sie in transnationalen Programmen durchführen.

Die Evaluierung der Auslandsstudiensemester und der Auslandspraktika erfolgt zum einen durch einen verpflichtend abzugebenden Bericht (student's report), zum anderen durch das Feedback der praktikumsgebenden Unternehmen sowie durch die Studierendenevaluierung in allen Studiengängen.

Der IMC ist der kulturelle Aspekt im Rahmen der Internationalisierung wichtig. Ziel ist es, bei den Studierenden sowohl sprachliche als auch kulturelle Kompetenzen (Unternehmenskulturen, Landeskulturen) und Social Skills aufzubauen. Um den Erfolg der Maßnahmen zu verfolgen, werden die Beschäftigungsquoten herangezogen und Absolventenbefragung durchgeführt („Haben Sie das Rüstzeug für Ihre/n Tätigkeit/Beruf mitbekommen?“).

Grundwerte der Hochschule sind die Sensibilität gegenüber und der Respekt voneinander. Die Frage der Religion spielt für die Hochschule keine Rolle. Die Hochschule hat aus diesem Grunde keinen konfessionell gebundenen Gebetsraum. Ein Teil des Leitbilds ist die Offenheit für Diversität. Gemeinsames Merkmal ist die Leistungsorientierung.

4.1.6 Verwaltung und Personal

Die Aufgaben aller hochschulischen Einheiten sind im Organisationshandbuch geregelt, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Führungsteams im Manual Führungsteam der IMC FH Krems. Ein Mitglied der Geschäftsführung ist für die Verwaltung verantwortlich. Die Hochschulservices unterstützen die Hochschule bei der Erbringung ihrer Leistungen. Ein implementiertes Kommunikationsmanual (Kommunikationskonzept) regelt die interne sowie die externe Unternehmenskommunikation. Die

wesentlichen Verwaltungsprozesse sind durch Prozessbeschreibungen im Intranet geregelt. Ein wichtiges Steuerungsinstrument für die Mitarbeitenden sind die jährlichen Mitarbeitergespräche, in denen auch Maßnahmen zur Personalentwicklung besprochen werden.

Ein zentraler Aspekt des Qualitätsmanagements der Hochschule ist das Personalmanagement der Lehrenden. Grundlage für die Bestellung des wissenschaftlichen Personals ist ein im Personalentwicklungskonzept definiertes Qualifikations- und Kompetenzprofil. Die Bestellungsverfahren für wissenschaftliches (und nicht wissenschaftliches) Personal sind prozessual geregelt.

Die in das Qualitätsmanagementsystem eingebundenen Verfahren beziehen sich auf folgende Personengruppen:

- hauptberufliches Lehr- und Forschungspersonal
- Studiengangsleitungen
- Mitarbeiter_innen für den Bereich Hochschulservices
- Personen mit Leitungsfunktionen
- nebenberuflich Lehrende
- wissenschaftliches Personal
- Projektmitarbeiter_innen

Je nach Stellenbeschreibung müssen formale Kriterien wie z. B. fachlicher Abschluss, Sprachkompetenz, Führungskompetenz oder Forschungserfahrung erfüllt sein.

Das Bestellungsverfahren für das wissenschaftliche Personal wird von einer Berufungskommission, bestehend aus mindestens drei Personen, wovon mindestens zwei Mitglieder des Kollegiums sind, durchgeführt.

Bei Personalbedarf wird im ersten Schritt ein zwischen dem einstellenden Bereich und der Personalabteilung abgestimmtes Stellen- und Qualifikationsprofil erstellt und intern sowie extern ausgeschrieben.

Die Einstellungsauswahl für hauptberufliche Lehrkräfte folgt einem festgelegten Verlauf:

1. CV-Analyse
2. Präsentation vor der Auswahlkommission
3. Probestunde vor Studierenden mit anschließendem didaktischem Gespräch
4. Potentialanalyse mit externen Personalberater_innen³
5. Assessmentcenter³

Das Einstellungsverfahren ist kein Berufungsverfahren in klassischem Sinn. Der Titel „Prof. (FH)“ ist vielmehr eine Funktionsbezeichnung, die für die Dauer der Position vergeben werden kann. An der IMC FH Krems muss man sich den Titel „erarbeiten“, der Prozess ist in der Satzung festgelegt und öffentlich zugänglich. Den Titel verleiht die Geschäftsführung auf Vorschlag des Kollegiums. Ein durchgehender Karriereweg von Absolvent_innen in die Lehre (Prof.) ist nicht die Regel, da dafür einschlägige Berufspraxis außerhalb der Hochschule notwendig ist.

Für die Verleihung der Funktionsbezeichnung als Professor/-in (FH) sind nachfolgende Kriterien wichtig:

- Lehrqualität
- Forschungsqualität
- Publikationen

³ Hinweis: Dies gilt für Instituts- und Studiengangsleitungen, nicht aber für hauptberufliches Lehr- und Forschungspersonal.

- aktuelle Beteiligung an der Weiterentwicklung der Studiengänge
- Betreuung von Abschlussarbeiten

Weiterhin wird Deutsch als Sprache bei Einstellungen gefordert und beim Lehr- und Forschungspersonal zusätzlich Englisch. Die Probezeit beträgt sechs Monate, danach findet ein Feedbackgespräch statt. Die Stellen sind nach der Probezeit i. d. R. unbestätigt. Neueinsteiger_innen durchlaufen bei der Einstellung Stationen im ganzen Haus, um die Kultur und die Prozesse kennenzulernen.

Die Lehrenden sind verpflichtet sich weiterzubilden, beispielsweise im Bereich Didaktik. Die Abstimmung hierüber geschieht im zeitlichen Verlauf des Studiengangs. Das Weiterbildungsangebot wird gemeinsam von der Personalabteilung und dem Rektorat erarbeitet. Die Studiengangsleitung kann Themen vorschlagen. Hochschulintern gibt es ein Konzept zur hochschuldidaktischen Weiterbildung (Guideline für „Gute Lehre“ auf dem eDesktop) oder extern z. B. bei der österreichischen Fachhochschulkonferenz.

Die Mitarbeitenden sind verpflichtet mindestens eine Schulung im QM zu durchlaufen. Zielsetzung der Schulung ist nicht hauptsächlich die Dokumentation, sondern vor allem die Verbesserung der Leistungsqualität.

Die Hochschule hat zwei Mitarbeiter_innen mit besonderen Bedürfnissen (Gehörlose und Rollstuhlfahrerin) angestellt und erhält dafür Fördermittel. Sie hat entsprechende Maßnahmen veranlasst, z. B. die Bereitstellung eines Gehörlosen-Dolmetschers bei Veranstaltungen.

4.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagementsystem der Fachhochschule IMC Krems im Rahmen des **Eckpunkts Hochschulübergreifendes Qualitätskonzept** als gut bis sehr gut entwickelt.

Die Gutachtergruppe bewertet die Bereiche Hochschulebene, Forschung und Personal und Verwaltung als sehr gut entwickelt.

Die Bereiche Studium und Lehre sowie Internationalisierung bewertet die Gutachtergruppe als gut entwickelt.

4.2.1 Hochschulebene

Die Gutachter_innen haben die Hochschule positiv als lernende, international ausgerichtete Hochschule mit dem klar erkennbaren Willen und der Fähigkeit zur Selbststeuerung wahrgenommen.

Die Hochschule verfügt nach Einschätzung der Gutachtergruppe über ein ausdifferenziertes Qualitätsmanagementsystem, das in der Geschäftsführung verantwortlich angesiedelt und in der Abteilung QM operational verortet ist. Es wirkt über definierte Prozesse in die Leistungsbereiche der Hochschule.

Die Stakeholder der Hochschule sind nach Auffassung der Gutachtergruppe in die Prozesse des Qualitätsmanagements zielführend eingebunden. Die Gutachter_innen erkennen außerdem an, dass die Hochschule regelmäßig interne und externe Audits durchführt und den Erfolg ihrer Maßnahmen über die Verfolgung von definierten Key-Performance-Indicators kontrolliert. Dazu verfügt die Hochschule nach Einschätzung der Gutachtergruppe über eine geeignete unterstützende Software-Lösung (eDesktop). Nach Auffassung des Gutachterteams ist der PDCA-Zyklus geschlossen.

4.2.2 Studium und Lehre

Die Gutachtergruppe war beeindruckt von dem wertschätzenden Miteinander von Kollegium und Kollegiumsleitung auf der einen Seite und den Lehrenden auf der anderen. Sie hofft, dass es der Hochschule gelingen wird, dies auch in Zukunft beizubehalten.

Das Qualitätsmanagement im Leistungsbereich Studium und Lehre nutzt nach Einschätzung der Gutachtergruppe die richtigen Werkzeuge. Die Befragten gaben nachvollziehbare Beispiele, wie Verbesserungen aus den Evaluationen Eingang in die (lehrende) Praxis fanden. Defizite bei der Rücklaufquote bei einigen Lehrveranstaltungen sind erkannt und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung sind eingeleitet worden. Die Hochschule hat aus Sicht der Gutachtergruppe glaubhaft dargestellt, wie wichtig ihr die Umsetzung von Verbesserungen ist. Der Wert von Evaluationen wird offenbar erkannt. Die Gutachtergruppe begrüßt, dass der Evaluationsbogen laufend verbessert wird, um eine größere Akzeptanz bei den Studierenden zu erreichen.

Optimierungspotentiale sieht die Gutachtergruppe in den Bereichen Prüfungen und der Sprachkompetenz der englischen Sprache beispielsweise für die Studierenden sowie für die Lehrpersonen und die Autoren von Prüfungen. Daher begrüßen die Gutachter_innen die Umsetzung der Anregungen aus der ersten Begehung in Bezug auf englischsprachige Kurse sowie in Bezug auf die schriftliche Prüfungsgestaltung durch Native Speakers als Zweitgutachter_innen. Weiter regen sie an, einen unabhängigen Reviewprozess für Prüfungen durch Fachkollegen_innen unter Beachtung der Bologna-Vorgaben zu konzipieren, um die Validität und Reliabilität der Prüfungen zu stärken.

4.2.3 Angewandte Forschung und Entwicklung

Im Leistungsbereich Forschung waren die Gutachter beeindruckt von der Qualität und der Größe der akquirierten Projekte. Sie bescheinigen der Hochschule ein kluges Qualifizierungs- und Anreizsystem, bei dem die Studierenden frühzeitig in die Forschung eingebunden werden.

Positiv bewertete die Gutachtergruppe auch die Anreize und Maßnahmen im Bereich Forschung, wie z. B. die organisatorische Unterstützung der Forschenden bei der Antragstellung und im Projektmanagement (Forschungsservice, Projektverwaltung e-Desktop) und die Möglichkeiten der Deputatsreduktion bereits im Verfahren der Antragstellung.

Fachhochschulen in Österreich haben kein Promotionsrecht und sind somit auf PhD-Programme in Kooperation mit einer universitären Einrichtung angewiesen. Den Gutachterinnen und Gutachtern ist unklar, ob die Zielsetzung der Implementierung von PhD-Programm-Kooperationen ausreichend Bezug auf die Gesamtstrategie der Hochschule nimmt.

4.2.4 Internationalisierung

Das Gutachterteam bewertet das Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung als sehr gut auf die regionalen Begebenheiten angepasst. Die Gutachtergruppe begrüßt den Aufbau eines International Welcome Centers. Auch begrüßen die Gutachter_innen die Umsetzung der Anregungen aus der ersten Begehung in Bezug auf englischsprachige Kurse sowie in Bezug auf die schriftliche Prüfungsgestaltung durch Native Speakers als Zweitgutachter_innen.

Insgesamt sehen die Gutachterinnen und Gutachter die Internationalisierung als strukturell gut in der Hochschule verankert an. Sie identifizieren nur punktuelle Verbesserungspotentiale im Sinne von Maßnahmenschärfungen: Vor dem Hintergrund des Anspruchs der FH und den Rahmenbedingungen in Krems empfiehlt das Gutachtergremium beispielsweise, das Englischniveau der Studierenden zum Zeitpunkt des Studienzugangs strenger zu ermitteln, um passgenauere sprachliche Angebote für die unterschiedlichen Bedarfe der Studierenden (und Lehrenden) zu entwickeln (z.B. Sprachcrashkurse für Lehrende).

4.2.5 Personal und Verwaltung

Im Bereich Verwaltung und Personal sieht das Gutachterteam die Hochschule als sehr gut aufgestellt an.

Für die Gutachtergruppe ist eine hohe Qualitäts- und Serviceorientierung spürbar. Sie attestiert ihren Gesprächspartner_innen aus dem Personal- und Verwaltungsbereich eine lösungsorientierte und kompetente Aufgabenwahrnehmung und offenkundige Innovationsfreude. Aus Sicht der Gutachtergruppe sind relevante Prozesse definiert und über das Intranet breit zugänglich. Hervorzuheben ist nach Ansicht der Gutachtergruppe außerdem das sehr erfolgreiche Personalrecruitment. Die Berufungsverfahren für wissenschaftliches Personal sind transparent und strukturiert.

Weiterhin sind der Gutachtergruppe die dezentrale Organisation und die hohe Zahl der Studienbüros nahe an den Studierenden positiv aufgefallen.

5. Qualitätsregelkreis

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

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

5.1 Sachstand

Das Qualitätsmanagement erfolgt als zielorientierter Prozess der kontinuierlichen Verbesserung nach dem Modell des Qualitätsregelkreises nach W. E. Deming. Im Zentrum der Bemühungen stehen die Kerngeschäftsprozesse der Hochschule in Studium und Lehre sowie in Forschung und Entwicklung. Ziel ist deren qualitätsgesicherte Durchführung und Weiterentwicklung in jeweils in sich geschlossenen Regelkreisen. Im jährlichen Planungs- und Budgetprozess werden u. a. der Personalbedarf, der Schulungs- und Weiterbildungsbedarf und der Ressourcenbedarf sowie weitere betriebliche Ausgaben erhoben, abgestimmt und entsprechend geplant. Für die verschiedenen Aufgabenbereiche werden Qualitätsregelkreise definiert, entsprechende Ziele und Maßnahmen festgelegt die Zielerreichung überprüft und bewertet sowie gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt. Darüber hinaus gibt es auch mehrere Hierarchie-/Leitungsebenen umfassende Qualitätsregelkreise, wobei die jeweils höhere Ebene überprüft, inwieweit die Ziele auf der jeweils unteren Ebene erreicht werden und wie die Qualität weiterentwickelt werden kann. Das Ineinandergreifen der verschiedenen Qualitätsregelkreise wird gewährleistet.

Die FH Krems hat neben einem Qualitätsregelkreis auf Hochschulebene weitere Qualitätsregelkreise für die einzelnen Bereiche, insbesondere für Studium und Lehre, Forschung, Internationalisierung sowie Verwaltung definiert. Im periodisch stattfindenden Management Review Meeting werden die Aktualität, Realisierbarkeit und Erreichung der in der Strategie gemeinsam definierten Ziele und den daraus abgeleiteten operativen Zielen auf Basis der Zielerreichungsbewertung der einzelnen hochschulischen Bereiche bewertet und notwendige Maßnahmen formuliert und umgesetzt.

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

5.2 Bewertungen und Empfehlungen

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe existieren auf den unterschiedlichen Ebenen und in den verschiedenen Bereichen der Hochschule verschiedene, bedarfsorientierte Regelkreise in unterschiedlicher Ausprägung und Reife.

Nach Auffassung des Gutachtergremiums liegt den unterschiedlichen Regelkreisen an der FH IMC Krems grundsätzlich das richtige Verständnis von Qualitätsentwicklung zugrunde und findet auch Anwendung. Die Gutachtergruppe hat eine breite Akzeptanz in Bezug auf Qualitätsmanagement bei den Hochschulmitgliedern wahrgenommen. Offenbar haben die Mitarbeitenden die Haltung verinnerlicht, dass QM-Prozesse und Verfahren zu sinnvollen Veränderungen in der Hochschule führen.

Die Gutachtergruppe begrüßt deshalb, dass diese Haltung durch eine wertschätzende Kultur, die Open Door Policy der Hochschulleitung und der Studiengangleitungen sowie durch die kurzen Wege zur Abteilung QM unterstützt wird.

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

6. Informationssystem

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

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

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

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

6.1 Sachstand

Das Qualitätsmanagement der FH Krems wird durch Informationssysteme unterstützt. Zentraler Baustein des Informationssystems der IMC FH Krems ist ihr eDesktop. Dabei handelt es sich um ein ganzheitlich konzipiertes, IT-gestütztes Managementsystem zur Steuerung aller wichtigen Hochschulprozesse in den Kernbereichen (Campus-Managementsystem) mit Ausnahme von Personal- und Ressourcenorganisation.

eDesktop ist eine eigene Entwicklung der Hochschule, die verschiedene Zugänge zulässt (unterschiedliche Zugangsberechtigungen und -bereiche für Mitarbeiter_innen, Lehrende und Studierende).

Die Hochschule betreibt ein eigenes Rechenzentrum mit 15 Mitarbeiter_innen (fünf im IT-Support, vier in der Serverbetreuung, sechs in der Softwareentwicklung), um das eDesktop weiterzuentwickeln und die IT-Struktur sicherzustellen. Zur Weiterentwicklung der elektronischen Oberfläche wurde eine eigene Arbeitsgruppe eingesetzt. Ein Ziel ist es, die Funktionen innerhalb der Hochschule entsprechend den Prozessen abzubilden.

Die eDesktop-Seite gliedert sich in

- News (Informationen zu Veranstaltungen und Terminen),
- My Schedule (individualisierter Vorlesungs- und Veranstaltungskalender),
- My Teaching (u. a. My Cohort, enthält Informationen zu den eigenen Studierenden mit Bild, Kommunikationsverlauf, Praktikumsbetreuung, Evaluationen),
- My Course für Studierende.

eDesktop umfasst außerdem eine Zeit- und Anwesenheitserfassung, Option zur Krankmeldungen, die Homepage der Hochschule und die Verwaltung der Bibliothek. Die komplette Verwaltung ist über eDesktop zugänglich und wird darüber gesteuert. Neben dem Campusmanagementsystem nutzt die FH Krems eDesktop als zentrale Informationsplattform für alle Mitarbeitenden der FH. Alle relevanten Informationen, wie z. B. die Prozesslandkarte und die Prozessbeschreibungen, sind im Intranet (eDesktop) intern veröffentlicht.

Die Hochschulleitung hat Zugang in alle Bereiche und zusätzlich auf den Kennzahlenbereich.

Die Studierenden können alle zu leistenden Arbeiten eigenverantwortlich hochladen (Praktikumsberichte, Abschlussarbeiten etc.) und sind über My Course über ihre Lehrveranstaltungen informiert. Die hochgeladenen wissenschaftlichen Arbeiten werden automatisch auf Plagiate geprüft. Den Betreuer_innen steht ein Ampelsystem zur Verfügung, um Terminarbeiten zu überwachen. Datenschutzrichtlinien sind softwareseitig implementiert und stellen deren Einhaltung sicher (z. B. sind für die Studierenden nur ihre eigenen Noten und der Notendurchschnitt nur je Kohorte sichtbar). Der Zugriff kann auch vom Mobiltelefon / Smartphone bzw. vom mobilen Endgerät aus erfolgen.

Über das System können auch Workflows verwaltet werden (z. B. Bewerbermanagement). Es dient zugleich als Steuerungstool für die Hochschulleitung (KPIs Lehrverpflichtung, Lehrleistung, Bewerberzahlen, Forschungsleistung etc.). Studierende erhalten einen Account mit E-Mailadresse, 50 GB Speicher und ein kostenloses Office-Paket, das auf bis zu fünf Geräten installiert werden kann.

Die einzelnen Bereiche der Hochschule werden über Kennzahlen gesteuert. Diese Key Performance Indicators (KPI) werden zurzeit noch in verschiedenen Management Reviews dargestellt. Zukünftig sollen sie zentral im eDesktop über ein Kennzahlcockpit für die Hochschulleitung zugänglich gemacht werden. Beispiele für KPI für die Lehre sind:

- Bewerberquote
- Dropoutquote
- Employability (Beschäftigungsquote)

Für die Forschung:

- Drittmittel
- Zuschlagsquote

Für die Finanzen:

- Liquidität

Finanzkennzahlen wie Return on Investment oder Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) spielen für die Steuerung eine untergeordnete Rolle, da Gewinne nicht ausgeschüttet werden, sondern in die Hochschule zurückfließen.

Der Aufwand bei der Dateneingabe ist relativ gering, da die Daten in erster Linie von den Prozesseignern eingegeben werden. Unterstützt werden die Lehrenden in der Datenpflege durch den Study Service. Gesetzlich müssen zweimal jährlich verschiedene Daten und Informationen gemeldet werden (Zahl der aktiven Studierenden, Zahl der Studienjahrwiederholungen, Anzahl wissenschaftliche Mitarbeiter_innen etc.).

6.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Hochschule verfügt nach Einschätzung der Gutachtergruppe mit dem eDesktop über ein zielführendes, ganzheitlich ausgelegtes, kennzahlenbasiertes IT-System aus dem sich unterschiedliche nutzerspezifische Berichte generieren lassen. Die Zugriffsrechte sind aus Sicht der Gutachtergruppe klar definiert und das System ist offenbar fähig, seinen Nutzer_innen strukturierte Informationen zu unterschiedlichen Bereichen zu liefern.

Die Gutachtergruppe hat positiv wahrgenommen, dass alle Befragten dem eDesktop eine fast intuitive Bedienung bescheinigen. Das Tool ist offenbar praktisch konzipiert und unterstützt die Kommunikation und das Dokumentenmanagement. Die Gutachtergruppe regt jedoch an, die Studierenden noch stärker in das System einzubinden und in seine Nutzungsmöglichkeiten einzuführen, z. B. über wiederholte Schulungen und Informations-Tutorials.

Die Gutachtergruppe unterstützt den Ansatz der Hochschulleitung, ein aggregiertes Berichtswesen in Form eines Managementcockpits aufzubauen (Hinsichtlich des Berichtswesens kann geprüft werden, ob weniger mehr ist).

Das Gutachterteam bescheinigt der Fachhochschule IMC Krems 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 Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung an der IMC FH Krems liegt per Gesetz beim Erhalter. Die Geschäftsführung führt die Geschäfte der Fachhochschule Krems. Geschäftsführung (als Vertretung des Erhalters) und Rektorat bilden gemeinsam das Führungsteam, das aus der Geschäftsführerin, dem Geschäftsführer und der Leitung des Kollegiums besteht. Das Führungsteam ist für die strategische Ausrichtung und Positionierung der IMC FH Krems verantwortlich und somit auch für die Zusammenarbeit von Verwaltung und wissenschaftlichem Bereich. Agenden und Verantwortungsbereiche der einzelnen Mitglieder des Führungsteams sind im Manual Führungsteam der IMC FH Krems geregelt. Die Dissemination der vom Führungsteam getroffenen Entscheidungen ist im Kommunikationskonzept festgelegt. Die Aufgabenverteilung innerhalb des Führungsteams ist folgende:

- Geschäftsführung 1: Finanzen, Controlling, Human Resources, Services Infrastruktur und Qualitätsmanagement
- Geschäftsführung 2: Leitung internationale Relation (Abteilung Wirtschaft und Karriere), Forschungsservice
- Rektorin: Kollegiumsleiterin für akademische Angelegenheiten (u. a. Evaluierung sowie Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Kernprozesses Studium und Lehre)

Die Aufgaben der Geschäftsführung im Qualitätsmanagement sind im Management-System-Handbuch und im Manual Führungsteam der IMC FH Krems dokumentiert. Themen und Fragestellungen werden in der Hochschule nach dem Gegenstromverfahren bearbeitet. Die abschließenden Entscheidungen werden vom Führungsteam getroffen.

Alle hauptberuflichen Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals sind Instituten zugeordnet und werden u. a. über Zielvereinbarungen geführt. Die Verantwortung liegt bei den jeweiligen Vorgesetzten und ist kaskadenförmig über alle Ebenen der Hochschule verteilt. Es gibt einen Leitfaden zur Gesprächsführung sowohl für die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche als auch für die Zielvereinbarungen. Sofern Ziele verfehlt werden, wird eine Handlungsalternative erwartet.

Operativ werden die Institute durch Serviceeinrichtungen, die matrixartig organisiert sind, unterstützt (z. B. Study Service in der Ausgestaltung der Stundenpläne).

Den Studierenden werden über die Evaluierung der Lehrveranstaltung aber auch über die gesetzliche Grundlage hinaus Möglichkeiten der aktiven Stellungnahme und Mitar-

beit in qualitäts- und ausbildungsrelevanten Themen eingeräumt. Ein Austausch zwischen Studiengangleitung und Studierenden findet z. B. auf dem zweimal pro Semester stattfindenden Directors Corner statt.

7.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die FH IMC Krems ist eine stark werteorientiert geprägte Hochschule in der ein familiär geprägter fürsorglicher Führungsstil gepflegt wird. Das Gutachtergremium bescheinigt der Hochschule eine überzeugende Corporate Identity und ein hohes Engagement ihrer Mitarbeitenden. Die Gutachtergruppe sieht ein funktionierendes Personalmanagement als gegeben an, das auf die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungen (Involvement) abzielt und auf einem wertschätzenden Umgang basiert.

Die Gutachtergruppe hat während der zwei Begehungen den Eindruck gewonnen, dass das top-down-bottom-up-Prinzip an der IMC FH Krems gelebt wird. Top down werden die Werte (z. B. Führungskultur) vorgelegt sowie Ziele vorgegeben und bottom-up werden durch die Mitarbeitenden die Maßnahmen zur Zielerreichung geplant und umgesetzt.

Die Gutachtergruppe bescheinigt der FH Krems in Bezug auf den Eckpunkt 5 sehr gut entwickelte Leitungs- und Entscheidungsprozesse.

8. Transparenz

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

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

8.1 Sachstand

Die interne und externe Kommunikation der FH Krems basiert auf den Grundsätzen der Transparenz, Offenheit und der gegenseitigen Wertschätzung und wird in zwei Leitfäden detailliert beschrieben und umfassend geregelt (vgl. Kommunikationskonzept und Berichtswesen der IMC FH Krems).

Die Erhalter sowie der Aufsichtsrat werden durch den Geschäftsbericht, den Aufsichtsratsbericht sowie in den jeweiligen Sitzungen regelmäßig über für das Qualitätsmanagement relevante Themen informiert. Der Aufsichtsrat trifft sich viermal jährlich. Er übt keinen operativen Einfluss auf die Hochschule aus. Die Geschäftsführung ist ihm gegenüber berichtspflichtig. Die Hochschule führt jährlich eine Budgetplanung durch, die zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung beschlossen wird. Monatlich finden eine Liquiditätsprüfung und das Budgetcontrolling statt.

Die weiteren internen Statusgruppen werden über die Ergebnisse von internen und externen Qualitätsaudits, Akkreditierungen, über Ergebnisse aus Befragungen sowie über Rankings und Auszeichnungen durch regelmäßig stattfindende Sitzungen auf den unterschiedlichen Hochschulebenen und auch über den eDesktop informiert. Das eDesktop wird auch für den Großteil, der auf das Qualitätsmanagement bezogenen formellen Kommunikation verwendet. Strategische Aspekte werden in regelmäßigen Klausurtagungen behandelt. Agenden und Protokolle der Sitzungen sind ebenfalls auf dem eDesktop dokumentiert und zugänglich.

Berichte an externe Stakeholder umfassen insbesondere den AQ-Austria Jahresbericht, die Berichte an das Land Niederösterreich und die BIS-Meldung an den Bund.

8.2 Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe bescheinigt der FH Krems, ihre Stakeholder regelmäßig und ziel führend über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse zu informieren. Sie hat positiv wahrgenommen, dass die Hochschule dabei auf eine bedarfsorientierte und leichte Zugänglichkeit der Informationen achtet.

Die Gutachtergruppe bewertet die interne und externe Transparenz und Rechenschaftslegung der Fachhochschule IMC Krems 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 IMC FH Krems fußt auf der Überzeugung, dass Qualität nur durch gemeinsames, bewusstes Bemühen und Handeln entwickelt und weiterentwickelt werden kann. Die Qualitätskultur zeigt sich für die Hochschule in der Zufriedenheit der Studierenden, den Rückmeldungen der Absolvent_innen, dem Feedback der Lehrenden und Mitarbeiter_innen sowie im Engagement der genannten Stakeholder für die Qualitätsarbeit im Hochschulalltag. Die Hochschule bezieht in ihr qualitätsgeleitetes Handeln alle Organisationseinheiten ein (Lehre, Forschung, Hochschulverwaltung).

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

9.2 Bewertung und Empfehlungen

In den Gesprächen während der Begehung haben die Gutachter_innen den Eindruck gewonnen, dass an der FH Krems eine ausgeprägte Qualitätskultur mit einem starken Qualitätsbewusstsein vorhanden ist. Sie sind zur Einschätzung gelangt, dass die Qualitätskultur von der Hochschulleitung unterstützt und gefördert wird und dass eine funktionierende Kommunikationskultur zwischen den Hochschulangehörigen besteht. Die Gutachtergruppe begrüßt den Ansatz der FH Krems, die Verantwortung aller Mitarbeitenden für die Qualität ihrer Leistungen herauszustellen.

Das Gutachterteam bescheinigt der Fachhochschule IMC Krems eine sehr gut entwickelte Qualitätskultur.

10. Gesamtbewertung

Die Gutachtergruppe ist zu folgenden Einschätzungen und Bewertungen gelangt:

Die Fachhochschule IMC Krems verfügt nach Einschätzung der Gutachtergruppe über ein gut bis sehr gut entwickeltes Qualitätsmanagementsystem, das alle Leistungsbe-
reiche und die Querschnittbereiche umfasst und das geeignet ist, die Qualität der
Kernleistungen sicherzustellen und weiterzuentwickeln.

Aus Sicht der Gutachtergruppe hat die Hochschule von ihrer Mission und ihrem Selbst-
verständnis als regional verwurzelt und international aufgestelltes, gründerfamilien-
bezogenes Unternehmen ausgehend eine zielführende Strategie formuliert und passt
diese in regelmäßigen Abständen den Anforderungen an.

Die Hochschule hat das QM strukturell verankert und personell mit den richtigen Kom-
petenzen und Befugnissen sowie Verantwortlichkeiten hinterlegt. Die Ziele sind nach
Auffassung der Gutachter_innen transparent, messbar und realistisch formuliert, mit
geeigneten Maßnahmen hinterlegt und werden regelmäßig auf Zielerreichung kontrol-
liert. Die Prozesse sind nach Einschätzung der Gutachtergruppe zweckorientiert fest-
gelegt und werden bei Bedarf angepasst. Die FH hat sich eine an den Abläufen und
Prozessen orientierte Aufbaustruktur (structure follows strategy follows culture) gege-
ben. Die Verantwortlichkeiten sind arbeitsteilig organisiert und kaskadenförmig hierar-
chisch abgestuft über die Organisation verteilt. Die Verantwortlichkeiten sind den Mit-
arbeitenden bekannt. Zur Weiterentwicklung ihrer Leistungen pflegt die Hochschule
eine Austauschkultur mit klarer Zielsetzung auf der Basis von formeller und informeller
Kommunikation über Hierarchiegrenzen hinweg. Unterstützt wird das QM durch ein
sehr gutes, selbstentwickeltes (und weiterentwickeltes) IT-System.

Das Qualitätsmanagement im Leistungsbereich Studium und Lehre nutzt die richtigen
Werkzeuge. Die Befragten gaben aus Sicht der Gutachtergruppe nachvollziehbare
Beispiele, wie Verbesserungen aus den Evaluationen Eingang in die (lehrende) Praxis
fanden. Defizite bei der Rücklaufquote bei einigen Lehrveranstaltungen sind erkannt
und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet worden, um eine grö-
ßere Akzeptanz bei den Studierenden zu erreichen.

Optimierungspotentiale sieht die Gutachtergruppe in den Bereichen Prüfungen und der
Sprachkompetenz der englischen Sprache beispielsweise für die Studierenden sowie
für die Lehrpersonen und die Autoren von Prüfungen. Sie regt an, einen unabhängigen
Reviewprozess für Prüfungen durch Fachkolleg_innen unter Beachtung der Bologna-
Vorgaben zu konzipieren, um die Validität und Reliabilität der Prüfungen zu stärken.

Im Leistungsbereich Forschung bescheinigen die Gutachter_innen der Hochschule ein
kluges Qualifizierungs- und Anreizsystem, bei dem die Studierenden frühzeitig in die
Forschung eingebunden werden. Positiv bewertete das Gutachtergremium auch die
Maßnahmen wie z. B. die organisatorische Unterstützung der Forschenden im Antrag-
schreiben und im Projektmanagement (Forschungsservice, Projektverwaltung eDesk-
top) und die Möglichkeiten der Deputatsreduktion bereits im Verfahren der Antragstel-
lung.

Das Gutachtertteam bewertet das Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisie-
rung als sehr gut auf die regionalen Begebenheiten angepasst. Die Gutachtergruppe
begrüßt den Aufbau eines International Welcome Centers. Gleiches gilt für die Umset-
zung der Anregungen aus der ersten Begehung in Bezug auf englischsprachige Kurse
sowie auf die Verbesserung der schriftlichen Prüfungsgestaltung durch Native Spea-
kers als Zweitgutachter_innen. Insgesamt ist die Internationalisierung strukturell gut in
der Hochschule verankert. Die Gutachtergruppe sieht nur punktuelle Verbesserung-
potentiale durch Maßnahmenschärfungen, beispielsweise sollte die FH mehr Klarheit

über die Englischkenntnisse der Erstsemestrigen gewinnen, um passgenauere sprachliche Angebote für die unterschiedlichen Bedarfe der Studierenden (und Lehrenden) zu entwickeln (z.B. Sprachcrashkurse für Lehrende).

Im Bereich Verwaltung war eine hohe Qualitäts- und Serviceorientierung spürbar. Die Gesprächspartner_innen zeichneten sich durch eine sehr aktive und kompetente Aufgabenwahrnehmung und Innovationsfreude aus. Die Verwaltungsprozesse sind definiert und über das Intranet (eDesktop) breit zugänglich. Hervorzuheben ist aus Sicht der Gutachter_innen das sehr erfolgreiche Personalrecruitment. Die Berufungsverfahren für wissenschaftliches Personal sind transparent und strukturiert. Weiterhin positiv ist der Gutachtergruppe die dezentrale Organisation und hohe Zahl der Studienbüros nahe an den Studierenden aufgefallen.

Nach Auffassung der Gutachtergruppe liegt den unterschiedlichen Regelkreisen an der FH IMC Krems das richtige Verständnis von Qualitätsentwicklung zugrunde und findet Anwendung. Die Gutachter_innen haben eine breite Akzeptanz des Qualitätsmanagements und die Einsicht, dass die Prozesse und Verfahren zu sinnvollen Veränderungen in der Hochschule führen, wahrgenommen. Sie begrüßen eine wertschätzende Grundhaltung, die Open Door Policy und die kurzen Wege zur Abteilung QM.

11. Stellungnahme der IMC FH Krems

Wir bedanken uns für die Übermittlung des Berichts und dürfen nachfolgend zu einzelnen Bereichen Stellung nehmen, wobei hier chronologisch nach Kapiteln vorgegangen wird.

4.2 Bewertungen und Empfehlungen (Seite 21 – 23)

4.2.2 Studium und Lehre

„Optimierungspotentiale sieht die Gutachtergruppe in den Bereichen Prüfungen und der Sprachkompetenz der englischen Sprache beispielsweise für die Studierenden sowie für die Lehrpersonen und die Autoren von Prüfungen. Daher begrüßen die Gutachter_innen die Umsetzung der Anregungen aus der ersten Begehung in Bezug auf englischsprachige Kurse sowie in Bezug auf die schriftliche Prüfungsgestaltung durch Native Speakers als Zweitgutachter_innen. Weiter regen sie an, einen unabhängigen Reviewprozess für Prüfungen durch Fachkollegen_innen unter Beachtung der Bologna-Vorgaben zu konzipieren, um die Validität und Reliabilität der Prüfungen zu stärken.“ (siehe Punkt 4.2.2)

Die Hochschule bedankt sich für den Hinweis hinsichtlich Sprachkompetenz. Durch das bereits implementierte International Language Center an der IMC Fachhochschule Krems werden zukünftig zielgerichtete Vorbereitungskurse und Weiterqualifizierungskurse in Englisch (B2/C1) konzipiert und angeboten. Aktuell wird für die Studierenden der englischsprachigen Studiengänge vor Beginn des Studiums der Vorbereitungskurs „English fit for studies“ angeboten, der die vier Kompetenzbereiche des europäischen Referenzrahmens für Sprachkompetenz auf Level B2 abdeckt. Dieses Angebot soll zukünftig im Sinne der Empfehlung der GutachterInnengruppe zielgerichtet ausgeweitet werden.

Im Hinblick auf das Lehr- und Forschungspersonal erlauben wir uns darauf hinzuweisen, dass bereits bei der Auswahl des haupt- und nebenberuflichen Lehr- und Forschungspersonals die jeweilige Sprachqualifikation überprüft sowie belegbar und belastbar dokumentiert wird. Darüber hinaus wird seit dem Sommersemester 2017 spezifisch für das Lehr- und Forschungspersonal der IMC Fachhochschule Krems ein Intensiv-Seminar zum Thema „Teaching in

English“ und ein weiteres zum Thema „Presenting in English“ gezielt angeboten. Die Weiterentwicklung und der weitere Ausbau dieses Angebotes sind ebenfalls strategisch verankert und bereits in der Konzeptionierung. Ferner wird die Anregung eines Review-Prozesses für Prüfungen durch FachkollegInnen, unter Beachtung des jeweiligen Kompetenz-Levels innerhalb der europäischen Bologna-Struktur, aufgenommen und entsprechend prozessual in der Hochschule implementiert werden.

4.2.4 Internationalisierung

„Das Gutachterteam bewertet das Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung als sehr gut auf die regionalen Begebenheiten angepasst. Die Gutachtergruppe begrüßt den Aufbau eines International Welcome Centers. Auch begrüßen die Gutachter_innen die Umsetzung der Anregungen aus der ersten Begehung in Bezug auf englischsprachige Kurse sowie in Bezug auf die schriftliche Prüfungsgestaltung durch Native Speakers als Zweitgutachter_innen. Insgesamt sehen die Gutachter_innen und Gutachter die Internationalisierung als strukturell gut in der Hochschule verankert an. Sie identifizieren nur punktuelle Verbesserungspotentiale im Sinne von Maßnahmen-schärfungen: Vor dem Hintergrund des Anspruchs der FH und den Rahmenbedingungen in Krems empfiehlt das Gutachtergremium beispielsweise, das Englischniveau der Studierenden zum Zeitpunkt des Studienzugangs strenger zu ermitteln, um passgenauere sprachliche Angebote für die unterschiedlichen Bedarfe der Studierenden (und Lehrenden) zu entwickeln (z.B. Sprachcrashkurse für Lehrende).“ (siehe Punkt 4.2.4)

Hinsichtlich des im Punkt 4.2.4 adressierten Verbesserungspotenziales zur Maßnahmenschärfung durch eine strengere Ermittlung des Englisch-Niveaus zum Zeitpunkt des Studienbeginns dürfen wir festhalten, dass zum einen im Zuge eines standardisierten Aufnahme-Interviews die mündliche Sprachkompetenz der Studierenden evaluiert und bewertet wird und zum anderen die schriftliche Sprachkompetenz dieser im verpflichtend zu übermittelnden Motivationsschreiben durch die Aufnahmekommission überprüft und beurteilt wird. Für BewerberInnen der Masterstudiengänge ist der Nachweis eines Zertifikats auf Kompetenzlevel C1 verpflichtend. Die Hochschule nimmt den Hinweis dankend auf und wird gemeinsam mit den StudiengangsleiterInnen die entsprechenden Verfahren zur Überprüfung der Sprachkompetenzen diskutieren und weiterentwickeln, vor allem in jenen Fällen, in denen das Sprachniveau nicht durch ein Matura-Zeugnis auf einem entsprechenden Level nachgewiesen wird.

Hinsichtlich der Sprachkompetenz von Austauschstudierenden ist die Hochschule verpflichtet, sich grundsätzlich auf die Angaben der Partnerhochschule, wie auch in den jeweiligen Abkommen definiert, zu verlassen. Innerhalb des ERASMUS-Raumes sind Studierende seit der neuen Programmgeneration jedoch verpflichtet, über einen Online-Test das jeweilige Sprachniveau nachzuweisen. Damit wird langfristig auch ein gesichertes Englisch-Level für diese Studierenden gewährleistet.

Bezüglich des Hinweises Angebote für Lehrende zu entwickeln, siehe Kommentar vom vorhergehenden Punkt 4.2.2.

6.2 Bewertungen und Empfehlungen (Seite 27 – 28)

„Die Gutachtergruppe hat positiv wahrgenommen, dass alle Befragten dem eDesktop eine fast intuitive Bedienung bescheinigen. Das Tool ist offenbar praktisch konzipiert und unterstützt die Kommunikation und das Dokumentenmanagement. Die Gutachtergruppe regt jedoch an, die Studierenden noch stärker in das System einzubinden und

in seine Nutzungsmöglichkeiten einzuführen, z. B. über wiederholte Schulungen und Informations-Tutorials.“ (siehe Punkt 6.2)

Zu den Empfehlungen unter Punkt 6.2, die Studierenden noch besser in das System „eDesktop“ einzubinden und einzuführen, dürfen wir anmerken, dass im Zuge der Einführungstage für neue Studierende das Thema Informationssystem und dessen Nutzung in einem verpflichtenden Workshop behandelt wird. Auf Anregung der GutachterInnen hin wird den Studierenden zusätzlich ab dem Wintersemester 2017/2018 dieses Thema durch kürzlich implementierte Online-Tutorials bereits vor deren Ankunft an der Fachhochschule nahegebracht und kommuniziert. Auf diese Tutorials wird dann auch im erwähnten Workshop in den Einführungstagen referenziert; Weiters stehen diese Tutorials den Studierenden auch im gesamten Studienverlauf abrufbar zu Verfügung.

„Die Gutachtergruppe unterstützt den Ansatz der Hochschulleitung, ein aggregiertes Berichtswesen in Form eines Managementcockpits aufzubauen (Hinsichtlich des Berichtswesens kann geprüft werden, ob weniger mehr ist).“ (siehe Punkt 6.2)

Das in Kapitel 6.2 des GutachterInnenberichtes angesprochene aggregierte Berichtswesen in Form eines Management-Cockpits (FH-Figures) geht mit Wintersemester 2017/2018 online. Dieses enthält die definierten relevanten und aktuellen Daten und Informationen und ist in Form eines Dashboards, dessen Ansicht individuell und je nach Bedarf erstellt werden kann, umgesetzt. Dadurch erhalten die VerantwortungsträgerInnen die Möglichkeit, die entsprechenden Daten und Informationen prozessorientiert für die Evaluierung der einzelnen Unternehmensbereiche heranzuziehen. Im Zuge der Umsetzung und Implementierung wurde ebenso ein besonderes Augenmerk auf die dadurch mögliche Verschlanung des Berichtswesens gelegt.

Wir danken dem Gutachter_innenteam für die wertschätzende Durchführung des Verfahrens, die spannenden und konstruktiven Gespräche sowie für die eingebrachten Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Verbesserungspotentiale in Form von Anregungen und Empfehlungen. Weiters bedanken wir uns bei unserem Verfahrensbetreuer, Hr. Dr. Friedrich Ahuis für die professionelle Gesamtkoordination des Verfahrens und den wertschätzenden Umgang in der Verfahrensbetreuung.

12. Empfehlungen der Gutachtergruppe

Die Gutachter_innen bewerten die Eckpunkte und Prüfbereiche folgendermaßen:

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

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Akkreditierungskommission, das Qualitätsmanagement der IMC FH Krems für sieben Jahre zu zertifizieren.

13. Beschluss der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission beschließt einstimmig, das Qualitätsmanagementsystem der IMC Fachhochschule Krems mit folgender Empfehlung für sieben Jahre zu zertifizieren:

Konzept für ein Qualitätsmanagement

- E1 Die Gutachter_innen empfehlen, einen unabhängigen *Review*-Prozess für Prüfungen durch Fachkollegen_innen unter Beachtung der Bologna-Vorgaben zu konzipieren, um die Validität und Reliabilität der Prüfungen zu stärken.

Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschule in Österreich

Einleitung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

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

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 1⁴

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

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

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

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

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

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

Sind Leitbild, strategische und operative Ziele sowie Strategien zur Umsetzung in einer das Gegenstromprinzip beachtenden Weise erarbeitet, in den Gremien beschlossen

⁴ 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

Erste Begehung, Krems, 26.09. – 28.09.2016

Mo., 26. September 2016	
Anreise	
14.30 - 17.30	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
17.30 – 19.00	Strategische Ziele der Hochschule, Governancestrukturen
20.00	Abendessen
Di., 27. September 2016	
08.30 – 09.15	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
09.15 – 10.15	Qualitätsmanagementsystem, Informationssysteme
10.30 – 12.15	Qualitätsmanagement in Studium und Lehre, Weiterbildung
12.15 – 13.30	Mittagessen
13.30 – 14.45	Qualitätsmanagement Internationalisierung, Fokusthema
15.00 – 15.45	Rolle der Lehrenden im QM
16.00 – 17.15	QM aus Sicht der Studierenden
17.30 – 18.00	Berufungsverfahren
18.00 – 19.00	interne Gutachterbesprechung
20.00	Abendessen
Mi., 28. September 2017	
09.00 – 09.30	Interne Gutachterbesprechung
09.30 – 10.15	Forschung
10.30 – 11.30	Berufungsverfahren, Informationssysteme Klärung offener Fragen
11.30 – 14.15	Interne Gutachterbesprechung Mittagessen
14.15 – 15.00	Feedback an die Hochschule Planung der 2. Begehung
15.00	Abreise

Zweite Begehung, Krems, 08.05. – 09.05.2017

Mo., 08. Mai 2017	
	Anreise
10.00 – 11	Interne Gutachterbesprechung
11.00 – 11.15	Begrüßung
11.15 – 11.45	Studium und Lehrende – Studiengangsleitungen
11.45 – 12.15	Studium und Lehrende - Lehrende
12.15 – 14.15	Mittagessen interne Besprechung Gutachtergruppe
14.15 – 15.45	Besichtigung der Hochschulstandorte
15.45 – 16.15	Studieneingangsphase, Prüfungsmanagement
16.15 – 16.30	Kaffeepause
16.30 – 17.15	Strategie
17.15 – 18.00	Nachbesprechung Gutachter_innen
18.00 – 18.30	Perspektive Aufsichtsrat, Vision & Zukunft
19.00	Abendessen
Di., 09. Mai 2017	
9.00 – 09.30	Interne Gutachterbesprechung
09.30 – 11.30	Zukunftswerkstatt
11.30 – 13.00	Auswertung Zukunftswerkstatt – Gutachter_innen
13.00 – 14.00	Mittagessen
14.00 – 15.00	Feedback an die Hochschule
15.30	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 Krets in Leitungsfunktionen,
- aktuell laufende gemeinsame Forschungs- oder andere intensive Kooperationsprojekte mit der Fachhochschule Krets,
- unmittelbare wissenschaftliche Konkurrenz mit eigenen Projekten oder Plänen,
- weniger als zehn Jahre zurückliegendes Lehrer/Schülerverhältnis zu Mitgliedern der Fachhochschule Krets 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 Krets,
- Beteiligung an Kommissionen, Beiräten oder Beratungsgremien der Fachhochschule Krets,
- eigene oder gemeinsame wirtschaftliche Interessen.