

GUTACHTERBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements
an der Fachhochschule Kufstein**

JUNI 2023

Impressum

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

Stiftung des öffentlichen Rechts

c/o WorkRepublic, Am Kaiserring 10-16, 68161 Mannheim

www.evalag.de

Inhalt

Inhalt	3
1. Grundlagen und Ziele des Audits	4
1.1. Ziele des Audits.....	4
1.2. Methoden des Audits	4
1.3. Bewertungskriterien	5
1.4. Verfahrensablauf.....	5
1.5. Struktur des Gutachter:innenberichts.....	6
2. Profil der FH Kufstein	7
3. Strategische Ziele der Hochschule	8
Sachstand.....	8
Bewertung.....	9
4. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	10
Sachstand.....	10
Bewertung und Empfehlungen	25
5. Qualitätsentwicklung	30
Sachstand.....	30
Bewertungen und Empfehlungen	31
6. Gesamtbewertung	32
7. Stellungnahme der Hochschule	34
8. Entscheidung der Akkreditierungskommission	35
Anhang 1: evalag-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich	37
Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule	39
Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung.....	41
Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung.....	44
Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung an der FH Kufstein	45

1. Grundlagen und Ziele des Audits

1.1. Ziele des Audits

Die Geschäftsführung der Fachhochschule Kufstein Tirol (im Folgenden FH Kufstein) beauftragte evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) am 19. Juli 2021 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 Fachhochschule durch eine externe Gutachter:innengruppe begutachtet und Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Mit dem Audit erfüllt die FH Kufstein auch die gesetzliche Verpflichtung zur Re-Zertifizierung der auf sieben Jahre befristeten Zertifizierung gemäß § 22 Abs. 4 HS-QSG.

1.2. Methoden des Audits

Das Audit wird auf Grundlage eines Informed Peer-Review mit einer externen Gutachter:innengruppe durchgeführt. Die Zusammensetzung der Gutachter:innengruppe orientiert sich an den Verfahrensregeln für Audits von evalag und umfasst

- drei Expert:innen mit Leitungserfahrung an einer Hochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine Person mit Expertise in der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine Studierendenvertretung.

Die Gutachter:innengruppe wurde nach Vorschlägen von evalag zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch evalag wurden die Mitglieder der Gutachter:innengruppe durch die Vorsitzende der Akkreditierungskommission von evalag formell bestellt.

Im Einzelnen gehörten der Gutachter:innengruppe an (in alphabetischer Reihenfolge):

- **Prof. Dr. Ellen Bareis**, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, ehem. Vizepräsidentin für Studium und Lehre, Qualitätsmanagement und Kunst und Kultur
- **Prof. (FH) DI Dr. Gernot Hanreich**, Fachhochschule Burgenland, Rektor, Departmentleitung, Studiengangsleitung, Kollegiumsmitglied
- **Prof. Dr. Marion Pester**, Ostschweizer Fachhochschule, Leiterin Departement Wirtschaft, Standortleitung St. Gallen
- **Andrea Voigt, LL.M.**, Hochschule Schmalkalden, Leiterin des Zentralen Qualitätsmanagements
- **Kevin Winter**, Studierender an der TU Graz

Das Verfahren wurde zunächst von Dr. Friedrich Ahuis und dann von Ana-Maria Bodo-Hartmann und Alexander Chrissyowergis als zuständige Referent:innen der Geschäftsstelle von evalag betreut.

1.3. Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wurde von evalag auf Grundlage ihrer im Jahr 2007 von einer Expert:innengruppe erarbeiteten und 2011 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte (EP) für die institutionelle Qualitätssicherung an Hochschulen durchgeführt. Die Eckpunkte wurden auf die in § 22 HS-QSG genannten Prüfbereiche (PB) bezogen. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die Gutachter:innen die Funktionsfähigkeit 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). Bei Novellierungen des HS-QSG werden die Aktualisierungen in die Kriterien eingepflegt und im Verfahren berücksichtigt.

1.4. Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d. h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Hochschulleitung der FH Kufstein und evalag nach Beauftragung im Sommer 2021. 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 FH Kufstein eine Selbstevaluation. Diese beinhaltet einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung der Hochschule in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Die Selbstevaluation der FH Kufstein wurde am 18. Oktober 2022 an evalag übergeben und durch evalag den Gutachter:innen zur Verfügung gestellt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachter:innengruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Vor-Ort-Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachter:innengruppe fand am 05. Dezember 2022 als virtuelles Zoom-Meeting statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachter:innengruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FH Kufstein und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest. Die Anwesenheit von Geschäftsführer Madritsch, Rektor Döller und der Leitung Qualitäts- & Projektmanagement Neubauer als Vertreter:innen der FH Kufstein an einem Teil des Treffens bot die Gelegenheit, erste Verständnisfragen der Gutachter:innengruppe zu klären.

Die Begehung fand vom 18. bis zum 20. Januar 2023 in den Räumlichkeiten der FH Kufstein statt.¹ Einzelne Hochschulangehörige wurden per Videokonferenz zugeschaltet.² Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit Vertreter:innen der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, Lehrenden und Forschenden, Studiengangs- und Hochschullehrgangleitungen, Verwaltungsmitarbeitenden sowie Studierenden und Absolvent:innen geführt. Es fanden außerdem auch statusgruppenübergreifende Fokusmeetings zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung und Internationales statt (siehe Anhang: Begehungplan). Am Ende der Begehung erhielten Vertreter:innen der Hochschulleitung und des Audit-Projektteams eine erste mündliche Einschätzung der

¹ Die Teilnahme eines Mitglieds der Gutachter:innengruppe am Audit erfolgte krankheitsbedingt mittels Begutachtung auf Aktenlage.

² Die Teilnahme der sich an einem anderen Standort befindenden Personen fand über MS Teams statt. Die Infrastruktur wurde von der FH Kufstein zur Verfügung gestellt.

Gutachter:innengruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der FH Kufstein.

Im Anschluss an die Begehung wurde der Auditbericht in Abstimmung mit der Gutachter:innengruppe erstellt und der Hochschulleitung der FH Kufstein zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben.

Nach der Prüfung auf sachliche Richtigkeit wurde der Gutachter:innenbericht von der Akkreditierungskommission in der Sitzung am 29. Juni 2023 behandelt und über die Zertifikatserteilung entschieden.

1.5. Struktur des Gutachter:innenberichts

Der Gutachter:innenbericht orientiert sich in seiner Struktur an den drei evalag-Eckpunkten für das Qualitätsmanagement: „Strategische Ziele der Hochschule“, „Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung“ und „Qualitätsentwicklung“. Innerhalb jedes Eckpunktes werden die dafür relevanten Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG geprüft. In jedem Kapitel wird zunächst der für den Eckpunkt relevante Sachstand dargestellt, gefolgt von den Bewertungen und ggf. Empfehlungen der Gutachter:innen. Die Gesamtbewertung bündelt die wesentlichen Eindrücke sowie die Empfehlungen der Gutachter:innengruppe.

2. Profil der FH Kufstein

Die FH Kufstein wurde 1997 gegründet und verfügt seit Mai 2012 gemäß § 23 Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) über eine unbefristete Akkreditierung. Sie besteht aus mehreren miteinander verbundenen Gesellschaften: Die Fachhochschule Kufstein Tirol Bildungs GmbH bildet als Unternehmen den FH-Bildungsauftrag ab; die übrigen Gesellschaften dienen der optimierten Verwaltung bzw. dem Zusatzangebot rund um die hochschulischen Leistungen für Studierende, Lehrende und Mitarbeiter:innen, Weiterbildungslehrgänge sowie Gebäudebetrieb, Cafeteria oder International Student Residence. Erhalter der Hochschule ist die Fachhochschule Kufstein Tirol-Privatstiftung, für die die Stadtgemeinde Kufstein und das Land Tirol verantwortlich zeichnen. Die Hochschulleitung setzt sich aus dem Geschäftsführer Madritsch, dem Prokurist Sieberer, dem Rektor Döller und dem Vizerektor Kohlegger zusammen.

Schwerpunkte der angebotenen Studiengänge sind die Bereiche Wirtschaft & Management, Wirtschaft & Technik, sowie Wirtschaft & Gesellschaft, die den drei Fachdepartments der Hochschule entsprechen. Zum Wintersemester 2022/2023 bietet die Hochschule insgesamt 24 Bachelor- und Masterstudiengänge (jeweils 12) in Vollzeit und berufsbegleitender Organisationsform an und zählt insgesamt circa 2.200 Studierende (Stand BIS-Meldung November 2022: ordentliche Studierende insgesamt: 1.739, davon 1.070 in den Bachelor- und 669 in den Masterstudiengängen sowie 218 Austauschstudierende und 256 Postgraduate-Studierende) aus 50 Nationen.

Im Bereich der Weiterbildung werden über die FH Kufstein Tirol International Business School GmbH, einer 100%-igen Tochtergesellschaft der Hochschule, Weiterbildungslehrgänge in den Fachrichtungen der akkreditierten Studiengänge sowie Zertifikats-, Vorbereitungs- und Sprachkurse und Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.

An der FH Kufstein unterrichten zum 15. November 2022 ca. 500 interne und externe Lektor:innen, wodurch sich ein Betreuungsverhältnis von ca. 1:4 (Lektor:innen zu Studierenden) ergibt: 104 hauptberufliche Mitarbeiter:innen in Lehre und Forschung (ca. 63,63 VZÄ), 82 Mitarbeiter:innen in der Verwaltung (ca. 58,31 VZÄ) sowie 345 nebenberuflich Lehrende (ca. 35,48 VZÄ), die im Studienjahr 2021/2022 circa 46,64 % der Lehre abgedeckt haben.

Die FH Kufstein versteht sich als Hochschule mit einer starken internationalen Ausrichtung. Für alle Vollzeit-Studierenden in Bachelorstudiengängen ist mindestens ein Auslandssemester, in einem Bachelorstudiengang ein gesamtes Auslandsjahr, obligatorisch. Hierzu unterhält die Hochschule Kooperationen mit mehr als 215 Partnerhochschulen aus 56 Ländern. Im Durchschnitt gibt es pro Studienjahr (ohne Berücksichtigung der Studienjahre mit Covid-Beschränkungen) einen Studierendenaustausch von ca. 200 Incoming- und 280 Outgoing-Studierenden.

In ihrem Leitbild hält die FH Kufstein Vision, Mission sowie Werte und Grundsätze fest. Die Vision der FH Kufstein lautet: „Wir wollen uns als Tiroler Fachhochschule ständig weiterentwickeln und als eine der besten Fachhochschulen in Österreich positionieren“. Dabei versteht sich die FH Kufstein als internationale Hochschule mit regionaler Verwurzelung. Die Vision möchte die Hochschule durch innovative und kreative Lehre und Forschung sowie einzigartige Studienprogramme, die hervorragende Berufschancen ermöglichen, realisieren.

3. Strategische Ziele der Hochschule

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

Die Hochschule hat strategische Ziele für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die veröffentlicht sind und die in Einklang mit ihrem Leitbild 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 (PB) „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.

Sachstand

Die strategischen Ziele der FH Kufstein sind in dem Hochschulentwicklungsplan 2020 - 2025 (HEP) definiert, welcher laut Selbstevaluationsbericht in Arbeitsgruppen mit den Führungskräften, den Stiftungsvorständen und dem Beirat der FH Kufstein Tirol-Privatstiftung diskutiert und abgestimmt wurde. Der Abstimmungsprozess begann 2019, dauerte rund ein Jahr und verlief über Workshops, Arbeitsgruppen und der iterativen Diskussion auf Stiftungsebene. Der HEP wird alle fünf Jahre überarbeitet.

Ferner wurden laut Selbstevaluationsbericht aus dem Hochschulentwicklungsplan in Arbeitsgruppen, welche von den verantwortlichen Abteilungsleitungen moderiert wurden, Einzelstrategiepapiere abgeleitet. Jede dieser abgeleiteten Einzelstrategien hat einen einheitlichen Rahmen von 4 bis 6 Seiten und schließt mit einem Maßnahmenplan für die Umsetzung ab. Die Einzelstrategiepapiere enthalten laut Auskunft der Hochschule während der Begehung die operativen Ziele für die einzelnen Bereiche. Sämtliche Strategiepapiere sind laut Selbstevaluationsbericht über das FH-eigene Intranet in der Rubrik Geschäftsführung allen Mitarbeitenden zugänglich. An der FH Kufstein gibt es folgende Strategiepapiere:

- Forschungsstrategie (nächste geplante Überarbeitung 2025)
- Qualitätsstrategie (nächste geplante Überarbeitung 2025)
- Personalstrategie (nächste geplante Überarbeitung 2025)
- eLearning-Strategie (wird zum Zeitpunkt des Audits überarbeitet)
- Nachhaltigkeitsstrategie (nächste geplante Überarbeitung 2025)
- Mobilitätsstrategie (nächste geplante Überarbeitung 2025)
- Life Long Learning (LLL) Strategie (nächste geplante Überarbeitung 2025)
- (Weiterbildungs-)Strategie der International Business School (nächste geplante Überarbeitung 2025)
- Gleichstellungsplan (nächste geplante Überarbeitung 2025).

Die FH Kufstein verfolgt laut Selbstevaluationsbericht eine qualitative und quantitative Wachstumsstrategie unter Berücksichtigung demografischer, wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen. Voraussetzung ist die Sicherstellung der hohen Qualität in der Lehre, Forschung sowie den Dienstleistungsbereichen. Mit dem angebotenen Portfolio will sich die Hochschule vom Markt differenzieren und eine Spitzenposition im internationalen Vergleich erreichen. Als „persönliche Fachhochschule“ strebt die FH Kufstein einen intensiven Austausch mit den Studierenden sowie die bestmögliche Vorbereitung der Studierenden auf ein erfolgreiches Berufsleben an.

Im Hochschulentwicklungsplan 2020 wurden dahingehend folgende Ziele für 2025 definiert:

- 2.500 Studierende/Teilnehmer:innen in Studiengängen und Weiterbildung
- 1.900 akkreditierte Studienplätze
- 225 Partnerhochschulen
- 25 Studiengänge
- 2,5 Mio. Drittmittel.

Die Zielsetzungen werden in den jährlichen Mitarbeiter:innengesprächen mit den Führungskräften überprüft und in regelmäßig stattfindenden Strategiemeetings mit allen Führungskräften (Studiengangsleitungen (STGL), Bereichsleitungen, Hochschulleitung) diskutiert und angepasst. Hierbei reflektiert jede Führungskraft sämtliche Strategiepapiere und gibt ein schriftliches Feedback. Darüber hinaus spielen die Mitarbeiter:innengespräche laut Auskunft der Hochschule eine wichtige Rolle in der Operationalisierung der Ziele, da diese als operativer Ankerpunkt fungieren.

Das Qualitätsmanagement stellt laut Selbstevaluationsbericht die Grundlage für eine kontinuierliche und zeitnahe Beobachtung und Optimierung von Prozessen und Instrumenten der Qualitätssicherung dar. Dazu versorgt die Stabsstelle Qualitäts- & Projektmanagement (QPM) die Hochschulleitung regelmäßig mit Berichten und Kennzahlen, um daraus Maßnahmen ableiten zu können. Die Fachhochschule hat ihr Qualitätsmanagement laut Selbstevaluationsbericht und den Ausführungen während der Vor-Ort-Begehung bewusst als spezialisierte Stabsstelle der Hochschulleitung angegliedert, damit es gleichermaßen für Lehre & Forschung und die Servicebereiche wirken kann. Damit ist laut Aussage der Hochschule sichergestellt, dass Qualitätsmanagement auch als Führungsaufgabe wahrgenommen wird.

Eine systematisierte Kommunikation neuer und angepasster Zielergebnisse findet einerseits über eine E-Mail-Verteilung und andererseits durch Präsentationen im Rahmen der institutionalisierten Veranstaltung „Was gibt es Neues?“ statt. Im Anschluss sind die jeweiligen Dokumente im Intranet zugänglich. Laut Aussage der Hochschule sind persönlicher Kontakt und intensiver Austausch für die Dialogkultur wichtig, sodass die Hochschulleitung die jeweiligen Abteilungen anlassbezogen zu individuellen Gesprächsrunden mit allen Mitarbeiter:innen einlädt.

Bewertung

Die Gutachter:innen konnten sich davon überzeugen, dass die FH Kufstein für alle relevanten Aufgabenfelder strategische Ziele unter Beteiligung relevanter Stakeholder systematisch formuliert und veröffentlicht hat (siehe auch Eckpunkt 2), die im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule stehen. Während der Begehung zeigten sich die Gutachter:innen insbesondere von der hervorragenden Einbindung der FH Kufstein in die Gesellschaft und in die Region beeindruckt und regen an, dass die Hochschule dies noch deutlicher nach außen kommuniziert, um ihre diesbezüglichen Leistungen besser darzustellen.

Darüber hinaus konnten die Gutachtenden feststellen, dass eine Operationalisierung der Ziele erfolgt. Die operativen Ziele sowie die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sind in den einzelnen Strategiepapieren festgehalten. Eine weitere Operationalisierung der Ziele erfolgt in den jährlich stattfindenden Strategiemeetings sowie in den einzelnen Mitarbeiter:innengesprächen.

Die Gutachtenden konnten außerdem konstatieren, dass die Hochschule eine Reihe von Instrumenten zum Strategiecontrolling einsetzt und sich unterschiedlicher Kennzahlen zur Überprüfung der Zielerreichung bedient. Die Kennzahlen betrachten die Gutachtenden grundsätzlich als für die Hochschulsteuerung geeignet, es ist aber nicht in allen Fällen klar, welchen strategischen Zielen sie zuzuordnen sind.

Empfehlung 1:

Die Gutachtenden empfehlen der Hochschule, die Verbindung zwischen strategischen und operativen Zielen stärker zu verdeutlichen, bzw. die in

letzterem Kontext erhobenen Kennzahlen stringenter auf die strategischen Ziele auszurichten.

4. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Aufgabenfelder der Hochschule und wird in Struktur, Reichweite, Umfang und Ergebnissen transparent 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. Qualitätssicherung sollte sowohl ex-ante, beispielsweise durch eine sorgfältige Gestaltung und regelmäßige Überprüfung von Prozessen, als auch ex-post durch die Nutzung von Instrumenten zur Prüfung der Zielerreichung erfolgen. Dabei werden formelle und informelle Prozesse und Instrumente genutzt und qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Quellen systematisch ausgewertet. Zur Analyse und Bewertung von Qualität sind Instrumente und Prozesse zielführend ausgestaltet und über geeignete Kommunikationsstrukturen verknüpft.

Im Rahmen des Eckpunktes 2 werden die Prüfbereiche „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung, oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung, Organisation und Administration und Personal“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Einbindung von Internationalisierung in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3), „Informationssysteme“ (§ 22 HS-QSG PB 4), sowie „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Hochschullehrgängen gemäß § 9 FHG“ (§ 22 HS-QSG PB 5) geprüft.

Sachstand

Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

Die FH Kufstein hat sich laut Selbstevaluationsbericht für einen systemischen Ansatz mit einem prozessorientierten Qualitätsmanagement als Grundprinzip entschieden, das sämtliche Bereiche der Institution durchzieht und die einzelnen, zur Herstellung von Qualität erforderlichen Elemente, in einer handlungsorientierten Perspektive miteinander verbindet. Es umfasst alle Aktivitätsbereiche der Hochschule und beschäftigt sich mit dem Erkennen, Leiten und Lenken von Prozessen. Darüber hinaus dient es der Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftsprozesse und hat eine Informations- und Koordinationsfunktion. An der Fachhochschule beschreibt das Prozessmanagement in Flussdiagrammen alle relevanten Abläufe der Institution und die Schnittstellen zu anderen Vorgängen. Ziel des QM-Systems ist die Unterstützung der Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule. Der Leitsatz „Qualität geht uns alle an und soll uns Nutzen bringen“ bildet laut Selbstevaluationsbericht die Basis und ist die Grundlage für eine lebendige Qualitätskultur an der FH Kufstein und soll auch das Verständnis von Qualität verdeutlichen. In ihrer Qualitätsstrategie hat die Hochschule folgende Grundsätze der Qualitätskultur definiert: „Qualitätsarbeit ist Führungsaufgabe“, „Transparente Kommunikation und Information“ und „Einbindung des QM als Unterstützung und Beratung“.

Laut Selbstevaluationsbericht bilden die Beteiligung unterschiedlicher Anspruchsgruppen sowie die Einigung auf das prozessorientierte Qualitäts-

management als integrierendes Moment das Fundament für die Qualitätssicherung, woraus sich die Qualitätskultur der Hochschule entwickelt hat. Auch das Bekenntnis zur lernenden Organisation auf allen Ebenen ist wegweisend für diesen Anspruch.

Die Qualitätsstrategie und der HEP bilden die Grundlagen für das QM-System der FH Kufstein. Die in der Qualitätsstrategie formulierten Leitgedanken und Grundsätze setzen laut Selbstevaluationsbericht bewusst Querverbindungen zum Leitbild, um so die Selbststeuerung und Selbstreflexion der Hochschule zu fördern. Dem Qualitätsgedanken liegt die Idee des Gegenstromprinzips (bottom up, top down) zugrunde, die von allen Beteiligten geteilt werden sollte. Das Prinzip des Vorlebens bzw. des ständigen Erlebens wird hierbei als Methode gesehen. Basierend auf den Empfehlungen aus dem Audit von 2016, und unter Einbeziehung relevanter Akteur:innen, wurde die Qualitätsstrategie 2017 laut Auskunft der Hochschule einer Überarbeitung und 2020 einer Anpassung unterzogen. Die Qualitätsstrategie an der Fachhochschule bildet den Handlungsrahmen für die gesamthochschulische Weiterentwicklung der Qualität.

Der Qualitätsregelkreis (PDCA-Zyklus) bildet sowohl auf Hochschul- als auch auf Studiengang- und Bereichsebene die Grundlage für eine kontinuierliche und zeitnahe Beobachtung und Optimierung von Prozessen und Instrumenten der Qualitätssicherung. Der PDCA-Zyklus gibt den Rahmen vor, der auf alle Unternehmensprozesse und -entwicklungen angewendet wird.

Die Instrumente bzw. Maßnahmen zur Qualitätssicherung wurden laut Selbstevaluationsbericht der Zielsetzung entsprechend ausgewählt. Für die Qualitätssicherung der hochschulweiten Handlungsabläufe und der qualitätsvollen Studiengänge wurde laut Aussage der Hochschule die digitale Prozesslandschaft als geeignetes Instrument implementiert. Eine Verknüpfung der Instrumente erfolgt durch das integrierte prozessorientierte Qualitätsmanagement. Somit konnte die FH Kufstein Tirol laut eigener Aussage einen hohen Grad an Standardisierung erreichen, da eine große Anzahl von schnittstellenübergreifenden Prozessen über QPM in der Prozesslandkarte abgebildet sind und konsequent einheitlich durchgeführt werden.

Die schriftliche Dimension des QM-Systems wird durch direkte mündliche Kommunikation ergänzt. So finden regelmäßige Treffen mit Prozesseigner:innen und in Prozessen tätigen Mitarbeiter:innen statt, neue Mitarbeiter:innen werden in Feedbackrunden an die Prozesslandkarte herangeführt und Optimierungspotenziale eruiert. Laut Selbstevaluationsbericht ist die Stabsstelle QPM motiviert, alle Mitarbeiter:innen an der FH Kufstein Tirol davon zu überzeugen, dass ein funktionierendes Qualitätsmanagement in erster Linie aus den handelnden Akteur:innen besteht, sodass eine kontinuierliche Kommunikation als zentral betrachtet wird.

Im Bereich der Informationssysteme nimmt sich die FH Kufstein vor, die Performance durch Kennzahlen zu messen, eine gute Datenqualität zu gewährleisten, Abläufe zu digitalisieren, eine effiziente, transparente und zielgruppengerechte Kommunikation zu ermöglichen und ihre Berichtspflichten zu erfüllen. Ein langfristig ausgerichtetes Ziel der FH Kufstein betrifft die Digitalisierung, Automatisierung und Vereinfachung von Unternehmensprozessen, um Kostensenkung, Effizienzsteigerung und Transparenz zu erreichen; laut Selbstevaluationsbericht wurden bereits zahlreiche Prozesse digitalisiert.

Daten und Kennzahlen werden unter anderem im Kontext der BIS-Meldung regelmäßig erfasst. Hierfür setzt die FH Kufstein das eigene Campusmanagementsystem „BigOpen“³ ein. Laut Selbstevaluationsbericht ist die

³ „BigOpen“ ist das zentrale, hausinterne Campusmanagementsystem (CMS) der FK Kufstein, welches die Idee eines:r „papierlosen Studierenden“ im akademischen Prozess ermöglicht. So werden sämtliche Prozesse (von der Onlinebewerbung bis zu den Studienabschlussdokumenten) durch dieses System abgewickelt. In dieser zentralen

Verwendung und Steuerung durch einen einheitlichen zentralen Datenbestand das wichtigste Kriterium für die Sicherstellung der Datenqualität, denn somit wird die Erfassung und Auswertung von steuerungsrelevanten, quantitativen und validen Informationen ermöglicht. Für die BIS-Meldung an die AQ Austria werden folgende Daten erhoben:

- Studierendendaten
- Bewerber:innendaten
- Studierendenmobilität (Meldung zu Incomings und Outgoings)
- Außerordentliche Studierende in den Hochschullehrgängen
- Mitarbeiter:innen in Lehre, Forschung, Verwaltung (Personalmeldung)
- FiDe (Finanzdatenerfassung) sowie finanz- und vermögensrechtliche Gebarung
- FuE-Daten der Studiengänge.

Das System sieht auch eine zentrale automatische Validierung vor, sodass z. B. Doppelbuchungen bei der Raumplanung vermieden oder ohne vorherige Validierung aller für die Zulassung zur Abschlussprüfung erforderlichen Unterlagen keine Abschlussprüfungen abgewickelt bzw. Urkunden erstellt werden.

Kennzahlen der Lehre wurden laut Selbstevaluationsbericht in Abstimmung mit der Hochschulleitung im Jahr 2017 definiert. Diese haben Auswirkung auf den Ertrag, die Effizienz und/oder die Kund:innenzufriedenheit. Die definierten Kennzahlen werden zu festgesetzten Terminen standardisiert von den jeweiligen Prozesseigner:innen erhoben und an QPM übermittelt. Dort erfolgt die Zusammenführung der Kennzahlen in einem Kennzahlenreport, der anschließend an die Hochschulleitung übermittelt wird. Falls vorgegebene Ziele nicht erreicht wurden, werden die Gründe erhoben und Maßnahmen besprochen. Für die Erfassung der Daten setzt die Hochschule laut Aussage während der Begehung ein farbcodiertes „Ampelsystem“ ein. Die Abstimmung der Maßnahmen erfolgt gemeinsam mit der Hochschulleitung. Eine Gesamtübersicht der Kennzahlen kann mittels Reports aus der Modellierungssoftware der Prozesslandkarte Adonis erzeugt werden.

Basierend auf den Kennzahlen generiert QPM auch regelmäßig Übersichten, die an Entscheidungsträger:innen innerhalb der Studiengänge und der Servicebereiche weitergeleitet werden, zum Beispiel Vorschau Studierendenzahlen, Übersicht Bewerbungen und Aufnahmestand oder Vergleich Onlinebewerbungen.

Kennzahlen für den verwaltungstechnischen Betrieb der Fachhochschule, z. B. Controllingberichte, werden über ein Business Intelligence-Tool gebildet. Zu diesen standardisierten Controllingberichten gehören u. a. Verteilung der Lehreinheiten, Geschäftsbericht, Kostenübersicht interne/externe Lektor:innen.

Die hausinterne Kommunikation mit Studierenden und Lehrenden erfolgt über eine webbasierte Intranet-Plattform (fh.checkin⁴), über die auch alle relevanten Unterlagen für den Lehr- und Studienbetrieb zu finden sind. Diese wurde einer Überarbeitung unterzogen, bei der auch das Formularwesen digitalisiert wurde. So können alle relevanten Formulare, wie z. B. Anträge von Studierenden, direkt im Portal heruntergeladen, digital ausgefüllt und über das Ticketsystem samt Anhängen an das Study Management übermittelt werden. Künftig sollen laut Selbstevaluationsbericht die Formulare durch eine digitale Eingabe ersetzt werden. Um Fehler und Bürokratisierung zu vermeiden, um Zeit zu sparen und um die Usability zu verbessern, werden Abläufe wie z. B. die Vertragsabwicklung mit Lehrenden ausschließlich über das Portal durchgeführt.

Datenbank sind alle Unterlagen des studentischen Lebenszyklus, der Hochschulverwaltung und Lehre abgebildet und gebündelt.

⁴ fh.checkin ist das Lehrenden- und Studierendenportal der Hochschule. Ergänzend dazu bietet die FH Kufstein auch eine eigene Handy-App.

Zur Sicherung eines effizienten, reibungslosen und zielgerichteten Ablaufs wurde das 2014 eingeführte Ticketsystem weiter ausgebaut und vor allem zielgruppengerecht gestaltet. In den Supportbereich an der Hochschule sind neben der IT auch alle Servicebereiche integriert (Study Management, Bibliothek, QPM, Facility Services etc.). Via E-Mail und verschiedener Portale (Intranet, Studierenden- und Lehrendenportal) können diese Servicebereiche direkt kontaktiert werden.

Die eingesetzten Informationssysteme sollen laut Selbstevaluationsbericht die Hochschule mit zielgruppengerecht angepassten, rechtzeitigen und umfänglichen Informationen unterstützen; dies soll auch durch die digitalen und mobilen Tools erfolgen. Die Hochschule informiert regelmäßig und in festgelegten Intervallen definierte Zielgruppen über Themen des Qualitätsmanagements. Aufgrund der umfangreichen Kommunikationsinstrumente wurde eine Organisationsrichtlinie zur internen Kommunikation veröffentlicht. Die wichtigsten Instrumente erfüllen laut Selbstevaluationsbericht zum einen den Zweck der Rechenschaftslegung im Rahmen von Finanzzahlen und Entwicklungsberichten; zum anderen werden verschiedene Instrumente zum Zweck der Transparenz eingesetzt – z. B. durch Aufzeigen von Entwicklungen und Verbesserungen in Struktur und Prozessen der Hochschule, oder durch Ergebnisberichte. Zur besseren Übersichtlichkeit der umfassenden Informationspolitik wird seit 2015 eine Matrix als Methode des Qualitätsmanagements eingesetzt, aus der Zielgruppen und Instrumente hervorgehen. Hier erfolgten in regelmäßigen Intervallen Überprüfungen und Optimierungen.

Die Informationssysteme unterstützen laut Selbstevaluationsbericht bei der Erstellung und Erfüllung aller internen und externen, gesetzlich vorgeschriebenen Berichtspflichten. Um die Einhaltung der Berichtspflichten sicherzustellen, wurden diese an unterschiedliche Abteilungen delegiert; so ist z. B. QPM für den Jahresbericht an die AQ Austria zuständig, das Study Management für die BIS-Meldung etc.

Qualitätsmanagement im Bereich Studien & Lehre

Die FH Kufstein strebt laut Hochschulentwicklungsplan (HEP) eine hohe Qualität in der Lehre an. Hierfür verfolgt die Hochschule im Bereich Studien und Lehre laut Selbstevaluationsbericht mehrere Ziele insbesondere bezüglich der Studiengangsentwicklung, der Qualitätssicherung der Lehre sowie der Inklusion, Zugänglichkeit und Digitalisierung. Die Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung im Bereich Studien und Lehre sind in der Richtlinie des Kollegiums zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre festgeschrieben. Die Prozesse im Bereich Studien und Lehre werden in der Prozesslandkarte der FH dargestellt.

Gemäß § 10 Abs. 3 Z 8 des Fachhochschulgesetzes (FHG) ist das Kollegium für die Sicherung der Qualität der Lehre und Forschung sowie Evaluierung des gesamten Lehrbetriebes samt Prüfungsordnung und Studienpläne zuständig. Das Kollegium wird vom Rektor der FH Kufstein geleitet.

Die Qualitätssicherung in der Lehre umfasst laut Selbstevaluationsbericht die Evaluierung der Curricula und Lehrkonzepte samt Studiengangsentwicklung und -änderung, die Lehrveranstaltungsevaluierung, die Umsetzung einer forschungsgeleiteten Lehre und die Weiterbildung der Lehrenden (für Maßnahmen im Bereich der Weiterbildung der Lehrenden siehe Abschnitt Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration).

Laut Selbstevaluationsbericht ist ein wesentliches Merkmal des Selbstverständnisses und Qualitätsanspruchs der FH Kufstein, Ausbildungen am aktuellen Puls der Zeit zu garantieren. Damit verbunden sind Ziele im Bereich der Entwicklung neuer bzw. der Adaption und verpflichtenden periodischen Anpassung bestehender Studiengänge. Zur Entwicklung neuer Studiengänge fand in den letzten Jahren vor dem Audit zwei Mal ein breit angelegter Ideenwettbewerb statt, zu dem Kolleg:innen aus Lehre & Forschung sowie aus der Verwaltung durch die Hochschulleitung eingeladen wurden. Die Hochschulleitung entscheidet unter Einbindung der Vertreter:innen des Erhaltes

über eine Prioritätenliste hinsichtlich der Entwicklung von Vorhabensbeschreibungen über neue Studienplätze (neue Studiengänge und Aufstockungen). Mit den Ergebnissen bewirbt sich die Hochschule bei sogenannten Calls des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF), das hierbei den jeweiligen Fachhochschulen in Österreich die Bundesfinanzierung weiterer Studienplätze zuteilt. Nach erfolgreicher Zuteilung von Bundesmitteln für neue Studiengänge erfolgt die Entwicklung des Akkreditierungsantrags durch ein Entwicklungsteam (gemäß Akkreditierungsverordnung (AkkVO) zusammengesetzt), wodurch die Einbindung der relevanten Interessensgruppen und eine kompetenzorientierte Gestaltung gesichert sind. Neu entwickelte Studiengänge unterliegen gemäß FHG und HS-QSG der externen Akkreditierung durch die AQ Austria.

Bestehende akkreditierte Studiengänge werden alle 7 Jahre einer sogenannten obligatorischen Überprüfung (= interne Revision) unterzogen. Sämtliche Bestandteile des ursprünglichen Akkreditierungsantrags werden dabei unter Einbindung von Vertreter:innen aller relevanten Interessensgruppen kritisch überprüft und aktualisiert. Der Prozess sowie eine detaillierte Beschreibung der Voraussetzungen sind in der Richtlinie des Kollegiums zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre, Kurztitel „Q-Richtlinie des Kollegiums“ geregelt.

Das Ergebnis ist ein – nach der jeweils gültigen Akkreditierungsverordnung der AQ Austria gehaltener – vollständiger Studiengangs Antrag samt begleitender Änderungsdokumentation. Die Änderungsdokumentation enthält neben einer Beschreibung des konkreten Prozesses eine begründete Auflistung aller vorgenommenen Änderungen. Der Studiengangs Antrag sowie die Änderungsdokumentation werden durch den Ausschuss für Studiengangsentwicklung⁵ geprüft und eine Beschlussempfehlung an das Kollegium gegeben, die ggf. mit Auflagen verbunden sein kann. Das Kollegium beschließt anschließend über den vorliegenden Studiengangs Antrag. Das gemäß FHG erforderliche Einvernehmen mit dem Erhalter wird bereits im Vorfeld sichergestellt, indem entscheidungsbefugte Vertreter:innen des Erhalters in den Ausschuss für Studiengangsentwicklung eingebunden werden.

An der FH Kufstein gibt es gemeinsame curriculare Rahmenbedingungen (wie z. B. Sprachenausbildung, wirtschaftliche Grundausbildung, Praxisprojekte, englischsprachige LVs, eLearning-Anteil usw.) für alle Studiengänge. Darüber wird im Rahmen der obligatorischen, periodischen Überprüfung der Studiengänge entschieden.

Der gesamte Prozess wird durch die Stabsstelle QPM und die akademische Produktentwicklung⁶ begleitet und gesteuert und ist in der Prozesslandkarte der Hochschule beschrieben.

Zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Studiengänge außerhalb des im Rahmen der obligatorischen Überprüfung vorgesehenen Prozesses ist laut Selbstevaluationsbericht eine jährliche Reflexion von beobachteten Anregungen unterschiedlicher Interessensgruppen durch die Studiengangsleitung verpflichtend vorgesehen. Erforderliche Anpassungen können entsprechend eines abgestimmten Prozesses mittels eines Änderungsantrags an das Kollegium erfolgen. Der Prozess

⁵ Der Ausschuss für Studiengangsentwicklung ist ein Ausschuss des Kollegiums, dem Studierende, Lehrende, Studiengangsleitungen, das Rektorat, sowie Vertreter:innen des Erhalters angehören, in dem eine Entscheidungsgrundlage für das Kollegium vorbereitet wird. Zu den Hauptaufgaben des Ausschusses zählt die Qualitätssicherung von Studiengängen (Neueinreichungen von Weiterbildungsanträgen, Änderungen, interne Revisionen). Der Ausschuss tagt nach Bedarf.

⁶ Die akademische Produktentwicklung ist eine relativ neue Funktion an der FH Kufstein, die direkt der Geschäftsführung und der Kollegiumsleitung zugeordnet ist. Die akademische Produktentwicklung übernimmt eine Schnittstellenfunktion zwischen Programm-, Studiengangsleitungen und Qualitätsmanagement, ist eingebunden in alle Prozesse rund um die Studiengangsentwicklung sowie Mitglied in allen Entwicklungsteams, unterstützt alle relevanten Gremien, schafft Synergien und bietet – auch personelle – Kontinuität. Ziel ist die Prozessoptimierung und Nutzung von Synergiepotentialen.

verläuft analog zum Prozess der obligatorischen, periodischen Revision, wobei das Entwicklungsteam dem Umfang der gewünschten Änderungen entsprechend auch reduziert zusammengesetzt sein kann. Die Angemessenheit des betrauten Änderungsteams ist in diesem Fall ein weiteres Prüfkriterium für den Ausschuss für Studiengangsentwicklung.

Laut Selbstevaluationsbericht ist der FH Kufstein die Verknüpfung von Forschung und Lehre ein besonderes Anliegen, das zudem der Qualitätssicherung der Lehre dient. Das Bekenntnis zur Verknüpfung von Forschung und Lehre ist neben dem FHG auch im Leitbild der Hochschule verankert. Bei Neuakkreditierungen und obligatorischen Überprüfung von Studiengängen wird durch das Entwicklungsteam die Integration der Forschung in die Lehre beschrieben und festgelegt. Dies erfolgt studiengangsspezifisch mit unterschiedlichen Ausprägungen und wird von der aktuellen Forschungsstrategie entsprechend getrieben. Studierende werden unter anderem in Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten an die Forschung der spezifischen Scientific Community herangeführt und durch das Angebot der Teilnahme an fachwissenschaftlichen Konferenzen sowie Paper- und Poster-Einreichungen zur eigenen wissenschaftlichen Arbeit ermutigt. Ausgeprägte Forschungsaktivitäten spiegeln sich in der Entwicklung von Instituten wider.

Im Bereich der Qualitätssicherung der Lehre nimmt die Evaluierung des Lehrbetriebs eine wichtige Rolle ein. Diese ist durch Prozesse in der Prozesslandkarte abgebildet und wird durch den Qualitätsausschuss⁷ begleitet. Die Evaluierung erfolgt einerseits mündlich und lehrveranstaltungsübergreifend durch die Studiengangsleitung und andererseits schriftlich, auf Ebene der einzelnen Lehrveranstaltungen. Die Prozesse zur Evaluierung des Lehrbetriebs (mündlich und schriftlich) sind in der Prozesslandkarte beschrieben.

Die mündliche Evaluierung erfolgt etwa zur Semestermitte und wird von der jeweiligen Studiengangsleitung übernommen, die die Ergebnisse anhand einer standardisierten Vorlage dokumentiert und dem Rektorat einen Bericht vorlegt; eine schriftliche Weiterleitung der Gesamtauswertung pro Studiengang an die einzelnen Lehrveranstaltungsleitungen ist nicht vorgesehen. Ziel der mündlichen Evaluation ist es, sowohl lehrveranstaltungsspezifische, inhaltliche als auch studienorganisatorische Belange seitens der Studierenden frühzeitig zu erfassen, um noch im Laufe des Semesters bei Bedarf Veränderungen einleiten zu können. Darüber hinaus sollen im Rahmen der mündlichen Evaluierung auch Ergebnisse der schriftlichen Evaluierungen des Vorsemesters sowie daraus abgeleitete Maßnahmen mit den Studierenden besprochen werden.

Die mündlichen Evaluierungen zu Semestermitte werden von schriftlichen Evaluierungen auf Ebene der einzelnen Lehrveranstaltungen nach Abschluss der jeweiligen Lehrveranstaltung flankiert. Hierfür kommt ein Fragebogen zum Einsatz, der über die FH-App zugänglich ist. Zur Erhöhung der Rücklaufquote und der Aussagekraft der Evaluierung ist die FH Kufstein laut Auskunft während der Begehung von einem umfangreicheren Fragebogen mit 14 Fragen auf eine kompakte Befragung mit drei Fragen (davon zwei geschlossene und eine offene Frage) umgestiegen. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt durch die jeweilige Studiengangsleitung, die die Ergebnisse dann an die jeweiligen Lehrveranstaltungsleitungen weiterleitet. Die Ergebnisse dieser Evaluierungen werden durch einen strukturierten Prozess in mehreren Ebenen diskutiert und gegebenenfalls Maßnahmen abgeleitet (Studiengangsleitung, Rektorat, Kollegium). In kritischen Fällen⁸ erfolgt ein

⁷ Der Qualitätsausschuss setzt sich zusammen aus Rektor:in (Vorsitz), Vize-Rektor:in, einer Vertretung der Studiengangsleitungen sowie einer Vertretung des Lehr- und Forschungspersonals und tagt nach Bedarf, jedoch mindestens halbjährlich. Zu den Hauptaufgaben des Ausschusses zählen das Festlegen der Dienstpflichten des wissenschaftlichen Personals, die Behandlung von Anträgen auf Verwendung von Bezeichnungen des Universitätswesens, die Behandlung der Ergebnisse der studentischen LV-Evaluierung und der Bericht ans Kollegium.

⁸ Kritische Fälle, die zu einem verpflichtenden Gespräch führen, sind Evaluierungsergebnisse mit einem Indikatorwert größer als 3,5.

verpflichtendes Gespräch zwischen Studiengangsleitung und Lehrveranstaltungsleitung, in allen anderen Fällen wird das Gespräch empfohlen, ist aber nicht verpflichtend.

Im Sinne der Qualitätssicherung der Lehre setzt die FH Kufstein laut Selbstevaluationsbericht ein kompetenzorientiertes Prüfungssystem ein, wobei die Angemessenheit und Kompetenzorientierung der Prüfungen und Prüfungsmethoden bereits bei der externen Akkreditierung neu eingerichteter Studiengänge überprüft wird. Die Weiterentwicklung von Studiengängen durch das Kollegium orientiert sich an die Prüfkriterien der AkkVO, sodass die Aufrechterhaltung dieses Prüfkriteriums laut Selbstevaluationsbericht auch in der Weiterentwicklung von Studiengängen sichergestellt ist. Darüber hinaus wurde im Kollegium ein Prozess zur tool-basierten Detektion von Plagiaten für Abschlussarbeiten beschlossen.

Die Hochschule erläutert, dass Feedback aus der beruflichen Praxis implizit permanent eingeholt wird, da ein großer Teil der Lehre durch nebenberuflich Lehrenden, die in der Praxis tätig sind, abgedeckt wird. Hierbei besteht zwischen nebenberuflich Lehrenden und Studiengangsleitungen ein reger Austausch.

Weitere Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung im Bereich Studien und Lehre betreffen die Unterstützung des Lehrbetriebs durch studiengangübergreifende Servicebereiche und kompetenzorientierte Dienstleistungszentren. Zur qualitativen Unterstützung des Lehr- und Studienbetriebs wurden in den letzten Jahren Kompetenzbereiche entwickelt bzw. erweitert, wobei der Aufbau des Study Managements in einem Organisationsentwicklungsprojekt von 2017 bis 2018 laut Selbstevaluationsbericht als wesentlichste Neuerung gilt. Vor dem Aufbau des Study Managements waren die Assistenzen den einzelnen Studiengängen zugeordnet. Im Study Management wurden die Assistenzen aller Studiengänge und weitere organisatorische Teilbereiche zusammengefasst, sodass alle operativen Agenden des Studien- und Lehrbetriebs in dieser Abteilung studiengangübergreifend abgewickelt werden. Die neue Struktur soll laut Selbstevaluationsbericht den aktuellen Anforderungen und dem künftigen Wachstum gerecht werden und der Professionalisierung dienen. Das Study Management untergliedert sich in die Säulen „First Level Support“ (erste Anlaufstelle), „Planning & Organization“ (Stunden-, Termin- & Raumplanung) sowie „Study Support“ (Student Life Cycle Betreuung bis zur Sponion). Um die Abläufe in den einzelnen Teams studiengangübergreifend gezielt zu harmonisieren, wurden und werden in enger Zusammenarbeit mit dem Team von QPM, die mit der Abwicklung des Studien- und Lehrbetriebs einhergehenden Kernprozesse kontinuierlich kritisch reflektiert, und insbesondere in Hinblick auf die zunehmend digital unterstützte operative Abwicklung hin angepasst. Zur Stärkung des Qualitätsbewusstseins innerhalb der Teams werden in Rücksprache mit dem QPM-Team, die mit der operativen Umsetzung betrauten Teams zu Prozesseigner:innen. Die Teams reflektieren jährlich gemeinsam mit der Study Management Leitung die sie betreffenden Prozesse kritisch und veranlassen gegebenenfalls ein Update durch das QPM-Team, sollten aufgrund geänderter Rahmenbedingungen Prozessanpassungen erforderlich sein.

Neben dieser zentralen Einheit wurden weitere Bereiche auf- bzw. ausgebaut. Zum einen kann hier das Sprachenzentrum genannt werden, welches die Abläufe der Sprachenausbildung aller Studiengänge koordiniert. Im Zuge der Begehung erfahren die Gutachtenden, dass das Sprachenzentrum zwar formell für die Sprachlehrveranstaltungen in den Studiengängen zuständig ist, dass dieses aber auch als Anlaufstelle für Lehrende gilt, die Unterstützung benötigen (beispielsweise Coaching, Unterstützung der Sprachkompetenzen bei den Lehrenden).

Des Weiteren ist das eLearning Zentrum ein zunehmend wichtiger Baustein für die Integration von Online-Lehrinhalten und für die Betreuung der Weblearn-Plattform Moodle. Die Lehrenden erhalten damit laut Selbstevaluationsbericht qualitativ hochwertigen Support zur Umsetzung des in jeder Studienordnung verankerten

Blended Learning-Konzepts. Dazu bietet das eLearning Zentrum regelmäßig Sprechstunden wie auch Vorträge zu Themen der Online-Lehre an.

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Die Weiterbildung wird in der FH Kufstein Tirol International Business School GmbH, einer 100%-igen Tochter der Fachhochschule durchgeführt; die Geschäftsführung der FH Kufstein Tirol Bildungs GmbH zeichnet auch für die Weiterbildungstochter verantwortlich. Zweck ist die Durchführung von gewinnorientierten, marktfinanzierten Aus- und Weiterbildungsprogrammen. Das Spektrum der Aus- und Weiterbildungsprogramme umfasst Qualifizierungsmaßnahmen, Kurse (wie Sprachkurse), Zertifikatslehrgänge und Hochschullehrgänge gemäß § 9 FHG.

Als Dienstleistungsunternehmen orientiert sich die Weiterbildungstochter laufend an den Anforderungen ihrer potenziellen Lehrgangsteilnehmer:innen und an den Anforderungen des Arbeitsmarktes. Strategische Zielsetzungen sind im Strategiepapier („Strategie International Business School GmbH“) zu finden. Hier wird laut Selbstevaluationsbericht eine Nischenstrategie verfolgt, um bspw. neben der einzigartigen Kompetenz im Bereich Automotive (seit 2012 eine 3-stufige Aus- und Weiterbildung für den österreichischen Automobilhandel) auch weitere maßgeschneiderte Programme (Tailored Programs) für spezifische Branchen und Einzelkunden zu entwickeln. Die Bandbreite reicht hier von Hochschullehrgängen über Consultingleistungen bis hin zu Qualifizierungsmaßnahmen.

Bei der Planung und Durchführung der Weiterbildung ist die Qualitätssicherung ein integrierter Bestandteil des Ausbildungsprozesses. Die Hochschule erläutert, dass die Qualitätssicherungsmaßnahmen in das prozessorientierte QMS bzw. in die Qualitätsstrategie der Hochschule eingebettet sind. Damit wird die Wissenschaftlichkeit in den Hochschullehrgängen (FHG § 9) gewährleistet.

Im Bereich der Weiterbildung gelten laut Selbstevaluationsbericht viele Prozesse zur Qualitätssicherung analog zu den regulären Studiengängen. Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung aller Abläufe wurde laut Selbstbericht bereits ein Großteil der Prozesse der Weiterbildung an jene der Studiengänge angeglichen und ebenfalls im Campusmanagementsystem abgebildet.

Die Curricula der neuen Hochschullehrgänge werden, analog zu den Studiengängen der Hochschule, von Entwicklungsteams anhand eines vorgegebenen Prozesses und den institutionellen Rahmenbedingungen anhand eines Antrags durch das Kollegium, im Einvernehmen mit dem Erhalter, eingerichtet. Qualifizierungsmaßnahmen ohne ECTS-Erwerb zielen darauf ab, bedarfsgerechte Weiterbildungspakete für Unternehmen zu entwickeln. Diese werden nach der Entwicklung und Ausarbeitung am Markt angeboten und schließen mit einer Teilnahmebestätigung ab. Eine Genehmigung dieser Angebote durch das Kollegium ist nicht vorgesehen. Die Zugangsvoraussetzungen für die unterschiedlichen Programme sind auf der Website der FH Kufstein veröffentlicht. Laut Ausführung der Hochschulangehörigen während der Begehung ist die Produktentwicklung auch in der Entwicklung von Hochschullehrgängen tätig. Als Unterschied zu den regulären Studiengängen im Bereich der curricularen Entwicklung nennt die Hochschule während der Begehung den fehlenden curricularen Rahmen (wie z. B. Sprachausbildung, wirtschaftliche Grundausbildung, Praxisprojekte, englischsprachige LVs, eLearning-Anteil usw.) für Hochschullehrgänge, der für Studiengänge obligatorisch vorgesehen ist. Auch die Zielgruppen der Weiterbildung unterscheiden sich laut Auskunft während der Begehung von jenen der regulären Studiengänge dahingehend, dass die Zielgruppen der Studiengänge internationaler sind.

Zusätzlich werden Weiterbildungsformate aus der Prioritätsliste für die Weiterbildungstochter ausgearbeitet und durchlaufen, je nach Umfang der Weiterbildungsformate, dieselben bzw. ähnliche Entwicklungs- und Genehmigungsprozesse wie die Studiengänge.

Jede Lehrveranstaltung in den Hochschullehrgängen wird mittels standardisierter Software evaluiert. Für Hochschullehrgänge mit mind. 30 ECTS erfolgt die Evaluierung analog zu den Studiengängen inklusive mündlicher Evaluierung.

Ähnlich wie in den Studiengängen sind auch für die Weiterbildung Prozesse und Kriterienkataloge für die Auswahl von Lehrenden vorgesehen. Während der Begehung schildern Hochschulangehörige, dass für manche Hochschullehrgänge darüber hinaus Probevorlesungen für alle neuen Lehrenden vorgesehen sind.

Folgende angegliche und weiterentwickelte Qualitätsmaßnahmen gelten laut Selbstbericht für die Weiterbildung:

- Periodische Überprüfung der Masterlehrgänge äquivalent zu den Studiengängen
- Kriterienkatalog für die Auswahl neuer Referent:innen
- Planungsprozess (Campusmanagementsystem - BigOpen) äquivalent zu den Studiengängen
- Evaluierungsprozess äquivalent zu den Studiengängen (festgehalten in der Q-Richtlinie des Kollegiums)
- Anrechnungen, Aufnahmeordnung und Aufnahmeverfahren sind entsprechend der Grundsätze des § 12 FHG i. d. g. F. sowie den Regelungen der Allgemeinen Studien- und Prüfungsordnung äquivalent der Studiengänge
- Website aktualisiert mit Angabe der ECTS
- Sehr hohe eLearning-Standards (festgehalten in der eLearning Strategie)
- Für MBA: ECTS- und Diploma Supplement Labels
- Veröffentlichung der Informationen zu den relevanten Inhalten des Ausbildungsvertrags (Rechte und Pflichten der a.o. Studierenden sowie Vertragsinhalte) auf der Website
- Standardisierte Prozesse für das Aufnahmeverfahren MBA Business School
- Standardisierte Prozesse zur Beratung und Aufnahme von Weiterbildungsinteressent:innen

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

Laut Selbstevaluationsbericht steht die FH Kufstein für ausgeprägte Praxisnähe und gelebte Internationalität, was durch exzellente angewandte Forschung und kontinuierliche Weiterentwicklung gefestigt wird. Ziele und Maßnahmen im Bereich der Forschung sind in der Forschungsstrategie der Hochschule festgehalten. Eines der Ziele liegt darin, innovative Forschungs- und Entwicklungslösungen für gesellschaftliche Herausforderungen voranzutreiben und dadurch die Wirtschaft zu bekräftigen sowie neue Arbeitsplätze zu schaffen, wobei eine dieser gesellschaftlichen Herausforderungen die Digitalisierung darstellt. Zu den strategischen Zielen im Bereich Forschung zählt die FH Kufstein im Selbstevaluationsbericht die Etablierung eines hochschulweiten strategischen Forschungsmanagements, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, den Ausbau bzw. die Entwicklung von Kompetenzbereichen sowie das Betreiben von theorie- und praxisbezogener Forschung.

Die Geschäftsführung, das Rektorat und die Forschungscoordination⁹ bilden den Rahmen für das strategische Forschungsmanagement. Mit der Etablierung des strategischen Forschungsmanagements beabsichtigt die FH Kufstein eine Bündelung aller Prozesse und Maßnahmen, die den Forschenden an der Hochschule den Aufbau und zielgerichteten Einsatz von Forschungsvorhaben erleichtern (z. B. Empfehlung von potenziellen Fördergebern). Die Servicestelle Forschungscoordination an der Hochschule wurde im Oktober 2014 implementiert. Davor waren die gesamten Agenden der FuE-Koordination im Bereich der Geschäftsführung und des Rektorats angesiedelt. Die Servicestelle Forschungscoordination beinhaltet ein entsprechendes Budget, das in einer jährlichen Planung den Anforderungen angepasst wird. Zu den

⁹ Die Stabsstelle Forschungscoordination ist mit zwei Teilzeitstellen (1 VZÄ) unter der Leitung des Rektors besetzt. Zu den wesentlichen Aufgaben der Forschungscoordination zählen die Teilnahme an FH-internen FuE-Ausschusssitzungen, die Koordination/Unterstützung des Wissensaustausches (intern/extern), Aufbau administrativer Rahmenbedingungen für Drittmittelprojekte, Sichtbarmachung von FuE-Leistungen der Institution, Monitoring usw.

Maßnahmen im Bereich des strategischen Forschungsmanagements zählen die Stärkung der FuE-Koordination, die strategische Entwicklung der Forschungsstrategie inklusive Schwerpunktbildung, und auch die Unterstützung bei der Umsetzung von Projekten durch ein stetes Monitoring und Austausch der Projektleitungen. Die operativen Tätigkeiten im Bereich des strategischen Forschungsmanagements werden in regelmäßigen Sitzungen geplant und diskutiert (beispielsweise Informationsveranstaltungen wie FuE-Café oder Projektanträge wie Anschubfinanzierung). Zu diesen Tätigkeiten gehört auch die Teilnahme der Forschungsordination an FuE-Ausschusssitzungen der österreichische Fachhochschulkonferenz.

Für die Projektabwicklung hat die FH Kufstein einen entsprechenden Prozess in der Prozesslandkarte definiert und eine Organisationsrichtlinie erstellt, die konkrete Informationen von der Projekteinreichung, Projektdurchführung bis zur Projektabwicklung beinhaltet. Hinzu kommt eine Beschreibung der vorhandenen Anreizsysteme für die Akquise und Durchführung von Forschungsprojekten. Zu den unterstützenden Mechanismen zählen auch Checklisten für Projektleistungen sowie halbjährliche Treffen mit dem FuE-Controlling. Alle wesentlichen Projektinformationen (u. a. Projektleitung, Fördergeber:in, Laufzeit, Budget, Kurzbeschreibung) sind in einer Excel-Datei zu finden; darüber hinaus wird für jedes Projekt ein Projektdatenblatt anhand einer standardisierten Vorlage geführt. Laut Selbstevaluationsbericht hat sich der Prozess bewährt; dieser wird in regelmäßigen Zyklen überprüft.

Im Studienjahr 2014/15 startete an der Hochschule ein Prozess zur strategischen Forschungsfokussierung. Dabei wurde eine institutionelle Neupositionierung und Neuausrichtung sowie eine fachliche Clusterung angestoßen. Aus diesem Prozess resultierten die Forschungsstrategie mit dem Schwerpunkt „Mensch & Digitalisierung“, die alle 5 Jahre überarbeitet wird, und sieben studiengangübergreifende Forschungscluster, die der Präzisierung der strategischen Ausrichtung und der inhaltlichen Forschungsziele dienen und als Plattform und Ausgangsbasis für Forschungsleistungen fungieren. Die Hochschule verbindet die strategischen Ziele mit den Clustern und strebt nach qualitativ hochwertigen Leistungen in Forschung und Entwicklung. Ein wesentliches Gesamtziel ist die Erreichung der Drittmittelquote über alle Forschungscluster und Studiengänge gerechnet auf 10 – 15 % des jährlichen Umsatzes. Dabei setzt die Hochschule insbesondere auf interdisziplinäre, internationale Kooperationen, um anwendungsorientierte Forschungsergebnisse zu generieren und baut dabei auf vorhandene Stärken und Kompetenzen auf. Innerhalb der Forschungsgebiete werden einschlägige Forschungsprojekte durchgeführt, vorzugsweise auch mit Netzwerkpartnern aus Wirtschaft, internationalen Hochschulen und Forschungsinstitutionen. Somit soll die Hochschule in ihren Kernbereichen als Kompetenzzentrum in nationalen und internationalen Netzwerken wahrgenommen werden und anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung betreiben, wobei die Forschungserkenntnisse in die Lehre integriert werden und dadurch höchste Ausbildungsaktualität anbieten sollen. Zudem haben die Studierenden den Ausführungen der Hochschule zufolge die Möglichkeit, aktiv an FuE-Aktivitäten mitzuwirken und wissenschaftliches Arbeiten hautnah zu erleben. Die FH Kufstein bekennt sich zu individueller Forschung und Entwicklung in den Forschungsclustern und sowie zur Freiheit der Forschungsthemen. Um Forschung auch greifbar zu gestalten, unterstützt die Hochschule einzelne Forschungscluster im Aufbau von Laboren und Living Labs. Dadurch sind in den letzten Jahren 8 innovative Science Labs entstanden, die in Lehre und Forschung Verwendung finden.

Zur konsequenten Förderung ausgezeichneter Forschungs- und Entwicklungsleistung im Sinne der Cluster sind neben der Nutzung externer Quellen und Ressourcen (z. B. Tiroler Wissenschaftsfonds, Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft, Christian Doppler Forschungsgesellschaft, EU-Mittel), die in der Regel nur noch eine partielle Finanzierung von Forschungsprojekten gewährleisten, weitere interne Maßnahmen erforderlich. Im Zuge des Aufbaus der Forschungsordination wurde der

Ausbau bestehender Unterstützungsleistungen für Forscher:innen begonnen, sodass unterschiedliche Leistungen angeboten werden können (beispielsweise interne FuE-Anschubfinanzierungsmodelle, Forschungsförderungen wie die automatische Deputatsreduktion durch die Erbringung von Forschungsleistung und die Möglichkeit von Freistellungen, interner Newsletter, FuE-Intranet, Anlaufstelle für projektrelevante Fragen, Workshops bzw. Informationsveranstaltungen und ein FuE-Café zur Förderung des Wissens- und Know-how-Austauschs zwischen Forscher:innen).

Zur Evaluierung von Forschungsanträgen, speziell im Rahmen des Förderprogramms des Tiroler Wirtschaftsfonds (TWF), hat sich der FuE-Ausschuss konstituiert. In diesem Ausschuss befinden sich je eine Studiengangsleitung aus den Fachdepartments, das Rektorat, die Geschäftsführung und die Forschungscoordination. Die Aufgabe des FuE-Ausschusses liegt in der Begutachtung eingereicherter TWF-Anträge und der Ausarbeitung einer Reihungsliste, die vom Land Tirol in einer separaten Sitzung diskutiert wird. Zudem wird der FuE-Ausschuss bei der Beurteilung von Einreichungen zu Förderpreisen (z. B.: Wissenschaftspreis der Wirtschaftskammer Tirol) herangezogen.

Die Fachhochschule verwendet im Rahmen der Beurteilung der jährlichen Forschungsleistung ein internes Kennzahlen- und Punktesystem. Vorwiegende Indikatoren dieses Kennzahlensystems sind Anzahl von Publikationen (peer reviewed), Anzahl Drittmittelprojekte, Veranstaltungen und die Teilnahme an Programm-Komitees. Von einem Mitglied des hauptberuflichen Lehr- und Forschungspersonals werden laut Selbstevaluationsbericht innerhalb eines Durchrechnungszeitraums von zwei Studienjahren Forschungsleistungen von durchschnittlich mindestens 20 Punkten pro Studienjahr erwartet. Als Forschungsleistung wird anerkannt und bewertet, was im Interesse der Fachhochschule liegt. Die Bewertung wird vom Rektorat nach festgelegten Grundsätzen vorgenommen, sodass bei der Erreichung der erwarteten Forschungsleistung eine entsprechende Deputatsreduktion erfolgt. Hierzu hat die FH Kufstein entsprechende Prozesse in der Prozesslandkarte definiert.

Ein weiteres selbstdefiniertes Ziel der FH Kufstein ist die wissenschaftliche Nachwuchsförderung. Diese beginnt laut Aussage der Hochschule zweistufig: exzellente Studierende werden aus den Studiengängen als Nachwuchswissenschaftler:innen in Forschungsprojekte integriert; zu einem späteren Zeitpunkt werden sie u. U. ermutigt, eine Dokoratsausbildung anzutreten z. B. im Rahmen eines Vertragswerks mit der Universität Innsbruck (unter dem Titel „Campus Tirol“) oder im Rahmen anderer Kooperationen, die für einzelne Studienprogramme bestehen (z. B. mit der Universität Passau).

Der wissenschaftliche Nachwuchs wird vorwiegend direkt aus den eigenen Vollzeit-Bachelor- bzw. Masterstudiengängen für die Beteiligung in geförderten Drittmittelprojekten gewonnen. Zusätzlich werden entsprechende Ausschreibungen veröffentlicht. Die Karriereplanung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird in Mitarbeiter:innengesprächen thematisiert und mit festgesetzten Zielen verbunden. Diese Ziele (z. B. Publikationen, wissenschaftliches Engagement, Erreichung bestimmter Meilensteine usw.) werden jährlich evaluiert. Für die einzelnen wissenschaftlichen Gruppen (studentische Hilfskraft, Berufspraktikant:in usw.) wurde eine Klassifizierung anhand eines mehrstufigen Entgeltschemas vorgenommen.

Das Zusammenspiel zwischen einer fundierten theorieorientierten Forschung und dessen praxisbezogenem Transfer ist laut Selbstevaluationsbericht ein wichtiger Baustein in der Philosophie und Vision der FH Kufstein, wobei für die Hochschule dieser Transfer auch in die forschungsgeleitete Lehre von besonderer Bedeutung ist. Die Hochschule forciert dabei den Transfer zwischen Forschungserkenntnissen und der Lehre über die Einbindung von Nachwuchswissenschaftler:innen aus diversen Drittmittelprojekten in der Lehre als Dozent:innen, durch die aktive Akquise und Bearbeitung von kompetitiven Drittmittelprojekten durch das interne Lehrpersonal oder auch durch die curricular verankerten Praxisprojekte (zumeist mit

Unternehmenspartner:innen). Als Hochschule mit einer starken internationalen Ausrichtung ist der FH Kufstein laut eigener Darstellung auch die Beteiligung an internationalen Programmen (Erasmus+, OeAD, Interreg usw.) sowie die Forcierung der bestehenden Netzwerke wichtig. In den Kooperationen sieht sich die Hochschule auch immer als Trägerin bei der Beantwortung gesellschaftsrelevanter Fragestellungen. Daher sind ebenso Themen wie Migration, sozialer Wohnbau oder die Energiewende Teil von Forschungsfragen, die inhaltlich untersucht werden.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Laut Selbstevaluationsbericht verfolgt die FH Kufstein seit ihrer Gründung die strategischen Ziele Internationalität, Mobilität und Multikulturalität. Die Internationalisierungsstrategie der Hochschule legt dabei den Schwerpunkt auf gelebte Internationalität von Studierenden und Hochschulmitarbeiter:innen (Internationalisierung Zuhause sowie Mobilitäten), die Bearbeitung von internationalen Forschungsprojekten und die Schaffung von regionaler Internationalität. Ziele und Maßnahmen im Bereich der Internationalisierung sind in der Mobilitätsstrategie definiert.

Die operative Umsetzung sowie die strategische Weiterentwicklung der internationalen Hochschulmobilität liegt in der Verantwortung des International Relations Office (IRO) in Zusammenarbeit mit den Studiengängen, dem Rektorat und der Geschäftsführung der Hochschule. Laut Selbstevaluationsbericht ist es der FH Kufstein ein wichtiges Anliegen, dass Internationalität an der Hochschule aktiv gestaltet und gelebt wird. Dies spiegelt sich einerseits im Aufbau der Curricula und andererseits in den Netzwerken der FH Kufstein wider. So umfasst jeder Bachelorstudiengang mindestens 20 % der Lehrveranstaltungen auf Englisch, ein Bachelorstudiengang hat einen 50 %-igen Fremdsprachenanteil und zwei Masterstudiengänge werden gänzlich auf Englisch angeboten. Dabei ist der Erwerb fremdsprachlicher Kenntnisse sowie der Ausbau der interkulturellen Kompetenz u. a. durch die Absolvierung studienintegrierter Sprachmodule¹⁰ in allen Bachelorstudiengängen gewährleistet; dies dient auch der Vorbereitung für die Studierendenmobilität bzw. für die englischsprachigen Vorlesungen. Andererseits zeigt sich die gelebte Internationalität laut Selbstevaluationsbericht vor allem durch das internationale Netzwerk, das mehr als 215 Partneruniversitäten umfasst. Dadurch erhalten jährlich ca. 280 Outgoing-Studierende in den Vollzeit-Bachelorstudiengängen die Möglichkeit, ihr verpflichtendes Auslandssemester bzw. -jahr an einer qualifizierten Partnerhochschule zu verbringen. Darüber hinaus ist in jedem Bachelorstudiengang ein verpflichtendes Berufspraktikum vorgesehen, das ebenfalls im Ausland absolviert werden kann.¹¹ Für berufsbegleitende Studierende in Bachelor- und Masterstudiengängen wird, alternativ zu einem längeren Auslandsaufenthalt wie in den Vollzeit-Bachelorstudiengängen, eine internationale Studienreise seitens der Studiengänge organisiert.

Zusammen mit den Studiengängen wird eine sogenannte Dual-Strategie verfolgt. Das IRO übernimmt hierbei die Aufgabe, eine ausreichende Anzahl von Partnerschaften für die Studierendenmobilität zu akquirieren (quantitatives Ziel).¹² Die Studiengänge

¹⁰ Damit das Sprachmodulangebot, soweit möglich, an die Bedürfnisse der Studierenden (Vorkenntnisse, Zielsetzung bzgl. Auslandsaufenthalt, individuelle akademische/berufliche Zielsetzung) und die Organisationsform des Studiengangs angepasst ist, legen Studierende vor Beginn des Sprachmoduls einen Einstufungstest in Englisch und ggfs. in anderen Sprachen ab und reichen ihre Priorisierung bzgl. der Sprachauswahl ein, sodass diese Information in der Zuteilung der Sprache und des Sprachniveaus der Lehrveranstaltungen bzw. für Empfehlungen von Förderungsmaßnahmen berücksichtigt werden kann. Die damit verbundenen Prozesse sind in der Prozesslandkarte abgebildet.

¹¹ Im Ausland absolvierte Berufspraktika werden vom Studiengang und IRO betreut, da diese durch ein Erasmus+ Stipendium gefördert werden. Für die Durchführung und Qualitätssicherung des Berufspraktikums sowie die Bewerbung und den Erhalt einer Erasmus+ Förderung hat die Hochschule einen entsprechenden Prozess in der Prozesslandkarte abgebildet.

¹² Um den Studierenden eine ausreichende Anzahl von Auswahlmöglichkeiten sowie qualitativ hochwertige Auslandsstudienplätze bieten zu können, hat sich die Hochschule laut Selbstevaluationsbericht zum Ziel gesetzt, jährlich ca. 30 % mehr Auslandsstudienplätze zu offerieren als benötigt werden.

übernehmen die Aufgabe, mit ausgewählten Partner:innen eine vertiefende Zusammenarbeit über Lektor:innenmobilität und Projekte zu erzielen (qualitatives Ziel).

Für die allgemein operativen Tätigkeiten und Prozesse des IRO wurden in Zusammenarbeit mit QPM Prozesse erstellt, die in der Prozesslandkarte abgebildet sind. Die Prozesse werden laufend aktualisiert und sind ein elementarer Bestandteil für die Qualitätssicherung des IRO. Die Kernprozesse der einzelnen Bereiche sichern laut Selbstevaluationsbericht die Erreichung der strategischen Ziele und der Qualitätsstandards. Dies betrifft vor allem jene Prozesse im Bereich der Studierendenmobilität (Akquisition von Partnerunis, Vergabe der Auslandsstudienplätze, Betreuung der Outgoings, Tätigkeit von Erasmus-Auszahlungen, Rückzahlung und Abwicklung der Erasmus-Förderungen). Der Erfahrungsbericht, den die Outgoing-Studierenden nach abgeschlossener Mobilität einreichen, dient der Überprüfung der Maßnahmen und der Qualität des Austauschprogrammes der Partneruniversitäten.

Für Incoming-Studierende hat die FH Kufstein ein spezielles englischsprachiges Studienangebot (International Program, IP) konzipiert. Laut Selbstevaluationsbericht wird durch die rund 200 Incoming-Studierende auch regionale Internationalität geschaffen und gefördert. Die qualitätssichernden Maßnahmen bei der Incoming-Studierendenmobilität umfassen vor allem die Sicherstellung des englischsprachigen Programms (IP) sowie die Betreuung der Austauschstudierenden und sind in der Prozesslandkarte abgebildet. Die Incoming-Studierenden werden am Ende ihrer Mobilitätsphase dazu aufgefordert, die besuchten Lehrveranstaltungen, sowohl in den regulären Lehrveranstaltungen der Studiengänge als auch im International Program, mittels der FH-App zu evaluieren.

Laut Selbstevaluationsbericht ist auch die Mobilität von Hochschulpersonal ein wichtiges Instrument für die Sicherstellung sowie Weiterentwicklung der Qualität einer Hochschule, weil dadurch internationales Know-how sowie der Wissenstransfer zwischen Partnerhochschulen und -institutionen gefördert werden. Auch das Hochschulpersonal wird am Ende der Mobilität dazu aufgefordert, einen Erfahrungsbericht beim IRO einzureichen sowie den EU-Survey, der seitens der Europäischen Kommission ausgeschickt wird, zu beantworten. Für die Umsetzung der Staff Mobility gibt es einen entsprechenden Prozess in der Prozesslandkarte.

Die FH Kufstein wertet die Verleihung der „Erasmus Charter for Higher Education“ (ECHE) durch die Europäische Kommission als äußeres Zeichen der hohen Qualitätsstandards im Bereich internationaler Mobilität. Im Bereich der Mobilitäten hat die FH Kufstein unterschiedliche Qualitätsmaßnahmen und Prozesse neu angeglichen bzw. (weiter)entwickelt (Digitalisierungsplan für die Abwicklung von Mobilitäten, Weiterentwicklung der Mobilitätsdatenbank, komplett digitale Lösung für die studentische Antragsstellung von Erasmus+ Förderungen, Schnittstellen durch die IT-Abteilung für die Anbindung an das Erasmus Without Papers-System).

Ein weiterer Schwerpunkt der Hochschule sind laut Selbstevaluationsbericht internationale Forschungsprojekte. In kompetitiven Ausschreibungen (Erasmus, Interreg, COST usw.) werden Forschungsprojekte mit internationalen Partnern eingereicht und umgesetzt. Durch diesen internationalen Forschungsaustausch kann laut Selbstevaluationsbericht ein Know-how-Transfer zwischen Forschenden und auch bei Studierenden sowie wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen erfolgen.

Im Bereich Internationales erhebt die FH Kufstein folgende Kennzahlen durch die interne Mobilitätsdatenbank (Mobility Tool), in Zusammenarbeit mit dem Study Support (BIS-Meldung) bzw. mit der Abteilung Unternehmenskommunikation (Jahresbericht):

- Anzahl der Partnerhochschulen weltweit
- Outgoings pro Jahr
- Incomings pro Jahr
- Englischsprachige Lehrveranstaltungen im International Program

- Weitere englischsprachige Lehrveranstaltungen aus den Bachelor- und Masterstudiengängen
- Auszeichnungen (ECTS-Label, Diploma Supplement Label, Erasmus Charter).

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

Der Bereich Personal ist ein strategischer Baustein des Hochschulentwicklungsplans 2020 der FH Kufstein. Im Jahr 2020 wurde – in Zusammenarbeit zwischen dem Human Resource Management (HRM) und HS-Leitung – eine Personalstrategie entwickelt und verabschiedet, in der sich die Hochschule als bedeutende regionale Bildungs- und Forschungseinrichtung zur Lernenden Organisation bekennt, die sich sowohl individuell, aber auch als teamorientierte Organisation weiterentwickeln und positionieren möchte. Es ist der FH Kufstein Tirol demnach ein großes Anliegen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und hervorragende Berufschancen in einem innovativen und familiären Arbeitsumfeld zu bieten.

Besonderen Wert legt die FH Kufstein Tirol laut Selbstevaluationsbericht auf die persönliche Betreuung, den Austausch und den Dialog zwischen Mitarbeiter:innen und Studierenden.

In der Personalstrategie 2020 sind folgende strategische Ziele verankert:

- Etablierung eines Personalentwicklungskonzepts
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Umsetzung einer offenen Führungs- und Unternehmenskultur
- Anpassung des Entgeltsystems
- Anpassung der HR-Prozesse an die digitale Arbeitswelt
- Umsetzung einer neuen Mobile Working Regelung
- Erarbeiten eines Leitfadens für Auszeitenmanagement

Laut Selbstevaluationsbericht stellt die Gewinnung und langfristige Bindung von innovativen und kreativen Personen für eine Mitarbeit an der FH Kufstein eine große Herausforderung dar. Die Hochschule strebt eine hohe Arbeitgeberattraktivität an. Ferner soll die Innovations- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter:innen gefördert werden. Dies soll durch ein breit gefächertes Angebot an Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen, die auf fachliche, personale und soziale Kompetenzen abstellen, forciert werden. Das Vorgehen bei der Auswahl von Mitarbeiter:innen aus Lehre und Forschung ist in einer Organisationsrichtlinie zur Einstellung von Personen des Lehr- und Forschungspersonals für die Funktionen Hochschullehrer:innen und wissenschaftliche Mitarbeiter:innen geregelt. Das Auswahlverfahren der Mitarbeiter:innen in den Servicebereichen orientiert sich ebenfalls an dem Prozess. Für alle Stellen im Haus liegt eine Funktionsbeschreibung vor. Die Erstellung und ggfs. notwendige Aktualisierung von Funktionsbeschreibungen wird über einen definierten Unterstützungsprozess gesteuert und garantiert laut Aussage der Hochschule über das Zusammenspiel zwischen der jeweiligen Bereichsleitung, dem Human Resource Management und der Geschäftsführung, dass die in einer Funktion anfallenden Tätigkeiten und übertragenen Verantwortungen sich tatsächlich widerspiegeln und laufend an der gelebten Praxis messen. Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität hat die Hochschule ein Employer Branding Konzept entwickelt. Weitere Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität sind die verschiedenen Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Gleitzeit, Altersteilzeit, Bildungskarenz, Sabbatical) oder auch die gesundheitsfördernden Angebote.

Der Personalausschuss¹³ ist für den Einsatz von Berufungskommissionen¹⁴ für die Einstellung von hauptwissenschaftlichem Lehr- und Forschungspersonal zuständig. Ein

¹³ Der Personalausschuss setzt sich aus jeweils zwei Vertretungen der Studiengangsleitungen, des Lehr- und Forschungspersonals und der Studierenden unter dem Vorsitz des Rektors zusammen und tagt nach Bedarf.

¹⁴ Berufungskommissionen setzen sich aus einer Vertretung des Rektorats, der Studiengangsleitung und einer Vertretung des betreffenden Studiengangs, mindestens einer Vertretung aus einem anderen Studiengang und einer Studierendenvertretung zusammen.

Anliegen der FH Kufstein liegt darin, das bereits einige Male erfolgreich umgesetzte Modell „von WIMA zu Prof. (FH)“ (Studentische Hilfskraft, wissenschaftliche:r Mitarbeiter:in, Junior-/Senior Scientist, FH-Professur) weiter voranzutreiben. Während der Begehung hat die FH Kufstein die Rahmenbedingungen für die Gewinnung des wissenschaftlichen Personals beleuchtet. So verfügt die Hochschule über einen Kriterienkatalog für die Auswahl neuer Referent:innen sowie über Prozesse für die Verleihung der FH-Professur. Dafür hat die FH Kufstein einen entsprechenden Anforderungskatalog (Publikation, Lehre, Forschungsprojekte). Für neue Hochschullehrende sind Probevorlesungen vorgesehen, dies gilt nicht für die nebenberuflich tätigen Lehrenden. Im Rahmen der jährlichen Mitarbeiter:innengespräche, die die Studiengangsleitungen mit dem wissenschaftlichen Personal führen, wird auch die individuelle Laufbahnentwicklung der Wissenschaftler:innen thematisiert.

Für neue Mitarbeiter:innen hat die FH Kufstein laut Selbstbericht entsprechende Onboarding-Prozesse definiert, die in der Prozesslandkarte abgebildet sind. Im Zuge des Bereichsturnus¹⁵ werden sie über alle wichtigen Prozesse informiert und in die Prozesslandkarte eingeführt. In diesem Zusammenhang führt QPM seit 2021 auch Feedbackgespräche mit neuen Mitarbeitenden, um deren externe Sicht auf Prozesse als möglichen Anstoß für Prozessverbesserungen zu nutzen. Durch die Onboarding-Prozesse und den Bereichsturnus treten neue Mitarbeiter:innen mit den verschiedenen Servicebereichen und der Hochschulleitung erstmalig intensiver in Kontakt, die weitere Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Lehre & Servicebereichen erfolgt fallbezogen je nach Agenda (LV-Terminvereinbarung, LV-Abwicklung und Klausuren beispielsweise über das Study Management, Moodle-Unterstützung über das eLearning Zentrum, abrechnungstechnische Fragen über HRM etc.). Alle für die Lehre relevanten Informationen werden im Lehrendenportal zur Verfügung gestellt. Alle Lektor:innen (intern und extern) werden über das Intranet bzw. Lehrendenportal laufend über Neuerungen an der Hochschule informiert. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, schriftlich (per E-Mail bzw. per Ticketsystem), telefonisch und persönlich mit den Servicebereichen und ihren Mitarbeiter:innen in Verbindung zu treten. Jeweils zu Semesterstart findet zudem die Infoveranstaltung „Was gibt es Neues?“ statt, wo über Neuerungen in der gesamten Hochschule informiert wird und alle neuen Mitarbeiter:innen den Kolleg:innen persönlich vorgestellt werden.

Während der Begehung wurde die neue Richtlinie für die Auswahl von nebenberuflich tätigen Lehrenden erwähnt. In diesem Zusammenhang gibt es ein vorgegebenes Schema mit einem Scoring-System (Berufserfahrung, Auslandserfahrung, Lehrerfahrungen, Publikationen), aus dem sich die Honorarsätze berechnen lassen. Die Vorprüfung der Eignung von nebenberuflich tätigen Lehrenden erfolgt durch die Studiengangsleitungen. Die Studiengangsleitungen nehmen eine wichtige Rolle bei der Einführung der neuen nebenberuflich tätigen Lehrenden in die Rahmenbedingungen der Hochschule ein. Darüber hinaus stehen den neuen Lehrenden zusätzlich zu Leitfäden auch Videos zur Verfügung.

Laut Selbstevaluationsbericht kommt dem Personalentwicklungskonzept hohe Bedeutung zu. Die Weiterbildung der Lehrenden spielt eine wichtige qualitätssichernde Rolle. Für die gezielte Weiterbildung der Lehrenden besteht ein übergreifendes Angebot, wie beispielsweise das Schulungsangebot der Fachhochschulkonferenz (FHK). Der Schwerpunkt der FHK-Workshops lag in jüngster Zeit auf Hochschuldidaktik, Visualisierung in der Hochschul-Lehre und kompetenzorientiertem Prüfen und Bewerten. Die Hochschule selbst organisiert jährlich den Tag der Lehrenden sowie ein regelmäßiges eLearning-Schulungsprogramm. Auch im Rahmen der Lehrendenmobilität können soziale und fachliche Kompetenzen auf internationaler Ebene erworben werden. Das eLearning Zentrum ist die technische & didaktische Beratungs- und Unterstützungseinheit für die jeweiligen Studien- und Lehrgänge.

¹⁵ Der Bereichsturnus ist laut Aussage der Hochschule während der Begehung ein verpflichtender Termin für alle neuen Mitarbeiter:innen der Hochschule, der einmal im Quartal stattfindet. Im Zuge des Bereichsturnus finden Treffen mit den unterschiedlichen Abteilungen der FH Kufstein statt.

Während der Begehung erläutern Hochschulangehörige, das das eLearning Zentrum Unterstützung und Empfehlungen für alle Lehrenden (auch für die nebenberuflich tätigen Lehrenden) anbietet und ihnen Best-Practice-Beispiele liefert. Das eLearning Zentrum hat einen Informationspool und bietet technische und didaktische Anleitungen sowie persönliche Schulungen bei Bedarf. Hierbei wird eine inhaltlich-didaktische Verbesserung der Qualität angestrebt, die mit entsprechenden technischen Kompetenzen einhergeht.

Die FH Kufstein bietet des Weiteren unterschiedliche Weiterbildungen für das gesamte Personal an, wobei manche Veranstaltungen für bestimmte Zielgruppen verpflichtend vorgesehen sind (z. B. Weiterbildung Datenschutz verpflichtend für neue Mitarbeiter:innen, Diversity-Schulung verpflichtend für alle Führungskräfte). Während der Begehung schilderte die Hochschule auch, dass jährlich Führungskräftebildungen angeboten werden und hierzu auch externe Expertise eingeholt wird.

Die Fachhochschule hat sich laut Selbstevaluationsbericht als Gesamtorganisation dazu verpflichtet, ein Qualitätsbewusstsein auf allen Ebenen zu implementieren und zu leben. Organisatorisch ist die Zusammenarbeit so gestaltet, dass die einzelnen Servicebereiche die Kernprozesse der Hochschule (Lehre & Bildung, Fort- & Weiterbildung, Forschung & Entwicklung) unterstützen und bei den Supportaktivitäten und -prozessen das Team der Stabsstelle Qualitäts- & Projektmanagement laufend eingebunden ist. Die Kernprozesse der FH Kufstein werden dabei von verschiedenen Servicebereichen unterstützt.

Ein wichtiger Aspekt im Bereich der Verwaltung ist die Digitalisierung. Laut Selbstevaluationsbericht hat die FH Kufstein die Arbeitsorganisation an die digitalen Gegebenheiten angepasst, weshalb eine teils ortsunabhängige Erbringung der Arbeitsleistung sinnvoll erscheint. Durch die Schaffung von klaren Rahmenbedingungen hinsichtlich des mobilen Arbeitens kann laut Hochschule die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter:innen gesteigert, gleichzeitig aber auch die Selbstverantwortung für die eigene Arbeitsleistung erhöht werden. In den letzten Jahren wurde eine neue Organisationsrichtlinie samt dazugehöriger, individueller Ausgestaltungsvereinbarung eingeführt. Zudem gibt es eine Gleitzeitregelung, die in einer Betriebsvereinbarung festgehalten ist. Die Implementierung des neuen Zeiterfassungstools SAGE¹⁶ ermöglicht außerdem nicht nur eine lückenlose Arbeitszeiterfassung, es spart auch Zeit und steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen durch höhere Transparenz und verbesserte Usability. Über SAGE werden zusätzlich z.B. Anträge (Abwesenheiten, Weiterbildung, Reisekosten etc.) selbständig und intuitiv erstellt.

Bewertung und Empfehlungen

Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

Die Gutachtenden konnten sich auf Grundlage der Dokumentation und der Gespräche während der Vor-Ort-Begehung einen sehr guten Eindruck vom Qualitätsmanagementkonzept der FH Kufstein verschaffen. So konnten sie feststellen, dass sich das Qualitätsmanagement auf alle Aufgabenfelder der Hochschule bezieht. Der von der Hochschule gewählte prozessorientierte Ansatz erscheint den Gutachtenden zur Zielerreichung geeignet. Darüber hinaus konnten sie im Rahmen der Gespräche verifizieren, dass die Hochschule geeignete Verfahren zur regelmäßigen Überprüfung der Prozesse vorgesehen hat.

¹⁶ SAGE ist das Mitarbeiter:innen Self Service Portal der Hochschule, das 2019 das alte System (ZeitConsens) abgelöst hat. Es wird als HR-Reportingsystem eingesetzt, über das Arbeitszeiterfassung, integrierte Dienstreise- und Weiterbildungsbeantragung sowie deren Genehmigung und Abrechnung, An- und Abwesenheiten sowie Lohnzettelverwaltung erfolgen.

Im Rahmen der Begehung haben die Gutachter:innen festgestellt, dass die Ansprüche der Hochschule an das eigene Qualitätsmanagementsystem erfüllt werden und dass sich dieses einer breiten Akzeptanz erfreut. Die Gutachtenden gewannen außerdem den Eindruck, dass die verschriftlichten Prozesse von der direkten mündlichen Kommunikation und dem persönlichen Austausch der Beteiligten auf wertvolle Weise ergänzt werden. Sie konnten sich in diesem Zusammenhang davon überzeugen, dass an der Hochschule eine familiäre und kooperative Atmosphäre herrscht und dass Lehrende und Verwaltungsmitarbeitende bemüht sind, bei Bedarf Lösungen im Sinne der Studierenden zu finden (siehe auch Abschnitt Studien und Lehre). Gleichzeitig stellten die Gutachtenden fest, dass die FH Kufstein „Transparente Kommunikation und Information“ als einen der Grundsätze der Qualitätskultur definiert hat. In Gesprächen mit den Hochschulangehörigen konnten sie dabei feststellen, dass einige wichtige hochschulübergreifende Aspekte den betroffenen Hochschulangehörigen nicht durchgehend bekannt sind (Bsp. Karrierestufenmodell).

Empfehlung 2:

Im Sinne einer transparenten internen Kommunikation und Information empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung des aktuellen Informationsmanagements für die Hochschulangehörigen hinsichtlich zentraler Aspekte (Bsp. Karrierestufenmodelle).

Qualitätsmanagement im Bereich Studien & Lehre

Anhand der vorliegenden Dokumentation und der Gespräche während der Vor-Ort-Begehung konnten die Gutachtenden feststellen, dass die Hochschule im Bereich Studien und Lehre Prozesse zur Qualitätssicherung nutzt und Instrumente zur Qualitätssicherung einsetzt.

Im Bereich der Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten stellen die Gutachtenden fest, dass die Kompetenzen klar geregelt und die Prozesse gut geeignet sind. Diesbezüglich möchten die Gutachtenden die Funktion der akademischen Produktentwicklung besonders positiv hervorheben. Darüber hinaus betrachten die Gutachtenden auch die Einbindung der Studierenden in die Prozesse der internen Revision als positiv und stellen zudem fest, dass es an der FH Kufstein starke Ansprechpersonen im Bereich der Studierenden gibt.

Die Gutachtenden äußern sich gegenüber den unterschiedlichen Evaluationsmöglichkeiten an der FH Kufstein positiv. Bezüglich des Evaluationsinstrumentariums im Bereich der Lehre betrachten die Gutachtenden die mündlichen Semesterevaluierungen, die durch die Studiengangsleitungen geführt werden, als ein sehr wichtiges Instrument für die Qualitätssicherung. Diesbezüglich sehen die Gutachtenden gleichzeitig auch ein Verbesserungspotenzial, da die Ergebnisse der mündlichen Semesterevaluierung nicht an alle Lehrenden ergehen.

Empfehlung 3:

Im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Lehre empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung des bestehenden mündlichen studentischen Evaluierungsprozesses in folgenden Punkten:

- **Verteilung der Semesterevaluation auf mehrere Zeitpunkte, um auch beispielsweise jene Lehrveranstaltungen berücksichtigen zu können, die zu einem späteren Zeitpunkt im Semester beginnen.**
- **Systematisierung der auszugsweisen Verteilung der Ergebnisse der mündlichen Semesterevaluierungen an die jeweiligen Lehrenden für die eigene Lehrveranstaltung in anonymisierter Form.**

Im Laufe der Gespräche konnten sich die Gutachtenden davon überzeugen, dass die LV-Evaluierung in der FH-App trotz ihres geringen Umfangs (zwei geschlossene und

eine offene Frage) geeignet zu sein scheint, um aussagekräftige Rückschlüsse zur Qualität der Lehre zu ziehen. Die Ergebnisse werden durch die Studiengangsleitung bzw. bei Lehrveranstaltungen der Studiengangsleitungen von der akademischen Leitung ausgewertet. Die Studiengangsleitungen leiten sodann die Ergebnisse der schriftlichen Lehrveranstaltungsevaluierungen an die Lehrenden weiter; in kritischen Fällen erfolgt ein verpflichtendes Gespräch zwischen Studiengangsleitung und Lehrperson, in allen anderen Fällen wird das Gespräch empfohlen, ist aber nicht verpflichtend vorgesehen. Die Gutachtenden sehen in der Weiterleitung der Ergebnisse durch die Studiengangsleitungen einerseits eine organisatorische Mehrbelastung dieser Personengruppe durch die individuelle Ergebnis-Weiterverteilung und andererseits die Gefahr, dass Ergebnisse Lehrende aus unterschiedlichen Gründen unter Umständen nicht erreichen könnten.

Empfehlung 4:

Die Gutachtenden empfehlen, dass das Versenden der Ergebnisse der schriftlichen Lehrveranstaltungsevaluierung automatisch (parallel zum Versand an die Studiengangsleitungen) auch an die Lehrenden direkt erfolgt, anstatt dass die Ergebnisse von den Studiengangsleitungen an die Lehrenden weitergeleitet werden.

Während des Campusrundgangs und in Gesprächen mit Lehrenden und Studierenden der Hochschule war es für die Gutachtenden darüber hinaus klar ersichtlich, dass die hochschulische Infrastruktur dem State of the Art entspricht. Die Gutachtenden stellten fest, dass sich die familiäre Atmosphäre an der Hochschule auch in der Infrastruktur widerspiegelt. So sind die Büros von der Anordnung her gemischt, was laut Ansicht der Gutachtenden das Miteinander und den Kontakt zwischen den Hochschulangehörigen fördert. Dies ist den Gutachtenden zufolge stimmig in Bezug auf die Ziele der Hochschule. Die Raumausstattung inkl. Hardwareausstattung betrachten die Gutachtenden als gelungen. Insbesondere den Aufnahmeraum und die Möglichkeit für Lehrende, die Aufnahmetechnik auch ohne Begleitung zu nutzen, möchten die Gutachtenden besonders positiv hervorheben. Ferner fanden die Gutachtenden auch die kleinen Räume für die Onlinelehre sinnvoll und zeigten sich von den Laboren und insbesondere von dem Makers Lab und der Möglichkeit, den Laborführerschein abzulegen, beeindruckt. Die regionale Einbindung der Hochschule spiegelt sich in den Räumlichkeiten wider (zum Beispiel die geteilte Bibliothek, die zur Hälfte hochschulisch und zur Hälfte städtisch ist, oder die Turnsäle mit Vielfachnutzung).

Ferner konnten sich die Gutachtenden davon überzeugen, dass die Hochschule geeignete Prozesse für die Gewinnung von wissenschaftlichem Personal geschaffen hat. Bei der Einbindung neuer Lehrenden stellen sie fest, dass die Studiengangsleitungen eine Schlüsselrolle einnehmen. Diesbezüglich möchten die Gutachtenden anregen, die Begleitung durch die Studiengangsleitungen in den ersten Einheiten noch stärker zu standardisieren, da diese derzeit nicht in allen Studiengängen gleichmäßig zum Tragen kommt.

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Während der Begehung haben die Gutachtenden den Eindruck gewonnen, dass sich die Weiterbildung in die Gesamtstrategie der Hochschule gut fügt. Die Gutachtenden haben die Weiterbildung als Wachstumsbereich wahrgenommen, in dem die Qualitätsstandards und -prozesse immer mehr jenen der regulären Studiengänge angeglichen werden. Die Gutachtenden befinden, dass die Hochschule klare Ziele formuliert und funktionierende Prozesse und Strukturen der Qualitätssicherung aufgebaut hat. Laut Ansicht der Gutachtenden sind sich die im Bereich der Weiterbildung tätigen Personen der hohen Ansprüche der Weiterbildungsteilnehmenden bewusst und haben Möglichkeiten vorgesehen, um entsprechend schnell reagieren zu können. Auch hier möchten die Gutachtenden die

Rolle der Produktentwicklung als besonders positiv hervorheben. Die Gutachtenden konnten sich des Weiteren davon überzeugen, dass der FH Kufstein auch im Bereich der Weiterbildung die Wissenschaftlichkeit ein wichtiges Anliegen ist, und möchten in diesem Zusammenhang die Coachings zum wissenschaftlichen Arbeiten positiv hervorheben, die in manchen Hochschullehrgängen vorgesehen sind. Die Gutachtenden schätzen das QM im Bereich Weiterbildung als weitgehend funktionierend und stimmig ein. Die Gutachtenden möchten die Hochschule darin bestärken, den begonnenen Weg der Harmonisierung der Qualitätsstandards und -prozesse in den Weiterbildungslehrgängen weiter auszubauen und zu verfestigen, um die Angleichung an jene der Studiengänge abschließen zu können.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

Die Gutachtenden konnten sich aus den vorgelegten Unterlagen und den vor Ort geführten Gesprächen ein umfassendes Bild zum Bereich Forschung und Entwicklung machen und sich davon überzeugen, dass die FH Kufstein geeignete Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen zur Qualitätssicherung in der Forschung geschaffen hat. Auch die interne Qualitätssicherung und Bewertung im Bereich der Forschung betrachten die Gutachtenden als gut funktionierend. Die Forschungskoordination scheint aus Sicht der Gutachtenden eine sinnvolle unterstützende Funktion einzunehmen. Darüber hinaus nehmen die Gutachtenden das Anreizsystem für die Forschenden wahr, das in Grundzügen vorhanden ist und auch in Anspruch genommen wird.

Während der Begehung trafen die Gutachtenden auf die sehr stark intrinsisch motivierten Forscher:innen. Die Gutachtenden erhielten den Eindruck, dass die Forschung hinter der Lehre allerdings aktuell noch eher zurücksteht und dass Planungen für die Forschung mit den jetzigen Strukturen für forschende Lehrende schwierig sind.

Empfehlung 5:

Insbesondere im Hinblick auf eine nach Auskunft der Hochschule ggf. angestrebte AACSB-Akkreditierung, empfehlen die Gutachtenden, das Anreizsystem für Forschung und die Forschungskultur im Allgemeinen zukunftsorientiert weiterzuentwickeln und mit (weiteren) spezifischen Kennzahlen zu hinterlegen.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Die Gutachtenden konnten sich von der stark internationalen Ausrichtung der FH Kufstein überzeugen und stellen fest, dass die Hochschule klare Zielvorstellungen in diesem Bereich hat, die sich sinnvoll in die Gesamtstrategie der Hochschule fügen. Ferner konnten sie während der Begehung konstatieren, dass sich die Internationalisierung in allen Aufgabenbereichen der Hochschule widerspiegelt.

Den Gesprächen mit den Studierenden an der FH Kufstein entnahmen die Gutachtenden den starken Wunsch nach Auslandssemestern auch für Masterstudierende. Laut Auskunft der Studierenden ist ein Auslandsaufenthalt in den Masterstudien aufgrund der geltenden Rahmenbedingungen sehr schwer umsetzbar.

Empfehlung 6:

Insbesondere vor dem Hintergrund der stark internationalen Ausrichtung der Hochschule empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung der Rahmenbedingungen in den Masterstudiengängen und gegebenenfalls eine strukturelle Anpassung dieser, um Auslandssemester auch den Masterstudierenden zu ermöglichen.

Bezüglich der Mitarbeitenden der Hochschule bleibt für die Gutachtenden die Frage offen, inwiefern der Anspruch bzw. das Ziel der „Internationalisierung“ im

Karrieremodell der Hochschule seinen Niederschlag findet. In diesem Zusammenhang regen sie die Hochschule an, dies zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Die Gutachtenden gewannen während der Begehung den Eindruck, dass es gewinnbringend sein könnte, das nicht-wissenschaftliche Personal abhängig von der Abteilung und den Aufgaben und Zuständigkeiten stärker in die Internationalisierungszielsetzungen einzubinden. Im Zuge der Begehung wurde auch die Rolle des Sprachenzentrums thematisiert (siehe Abschnitt Studien und Lehre); dieses könnte hierfür ebenfalls von Bedeutung sein.

Empfehlung 7:

Die Gutachtenden empfehlen eine stärkere Einbindung des nicht-wissenschaftlichen Personals (je nach Tätigkeitsbereich) in die Internationalisierung. Dies könnte ein Aufbau der internationalen Kompetenzen zum Beispiel durch Sprachkurse oder eine Forcierung oder Incentivierung der Staff Mobility beinhalten.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

Die Gutachtenden konnten sich aus den vorgelegten Unterlagen und den vor Ort geführten Gesprächen ein umfassendes Bild zum Bereich Personal und Administration machen und sich davon überzeugen, dass die FH Kufstein geeignete Prozesse und Strukturen zur Qualitätssicherung in der Verwaltung geschaffen hat. Ferner konnten die Gutachtenden feststellen, dass die Digitalisierung eine wichtige Rolle für die FH Kufstein spielt und dass es der Hochschule bereits gelungen ist, zahlreiche Prozesse erfolgreich zu digitalisieren.

Darüber hinaus konnten die Gutachtenden während der Gespräche verifizieren, dass die FH Kufstein klare und adäquate Prozesse für das Onboarding des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals vorgesehen hat. Besonders positiv hervorheben möchten sie die Rolle der Buddies im Team, die die neuen Mitarbeiter:innen begleiten. Dieses Modell könnte aus Sicht der Gutachtenden durchaus auch auf den Weiterbildungsbereich ausgeweitet werden. Darüber hinaus merken die Gutachtenden an, dass die Einbindung der nebenberuflich tätigen Lehrenden im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten sehr gelungen ist. Diese scheinen in der Regel bei den Studierenden sehr gut anzukommen, was die Gutachtenden auch als Zeichen einer gelungenen Auswahl und Begleitung deuten.

Bezüglich der Weiterbildungsmöglichkeiten des Personals stellen die Gutachtenden fest, dass diese sehr stark bedarfsorientiert sind.

Empfehlung 8:

Die Gutachtenden empfehlen den Aufbau eines strukturierten Weiterbildungsprogramms für die Hochschulmitarbeitenden. Dieses könnte im Sinne der Informationspolitik der FH Kufstein auch ein Modul mit Informationen zur Hochschule enthalten. Im Rahmen eines solchen (Wissenstransfer-)Moduls, könnten die Mitarbeitenden weitere Informationen über die Hochschule, ihre strategische und inhaltliche Ausrichtung oder zu Personalentwicklungsmöglichkeiten (Karrieremodelle u. Ä.) erhalten.

5. Qualitätsentwicklung

Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung

Die Ergebnisse der Qualitätssicherung werden von der Hochschule regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht. Relevante interne und externe Stakeholder werden adäquat in die Vorbereitung, (Neu-)Gestaltung und Entscheidungsfindung eingebunden.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur (Weiter-)Entwicklung, Sicherung und Bewertung von Qualität in der Hochschule im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent den verschiedenen Steuerungsebenen zugewiesen; sie sind dokumentiert, und gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.

Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.

Im Rahmen des Eckpunktes 3 werden die Prüfbereiche „Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule“ (§ 22 HS-QSG PB 1) und „Beteiligung von Interessensgruppen“ (§ 22 HS-QSG PB 4).

Sachstand

Das Qualitätsmanagement ist als Teil der Aufbauorganisation eine Stabsstelle „Qualitäts- & Projektmanagement“ in der Fachhochschule und direkt der Hochschulleitung zugeordnet, erstreckt sich operativ jedoch auf alle Gesellschaften. An der FH Kufstein sind unterschiedliche formelle und informelle Gremien¹⁷, Arbeitsgruppen und Jour fixes auf allen Ebenen der Hochschule verankert, die für das Qualitätsmanagement relevant sind.

Der Qualitätsregelkreis (PDCA-Zyklus) bildet auf Hochschulebene und auf Ebene der einzelnen Bereiche der Hochschule die Grundlage für eine kontinuierliche und zeitnahe Beobachtung und Optimierung von Prozessen und Instrumenten der Qualitätssicherung (siehe auch Abschnitt Qualitätsmanagement auf Hochschulebene).

Laut Selbstevaluationsbericht sind Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung keine Einzelaufgaben, sondern werden von allen Mitarbeiter:innen gleichermaßen getragen. Die Hochschule hat sich in ihrem Leitbild der „lernenden Organisation“ verpflichtet, dementsprechend werden laut Selbstevaluationsbericht Strategien, Strukturen und Prozesse stetig hinterfragt und weiterentwickelt, um aktuellen Herausforderungen und den Bedürfnissen der Stakeholder gerecht zu werden. Das Qualitätsmanagement unterstützt die Hochschule in der Erreichung der strategischen und operativen Ziele und dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule. Aus dem Hochschulentwicklungsplan wurde eine eigene Qualitätsstrategie entwickelt und strategische Ziele für die nächsten Jahre festlegt. Ihrerseits soll die Qualitätsstrategie inkl. ihrer Ziele und Maßnahmen ebenfalls regelmäßig evaluiert werden. Wichtig ist laut Qualitätsstrategie, dass sie dabei immer im Einklang mit der Gesamtunternehmensstrategie ist und Kundenbedürfnisse entsprechend berücksichtigt. Dies ermöglicht den kontinuierlichen Vergleich zwischen Vision und gelebter Realität. Veränderungspotentiale können somit erkannt und genutzt werden.

Darüber hinaus wurde den Gutachtenden im Rahmen der Begehung mitgeteilt, dass die Strategiemeeetings im Sinne der Qualitätsentwicklung auch eine wichtige Rolle spielen, da hier alle Strategiepapiere überarbeitet werden, die Zielerreichung überprüft

¹⁷ Hierzu zählt das Kollegium mit seinen Ausschüssen und Kommissionen: Personalausschuss, Qualitätsausschuss, Berufungskommissionen, Beschwerdekommission sowie der Ausschuss für Studiengangsentwicklung.

und die strategische und operative Planung für die nächste Periode vorgenommen wird.

Die verstärkte Einbindung von Interessensgruppen, Abteilungen und Arbeitsgruppen ist laut Selbstevaluationsbericht Teil der hochschulischen Weiterentwicklung. So wurde auch die Einbindung der Stabsstelle QPM verbessert und z. B. nach Projekten mit vielen Schnittstellen ein Austausch zu „Lessons Learned“ initiiert, um die gewonnenen Erkenntnisse in Folgeprojekten optimal umsetzen zu können.

Bewertungen und Empfehlungen

Im Laufe des Audits haben sich die Gutachtenden davon überzeugen können, dass die Verantwortlichkeiten für die Gewährleistung und Verbesserung der Qualität an der FH Kufstein klar geregelt sind und auf allen Ebenen wahrgenommen werden. Laut Ansicht der Gutachtenden kann eine aktive Qualitätsentwicklung auf jeder zuständigen Ebene von der jeweiligen Leitung wahrgenommen werden.

Ferner konnten sich die Gutachtenden davon überzeugen, dass die Aktivitäten des Qualitätsmanagements gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt und Informationen, die daraus resultieren, in Entscheidungsprozessen verwendet werden. Somit konnten die Gutachtenden feststellen, dass die Qualitätsregelkreise geschlossen sind.

Des Weiteren konnten sich die Gutachtenden in unterschiedlichen Gesprächsrunden bestätigen lassen, dass an der Hochschule eine familiäre Atmosphäre herrscht und dass die Mitarbeiter:innen der FH Kufstein bemüht sind, auch individuelle Lösungen im Sinne der Studierenden zu finden. Dies ist laut Ansicht der Gutachtenden eine sehr positive Eigenschaft der Hochschule, geht allerdings auch mit der Gefahr einher, dass die Personenbezogenheit mitunter Fragen zur Neutralität und Gleichbehandlung aufwerfen könnte. Dem scheint die Hochschule beispielsweise im Bereich Studium und Lehre mit dem Aufbau des „Study Managements“ entgegenwirken zu wollen, was die Gutachtenden als positiv werten. Sie möchten die Hochschule darin bestärken, bestehende Strukturen auszubauen und über die Etablierung neuer Strukturen zu reflektieren, die das Ziel einer Gleichbehandlung trotz Individuallösungen verfolgen.

Der Leitsatz „Qualität geht uns alle an“ scheint von den Hochschulangehörigen verinnerlicht zu sein und gelebt zu werden. Ferner konnten die Gutachtenden ein starkes Commitment der Mitarbeitenden feststellen. Während der Vor-Ort-Begehung konnten sich die Gutachtenden davon überzeugen, dass das Qualitätsverständnis an der FH Kufstein sehr gut entwickelt ist.

6. Gesamtbewertung

Im Rahmen des Audits des Qualitätsmanagements an der FH Kufstein konnten die Gutachter:innen einen umfassenden Einblick in den Aufbau und die Funktionsweise des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule erhalten. Die Gutachter:innen stützen ihre Urteilsbildung auf umfangreiche und informative Unterlagen und auf konstruktiv geführte, offene und angenehme Gespräche mit unterschiedlichen, sehr gut informierten und engagierten Gesprächspartner:innen der Hochschule im Rahmen der Begehung. Dafür möchten die Gutachter:innen der Hochschule danken.

Die Gutachter:innengruppe kommt zu dem Schluss, dass die FH Kufstein über ein in allen Bereichen sehr gut entwickeltes Qualitätsmanagementsystem verfügt, das die Hochschule im Rahmen der Selbststeuerung bei der Erreichung der strategischen Ziele unterstützt. Zudem stellen die Gutachtenden fest, dass die strategischen Ziele der Hochschule mit ihrem Leitbild in Einklang stehen und dass der Strategieentwicklungsprozess gut funktioniert. Während der Begehung konnten sich die Gutachtenden von der familiären Atmosphäre überzeugen, die an der FH Kufstein herrscht und feststellen, dass persönliche Kommunikation für die Hochschulangehörigen einen hohen Stellenwert hat und für das Qualitätsmanagement förderlich ist.

Im Rahmen der Begehung haben die Gutachter:innen festgestellt, dass die Hochschule ihre Ansprüche an das eigene Qualitätsmanagementsystem erfüllt und dass sich dieses einer breiten internen Akzeptanz erfreut. In Gesprächen mit den Hochschulangehörigen konnten die Gutachtenden konstatieren, dass die Prozesse und Instrumente in allen Bereichen der Hochschule zielführend sind und dass die FH Kufstein geeignete Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen zur Qualitätssicherung geschaffen hat.

Hinsichtlich der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements sprechen die Gutachtenden folgende Empfehlungen aus:

Empfehlung 1:

Die Gutachtenden empfehlen der Hochschule, die Verbindung zwischen strategischen und operativen Zielen stärker zu verdeutlichen, bzw. die in letzterem Kontext erhobenen Kennzahlen stringenter auf die strategischen Ziele auszurichten.

Empfehlung 2:

Im Sinne einer transparenten internen Kommunikation und Information empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung des aktuellen Informationsmanagements für die Hochschulangehörigen hinsichtlich zentraler Aspekte (Bsp. Karrierestufenmodelle).

Empfehlung 3:

Im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Lehre empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung des bestehenden mündlichen studentischen Evaluierungsprozesses in folgenden Punkten:

- Verteilung der Semesterevaluation auf mehrere Zeitpunkte, um auch beispielsweise jene Lehrveranstaltungen berücksichtigen zu können, die zu einem späteren Zeitpunkt im Semester beginnen.
- Systematisierung der auszugsweisen Verteilung der Ergebnisse der mündlichen Semesterevaluierungen an die jeweiligen Lehrenden für die eigene Lehrveranstaltung in anonymisierter Form.

Empfehlung 4:

Die Gutachtenden empfehlen, dass das Versenden der Ergebnisse der schriftlichen Lehrveranstaltungsevaluierung automatisch (parallel zum Versand an die

Studiengangsleitungen) auch an die Lehrenden direkt erfolgt, anstatt dass die Ergebnisse von den Studiengangsleitungen an die Lehrenden weitergeleitet werden.

Empfehlung 5:

Insbesondere im Hinblick auf eine nach Auskunft der Hochschule ggf. angestrebte AACSB-Akkreditierung, empfehlen die Gutachtenden, das Anreizsystem für Forschung und die Forschungskultur im Allgemeinen zukunftsorientiert weiterzuentwickeln und mit (weiteren) spezifischen Kennzahlen zu hinterlegen.

Empfehlung 6:

Insbesondere vor dem Hintergrund der stark internationalen Ausrichtung der Hochschule empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung der Rahmenbedingungen in den Masterstudiengängen und gegebenenfalls eine strukturelle Anpassung dieser, um Auslandssemester auch den Masterstudierenden zu ermöglichen.

Empfehlung 7:

Die Gutachtenden empfehlen eine stärkere Einbindung des nicht-wissenschaftlichen Personals (je nach Tätigkeitsbereich) in die Internationalisierung. Dies könnte ein Aufbau der internationalen Kompetenzen zum Beispiel durch Sprachkurse oder eine Forcierung oder Incentivierung der Staff Mobility beinhalten.

Empfehlung 8:

Die Gutachtenden empfehlen den Aufbau eines strukturierten Weiterbildungsprogramms für die Hochschulmitarbeitenden. Dieses könnte im Sinne der Informationspolitik der FH Kufstein auch ein Modul mit Informationen zur Hochschule enthalten. Im Rahmen eines solchen (Wissenstransfer-)Moduls, könnten die Mitarbeitenden weitere Informationen über die Hochschule, ihre strategische und inhaltliche Ausrichtung oder zu Personalentwicklungsmöglichkeiten (Karrieremodelle u. Ä.) erhalten.

Bezüglich der Qualitätsentwicklung konnten die Gutachtenden feststellen, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherung von der Hochschule regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht werden, wobei relevante Stakeholder adäquat eingebunden werden. Darüber hinaus sind die Verantwortlichkeiten und Befugnisse klar geregelt und das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft. Für die Gutachtenden ist erkennbar, dass die Qualitätsregelkreise geschlossen sind.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die Gutachtenden ein authentisches Qualitätsbewusstsein und einen intensiven Diskurs über Qualitätssicherungsfragen in allen Bereichen der Hochschule identifizieren konnten, wobei ein klares Engagement der Hochschulangehörigen wahrnehmbar ist. Dies deutet aus Sicht der Gutachtenden auf eine stark ausgeprägte Qualitätskultur hin.

7. Stellungnahme der Hochschule

Im Namen der FH Kufstein Tirol möchten wir uns bei den Gutachtenden und bei der evalag für ihren Einsatz, die Organisation und das konstruktive, offene, dialogorientierte Gesprächsklima während des gesamten Auditverfahrens und insbesondere bei der Begehung bedanken.

Die gesamte Fachhochschule ist erfreut über die insgesamt sehr positive Beurteilung unseres Qualitätsmanagementsystems. Die ausgesprochenen Empfehlungen und Einschätzungen der Gutachtenden erachten wir als wertvolle Impulse und Inputs zur Weiterentwicklung unseres Qualitätsmanagements und um bestehende Prozesse und Strategien entsprechend zu optimieren.

Für die FH Kufstein Tirol ist Qualitätsbewusstsein auf allen Ebenen das oberste Gebot. Internationale Standards, Mobilität und permanente Wissenserneuerung sind für uns elementar. Gemäß unserem Leitsatz „Qualität betrifft uns alle“, haben wir uns der Weiterentwicklung zur lernenden Organisation verpflichtet, was durch stetes Hinterfragen unserer Strategien, Strukturen und Prozesse gelingt.

In diesem Sinne dürfen wir den Gutachtenden und der evalag für die wertvollen Beiträge danken, die sie im Rahmen der Auditierung und Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems zu diesem übergeordneten Ziel geleistet haben. Gleichzeitig danken wir allen Mitarbeiter:innen sehr für ihr tägliches Engagement zur Weiterentwicklung unserer Hochschule – sie haben mit ihrem umfassenden Qualitätsbewusstsein ganz wesentlich zum erfolgreichen Vor-Ort-Besuch beigetragen.

Prof. (FH) PD Dr. Mario Döller
Rektor (FH)

Prof. (FH) Dr. Michael Kohlegger
Vizekanzler (FH)

Prof. (FH) Dr. Thomas Madritsch
Geschäftsführer

Dipl.-Wing. (FH) Michael Sieberer
Prokurist

8. Entscheidung der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission beschließt einstimmig, das Qualitätsmanagement der Fachhochschule Kufstein mit Empfehlungen für sieben Jahre zu zertifizieren.

Folgende Empfehlungen werden ausgesprochen:

Strategische Ziele der Hochschule

- E1 Die Gutachtenden empfehlen der Hochschule, die Verbindung zwischen strategischen und operativen Zielen stärker zu verdeutlichen, bzw. die in letzterem Kontext erhobenen Kennzahlen stringenter auf die strategischen Ziele auszurichten.

Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

- E2 Im Sinne einer transparenten internen Kommunikation und Information empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung des aktuellen Informationsmanagements für die Hochschulangehörigen hinsichtlich zentraler Aspekte (Bsp. Karrierestufenmodelle).

Qualitätsmanagement im Bereich Studien & Lehre

- E3 Im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Lehre empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung des bestehenden mündlichen studentischen Evaluierungsprozesses in folgenden Punkten:

- Verteilung der Semesterevaluation auf mehrere Zeitpunkte, um auch beispielsweise jene Lehrveranstaltungen berücksichtigen zu können, die zu einem späteren Zeitpunkt im Semester beginnen.
- Systematisierung der auszugsweisen Verteilung der Ergebnisse der mündlichen Semesterevaluierungen an die jeweiligen Lehrenden für die eigene Lehrveranstaltung in anonymisierter Form.

- E4 Die Gutachtenden empfehlen, dass das Versenden der Ergebnisse der schriftlichen Lehrveranstaltungsevaluierung automatisch (parallel zum Versand an die Studiengangsleitungen) auch an die Lehrenden direkt erfolgt, anstatt dass die Ergebnisse von den Studiengangsleitungen an die Lehrenden weitergeleitet werden.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

- E5 Insbesondere im Hinblick auf eine nach Auskunft der Hochschule ggf. angestrebte AACSB-Akkreditierung, empfehlen die Gutachtenden, das Anreizsystem für Forschung und die Forschungskultur im Allgemeinen zukunftsorientiert weiterzuentwickeln und mit (weiteren) spezifischen Kennzahlen zu hinterlegen.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

- E6 Insbesondere vor dem Hintergrund der stark internationalen Ausrichtung der Hochschule empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung der Rahmenbedingungen in den Masterstudiengängen und gegebenenfalls eine strukturelle Anpassung dieser, um Auslandssemester auch den Masterstudierenden zu ermöglichen.
- E7 Die Gutachtenden empfehlen eine stärkere Einbindung des nicht-wissenschaftlichen Personals (je nach Tätigkeitsbereich) in die Internationalisierung. Dies könnte ein Aufbau der internationalen Kompetenzen zum Beispiel durch Sprachkurse oder eine Forcierung oder Incentivierung der Staff Mobility beinhalten.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

- E8 Die Gutachtenden empfehlen den Aufbau eines strukturierten Weiterbildungsprogramms für die Hochschulmitarbeitenden. Dieses könnte im Sinne der Informationspolitik der FH Kufstein auch ein Modul mit Informationen zur Hochschule enthalten. Im Rahmen eines solchen (Wissenstransfer-)Moduls, könnten die Mitarbeitenden weitere Informationen über die Hochschule, ihre strategische und inhaltliche Ausrichtung oder zu Personalentwicklungsmöglichkeiten (Karrieremodelle u. Ä.) erhalten.

Anhang 1: evalag-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich

(verabschiedet am 28. Oktober 2022)

Einleitung

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) hat mit einer auch international besetzten Expertenkommission 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 diesbezüglicher Audits gewonnen wurden, aktualisiert. Die Eckpunkte werden zudem stets an die geltende Gesetzesgrundlage angepasst.

Die Eckpunkte informieren über die Bestandteile eines funktionsfähigen und systematischen Qualitätsmanagements, sind Orientierungspunkte für dessen Ausgestaltung und dienen zur internen Reflexion. Das in den Eckpunkten transportierte Qualitätsverständnis basiert auf dem Prinzip des Qualitätsregelkreises, der in eine hochschulweite Qualitätskultur eingebettet ist. Daher wird auch der Kommunikation, der Einbeziehung aller Stakeholder und der Transparenz in allen Eckpunkten ein besonderer Stellenwert eingeräumt.

Qualitätsmanagement wird insgesamt als qualitätsbezogener Teil des Hochschulmanagements verstanden.

Entsprechend der Orientierung am Qualitätsregelkreis fokussiert Eckpunkt 1 zunächst auf den zentralen Ausgangs- und Bezugspunkt: die strategischen Ziele der Hochschule als Ausgangs- und Ansatzpunkt für das Qualitätsmanagement. Eckpunkt 2 behandelt die Prozesse und Instrumente, die die Hochschule zur Gewährleistung und Überprüfung der Zielerreichung ihrer strategischen Ziele systematisch nutzt. Eckpunkt 3 fokussiert auf den Steuerungs- oder Führungsaspekt des Qualitätsmanagements und die systematische Nutzung von Informationen in Entscheidungsprozessen und zur Weiterentwicklung.

Auf der Grundlage der Eckpunkte hat **evalag** das Konzept eines (mehrstufigen) Audits 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 sowie ihre Prüffelder und Kriterien ermöglichen es der Hochschule, ihr Qualitätsmanagement gemäß ihren (strategischen) Zielsetzungen, ihrem Qualitäts- und ihrem speziellen wissenschaftsbezogenen Selbstverständnis sowie ihrem Profil überprüfen zu lassen. Die den Eckpunkten beigefügten Erläuterungen präzisieren diese und geben zudem Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.

Zentrale Begriffe werden im Glossar erläutert.

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 der Hochschule	<p>Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule</p> <p>Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem</p>
Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	<p>Studien und Lehre</p> <p>(Angewandte) Forschung und Entwicklung oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung</p> <p>Erschließung der Künste</p> <p>Organisation und Administration und Personal</p> <p>Internationalisierung</p> <p>Informationssysteme</p> <p>Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Universitätslehrgängen gemäß § 56 UG</p> <p>Hochschullehrgänge gemäß § 9 FHG und/oder § 39 HG</p> <p>Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung gemäß § 14 Abs. 2 UG an Universitäten</p> <p>Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen durch öffentliche oder anerkannte private Pädagogische Hochschulen</p>
Qualitätsentwicklung	<p>Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule</p> <p>Beteiligung von Interessengruppen</p>

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

Die Hochschule hat strategische Ziele für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die veröffentlicht sind und die in Einklang mit ihrem Leitbild 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.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 1

1. Ziele

- 1.1. Für alle relevanten Aufgabenfelder einer Hochschule gibt es strategische Ziele (z. B. Studium und Lehre, Forschung, Verwaltung und Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Diversity, Gender, etc.).
- 1.2. Die strategischen Ziele stehen im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule und berücksichtigen extern vorgegebene und gesellschaftliche Ziele (z. B. allgemeine Bildungsziele, politische Systemziele und ESG Teil 1).
- 1.3. Die Ziele sind operationalisiert.
- 1.4. Strategien zur Umsetzung der Ziele existieren.
- 1.5. Die Entwicklung der Ziele erfolgt in einem systematischen Verfahren unter Beteiligung relevanter Stakeholder.
- 1.6. Die Ziele sind veröffentlicht.

Erläuterungen zu Eckpunkt 1

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 und angemessen und im Regelfall messbar und terminiert. Auch die Strategien zu ihrer Umsetzung und Überprüfung, auch im Sinne der Wirksamkeitsüberprüfung, sind eindeutig beschrieben.

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

Das Leitbild soll präzise und schlüssig sein. Die Hochschulmitglieder sollen sich mit dem Leitbild identifizieren können und es in ihrem jeweiligen Bereich umsetzen (wollen).

Die systematische Entwicklung von Leitbild, Zielen und Strategien erfolgt idealerweise sowohl von oben nach unten (Top-down-Ansatz) als auch umgekehrt (Bottom-up-Ansatz) und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit – als dem maßgeblichen Kriterium einer Qualitätsbewertung – 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, Institute, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Hochschule, die Aufgaben und das Selbstverständnis interpretiert und operationalisiert. Auch hier findet die Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Ansatz Anwendung, und es erfolgt eine Validitätsprüfung der Ziele und eine Festlegung von Qualitätskriterien und Überprüfungsverfahren. Zudem ist sicherzustellen, dass ein systematischer Bezug zwischen den Zielen der gesamten Hochschule und den Strategien besteht. Im Aufgabenfeld Studium und Lehre bilden die Studiengangziele die Ausgangsebene.

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.

Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Aufgabenfelder der Hochschule und wird in Struktur, Reichweite, Umfang und Ergebnissen transparent 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. Qualitätssicherung sollte sowohl ex-ante, beispielsweise durch eine sorgfältige Gestaltung und regelmäßige Überprüfung von Prozessen, als auch ex-post durch die Nutzung von Instrumenten zur Prüfung der Zielerreichung erfolgen. Dabei werden formelle und informelle Prozesse und Instrumente genutzt und qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Quellen systematisch ausgewertet. Zur Analyse und Bewertung von Qualität sind Instrumente und Prozesse zielführend ausgestaltet und über geeignete Kommunikationsstrukturen verknüpft.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 2

2. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

- 2.1. Die Hochschule nutzt (ex-ante) Prozesse zur Qualitätssicherung und setzt auch (ex-post) Instrumente zur Qualitätssicherung ein; diese können einen formalen oder auch informellen Charakter haben. Sie umfassen mindestens:
 - Überprüfung der Lernbedingungen, der Lehre und der Studienorganisation (u. a. Studierendenzentrierung) sowie ihre Bewertung mit dem Ziel ihrer Optimierung
 - Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten
 - Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Forschung
 - Bewertung der Forschung
 - Schaffung geeigneter Prozesse für die Gewinnung von wissenschaftlichem Personal
 - Prozesse und Bewertungsinstrumente in anderen Bereichen, für die die Hochschule Ziele definiert hat
- 2.2. Die Zielerreichung wird mithilfe von Instrumenten bzw. Bewertungsverfahren überprüft; dies kann auch die Überprüfung der Eignung von Prozessen einbeziehen.
- 2.3. Es werden systematisch qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Informationsquellen genutzt.
- 2.4. Die Instrumente und Prozesse sind zielführend konzipiert und umgesetzt sowie über geeignete Kommunikationsstrukturen miteinander verknüpft.
- 2.5. Das Qualitätsmanagement ist in eine Qualitätskultur eingebettet.
- 2.6. Die Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements sind dokumentiert und Ergebnisse von Bewertungen sowie Maßnahmenpläne werden adäquat veröffentlicht.

Erläuterungen zu Eckpunkt 2

In das Qualitätsmanagement werden alle Aufgabenfelder einbezogen. Die Strukturen, Ergebnisse und Prozesse in den hochschulgesetzlich verankerten Aufgabenbereichen (Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, ggf. auch Wissenstransfer durch wissenschaftliche Weiterbildung und/oder Technologietransfer etc.) sowie im Bereich der Querschnittsaufgaben (Internationalisierung, Gender und Diversity etc.) und in den unterstützenden Bereichen (Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, hochschuldidaktische Weiterbildung, Personalentwicklung etc.) werden in ihrer wesentlichen Ausgestaltung beschrieben und es werden die jeweiligen Qualitätskriterien festgelegt.

Für die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements bietet sich die Verankerung in den jeweiligen Organisationseinheiten der Hochschule an oder Einheiten übergreifend die Orientierung an Aufgabenbereichen bzw. Prozessen in Studium und Lehre, Forschung, Dienstleistung/Verwaltung und Leitung:

Im Bereich Studium und Lehre sind insbesondere Prozesse des Studien- und Prüfungsbetriebes, der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen sowie der Entwicklung der Curricula, der Festlegung der Abschlüsse und der Beteiligung der Studierenden relevant. 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“ und genügen den Anforderungen, die im Rahmen von externen, programm- oder institutionsorientierten Qualitätssicherungsverfahren nachzuweisen sind. Die Studierenden wirken in der Gestaltung mit.

Im Bereich Forschung 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 Bereich Forschung eine interne Qualitätssicherung aufzubauen. Sie berücksichtigt dabei auch die fachbezogenen Eigenheiten und integriert die administrativen Bestandteile. Der Bereich umfasst insbesondere Prozesse der Forschungsorganisation, wie der Vorbereitung von Projekten und Anträgen, der Dokumentation von (Zwischen-)Ergebnissen, der Verwendung/Verwertung der Ergebnisse (z. B. Patente), mögliche Profil- und Schwerpunktbildungen und die Unterstützung der Drittmittelwerbung.

Weitere Bereiche des Qualitätsmanagements sind beispielsweise das Personalmanagement und die Personalentwicklung (z. B. Berufungsverfahren, hochschuldidaktische Weiterbildung), die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (z. B. Einrichtung und Betrieb eines Promotionskollegs), wissenschaftliche Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer, Verwaltung und Dienstleistungen der Hochschule, da diesen Prozessen und ihren Ergebnissen ein herausgehobener Stellenwert zukommt.

Querschnittsbereiche sind zum Beispiel die Internationalisierung oder Gender und Diversity. Diese Bereiche betreffen alle Aufgabenfelder. So kann Internationalisierung für Studium und Lehre, für Forschung, für Personal usw. relevant sein. Das Qualitätsmanagement der Querschnittsbereiche kann daher – je nach interner Organisation der Hochschule – in den jeweiligen Kernbereichen beschrieben werden oder separat in Bezug auf den Querschnittsbereich.

Qualitätsmanagement als qualitätsbezogener Aspekt des Hochschulmanagements kann den größten Mehrwert erzeugen, wenn relevante Prozesse im Sinne einer transparenten, effektiven und effizienten Organisation(sentwicklung) gestaltet werden und die Mitglieder dadurch bei der Selbstorganisation entlasten. Eine prozessorientierte Organisationsentwicklung ist daher auch als ex-ante Qualitätssicherung zu verstehen. Sie steht im Wechselspiel zu einer ex-post-Qualitätssicherung, in der Überprüfungs- und Bewertungsinstrumente eingesetzt

werden, um die Funktionsfähigkeit von Prozessen und die Zielerreichung zu prüfen. Jede Hochschule hat hier die jeweils optimale Balance zu finden.

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren, die sich prinzipiell sowohl zur Entwicklung, Prüfung und Bewertung als auch zur Sicherung von Qualität und zum Qualitätsmanagement 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. Ebenso sollte die Wirksamkeit von Instrumenten und Verfahren beachtet bzw. geprüft werden.

Beim Einsatz von Instrumenten und Verfahren der Qualitätsbewertung sollten folgende Grundsätze Beachtung finden:

- Die Prüfung und Bewertung von Qualität müssen einen Mehrwert erzeugen.
- Die eingesetzten Verfahren sollten nicht als rein bürokratischer Prozess durchgeführt werden.
- Die Durchführung von Bewertungen sollte Folgen haben, die ggf. zu Verbesserungen führen. Diese Wirkungen werden nachverfolgt.

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

Für eine Qualitätskultur haben Kommunikation, kollegiale Umgangsformen 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:innen 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 und dementsprechend handelt.

Die Mitglieder der Hochschule können am ehesten durch Kommunikation und Beteiligung gewonnen werden. Bei der Verankerung einer umfassenden Qualitätskultur sind auch Themenfelder wie Identifikation mit der Hochschule, Selbstverständnis als Leitungsmitglied etc. zu entwickeln. Komplexe Ziele, die die Einbindung zahlreicher Akteurinnen und Akteure voraussetzen, sind in der Regel allerdings nicht direkt erreichbar, sondern ergeben sich im Zuge der sukzessiven Verwirklichung von Teilzielen.

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. Dabei muss auch bedacht werden, dass Veränderungen von Einstellungen, Handlungsweisen, Prozessen und Strukturen in Sozialgebilden Zeit benötigen.

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht erfassen.

Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung

Die Ergebnisse der Qualitätssicherung werden von der Hochschule regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht. Relevante interne und externe Stakeholder werden adäquat in die Vorbereitung, (Neu-)Gestaltung und Entscheidungsfindung eingebunden.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur (Weiter-)Entwicklung, Sicherung und Bewertung von Qualität in der Hochschule im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent den verschiedenen Steuerungsebenen zugewiesen; sie sind dokumentiert, und gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.

Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 3

3. Qualitätsentwicklung

- 3.1. Die Informationen, die aus den Aktivitäten des Qualitätsmanagements resultieren, werden in Entscheidungsprozessen verwendet.
- 3.2. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und werden wahrgenommen.
- 3.3. Eine aktive Qualitätsentwicklung wird auf jeder zuständigen Ebene von der jeweiligen Leitung wahrgenommen.
- 3.4. Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.
- 3.5. Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird kontinuierlich überprüft.

Erläuterungen zu Eckpunkt 3

Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements unterstützen die Hochschulsteuerung u. a. durch qualitätsrelevante Informationen. Das Qualitätsmanagementkonzept sollte darum darlegen, wie die Verantwortlichkeiten für die Gewährleistung und Verbesserung der Qualität innerhalb der Hochschule verteilt sind. Dies bezieht sich vor allem darauf, auf welcher Ebene welche Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden. Im Sinne eines systematischen Qualitätsmanagements ist hierbei relevant, wie der Informationsfluss über die verschiedenen Ebenen organisiert ist, d. h. wie die jeweils höhere Ebene Informationen darüber erlangt, inwieweit strategische Ziele auf einer niedrigeren Ebene erreicht wurden und wie nachgesteuert werden kann, falls Ziele nicht erreicht werden. Ebenso relevant ist, wie die Hochschule gewährleisten kann, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherung auch tatsächlich für die Weiterentwicklung der Qualität genutzt werden, d. h. dass der Qualitätsregelkreis geschlossen ist. Dabei kommt dem Zusammenwirken zwischen der Einheit, die operativ für die Qualitätsbewertung und -sicherung zuständig ist, und der für das Qualitätsmanagement zuständigen Einheit 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 für die Qualitätsbewertung zuständigen Personen.

Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung an der FH Kufstein

Audit des Qualitätsmanagements FH Kufstein, 18.-20.01.2023

18.01.2023	Programm
Bis 15:00 Uhr	Anreise und Check-In
15:00 – 16:45 Uhr	Interne Vorbesprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
16:45 – 18:00 Uhr	Strategie und Ziele der Hochschule, Governancestrukturen
18:00 – 19:00 Uhr	Campus Rundgang
20:00 Uhr	Gemeinsames Abendessen
19.01.2023	Programm
09:00 – 09:30 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innengruppe
09:30 – 10:30 Uhr	Überblick über das Qualitätsmanagement und Informationssysteme der Hochschule
10:30 – 10:45 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
10:45 – 11:45 Uhr	Fokusmeeting Studium und Lehre
11:45 – 12:00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
12:00 – 12:45 Uhr	Fokusmeeting Weiterbildung
12:45 – 13:00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen
13:00 – 14:00 Uhr	Mittagspause
14:00 – 14:45 Uhr	Fokusmeeting Forschung
14:45 – 15:00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
15:00 – 15:45 Uhr	Fokusmeeting Internationales
15:45 – 17:00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause
20.01.2023	Programm
09:00 – 09:15 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innengruppe
09:15 – 10:15 Uhr	Qualitätsmanagement aus Sicht der Studierenden
10:15 – 10:30 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Kaffeepause
11:30 – 12:15 Uhr	Fokusmeeting Verwaltung und Personal
12:15 – 12:30 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Kaffeepause
12:30 – 13:30 Uhr	Mittagspause
13:30 – 15:30 Uhr	Interne Gutachter:innenbesprechung inkl. Pause (optional: Möglichkeit der Rückfragen an die Hochschule von 14:30 bis 15:00 Uhr)
15:30 – 16:00 Uhr	Feedback an die Hochschule
Ende der Begehung	