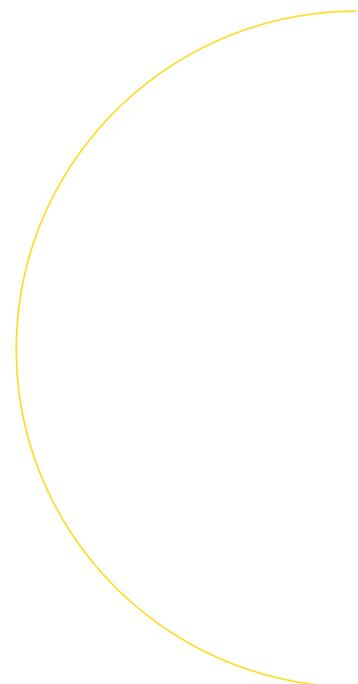
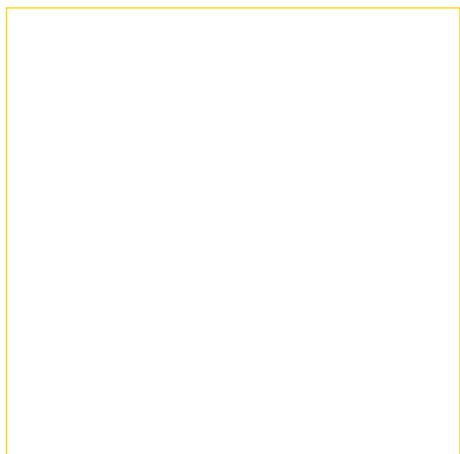


Gutachten



Audit des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule des BFI Wien



Impressum

EVALAG

Evaluationsagentur Baden-Württemberg

Stiftung des öffentlichen Rechts

Europaplatz 11, 69115 Heidelberg

www.evalag.de

Inhalt

I.	Grundlagen und Ziele des Audits.....	4
	1. Ziele des Audits.....	4
	2. Methoden des Audits	4
	3. Bewertungskriterien	5
	4. Verfahrensablauf.....	5
	5. Struktur des Gutachtens	6
II.	Profil der Hochschule.....	7
III.	Strategische Ziele der Hochschule.....	11
	Sachstand	11
	Bewertung und Empfehlungen	16
IV.	Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung.....	17
	Sachstand	17
	Bewertung und Empfehlungen	67
V.	Qualitätsentwicklung	73
	Sachstand	73
	Bewertung und Empfehlungen	78
VI.	Gesamtbewertung.....	80
VII.	Stellungnahme der Hochschule.....	83
VIII.	Entscheidung der Akkreditierungskommission.....	84
	Anhang 1: EVALAG-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich.....	85
	Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule	87
	Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung.....	89
	Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung.....	93
	Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung.....	95

I. Grundlagen und Ziele des Audits

1. Ziele des Audits

Die Geschäftsführung der Fachhochschule des BFI Wien (im Folgenden FH BFI Wien) beauftragte EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) am 22. September 2022 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 Gutachtengruppe begutachtet werden, außerdem sollen Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Mit dem Audit erfüllt die Hochschule auch die gesetzliche Verpflichtung zur Re-Zertifizierung der auf sieben Jahre befristeten Zertifizierung gemäß § 22 Abs. 4 HS-QSG.

2. Methoden des Audits

Das Audit wird auf Grundlage eines Informed Peer-Review mit einer externen Gutachtengruppe durchgeführt. Die Zusammensetzung der Gutachtengruppe 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 Gutachtengruppe wurde nach Vorschlägen von EVALAG zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch EVALAG wurden die Mitglieder der Gutachtengruppe durch die Vorsitzende der Akkreditierungskommission von EVALAG formell bestellt.

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

- **Prof. i.R. Dr. Andrea Beyer**, Fachhochschule Mainz, ehem. Vizepräsidentin
- **FH-Prof. Mag. Dr. Peter Granig**, Fachhochschule Kärnten, Rektor
- **Dr. Luz-Maria Linder**, Hochschule der Medien Stuttgart, Beauftragte für Qualitätsmanagement und Systemakkreditierung
- **Dipl.-Ing. Christoph Oswald, M.Sc.**, Studierender an der Karl-Franzens-Universität Graz und Absolvent der FH JOANNEUM
- **Prof. Dr. Marion Pester**, Ostschweizer Fachhochschule, ehem. Leiterin des Departments Wirtschaft, Standort St. Gallen.

Das Verfahren wurde von Ana-Maria Bodo-Hartmann und Dr. Aletta Hinsken als zuständigen Referentinnen der Geschäftsstelle von EVALAG betreut.

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 Gutachtenden das Funktionieren des Qualitätsmanagements der Hochschule bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Hochschule sich das Qualitätsmanagement bezieht und welche Querschnittsaspekte in die Prüfung einbezogen werden. Das Verfahren orientiert sich an den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG). Bei Novellierungen des HS-QSG werden die Aktualisierungen in die Kriterien eingepflegt und im Verfahren berücksichtigt.

4. Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d. h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Hochschulleitung der Hochschule und EVALAG nach Beauftragung. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete EVALAG einen Frageleitfaden aus. Auf der Basis dieses Frageleitfadens erstellte ein Audit-Projektteam der Hochschule eine Selbstevaluation. Diese beinhaltet einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung der Hochschule in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Die Selbstevaluation der Hochschule wurde am 17. November 2023 an EVALAG übergeben und von EVALAG den Gutachtenden zur Verfügung gestellt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtendengruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Vor-Ort-Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtendengruppe fand am 29. Februar 2024 als virtuelles Zoom-Meeting statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtendengruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der Hochschule und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest. Die Anwesenheit der stellvertretenden Geschäftsführenden & Leitung QM, des Rektors und der Vizerektorin sowie der stellvertretenden Leitung QM (inhaltliche Audit-Projektleitung) als Vertreter:innen der Hochschule an einem Teil des Treffens bot die Gelegenheit, erste Verständnisfragen der Gutachtendengruppe zu klären.

Die Begehung fand vom 8. bis zum 10. April 2024 in den Räumlichkeiten der FH BFI Wien statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit Vertre-

ter:innen der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, Lehrenden und Forschenden, Studiengangs-, Fachbereichs- und Hochschullehrgangsleitungen, Verwaltungsmitarbeitenden sowie Studierenden und Absolvent:innen geführt. Es fanden außerdem auch (teilweise statusgruppenübergreifende) Fokusmeetings zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung und Internationales statt (siehe Anhang: Begehungsplan). Am Ende der Begehung erhielten Vertreter:innen der Hochschulleitung und des Audit-Projektteams eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtendengruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der Hochschule.

Im Anschluss an die Begehung wurde der Auditbericht in Abstimmung mit den Gutachtenden erstellt und der Hochschulleitung der Hochschule zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben.

Nach der Prüfung auf sachliche Richtigkeit wurde der Auditbericht von der Akkreditierungskommission in der Sitzung am 23. September 2024 behandelt und über die Zertifikatserteilung entschieden.

5. Struktur des Gutachtens

Das Gutachten 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 Gutachtendengruppe.

II. Profil der Hochschule

Vorstellung der Hochschule

Allgemeine Eckdaten

Die FH BFI Wien wurde im Jahr 1996 als Fachhochschul-Studienbetriebsgesellschaft mbH gegründet, im Jahr 2002 erfolgte die Verleihung des Status Fachhochschule. Seither lautet die Bezeichnung „Fachhochschule des BFI Wien GmbH“. Alleiniger Gesellschafter ist das Berufsförderungsinstitut Wien.

Lehre findet an zwei Standorten in Wien statt. Die Hochschule merkt an, dass eine zusätzliche Bürofläche in fußläufiger Nähe zum Hauptstandort Platz für 25 Mitarbeitende bietet.

Rund 2.270 ordentlich und 4.140 außerordentlich Studierende studieren an der Fachhochschule (FH), der Großteil von ihnen in berufsbegleitender Organisationsform. Pro Jahr absolvieren etwa 540 ordentliche und 70 (jew. Mittelwert der letzten 5 Jahre) außerordentliche Studierende ein Studium, insgesamt haben 9.442 Personen an der FH des BFI Wien graduiert.

Per 31.01.2024 waren 148 Personen an der FH angestellt. Davon zählten 59 zum Lehr- und Forschungspersonal, 89 zu Support und Verwaltung. Darüber hinaus unterrichten im Haus pro Semester durchschnittlich 450 nebenberuflich Lehrende (Mittelwert der letzten 3 Jahre).

Angebot und grundlegende Ausrichtung

Die FH des BFI Wien bietet angewandte, wirtschaftswissenschaftliche und vorwiegend berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung sowie angewandte Forschung und Entwicklung.

Insgesamt umfasst das Aus- und Weiterbildungsangebot 10 Bachelor- und 7 Masterstudiengänge sowie 8 Hochschullehrgänge nach § 9 FHG.

Im Bereich der Forschung und Entwicklung (F&E) positioniert sich die FH laut Selbstevaluationsbericht als anwendungsorientiert, wobei ein großes Augenmerk auf Inter- und Transdisziplinarität liegt. Die F&E-Aktivitäten konzentrieren sich nach Angaben der Hochschule vorwiegend auf zentrale, studienübergreifende strategische Forschungsfelder: Standortwettbewerb und Regionen, Finanzmarktentwicklung und -regulierung, New Work – New Business, Nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliche Transformation sowie Hochschuldidaktik und -management. Daneben forschen die Studiengänge in studienübergreifenden Forschungsbereichen.

An der Nahtstelle von Wirtschaft, Digitalisierung und Technik

Die Ausbildungsangebote der FH sind dem Selbstevaluationsbericht zufolge im Spektrum Wirtschaft, Management und Finance angesiedelt, wobei die Ausrichtung in den letzten Jahren sukzessive stärker an der Nahtstelle von Wirtschaft/Management, Digitalisierung und Technik ausgestaltet wurde.

Dies bedeutet, dass neben „klassisch wirtschaftswissenschaftlichen“ Programmen (z. B. Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung, Europäische Wirtschaftspolitik, HR-Studiengänge) und Programmen in Finance (z. B. Bank- und Finanzwirtschaft, International Banking & Finance, Quantitative Asset and Risk Management) sowohl Studiengänge mit definierten Mathematik-/IT-/Technikanteilen von 25 bis etwa 35 % angeboten werden (z. B. Projektmanagement & IT, Technisches Vertriebsmanagement, Produktionsmanagement für die Film- und Medienwirtschaft, Quantitative Asset & Risk Management), als auch Programme, bei denen ein deutlicher Schwerpunkt auf der Gestaltung der digitalen Transformation liegt (z. B. Digital HR Management und angewandtes Arbeitsrecht, Logistik & strategisches Management, MBA Digital Transformation, MBA Gesundheitsmanagement & Digital Health, MBA Digital Marketing).

Noch vor Beginn der Pandemie wurde an der FH eine Digitalisierungsstrategie entwickelt und 2020 verabschiedet. Die Handlungsfelder Lehre und Didaktik, Forschung und Entwicklung sowie Kommunikation, Strukturen und Prozesse der FH stehen darin, so die Hochschule besonders im Fokus. Parallel dazu wurde laut Selbstevaluationsbericht die Digitalisierung verschiedener Prozesse eingeleitet (z. B. in Personalverwaltung, Rechnungswesen, Projektmanagement). Um die Entwicklung der in den Pandemie Jahren rasant gewachsenen digitalen Lehre im Rahmen eines externen Prüfungsverfahrens kritisch zu reflektieren, startete die FH im Frühsommer 2021 einen Evaluierungsprozess. Die Qualität der digitalen Lehre wurde entlang von fünf Standards ermittelt: Strategie zur Digitalisierung des Lehr-Lern-Angebots, Personal, Technik, Didaktisches Design, Qualitätssicherung. Die Hochschule weist darauf hin, dass die sehr positive Bewertung durch ein fünfköpfiges internationales Gutachter:innenteam im Studienjahr 2021/22 zur Verleihung des Siegels „Excellence in Digital Education – Advanced“ durch die FIBAA, als eine der ersten Hochschulen Österreichs, führte.

International

Ein charakteristisches Merkmal der FH des BFI Wien ist nach eigenen Angaben ihre internationale Ausrichtung, die seit der Gründung im Jahr 1996 konsequent verfolgt wird.

Aufgrund des hohen Anteils an berufsbegleitenden Studierenden (56,7 %) legt die FH dem Selbstevaluationsbericht zufolge besonderen Wert darauf, Studierenden, über das klassische Mobilitätssemester hinaus, vielfältige Möglichkeiten zu bieten, internationale bzw. interkulturelle Erfahrungen zu sammeln: z. B. durch die Integration von Fremdsprachenerwerb bzw. englischsprachiger Lehrveranstaltungen in Curricula (i. d. R. Anteile von etwa 15-35 %) oder durch unterschiedliche Formen von Kurzzeitmobilitäten. Darüber hinaus verfügt die FH u. a. über vier rein englischsprachige Studiengänge, womit laut Selbstevaluationsbericht eine internationale und diverse

Studierendenschaft angezogen werden soll. Die Integration von Internationalisierung bzw. Interkulturalität in alle Studiengänge erfolgt dabei dem Selbstevaluationsbericht zufolge systematisch. Jeder Studiengang verfügt – abgeleitet von der Internationalisierungsstrategie des Hauses – über programmbezogene Internationalisierungsziele (SPInS).

Die Hochschule merkt an, dass die Internationalisierungsbestrebungen zuletzt im Februar 2023 honoriert wurden. Aufgrund der besonders hohen Qualität der Internationalisierung wurde, so die Hochschule, an drei Studiengänge das Gütesiegel „Certificate for Quality in Internationalisation“ (CeQInt) durch das „European Consortium for Accreditation in Higher Education“ verliehen.

Im Wintersemester 2023/24 startete die FH mit ihrer strategischen Partnerin HTW Berlin das neue Joint-Degree-Programm „Europäische Wirtschaftspolitik“. Die gemeinsame Programmakkreditierung erfolgte mittels „European Approach for Quality Assurance in Higher Education“. Hierzu merkt die Hochschule an, dass sie als erste österreichische FH und zweite österreichische Hochschule überhaupt nach diesem internationalen Verfahren für Joint Programmes akkreditiert wurde und damit eine nationale Vorreiterrolle in der internationalen Programmakkreditierung einnimmt.

Zudem wurden bzw. werden Projekte sowohl in Lehre als auch in Forschung mit internationalen Hochschulpartner:innen umgesetzt.¹ Hervorheben möchte die Hochschule das neu gewonnene Projekt U!REKA Shift, eine European University Initiative, die 2024 starten wird und in dem die FH als assoziierte Partnerin teilnimmt.

Nachhaltig und vielfältig

Neben Digitalisierung und Internationalisierung zählen nach eigenen Angaben der Hochschule Nachhaltigkeit sowie Gender Mainstreaming zu den strategisch verfolgten Querschnittsmaterien der FH.

Die FH trat 2017 dem UN Global Compact bei, ist Mitglied beim UN Global Compact Network Austria sowie bei respACT und seit 2021 Gründungsmitglied des Vereins Bündnis Nachhaltige Hochschulen. Die FH ist laut Selbstevaluationsbericht bestrebt, mit ihrem Bildungs- und Forschungsangebot sowie ihrem allgemeinen Handeln, die Sustainable Development Goals der UN zu unterstützen.

Erfolgen soll dies, so die Hochschule, u. a. durch konsequente Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Studienprogramme (z. B. Logistik & Transportmanagement, Logistik & strategisches Management, MBA General Management), durch die Ausrichtung ganzer Programme auf Nachhaltigkeitsthemen (MSC Sustainability & Responsible Management, Certificate Programme

¹ Einen Eindruck dazu vermitteln laut Selbstevaluationsbericht die EU-geförderten Projekte auf der Webseite der FH: <https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/international/eu-projekte>, zuletzt abgerufen am 10.05.2024.

Sustainable Finance), durch F&E-Aktivitäten (z. B. Leistbares Wohnen, Diversity and Social Cohesion in the European Union, Green Finance), durch die Bereitstellung entsprechend der Personalressourcen in Lehre, Forschung und Administration (z. B. Stiftungsprofessur für Kreislaufwirtschaft und transformative Geschäftsmodelle, Nachhaltigkeitsbeauftragte) und nicht zuletzt durch nachhaltiges Handeln der Organisation selbst (z. B. Installation einer Photovoltaikanlage, Digitalisierung von Prozessen, weitgehend papierloses Marketingmaterial, Förderung von nachhaltigen Reisen).

Die Hochschule weist darauf hin, dass sie für ihr Engagement zweifach im Rahmen des Sustainability Awards des Bundesministeriums für Bildung Wissenschaft und Forschung (BMBWF) mit einem 2. Platz ausgezeichnet wurde: in der Kategorie „Strukturelle Verankerung“ für die Bemühungen zur kontinuierlichen Verankerung von Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung und Governance und in der Kategorie „Regionale Kooperation“ als Mitglied im Bündnis Nachhaltige Hochschulen (BNH) gemeinsam mit den 12 weiteren Bündnispartnerinnen.²

Darüber hinaus strebt die FH den eigenen Angaben zufolge an, im eigenen Wirkungsfeld maßgeblich zur Durchlässigkeit und Chancengleichheit des Bildungssystems beizutragen. Dazu wurde bspw. 2022 das Projekt „Ausbau von Durchlässigkeit, Lernqualität und Anerkennung von Kompetenzen“ (DuLA) gestartet. Der Zugang in die tertiäre Bildung soll durch niederschwellige Unterstützungsangebote, Beratung und Lernservices für Bewerber:innen und Studierende unterstützt und die Lernqualität gestärkt sowie die Anerkennung von non-formalen und informellen Kompetenzen strukturiert ermöglicht und begleitet werden.

² <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Hochschulgovernance/Leitthemen/Nachhaltigkeit/Sustainability-Award-f%C3%BCr-herausragende-nachhaltige-Projekte-an-Hochschulen-.html>, zuletzt abgerufen am 10.05.2024.

III. 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

Entstehung der Strategie 2025 und zugrundeliegendes Konzept

Im Jahr 2018 wurde der Strategieentwicklungsprozess an der FH neu aufgesetzt. Der Anspruch der Hochschulleitung war den Angaben der Hochschule zufolge dabei, eine deutlich breitere Stakeholder:innenbeteiligung als bisher zu erzielen.

Die Entwicklung der Strategie 2025 erfolgte laut Selbstevaluationsbericht systematisch im Rahmen eines beauftragten Projektes begleitet durch eine international tätige Unternehmensberatung mit Erfahrung im Hochschulbereich und unter Beteiligung der Führungskräfte.³ Die Analyse der Ist-Situation, die Erarbeitung und Diskussion unterschiedlicher Zukunftsszenarien sowie die Entwicklung von Mission, Vision und strategischen Zielen erfolgte im Rahmen mehrerer Workshops und zwischengelagerter Arbeitsgruppen zu definierten Handlungsfeldern unter zusätzlicher Mitwirkung von Mitarbeitenden. Dabei wurde, so die Hochschule, sorgfältig darauf bedacht genommen, extern vorgegebene wie gesellschaftliche Ziele zu antizipieren.⁴ Die Hochschule merkt an, dass die Ergebnisse der umfassenden Aufarbeitung dieser Bereiche im Hochschulentwicklungsplan erläutert sind, dessen Teil die Strategie 2025 bildet.

Von Mission, Positionierung und Vision ausgehend wurden laut Selbstevaluationsbericht sechs strategische Handlungsfelder abgeleitet: Forschung &

³ Dazu gehören neben der Hochschulleitung alle Studiengangsleitungen, Leitungen der Lehrgänge und Abteilungsleitungen.

⁴ Die Hochschule weist darauf hin, dass sich diese vorgegebenen bzw. gesellschaftlichen Ziele u. a. aus § 3 FHG „Ziele und leitende Grundsätze“, dem Hochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan, Hochschulmobilitätsstrategie, relevanten gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben.

Entwicklung, Lehre & Didaktik, Hochschulentwicklung & Studienprogramme, Strukturen & Prozesse, Kommunikation & Hochschulmarketing sowie Ressourcen & Finanzen. Für jedes Handlungsfeld wurden Ziele definiert und Maßnahmen heruntergebrochen. Diese sollen letztlich in Linientätigkeiten, Prozesse oder Projekte münden bzw. in den Studienprogrammen und Forschungsleistungen Niederschlag finden.

Die Einbindung von zusätzlichen Stakeholder:innen-Gruppen erfolgte, so die Hochschule, in vier begleiteten Stakeholder:innen-Dialogen mit folgenden Gruppen: „Mitarbeiter:innen und Studierende“, „Alumni:ae/nebenberuflich Lehrende/Unternehmen“, „Sponsorenvertreter:innen“, „Eigentümergebiete:innen“.

Die Strategie 2025 wurde im September 2018 vom Aufsichtsrat der FH beschlossen und ist auf der Webseite der FH veröffentlicht.⁵

Nach Finalisierung der Strategie 2025 wurden mehrere Teams damit beauftragt, aus der Hauptstrategie entsprechende Teilstrategien bzw. Konzepte abzuleiten. Dazu wurden Arbeitsgruppen unter Einbindung der relevanten Stakeholder:innengruppen aufgesetzt. Die Entwürfe wurden mit der Hochschulleitung abgestimmt, zumeist im Rahmen eines partizipativen Formates mit den Mitarbeitenden diskutiert und vorgestellt. Die Teilstrategien wurden im Fachhochschulkollegium präsentiert, diskutiert und vom Aufsichtsrat verabschiedet.



Abbildung 1: Konzept des Strategieprozesses (Darstellung der Hochschule)

⁵ <https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/hochschule/ueber-uns/strategie-der-fh-des-bfi-wien>, zuletzt abgerufen am 13.05.2024

Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie

Die Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie 2025 wurde dem Selbstevaluationsbericht zufolge unter Beteiligung der Führungskräfte als rollierender und extern begleiteter Prozess gestaltet. Für die definierten strategischen Handlungsfelder wurden jeweils Handlungsfeldverantwortliche benannt. Diese zeichnen für die Umsetzung der Ziele und Verfolgung der Maßnahmen verantwortlich. Sie berichten in den halbjährlich bis jährlich stattfindenden Strategieklausuren, an denen in der Regel das gesamte Managementteam teilnimmt, über den Status im jeweiligen Handlungsfeld und stellen die geplanten Maßnahmen zur Diskussion. Der Status zur Umsetzung der Teilstrategien wird ebenfalls in diesem Rahmen erhoben. Zudem erfolgt im Rahmen der Klausuren die Diskussion aktueller gesellschaftlicher sowie gesetzlicher Entwicklungen und Vorgaben samt deren Auswirkungen auf die Strategieumsetzung. Auf Basis der Zusammenschau aller Komponenten erfolgt ein Review der Strategie, die Festlegung von Schwerpunkten für das kommende Jahr sowie allenfalls die eine oder andere „Kurskorrektur“. So ist nach Angaben der Hochschule eine gewisse Agilität in der Ziele- und Maßnahmenplanung möglich, ohne die Strategie bzw. Teilstrategien als solche zu ändern. Die Hochschulleitung soll damit zudem sicherstellen, dass die ge-



Abbildung 2: Rollierender Strategieprozess (Darstellung der Hochschule)

setzten Ziele auch über den Umsetzungszeitraum hinweg aktuell und realistisch sind und etwaige neue Vorgaben berücksichtigt werden können.

Kommunikation und Operationalisierung der Strategie

Die Hochschule weist darauf hin, dass die Strategie 2025 sowie alle Teilstrategien für Mitarbeitende über die Prozessmanagement-Plattform „PROMAS“ zugänglich sind und dass die Strategie 2025 sowie einige der Teilstrategien⁶ auf der Webseite veröffentlicht sind. Neue Strategien werden laut Selbstevaluationsbericht den Mitarbeitenden und hauptberuflich Lehrenden (HBL) in internen Formaten (z. B. FH-Intern, Newsletter, FH-Frühstück) vorgestellt oder der Umsetzungsstand bestehender berichtet und zur Diskussion darüber eingeladen. Im Kollegium sind neben Studiengangsleitungen und angestelltem Lehr- und Forschungspersonal nebenberuflich Lehrende (NBL) und Studierende mit Sitz und Stimme vertreten. In der Regel berichtet die Akademische Leitung dem Kollegium über die Umsetzung der Strategiearbeit und nimmt Inputs auf. Die Geschäftsführung berichtet in den quartalsweise stattfindenden Sitzungen an den Aufsichtsrat. Studierende und nebenberuflich Lehrende werden über die Website sowie digitale Newsletter der FH anlass- und zielgruppenbezogen über neue Strategien, Umsetzungsprojekte bzw. die Wirkung von Umsetzungsmaßnahmen informiert. Für die Gesamtsteuerung der Strategieprozesse ist die Hochschulleitung verantwortlich. Weiterreichende Maßnahmenumsetzungen werden über die Ebene der Hochschulleitung beauftragt. Bspw. betrifft das die Beauftragung von Projekten, die Implementierung oder Überarbeitung von Prozessen, die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Studiengängen oder Hochschullehrgängen, die Teilnahme an Drittmittelausschreibungen, die Personalplanung etc. Hierbei ist laut Selbstevaluationsbericht die Strategieperspektive stets einzubeziehen, wenn es um das Treffen der Umsetzungsentscheidung geht.

In der Linie sind die Führungskräfte für das Kaskadieren der strategischen Ziele und Maßnahmen verantwortlich. Es ist mit den Führungskräften vereinbart, dass diese in ihrer Rolle als Vorgesetzte die strategischen Ziele und Maßnahmen in Abteilungsmeetings kommunizieren und mit ihren Teams bearbeiten. Die zweimal jährlich stattfindenden Mitarbeiter:innengespräche sehen eine Auseinandersetzung mit den strategischen Zielen vor, indem jede:r Einzelne dazu angehalten wird, Überlegungen darzulegen, was er:sie zur Erreichung der Ziele beizutragen vermag. Dadurch sollen abgeleitete Maßnahmen auf individueller Ebene auch in die Jahresziele, Ressourcenplanung und Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiter:innen einfließen. Ein Monitoring der Zielerreichung erfolgt laut Selbstevaluationsbericht auf Ebene der Hochschulleitung im Rahmen der regelmäßigen Reportings der Teilstrategieverantwortlichen bzw. im Rahmen der Strategieklausuren sowie der Mitarbeiter:innengespräche.

⁶ Dies betrifft folgende Teilstrategien: Digitalisierungsstrategie (<https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/digitalisierungsstrategie>), Forschungs- und Entwicklungsstrategie (<https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/forschung>), Internationalisierungsstrategie (<https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/international/internationalisierung-von-curricula/internationalisierungsstrategie-der-fh-des-bfi-wien>), Lifelong Learning Strategie (<https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/hochschule/ueber-uns/lifelong-learning>), alle Seiten zuletzt abgerufen am 13.05.2024.

Vision, Mission, Strategische Ziele

Mission und Vision adressieren laut Selbstevaluationsbericht sowohl inhaltliche wie auch gesellschaftliche Zielsetzungen, die sich u. a. aus den Zielen und leitenden Grundsätzen von Fachhochschulen, dem Gründungsauftrag der Fachhochschule als tertiäre Aus- und Weiterbildungstochter des Berufsförderungsinstitut Wien (BFI Wien), relevanten strategischen Vorgaben des jeweils gültigen FH-Entwicklungs- und Finanzierungsplans und Grundsätzen der European Higher Education Area ableiten lassen. Zur Erfüllung ihrer Mission und Erreichung ihrer Vision sind die strategischen Ziele sechs Handlungsfeldern zugeordnet.

Die FH des BFI Wien positioniert sich als im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich agierende Hochschule mit Fokus auf die Felder Wirtschaft, Management und Finance. Sie bietet Studierenden dem Selbstevaluationsbericht zufolge eine angewandte, berufsermöglichende und praxisangebundene Ausbildung in einem kompetenz- und leistungsorientierten Umfeld und hebt in ihrer Vision den Anspruch auf die Ausgestaltung der Schnittstelle von Wirtschaft, Management und Digitalisierung hervor. Darüber hinaus erhebt die FH den Anspruch, sich im Bereich der Wirtschaftswissenschaften zur ersten Wahl für Studienbewerber:innen in Wien zu entwickeln und Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen (im Sinne des lebensbegleitenden Lernens) in Aus- und Weiterbildung zu begleiten.

Insbesondere aus dem Gründungsauftrag, den leitenden Grundsätzen für Fachhochschulen aber auch aus dem Commitment zu den Sustainable Development Goals heraus bekennt sich die FH den eigenen Angaben zufolge zu Durchlässigkeit, Chancengleichheit, sozialem Engagement und nachhaltigem Wirtschaften.

Die Hochschule weist darauf hin, dass die internationale Ausrichtung seit der Gründung der FH einen wesentlichen Aspekt darstellt; dies möchte die Hochschule den eigenen Angaben zufolge weiter stärken. Dabei steht, so die Hochschule, das Einnehmen einer globalen und nachhaltigen Perspektive, die europäische Ausrichtung unter gleichzeitiger regionaler Verankerung im Vordergrund.

Ihre Forschung und Entwicklung begreift die FH als Innovationstreiberin, wobei sie ihre Ressourcen insbesondere auf studiengangübergreifende Schwerpunkte bündelt, deren Stärke laut Selbstevaluationsbericht in der Inter- und Transdisziplinarität liegt und einen wesentlichen Beitrag für eine forschungsgeleitete Lehre leistet.

Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachtenden konnten sich auf Grundlage der Selbstevaluation und der Begehung davon überzeugen, dass die Entwicklung der strategischen Ziele in einem systematischen Verfahren erfolgt. Für die Gutachtenden wurde es deutlich, dass der Strategieentwicklungsprozess breit angelegt ist und sinnvolle Partizipationsmöglichkeiten sowie eine starke Einbindung der Stakeholder:innen ermöglicht.

Nach Einschätzung der Gutachtenden ist die Strategie der Hochschule inhaltlich gut aufgesetzt und berücksichtigt alle relevanten Aufgabenfelder. Auch die Querschnittsthemen werden ihnen zufolge sinnvoll adressiert. Sie stellen fest, dass die Hochschule mit ihrer Strategie eine klare Spezialisierung auf berufsbegleitende Studiengänge und Wachstumsmärkte beabsichtigt. Dies ist den Gutachtenden zufolge stimmig.

Die Gutachtenden konnten darüber hinaus feststellen, dass die Hochschule für alle Aufgabenfelder strategische Ziele definiert hat. Diese stehen im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule und berücksichtigen extern vorgegebene und gesellschaftliche Ziele. Auch die Operationalisierung der Ziele und die entwickelten Strategien zur Erreichung der Ziele sind aus Sicht der Gutachtenden gelungen. Jedoch könnte die Strategie nach Einschätzung der Gutachtenden gewinnen, wenn die Ziele komprimierter und fokussierter dargestellt werden; zudem könnten die Messkriterien für die Einzelziele transparenter festgehalten werden. So wäre es den Gutachtenden zufolge empfehlenswert, wenn die Hochschule eine Zielhierarchie formulieren und ein Instrument zur besseren Abstimmung der Ziele und zur Messung des Zielerreichungsgrades einführen würde.

Empfehlung 1: Die Gutachtenden empfehlen, das Controlling der strategischen Zielerreichung zu überarbeiten. In diesem Zusammenhang könnte die Hochschule eine Zielhierarchie formulieren und ein Instrument zur Messung des Zielerreichungsgrades einführen. Alle Mitglieder der Hochschule sollten in regelmäßigen Abständen über den Zielerreichungsgrad informiert werden.

IV. 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

Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der Hochschule ist dem Selbstevaluationsbericht zufolge organisationsumfassend und prozessorientiert. Die Grundlagen dafür wurden im Rahmen eines durch die Stadt Wien finanzierten Projektes unter breiter Beteiligung der Mitglieder und Stakeholder:innen der Hochschule in den Jahren 2009-13 aufgesetzt, kontinuierlich gemonitort und weiterentwickelt. Es basiert auf den Säulen Aufbau-, Prozess- und Projektorganisation sowie einem Qualitätszirkel- und Vorschlagswesen. Es soll sicherstellen, dass Strukturen, Ressourcen, Abläufe und Ergebnisse hinsichtlich ihrer Qualität regelmäßig reflektiert und systematisch weiterentwickelt werden.

Die Grundlagen bilden das FHG, das HS-QSG sowie die European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG).

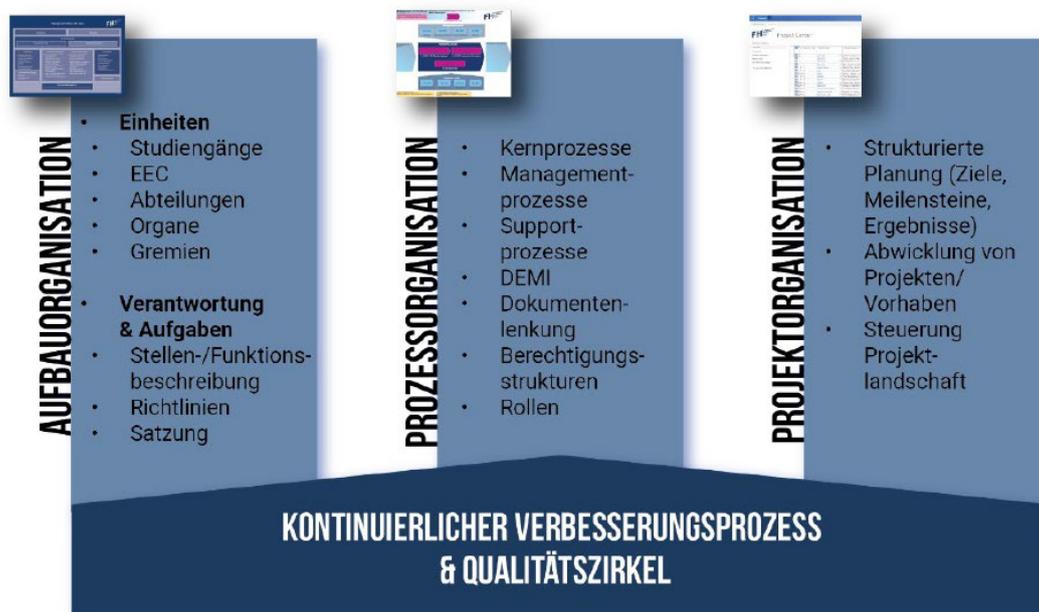


Abbildung 3: Kernelemente des QMS (Darstellung der Hochschule)

Das Qualitätsverständnis, das Quality Statement sowie die Strategie zur kontinuierlichen Verbesserung sind in der „QM-Policy“ dargelegt. Vom Quality Statement, das die Prinzipien der hochschulischen Qualität definiert, sind maßgebliche Kennzahlen zur Qualitätssteuerung abgeleitet. Zum Qualitätsverständnis der FH gehört es nach Angaben der Hochschule auch, dass sich die Organisation zur Weiterentwicklung der Qualität in definierten, strategischen Bereichen immer wieder externen Qualitätsprüfungs- und Zertifizierungsverfahren stellt bzw. Mitarbeitende und Studierende an der Teilnahme an entsprechenden Ausschreibungen motiviert.⁷

Im Qualitätsmanagementhandbuch (QM-Handbuch) ist das Qualitätsmanagementsystem beschrieben. Die Hochschule weist darauf hin, dass dieses allen Mitarbeitenden im internen elektronischen Prozessmanagement-System PROMAS und Studierenden sowie nebenberuflich (nb) Lehrenden auf der Plattform Moodle zugänglich ist. Im QM-Handbuch sind die grundlegende Ausrichtung des Qualitätsmanagements, Zielbereiche, Regelung von Verantwortungen und Befugnissen, die Beiträge der Aufbau-, Prozess- und Projektorganisation zum Qualitätsmanagement, die Lenkung von Dokumenten und

⁷ Die Hochschule führt hierfür folgende Beispiele an: 2020 für die Barrierefreiheit der Webseite WACA Siegel in Silber, seit 2012 wiederkehrend für Familienfreundlichkeit das Zertifikat „hochschuleundfamilie“ des BMBWF, 2021/22 für Exzellenz in digitaler Lehre „Excellence in Digital Education – Advanced“ (FIBAA), 2022/23 für besonders internationalisierte Curricula in drei Studiengängen Certificate for Quality in Internationalisation (ECA), 2015 und 2022 Staatspreis Ars Docendi für herausragende Lehre an Lehrende der FH sowie mehrere Nominierungen.

Aufzeichnungen, sowie die Instrumente zur Qualitätsmessung, -verbesserung und -entwicklung und deren Beitrag für das Qualitätsmanagement beschrieben.

Es dient laut Selbstevaluationsbericht Mitarbeitenden einerseits als Handlungsanleitung und andererseits als Nachschlagewerk. Der Öffentlichkeit steht eine Kurzdarstellung des Qualitätsmanagementsystems auf der FH-Website zur Verfügung.

Gemäß des Qualitätsverständnisses der FH sind dem Selbstevaluationsbericht zufolge alle Mitarbeitenden für die Qualität der Hochschule verantwortlich. Daher besteht das Bestreben, alle Hochschulangehörigen sowie externe Stakeholder:innen in die Qualitätssicherung und -entwicklung einzubinden.

Qualitäts-, Prozess- und Projektmanagement sind in der Organisationseinheit Qualitätsmanagement und Hochschulentwicklung (QM-HE) verankert. Die Abteilung fungiert nach Angaben der Hochschule einerseits als Betreiberin des Qualitätsmanagementsystems und stellt andererseits Dienstleistungen für die Qualitätssicherung zur Verfügung.

Die Prozesse zum Betrieb des Qualitätsmanagementsystems sind laut Selbstevaluationsbericht in der Prozesslandschaft als eigenständiger Prozess „Qualitätsmanagement“ unter den Management-Prozessen abgebildet. Der Prozess „Qualitätsmanagement“ beinhaltet den gesamten Komplex der Entwicklung, Weiterentwicklung bzw. Auflassung von Studiengängen und Hochschullehrgängen, das Prozessmanagement, das Projektmanagement sowie die interne und die externe Qualitätssicherung. Die Prozesse der Qualitätssicherung sind jeweils in jenen (Haupt)-Prozessen verankert, in denen diese wirksam werden. So sind z. B. die Teilprozesse „Evaluierung“ bzw. „Beschwerden“ der Prozesslandschaft „Lehre“ zugeordnet.

Säulen des Qualitätsmanagementsystems

QM-Säule 1: Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet in der Linienstruktur des Organigramms die einzelnen Einheiten in Form von Abteilungen, deren Zuordnung zu übergeordneten Ebenen und die Gremienstruktur der FH ab; in den Stellen- und Funktionsbeschreibungen sind die Aufgaben und Verantwortungen enthalten. Ein Rollen- und Berechtigungsmodell weist den konkreten Mitarbeitenden ihre in Linien- und Prozessorganisation wahrgenommene Rollen und die davon abgeleiteten Rechte zu. Damit soll laut Selbstevaluationsbericht für die Person selbst bzw. für alle Mitarbeitenden absolute Transparenz über die jeweiligen Aufgaben und Verantwortungen sowohl im Bereich der Linie als auch der Prozesse hergestellt werden. Die Überprüfung und allenfalls Aktualisierung erfolgt nach Angaben der Hochschule jährlich im Rahmen des Mitarbeiter:innengesprächs.

QM-Säule 2: Prozessmanagement

Seit 2009 gibt es das PROZessMANagementSystem „PROMAS“ zur Dokumentation und Standardisierung von Kern-, Management- und Supportprozessen, die aus insgesamt über 50 Teilprozessen bzw. etwa 180 Subprozessen in Form von Flussdiagrammen in logischer Strukturierung zueinander bestehen. Die Hochschule weist darauf hin, dass alle auf den Studienbetrieb bezogenen Prozesse über die FH-Website öffentlich zugänglich sind.⁸ Die Verantwortlichkeiten für das Prozessmanagement sind den Dokumenten Prozessowner:innen und „Rollen im PzM-System: Aufgaben und Befugnisse“ zu entnehmen, die über PROMAS verfügbar sind.

Management- und Supportprozesse sind grundsätzlich nur für Mitarbeitende der FH einsehbar, ebenso die verwendeten Dokumente, welche in der Regel den einzelnen Aktivitäten zugeordnet bzw. in einem Dokumentenmodell verfügbar sind, das dem jeweiligen Prozess hinterlegt ist. Ebenso auf Aktivitätsbasis zugeordnet ist die Information über etwaige zur Ausführung verwendete Software, wodurch die entsprechende Rechtezuteilung an die ausführenden Rollenträger:innen abgeleitet werden kann. So soll eine passgenaue Verzahnung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation ermöglicht werden. Die Dokumentation und Wartung des Rollen- und Berechtigungsmodells erfolgen ebenfalls in PROMAS.

In einem „Konventionen- und Modellierungshandbuch“ sind die Regeln zur Beschreibung von Prozessen und deren Modellierung dokumentiert. Dadurch soll eine effektive Wartung und Weiterentwicklung des Systems realisiert werden. Die einzelnen Subprozesse enthalten folgende Informationen: Aktivitäten und Entscheidungspfade des Prozesses, Verknüpfungen zu Vorgänger- und Nachfolgeprozessen sowie Referenzen zu anderen relevanten Prozessen, Prozesssteckbrief, eingebundene Akteur:innen sowie deren Verantwortung für die Aktivität (DEMI), eingesetzte Dokumente, genützte Software, allenfalls Kommentare. Ebenfalls in PROMAS abgebildet sind alle Studiengänge und Lehrgänge der FH sowie das oben erwähnte Rollen- und Berechtigungsmodell, das hier laufend gewartet wird. Die Entwicklung und Weiterentwicklung der Prozesslandschaft folgt einem PDCA-Zyklus: Hochschulleitung, Prozessowner:innen oder Mitarbeiter:innen bringen die Notwendigkeit von Prozesseinführungen/-änderungen ein. Wird nach Vornehmen einer Matrixbewertung Prozesswürdigkeit festgestellt, erfolgen anhand des Prozesssteckbriefes die Ermittlung von Zweck, Rahmen, Beteiligten, Schnittstellen und die Abgrenzung des Prozesses (PLAN). Nach der Beauftragung findet i. d. R. unter Mitwirkung des Prozessteams die Modellierung und anschließende Ausrollung statt (DO). Bestehende Prozesse werden mittels Prozesschecks

⁸ <http://prozesse.fh-vie.ac.at>, zuletzt abgerufen am 17.05.2024.

mit den beteiligten Teams möglichst unter Hinzuziehung relevanter Datenauswertungen und Informationen geprüft (CHECK) und allenfalls modifiziert (ACT).

QM-Säule 3: Projektmanagement

Die FH weist darauf hin, dass das seit über 20 Jahren an der FH etablierte Projektmanagement im Wesentlichen den Standards der IPMA, der International Project Management Association, folgt. Aus Sicht der Hochschule leistet es einen bedeutenden Beitrag zur Qualitätssteuerung und -sicherung von (innovativen) Vorhaben außerhalb der Linien- und Prozessorganisation (z. B. Studiengangs- und Lehrgangsentwicklung, F&E, innovative Lehrprojekte, Organisationsentwicklung etc.) und zur strategischen Bewertung und Steuerung der Projekte entlang des PDCA-Zyklus. Jedes Projekt wird formal beauftragt. Im Projektauftrag werden Ziele/Nichtziele, Rahmen, strategische Anbindung, Ressourcen, Meilensteine sowie Art und Frequenz des Controllings vereinbart (PLAN). Als Projektauftraggeberschaft fungiert entweder die Geschäftsführung und/oder die Akademische Leitung. Die Abwicklung des Projektes erfolgt i. d. R. durch eine geteilte Projektleitung, die jeweils inhaltliche und prozessuale Expertise einbringen soll (DO). Regelmäßig erstellte Fortschrittsberichte (CHECK) soll Auskunft über den Projektstatus geben, bei Schwierigkeiten oder der Notwendigkeit von Planänderungen kann die Projektauftraggeberschaft steuernd eingreifen (ACT). Ein Projektabschlussbericht sowie Lessons Learned sollen Projektergebnisse und Wissen für nachfolgende Projekte sichern. Die Mitarbeiterin des Projektmanagement-Office (PMO) erstellt zur gesamten Projektlandschaft Quartalsberichte, die der Hochschulleitung als Informationsgrundlage für die FH-weite Gesamtprojektsteuerung dienen sollen (Überführung in neuen PDCA-Zyklus).

QM-Säule 4: Qualitätszirkel und Vorschlagswesen

Um die kontinuierliche Qualitätsverbesserung (KVP) bottom-up zu fördern, sind der Hochschule zufolge drei Qualitätszirkel (QZ) eingerichtet: QZ Lehre, QZ Forschung und QZ Support. Deren Zweck ist es, unter einer möglichst breiten Einbindung der Mitarbeitenden außerhalb der oben beschriebenen Strukturen Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Verbesserungen zu initiieren. Die QZ sind laut Selbstevaluationsbericht funktional heterogen zusammengesetzt, in allen Zirkeln sollen zumindest zwei Studiengangsleitungen vertreten sein; Zweck und Aufgaben sowie Zusammensetzung und Teamregeln der QZ sind in der „Guideline Qualitätszirkel“ festgehalten. Für das Projektmanagement gibt es dem Selbstevaluationsbericht zufolge periodische Austauschforen (PMO-Talks), in denen sich die Projektleitungen mit dem PMO zu diversen Projektmanagement-Themen austauschen und Verbesserungen anregen können. Darüber hinaus besteht ein hochschulisches Vorschlagswesen für die Mitarbeitenden. Dies soll ermöglichen, dass identifizierte Probleme und Verbesserungsvorschläge niederschwellig eingebracht

werden. Ideenwettbewerbe unter Mitarbeitenden und Studierenden sollen darüber hinaus nach Angaben der Hochschule die Innovationskraft stärken.

Steuerung des Qualitätsmanagements entlang des PDCA-Zyklus

Die Steuerung des QM erfolgt laut Selbstevaluationsbericht einerseits über die rollierende Verfolgung der Qualität im Rahmen der Strategieverfolgung, die Einsatzzyklen der Einzelinstrumente und andererseits über die Integration von bottom-up Feedback und Reflexion mit den Stakeholder:innengruppen (im Rahmen des KVP, der QZ, diverser Evaluierungen, der Entwicklungsteams).

Die nachfolgende Grafik soll zeigen, wie die Elemente des Qualitätsmanagements im Sinne eines PDCA-Zyklus (im Zentrum dieser Abbildung) ineinandergreifen.

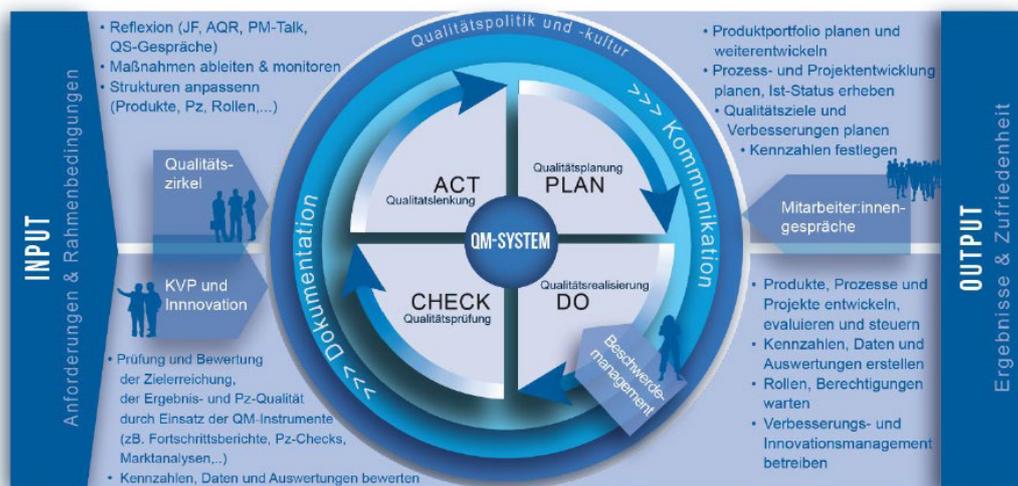


Abbildung 4: QM-Regelkreis der FH des BFI Wien (Darstellung der Hochschule)

Die Hochschule weist darauf hin, dass Strategieentwicklung, strategische Studienprogrammplanung und FH-weite Maßnahmenplanung entlang der in PROMAS definierten Führungs- und Managementprozesse (PLAN) und im Rahmen der rollierenden Überprüfung der Strategie 2025 verlaufen; die Umsetzung erfolgt in Kern- und Supportprozessen bzw. in Projekten, Vorhaben oder Arbeitsgruppen (DO). Die Überprüfung und Bewertung von quantitativen und qualitativen Ergebnissen erfolgen unter Zuhilfenahme der definierten QM-Instrumente und Verfahren (CHECK). Die Ergebnisse werden im Rahmen der Berichtssysteme aufbereitet und in unterschiedlichen Gremien (z. B. FH-Kollegium, Hochschulleitung, Managementteam, Studiengangsleiter:innensitzung, Qualitätszirkel etc.) analysiert, bewertet, Maßnahmen abgeleitet und zur Umsetzung gebracht (ACT).

PLAN – Qualitätsplanung: Die Hochschule merkt an, dass in der QM-Policy klare Qualitätsziele festgelegt sind, die die Qualitätsplanung und Qualitätskultur anleiten sollen. Qualitätsvorgaben resultieren laut Selbstevaluations-

bericht aus dem Maßnahmenplan der Strategie 2025, in den einzelnen Handlungsfeldern und Prozessen und aus den Kennzahlen. Die Planung und Weiterentwicklung des Produktportfolios sowie der Prozess- und Projektentwicklung erfolgt im Prozess Führung. Dabei sollen laut Selbstevaluationsbericht die Interessen der Stakeholder:innen einbezogen (z. B. Erwartungen der Anspruchsgruppe in Projektaufträgen und Prozess-Steckbriefen) und Verantwortlichkeiten und Rollen für die Umsetzung klar benannt werden. Eine Regelmäßige Ist-Status-Erhebung erfolgt der Hochschule zufolge bei den jeweiligen Stakeholder:innen-Gruppen (z. B. Lehrveranstaltungsevaluierungen, Evaluierungen des Studiumfelds, Informationen aus strukturierten Feedbackgesprächen mit Studierendenvertretungen, Feedback im Rahmen von Entwicklungsteams), und die quantitativen Ergebnisse werden analysiert (z. B. Drop-out Analyse, Absolvent:innenanalysen etc.). Auf individueller Ebene gibt es jährliche Mitarbeiter:innengespräche, in denen die Erreichung der Vorjahresziele überprüft sowie Ziele und Entwicklungsbereiche für das kommende Jahr fixiert werden sollen.

DO – Qualitätsrealisierung: Die Hochschule weist darauf hin, dass definierte Prozesse, Projekte und Maßnahmen implementiert werden, in den Studienprogrammen und Organisationseinheiten verfolgt und die Ressourcen adäquat eingesetzt, um die geplanten Qualitätsstandards zu erreichen. Fachhochschulen unterliegen bei der Einrichtung von Studiengängen einer externen Qualitätssicherung, welche ex-ante durch die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) zu erfolgen hat (gemäß FHG und HS-QSG). Im Bereich der Hochschullehrgänge nach § 9 FHG besteht keine externe Akkreditierungserfordernis, jedoch erfolgt die interne Einrichtung nach Angaben der Hochschule entlang der Kriterien für ordentliche Studien. Die Hochschule merkt an, dass zur Sicherung der Qualität des Lehr- und Studienbetriebs ein umfassendes Evaluierungswesen eingerichtet ist.

CHECK – Qualitätsprüfung: Die Hochschule erläutert, dass eine jährliche externe Rechenschaftslegung gegenüber der AQ Austria gemäß § 23 Abs. 2 FHG vorgesehen ist, wonach Fachhochschulen einen Bericht über die Entwicklung im abgelaufenen Studienjahr in den Bereichen Studien und Lehre, angewandte Forschung und Entwicklung, Personal, Internationalisierung und Kooperationen vorzulegen und auf ihrer Webseite zu veröffentlichen haben. Des Weiteren schildert die Hochschule, dass die Geschäftsführung gemäß GmbH-Gesetz an den Aufsichtsrat zu berichten hat. Marktanalysen, interne Prozess-Checks, Umfragen und Erhebung von Leistungsfortschritten (z. B. in Projekten) sollen dabei helfen, die Prozesse und Aktivitäten regelmäßig zu bewerten und Abweichungen und Defizite in der Qualitätsprüfung frühzeitig zu erkennen, um gegensteuern zu können.

ACT – Qualitätslenkung: Auf Basis der gesammelten Daten und Erfahrungen wird, so die Hochschule, die kontinuierliche Verbesserung der Qualitätsprozesse durch Reflexion und Neubewertung in verschiedenen Formaten (z. B. FH-weit durchgeführte Lessons Learned-Workshops zu virtuellem Arbeiten

und Online-Lehre, PMO-Talk, Klausur und QM-Workshops zum Thema Brückenurse und Durchlässigkeit, Academic Quality Review) eingeleitet. Dies beinhaltet die Anpassung von Strategien, Prozessen und Ressourcen, um laut Selbstevaluationsbericht eine hohe Effizienz und Effektivität des Qualitätsmanagementsystems sicherzustellen. Die FH nutzt die Ergebnisse von internen und externen Audits, um gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen und somit eine nachhaltige Qualitätssicherung zu gewährleisten.

Nutzung von Informationen und Informationssystemen für das Qualitätsmanagement

Die Hochschule merkt an, dass sie zur strukturierten Erfassung, Speicherung und Aufbereitung von relevanten Daten und Informationen unterschiedliche interne und externe Datenquellen, Informations- und Softwaresysteme nutzt, die insbesondere die Steuerung der Hochschule, das Qualitätsmanagement, das Lernmanagement und das Forschungsmanagement unterstützen. Alle verwendeten internen Softwaresysteme sind laut Selbstevaluationsbericht in einer IT-Landkarte in PROMAS samt Verfügbarkeitspriorisierung abgebildet; auch ihre Beziehungen zueinander und Schnittstellen zu extern betriebenen Systemen sind hier dargestellt.

Die Hochschule weist darauf hin, dass folgende internen Systeme für das Betreiben des Qualitätsmanagements zentral sind: das Campusmanagement-System FH Complete, Moodle, Unizensus, ADONIS, Microsoft Project sowie dpw.

FH Complete bildet, so die Hochschule, das Herzstück der Informationssysteme. Es umfasst u. a. ein Administrationssystem zur Datenverwaltung (Bewerber:innen, Studierende, Absolvent:innen, Incomings, Outgoings etc.), eines zur Stundenplanverwaltung und Raumbuchung sowie eines zur Hintergrundadministration (Studienordnungen und -pläne). Somit liefert es dem Selbstevaluationsbericht zufolge steuerungsrelevante Daten zum Studienbetrieb.

Moodle fungiert nicht nur als wichtige Lehr- und Lernplattform für alle Studiengänge und das Executive Education Center (EEC), sondern gewinnt laut Selbstevaluationsbericht zunehmend als Datenquelle für Learning Analytics-Aktivitäten der FH an Bedeutung.⁹

Mittels der Software Unizensus erfolgt die elektronische Evaluierung aller Lehrveranstaltungen, die Durchführung von Umfeldevaluierung, Bewerber:innen-, Studienabschluss und Absolvent:innenbefragung sowie sonstiger Befragungen und Evaluierungen durch die Abteilung QM-HE. Für die Abwick-

⁹ Hierzu läuft laut Selbstevaluationsbericht derzeit das von der Stadt Wien finanzierte dreijährige Projekt „Improving study teaching experience through learning analytics“ (ISTELA), durch welches u. a. Dashboards für Studiengangs-, Fachbereichsleitungen wie Fachabteilungen als Informations- und Steuerungsgrundlage zur Weiterentwicklung der Lehre bzw. zum zielgerichteten Ausbau von Unterstützungsangeboten für Studierende bereitgestellt werden sollen.

lung des gesamten internen Evaluierungswesens existiert ein zwischen Qualitätsmanagement und Akademischer Leitung abgestimmter Jahresplan, der die zeitgerechte Durchführung der Evaluierungen bzw. der Ergebnisbereitstellung sicherstellen soll. Die Ergebnisse können in Form automatisierter Berichte direkt bereitgestellt oder aufbereitet werden.

PROMAS samt der Verwaltung von Rollen, Rechten und IT-Systemen, Produktportfoliodarstellung sowie Dokumentenlenkung wird webbasiert mittels ADONIS betrieben. Hieraus lassen sich dem Selbstevaluationsbericht zufolge nicht nur Prozessinformationen (z. B. Ablaufdiagramme, Prozessschnittstellen etc.) generieren und zur Steuerung einsetzen, sondern auch maßgebliche Informationen darüber, an welchen Nahtstellen Prozess- und Aufbauorganisation ineinandergreifen.

Zum Betrieb des Projektmanagementsystems arbeitet das PMO mit der 2021 eingeführten WebApp von Microsoft Project, mittels welcher die gesamte Projektdokumentation und -steuerung unterstützt wird. So können laut Selbstevaluationsbericht bspw. relevante Informationen zu Mitarbeiter:innenauslastung und Ressourceneinsatz für die Planung künftiger Projekte, die Lehreinsatzplanung, die Budgetierung oder das Controlling jederzeit bereitgestellt werden.

Für die Verwaltung der gesamten Personaldaten, des Abwesenheits-, Reise- und Weiterbildungsmanagements steht die webbasierte Software dpw zur Verfügung. Mit der vorhandenen Datenbasis können Datenauswertungen für das Reportingsystem gezogen werden, Führungskräfte und Mitarbeitende können auf die personenbezogenen Weiterbildungshistorien bzw. laufende Genehmigungsprozesse zugreifen.

Neben den erwähnten internen Informationssystemen nutzt die FH dem Selbstevaluationsbericht zufolge externe Quellen zur Unterstützung der Qualitätssteuerung. Zu den relevantesten zählen nach Angaben der Hochschule die Jahresbenchmarkberichte, mittels welcher ein Vergleich von eigenen Steuerungsindikatoren mit Daten aus dem österreichischen FH-Sektor möglich ist. Die FH ist seit 2022 Mitglied des ATRACK-Konsortiums und kann so mittels registergestützter Analysen Berufseinstiege und Karriereverläufe der FH-Absolvent:innen am österreichischen Arbeitsmarkt monitoren, deren Ergebnisse der Hochschule zufolge u. a. einen wichtigen Beitrag bei der (Weiter-)Entwicklung von Studienprogrammen liefern. Die FH nimmt jährlich an der Universum Student Survey teil, um Informationen bezüglich der Karrierevorstellungen der eigenen Studierenden, aber auch über deren Wahrnehmung zur eigenen FH, mit den Wahrnehmungen von Studierenden anderer wirtschaftswissenschaftlicher Hochschulen zu gewinnen. Zudem wird zur Gewinnung von Benchmarkdaten auf die Plattform Uni:Data des BMBWF zugegriffen, die quantitative Daten aus dem gesamten tertiären Sektor liefert. Für (Weiter-)Entwicklungsprojekte von Studiengängen/Lehrgängen wird

bspw. regelmäßig auf Arbeitsmarktdaten und -studien des Arbeitsmarktser-vice (AMS) zugegriffen. Bedarfsorientiert erfolgt die Einbindung externer In-stitute. Die regelmäßige Zurverfügungstellung der zielgruppenadäquat auf-bereiteten Daten erfolgt laut Selbstevaluationsbericht einerseits über QM-Info, einem Selfservice-Portal in Sharepoint. Dort werden Auswertungen aus unterschiedlichen Evaluierungs- und Befragungsformaten sowie Ergebnisse externer Datenanalysen bereitgestellt. Andererseits werden mittels der Soft-ware Jedox Daten und Kennzahlen zu Bewerber:innen-, Studierenden-, Ab-solvent:innen-, Mitarbeiter:innenzahlen sowie Budget- und Finanzdaten für die FH und das EEC in einem „Selfservicecenter“ verfügbar gemacht.

Die FH verankerte laut Selbstevaluationsbericht im Jahr 2020 in der Abteilung QM-HE die neue Planstelle „Daten- und Marktanalysen“. Der:Die Stellenin-haber:in verantwortet das operative Evaluierungswesen, das Generieren, Auf-bereiten und Bereitstellen von Daten, Informationen, Kennzahlen, den Aufbau des Datawarehouses (in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung und Control-ling), die Durchführung von Marktanalysen, das Erstellen externer und inter-ner Reports und führt Fokusgruppen sowie Mitarbeiter:innenschulungen durch (zuletzt gemeinsam mit der Akademischen Leitung und der stv. Leiterin QM-HE Evaluierungs-Brush-ups mit rund 120 Teilnehmenden). Zur Verteilung von relevanten Informationen fungiert nach Angaben der Hochschule ein standardisiertes Berichtswesen. Die zur Steuerung der FH herangezogenen Kennzahlen fließen in dieses ein. Die Abteilung QM-HE berichtet Evaluie-rungsergebnisse periodisch an die Hochschulleitung, an die Studiengänge bzw. andere Einheiten. Das PMO liefert Quartalsberichte, das Prozessma-nagement Jahresberichte. Extern berichtet die FH mittels Jahresberichten u. a. an den Erhalter (BFI Wien), die AQ Austria gemäß Fachhochschulen-Jah-resberichtsverordnung (FH-JBVO), an das Bildungsinformationssystem des BMBWF, die Statistik Austria und bei drittmittelfinanzierten oder Auftragspro-jekten an Fördergebenden bzw. Auftraggebenden. Mitarbeitende werden laut Selbstevaluationsbericht im Rahmen des FH-Intern, welches zumindest semesterweise stattfindet, zu relevanten Themen informiert. Das zumeist ebenfalls einmal pro Semester veranstaltete und durch z. B. Projektgruppen oder Abteilungen selbst organisierte FH-Frühstück soll den Angaben der Hochschule zufolge als niederschwellige Möglichkeit fungieren, Themen mit einer großen Zahl an Personen im ungezwungenen Rahmen zu bearbeiten. Zur Ausrollung zentraler Themen werden (z. T. verpflichtende) Workshops angeboten. Monatliche Newsletter dienen allen Hochschulangehörigen sowie Absolvent:innen, Unternehmen und anderen Interessierten als Informations-medium. Darüber hinaus bilden, so die Hochschule, die Webseite, Jahresbe-richte, Social Media etc. zielgruppenspezifisch einsetzbare Informationsme-dien.

Qualitätsbewusstsein und Qualitätskultur

In der QM-Policy der Hochschule werden Qualitätsgrundsätze, das Quality Statement sowie die Qualitätsmanagement-Strategie erläutert. Die FH verfolgt nach eigenen Angaben sieben Qualitätsgrundsätze, auf denen das Qualitätsverständnis der Organisation fußt:

1. Hochschulumfassendes Qualitätsmanagementsystem
2. Wettbewerbsfähige Angebote, Akzeptanz und Relevanz der Leistungen
3. Lernergebnisorientierung und Studierendenzentrierung
4. Verbindung von Forschung und Lehre
5. Verantwortungsübernahme und Engagement
6. Einbeziehung der Stakeholder:innen
7. Kontinuierliche Verbesserung

Formuliert ist das Qualitätsverständnis im Quality Statement der FH, worin die Qualitätsanforderungen Richtung Lehre, Forschung, Services und Mitarbeitende hervorgehoben sind. Mittels der Qualitätsmanagement-Strategie wird nach Angaben der Hochschule der Weg zur Umsetzung des Qualitätsverständnisses konsequent verfolgt. Das Medium dafür bildet, so die Hochschule, die Organisations- bzw. Qualitätskultur. Qualitätsbewusstsein und Qualitätskultur können sich laut Selbstevaluationsbericht nur in einem Klima entfalten, in dem aktive Verantwortungsübernahme durch alle Hochschulangehörigen für den eigenen Wirkungsbereich sowie die gesamte Organisation befördert und gelebt wird. Anhand nachfolgender Beispiele aus dem Selbstevaluationsbericht sollen die wesentlichen Merkmale der FH-Kultur verdeutlicht werden: Die FH ist den eigenen Angaben zufolge bestrebt, die Involvierung und Verantwortungsübernahme aller Hochschulangehörigen zu fördern und laufend weiterzuentwickeln. Diese Förderung soll insbesondere durch das wiederkehrende Setzen von Impulsen, aber auch das regelmäßige Angebot von Partizipationsmöglichkeiten erfolgen. Genannt seien hier das etablierte Qualitätszirkelwesen, die Ideenwettbewerbe, die gelebte Projektmanagementkultur, die Möglichkeit der Mitwirkung an themenzentrierten Arbeitsgruppen aber auch das Sichtbarmachen der erbrachten Leistungen (z. B. Vorstellen von Projekten im FH-Intern, Ausrichten eines FH-Frühstücks, Organisation von Konferenzen etc.). Der Strategieentwicklungsprozess wurde laut Selbstevaluationsbericht unter intensiver Involvierung aller Hochschulangehörigen umgesetzt. Wiederkehrende Impulse zur regelmäßigen Reflexion des eigenen Beitrags und zur Verantwortungsübernahme bei der Strategieumsetzung sind an unterschiedlichen Stellen verankert (z. B. Mitarbeiter:innengespräch, Projektbeauftragung). Die Entwicklung von Studienprogrammen erfolgt laut Selbstevaluationsbericht unter breiter Einbindung der Hochschulangehörigen. Diese Möglichkeit zur Partizipation soll nach Anga-

ben der Hochschule u. a. das Commitment mit Zielen aber auch den Produkten der FH fördern. Zur Profilschärfung und weiteren Stärkung des Identifikationsgrades führte das Hochschulmarketing gemeinsam mit QM-HE für neue bzw. überarbeitete Studienprogramme USP-Workshops ein, in denen sich Mitarbeitende der Programme mit Alleinstellungsmerkmalen und Highlights befassen.

Die Kultur der FH ist nach Angaben der Hochschule insgesamt gekennzeichnet durch Wertschätzung und Respekt füreinander. Dies soll durch wiederkehrende Auseinandersetzung mit der Arbeit der anderen Hochschulmitglieder und der Haltung zueinander befördert werden.¹⁰ Auf normativer Ebene sind die Führungsgrundsätze und der 2023 grundlegend überarbeitete Code of Conduct zu nennen, in denen das Miteinander aller Hochschulangehörigen auf Augenhöhe ein zentrales Element darstellt. Gefördert wird diese Kultur der gegenseitigen Wertschätzung dem Selbstevaluationsbericht zufolge u. a. durch die über zwei Jahrzehnte bestehende Projektkultur, die es Mitarbeitenden ermöglicht, sich in unterschiedlichen Rollen in Projekten einzubringen. Insgesamt ist, so die Hochschule, eine sehr hohe Identifikation der Mitarbeitenden und NBL mit der FH zu beobachten, die sich der Hochschule zufolge nicht nur am Partizipationswillen, sondern sich auch in der hohen Verweildauer sowohl von Angestellten als auch NBL äußert. Unter den Mitarbeitenden besteht zudem laut Selbstevaluationsbericht eine hohe Bereitschaft, sich selbst und die Organisation beständig weiterzuentwickeln und voneinander zu lernen. Nach Ablauf des ersten Studiensemesters 2020 führte die FH Lessons Learned-Workshops unter hoher Beteiligung durch. Deren Ergebnisse wurden gesichert und wo notwendig Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt. Die Führungskräfte der FH gingen 2020/21 durch einen gemeinsamen Entwicklungsprozess, in dem ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt, aber auch Wege zum regelmäßigen formellen (z. B. Verankerung von Führungsthemen in der Managementteam-Sitzung) und informellen Austausch (monatlicher Führungskräfteammtisch) gefunden wurden. Derzeit ist laut Selbstevaluationsbericht auf Ebene der Fachbereichsleitungen ebenfalls ein breit angelegter und extern begleiteter Entwicklungsprozess im Gange. Zielsetzung ist, die Rolle aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu reflektieren, die Ansprüche der Stakeholder:innen an die Rolle der FBL transparent zu machen, das Aufgaben- und Kompetenzprofil auf Aktualität zu prüfen, Mindeststandards zu definieren und die Funktionsbeschreibung dahingehend zu aktualisieren.

¹⁰ Die Hochschule führt als Beispiel hierfür die im Herbst 2023 durchgeführte FH-Expo an, in der sich ausnahmslos alle Organisationseinheiten der FH auf sehr kreative Weise einander präsentieren durften. In einem Stationenbetrieb konnten die Teilnehmenden sowohl die eigene Einheit vorstellen als auch Insights in die Aufgaben- und Leistungsgebiete der anderen Abteilungen gewinnen und sich austauschen.

Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre

Das Qualitätsmanagementsystem der FH soll laut Selbstevaluationsbericht sicherstellen, dass Abläufe und Ergebnisse, Strukturen sowie Ressourcen hinsichtlich ihrer Qualität regelmäßig von allen beteiligten Stakeholder:innen reflektiert, systematisch weiterentwickelt und an der FH-Strategie ausgerichtet werden. Die PDCA-Zyklen sind der Hochschule zufolge laut QM-Regelkreis umgesetzt.



Abbildung 5: PDCA-Zyklus Lehre

Sicherstellung inhaltlicher und rechtlicher Vorgaben in Studiengängen

Die maßgeblichen rechtlichen Grundlagen für die Studiengänge sind laut Selbstevaluationsbericht das Fachhochschulgesetz (FHG) und das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG), auf deren Rechtsgrundlage auch die Satzung der FH erlassen wurde. Sowohl für die Aufnahme sowie das Prüfungswesen und Beschwerdeverfahren sind FH-weite Regulative erstellt und Prozesse festgelegt.

Für die einzelnen Studiengänge gilt die jeweilige Studienordnung, die das Curriculum inklusive der Kompetenzen und Lernergebnisse enthält und einen Bezug zu den angestrebten Berufsfeldern der Absolvent:innen, dem Qualifikationsprofil und den Zugangsvoraussetzungen zum Studium herstellt.

Für die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben im Studienbetrieb sorgen laut Selbstevaluationsbericht maßgeblich die Studiengangsleitungen der FH. Nach Angaben der Hochschule werden die Studiengangsleitungen in diesem Zusammenhang durch die Rechtsexpertin der FH und das Admission Office wesentlich unterstützt. Zusätzlich gibt es an der FH verschiedene Gremien, in denen u. a. auch die Einhaltung der inhaltlichen und rechtlichen Vorgaben thematisiert wird.¹¹ Auf Studiengangsebene delegieren die Studiengangslei-

¹¹ Hier nennt die Hochschule das Kollegium, das Managementteam und die Studiengangsleiter:innensitzung.

tungen im Rahmen ihrer Verantwortung Aufgaben an die Fachbereichsleitungen (FBL) und die Koordinator:innen. Einbezogen sind außerdem die HBL und NBL.

Studienbetrieb und Studienorganisation

Das Management des Lehrbetriebes eines Studiengangs und damit die „Planung, Koordination und Steuerung aller studiengangsspezifischen Aspekte im Sinne des akkreditierten Antrags“ obliegt gemäß Funktionsbeschreibung der jeweiligen Studiengangsleitung. Unterstützend wirken laut Selbstevaluationsbericht bei der operativen Umsetzung der Aufgaben im Bereich der Organisation und Verwaltung die Studiengangskoordination und im Bereich der Lehre die Fachbereichsleitungen. Die Studiengangskoordination ist darüber hinaus für die Aufnahme der Bewerber:innen, die Stundenplanung inkl. Inskription der Studierenden, die Organisation des Prüfungswesens, die Datenverwaltung und die Administration der Studienabschlüsse zuständig. Fachbereichsleitungen erstellen dem Selbstevaluationsbericht zufolge einen Vorschlag für den Lektor:inneneinsatz der HBL und NBL und koordinieren die Lehrveranstaltungen eines Studiengangs im eigenen Fachbereich auf inhaltlicher Ebene. Dies umfasst auch Fragen der Ausgestaltung von Lehr- und Lernzielen sowie der Prüfungsmodalitäten, der Gestaltung von Lehrenden-Studierendenbeziehungen sowie sachbezogene Themen wie Lehrinhalte, didaktische Designs, Fragen der Qualitätssicherung, der hochschuldidaktischen Weiterentwicklung sowie Mitarbeit bei der (Weiter-)Entwicklung der Studiengänge. Fachbereichsleitungen stellen als Verbindung zwischen Studiengang und Lektor:innen dem Selbstevaluationsbericht zufolge ein zentrales Bindeglied in der Qualitätssicherung und -entwicklung der Lehre dar. Über die Studiengänge hinaus soll der reibungslose Ablauf des Studienbetriebes laut Selbstevaluationsbericht von mehreren studiengangsübergreifenden Dienstleistungseinheiten unterstützt werden: Infopoint, Bibliothek, IT-Support, Gebäudemanagement, kaufmännische Sachbearbeitung, Beauftragte für Gender Mainstreaming und Diversity, Hochschuldidaktiker und E-Learning-Team. Die Tätigkeit und das Zusammenspiel der Akteur:innen aus Sicht der Studierenden werden, so die Hochschule, jährlich im Rahmen der Umfeldevaluierung ebenso wie im Rahmen der Evaluierungsgespräche zwischen Studiengangsleitungen und Studierendenvertretungen überprüft. Die Ergebnisse werden laut Selbstevaluationsbericht sowohl auf Managementebene als auch in den einzelnen Studiengängen besprochen, gegebenenfalls werden notwendige Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Der Studiengang soll durch die Organisationseinheit Qualitätsmanagement und Hochschulentwicklung (QM-HE) dem Selbstevaluationsbericht zufolge mittels Bereitstellung von Evaluierungsergebnissen auf unterschiedlichen Ebenen unterstützt werden. Durch die verschiedenen Evaluierungs- und Befragungsformate, die

in der Evaluierungsrichtlinie¹² definiert sind, soll es den Studiengangsleitungen und Fachbereichsleitungen möglich sein, sowohl im Kleinen und zeitnah (z. B. durch Ergebnisse von Lehrveranstaltungsevaluierungen), als auch im Großen und langfristig (z. B. durch Studienabschlussbefragungen, Absolvent:innenanalysen) zu steuern, indem die Ergebnisse auf Studiengangsebene oder im Zuge von Weiterentwicklungsprojekten einfließen. Während des laufenden Betriebes im jeweiligen Semester erfolgt der Informationsaustausch innerhalb der Studiengänge laut Selbstevaluationsbericht im Wesentlichen in Jour fixes. Der Austausch zwischen den Studiengängen erfolgt nach Angaben der Hochschule i. d. R. in der Studiengangsleiter:innensitzung oder im Managementteam.

Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen

Das interne Vorgehensmodell zur Entwicklung von neuen Studiengängen bzw. zur Überarbeitung von bestehenden Studiengängen orientiert sich laut Selbstevaluationsbericht an den gesetzlichen Vorgaben, den Richtlinien der Akkreditierungsbehörde AQ Austria sowie an eigenen strategischen Vorgaben und internen Richtlinien und Prozessen der Qualitätssicherung, die im Teilprozess „Programme entwickeln und auflassen“ festgehalten werden. Die Entwicklung neuer bzw. Weiterentwicklung bestehender Studienprogramme erfolgt nach Angaben der Hochschule stets im Rahmen intern beauftragter Projekte. Damit soll laut Selbstevaluationsbericht eine qualitativ hochwertige Umsetzung gewährleistet werden.

Neue Studiengänge sind extern zu akkreditieren. Der Weg zur Akkreditierung beinhaltet zunächst die Entwicklung des Studiengangs durch ein autonomes Entwicklungsteam. Dieses besteht gem. FHG aus zwei Berufsfeldvertreter:innen und zwei Habilitierten oder Personen gleichzuhaltender Qualifikation, Lehrenden der FH sowie sonstigen FH-Expert:innen aus Hochschuldidaktik, E-Learning, International Office und Querschnittsbeauftragten. Das Entwicklungsteam wird laut Selbstevaluationsbericht durch eine:n inhaltliche:n Experten:in ((designierte:r)Studiengangsleiter:in) und einer mit Akkreditierungsvorgaben vertrauten Person (aus QM-HE) geleitet. Das Entwicklungsteam arbeitet nach Angaben der Hochschule unter Einbezug relevanter Interessensgruppen: Absolvent:innen, Studierende bzw. Vertreter:innen aus Wissenschaft und Berufspraxis. Diese sind entweder Mitglieder des Entwicklungsteams oder werden bspw. durch Fokusgruppen, Befragungen oder Interviews integriert. Zudem werden Bedarfs- und Akzeptanzanalysen, Marktanalysen und Evaluierungsergebnisse einbezogen. Die solcherart ermittelten Sichtweisen und Überlegungen der Interessensgruppen bilden, so die Hoch-

¹² Folgende Evaluierungsinstrumente werden laut Evaluierungsrichtlinie im Studienbetrieb eingesetzt: Lehrveranstaltungs-/Modulevaluierung, Zwischenevaluierung, Workloaderhebung, Gespräch FBL mit Lektor:in, Gespräch Studiengangsleitung mit FBL, Evaluierungsgespräch mit Studierendenvertretungen (inkl. Prüfungsvaluierung), Bewerber:innen-Befragung, Umfeldevaluierung, Studienabschlussbefragung, Absolvent:innen-Befragung, Evaluierungen Internationalisierungsmaßnahmen, Qualitätssicherungsgespräche.

schule, insbesondere eine Grundlage für die interne Diskussion und Ausarbeitung der Qualifikationsziele eines Studiengangs. Dabei nehmen nach Angaben der Hochschule die Tätigkeitsbereiche und Berufspositionen der Absolvent:innen und die daraus abgeleiteten Kompetenzanforderungen an Absolvent:innen im Sinne des hochschuldidaktischen Leitprinzips der Kompetenzorientierung ein besonderes Gewicht ein. Auf Basis der Ergebnisse des Entwicklungsteams wird im Einvernehmen mit dem Erhalter (BFI Wien) ein Einrichtungsantrag an das Kollegium gestellt und bei positivem Beschluss ein Akkreditierungsantrag an die AQ Austria übermittelt. Im Anschluss an die Einreichung des Akkreditierungsantrages bei der AQ Austria erfolgt die Begutachtung durch eine unabhängige Gutachter:innengruppe inklusive Vor-Ort-Besuch an der Hochschule, die Erstellung eines Gutachtens und bei positiver Bewertung der Beschluss im Board der AQ Austria mit anschließender Bescheiderteilung. Die Weiterentwicklung von bestehenden Studiengängen erfolgt laut Selbstevaluationsbericht etwa alle sechs Jahre. Wie bei der Akkreditierung von Studiengängen wird auch hier dem Selbstevaluationsbericht zufolge ein autonomes Entwicklungsteam mit der Umsetzung beauftragt, sowie die relevanten Stakeholder:innengruppen eingebunden. Das Entwicklungsteam prüft die Aktualität bzw. Berufsfeldrelevanz und entwickelt auf dieser Grundlage die inhaltliche Ausrichtung und Themen des jeweiligen Studiengangs weiter. Dabei werden zusätzlich Aspekte aus Rückmeldungen zu Kostenrechnung/Controlling, sowie interne und externe Entwicklungsvorgaben und Evaluierungs-, Befragungs- und Fokusgruppenergebnisse und Marktanalysen durch das QM der FH berücksichtigt. Liegen die Ergebnisse der Beratungen vor, wird nach Herstellung des Einvernehmens mit dem Erhalter ein Antrag im Kollegium der FH gestellt und ein Beschluss darüber gefasst. Ist der Beschluss positiv, erfolgt die operative Implementierung der Entwicklungsergebnisse (z. B. Eingabe der LV-Beschreibungen inkl. Lernergebnisse ins System) sowie die weitere Ausrollung und schließlich der Studienstart des weiterentwickelten Studienganges. Die Qualifikationsziele aller Studienprogramme werden nach Angaben der Hochschule sowohl bei der Entwicklung von neuen Studien- und Hochschullehrgängen, als auch bei der Weiterentwicklung bestehender Studien- und Hochschullehrgänge in einer für alle Programme gleichartigen Vorgehensweise unter Einbeziehung von Bedarfs- und Akzeptanzanalysen analysiert, in studiengangs- bzw. lehrgangsspezifischen Qualifikationsprofilen definiert und im jeweiligen Curriculum in Form von Modulen und Lehrveranstaltungen differenziert ausgearbeitet. Außerdem erfolgt nach Angaben der Hochschule eine konsequente Umsetzung der ESG, wobei die Qualifikationsziele Standard 1.2 „Design and Approval of Programmes“ und Standard 1.3 „Student-centred Learning, Teaching and Assessment“ laut Selbstevaluationsbericht besondere Relevanz besitzen. Das Entwicklungsteam diskutiert und evaluiert die erfassten Kompetenzanforderungen und definiert die für den Studiengang maßgeblichen Qualifikationsziele. Die Ausdifferenzierung der Qualifikationsziele folgt dem Selbstevaluationsbericht zufolge den für die jeweilige Niveaustufe des

Nationalen Qualifikationsrahmens (NQR) sowie des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQF) festgelegten Deskriptoren. Gemäß dem internen hochschuldidaktischen Leitprinzip der Kompetenzorientierung, das im Hochschuldidaktischen Konzept (HDK) festgehalten ist, werden die Fertigkeiten und Kompetenzen in fachlich-wissenschaftliche, methodisch-analytische, personale und soziale Kompetenzen weiter untergliedert und diese wiederum den definierten Tätigkeitsbereichen und Aufgabenstellungen zugeordnet. Die Qualifikationsziele ergeben in Summe ein Qualifikationsprofil, das laut Selbstevaluationsbericht die verbindliche Grundlage für die im nächsten Schritt eines Entwicklungsprozesses stattfindende Ausgestaltung der Lehr- und Lernpfade im gesamten Curriculum sowie der angestrebten Lernergebnisse auf Modul- und Lehrveranstaltungsebene bildet.

Lehr- und Lernmethoden und -konzepte

Das übergreifende HDK der FH definiert fünf hochschuldidaktische Leitprinzipien für die Gestaltung von Lehre und Lernen an der FH: (1) Constructive Alignment, (2) Lernergebnisorientierung, (3) Kompetenzorientierung, (4) Studierendenorientierung, (5) selbstorganisiertes und selbstgesteuertes Lernen. Diesen Prinzipien sind im hochschuldidaktischen Konzept die für den Lehrbetrieb essenziellen pädagogischen Ansätze und didaktischen Methoden für Präsenz-, Hybrid- und Online-Lehre zugeordnet, die theoretisch und praktisch beschrieben werden. Zusätzlich werden sie im hochschuldidaktischen Konzept durch Beschreibungen von intern erhobenen Good Practices von Lehrkonzepten beispielhaft veranschaulicht und sollen so allen Lehrenden als Orientierung, Wissensgrundlage und Inspiration für die Weiterentwicklung ihrer Lehrkonzepte dienen. Die studienorientierte Lehre ist im hochschuldidaktischen Konzept der FH als Leitprinzip verankert. Auf der Ebene der Kursadministration wird Studierendenorientierung laut Selbstevaluationsbericht in jeder Lehrveranstaltung durch Benennung und Erläuterung von Lernergebnissen, Prüfungsmodalitäten und Beurteilungskriterien im Lernmanagementsystem abgebildet. Diese Wissensgrundlage ist nach Ansicht der Hochschule eine unverzichtbare Voraussetzung für die selbstständige Planung von Lernprozessen durch Studierende. Im Rahmen von Lehrveranstaltungen sind Lehrende laut Selbstevaluationsbericht angehalten, die selbstorganisierte Erschließung von Wissensgebieten und Aneignung von Fertigkeiten und Kompetenzen durch Einsatz geeigneter didaktischer Methoden (z. B. Problem-based Learning, Inverted Classroom, COIL – Collaborative international Learning) sowie durch projektorientierte Lehrveranstaltungen, in denen häufig eine autonom zu gestaltende Zusammenarbeit von Studierenden und Unternehmen umgesetzt werden muss, zu forcieren. In diesen Lehrveranstaltungen sind die Rollen von Lehrenden explizit als Coaches, Berater:innen oder Begleiter:innen definiert, die den Studierenden bedarfsbezogene Unterstützung bei der selbstorganisierten Bearbeitung von Aufgabenstellungen und Lösung von Problemstellungen anbieten und dadurch die Entwicklung ihrer Rolle als Lernende mit wachsendem Autonomiegrad didaktisch fördern.

Des Weiteren bietet die FH Lehrenden im Rahmen des Weiterbildungsprogramms unterschiedliche Formate der didaktischen Weiterbildung an (Workshops, Schulungen, „Market Places“ von Lehrenden für Lehrende zum Austausch von Lehrkonzepten, Selbstlernmodule für Lehrende). Zusätzlich wurden Formate des kollegialen Erfahrungsaustauschs und Wissenstransfers sowie didaktische Innovationsprojekte etabliert, in denen Formen und Techniken der studierendenzentrierten Lehre dem Selbstevaluationsbericht zufolge durchgängige Schwerpunkte bilden. Außerdem werden wesentliche Kriterien der studierendenzentrierten Lehre standardmäßig im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluierung erhoben. Die didaktische Zielgruppenorientierung soll auf unterschiedlichen Handlungsebenen sichergestellt werden. Im Rahmen der Studiengangsentwicklung soll im Sinne der makrodidaktischen Planung im Curriculum eine niveaustufenadäquate Anordnung von Lehrveranstaltungstypen erfolgen, mit denen auch eine Festlegung von spezifischen pädagogischen Ansätzen verbunden ist. Auf Ebene der Lehrveranstaltungen werden laut Selbstevaluationsbericht durch den Hochschuldidaktiker insbesondere die von den Lehrenden vorgesehenen didaktischen Methoden auf ihre Eignung zur Unterstützung der studierendenzentrierten Lehre überprüft und bei Bedarf Änderungen vorgeschlagen. Eine weitere zielgruppenorientierte Maßnahme ist nach Angaben der Hochschule die variable Gestaltung des Anteils der Online-Lehre in Vollzeit- und berufsbegleitenden Studiengängen, wobei in Letzteren generell ein höheres Ausmaß an Online-Lehre angeboten wird, um dadurch auch die zeitlich flexible Gestaltung von Lernprozessen zu unterstützen.

Zusätzlich zum Instrument der LV-Evaluierung werden laut Selbstevaluationsbericht qualitative Formen der Reflexion und Weiterentwicklung von Lehrveranstaltungskonzepten und didaktischen Methoden genutzt. Dazu zählen Lehrveranstaltungsbesuche des Hochschuldidaktikers, in denen dieser die Lehrpraktiken von neuen hauptberuflich Lehrenden systematisch beobachtet und den betreffenden Lehrenden in einem Vier-Augen-Gespräch Feedback sowie Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen gibt. Darüber hinaus werden bedarfsorientierte kollegiale Reflexionen von Lehrveranstaltungskonzepten und Lehrmethoden durchgeführt, welche zum Zweck der Weiterentwicklung von Lehrkonzepten vom Hochschuldidaktiker der FH moderiert und durchgeführt werden. Die Kompetenzorientierung von Prüfungen wird laut Selbstevaluationsbericht im Sinne des Constructive Alignment bereits in der Gestaltung von Curricula sowie mikrodidaktisch in den Lehrveranstaltungsbeschreibungen geplant, indem die Lehrveranstaltungsspezifischen Lernziele mit Prüfungsmethoden und Beurteilungskriterien verknüpft werden, die eine transparente Überprüfung der in den Lernergebnissen adressierten Wissensselemente sowie der von Studierenden erworbenen Fach-, Methoden-, Sozial-

und Selbstkompetenzen gewährleisten.¹³ Für die Überprüfung dieser spezifischen Kompetenzarten werden bei Bedarf spezifische Prüfungssettings entwickelt, die unterschiedliche Ausprägungen annehmen können.¹⁴

Umfangreiche Praxisphasen sind dem Selbstevaluationsbericht zufolge in den Bachelorstudiengängen im Praxissemester in Form eines verpflichtenden Berufspraktikums verankert. Inhalt, Umfang und zeitliche Lage des Berufspraktikums im Curriculum sind im Akkreditierungsantrag des jeweiligen Studienganges festgeschrieben. In Masterstudiengängen können Möglichkeiten zu Praxisphasen in einzelnen Lehrveranstaltungskonzepten verankert sein; dies ist nicht verpflichtend vorgesehen. Jeder Bachelorstudiengang hat eine:n HBL, der:die die Rolle der Praktikumskoordination einnimmt. Er:sie betreut die Studierenden vor, während und nach dem Berufspraktikum. Damit soll gewährleistet werden, dass die Studierenden ein den Vorgaben des jeweiligen Studienganges entsprechendes Praktikum absolvieren. Studierende, die bereits fachverwandt in geeignetem Umfang Berufserfahrung erworben haben, können sich das Berufspraktikum anrechnen lassen. Um die Berufspraxis zu reflektieren, wird eine praktikumsbegleitende Lehrveranstaltung angeboten, die i. d. R. auch von jenen Studierenden zu besuchen ist, denen das Berufspraktikum angerechnet wurde. Durch die Aufgaben der Rolle der Praktikumskoordination und durch die Reflexion der Berufstätigkeit in der praktikumsbegleitenden Lehrveranstaltung soll laut Selbstevaluationsbericht sichergestellt werden, dass die Berufspraxis der Studierenden auf qualitativ hohem Niveau absolviert wird. Eine Evaluierung erfolgt über Praktikumsberichte/Praktikumsreflexionen, die in der begleitenden Lehrveranstaltung erstellt werden. So soll sichergestellt werden, dass die Tätigkeiten innerhalb der Berufspraktika den Vorgaben des Akkreditierungsantrages und des Curriculums entsprechen.

¹³ Die an der FH am häufigsten verwendeten Prüfungsformen sind laut Selbstevaluationsbericht: Open Book-Prüfungen, Closed Book-Prüfungen und Multiple Choice-Tests für Endprüfungen im Sinne der Allgemeinen Prüfungsordnung der FH. Außerdem nennt die Hochschule Übungen, Hausarbeiten, Berichte, Präsentationen von Projekten und Projektergebnissen sowie individuelle Ausarbeitungen. Zunehmend häufiger werden Lernerfolgskontrollen eingesetzt, mit denen Studierende den eigenen Wissens- bzw. Kompetenzerwerb laufend beobachten und reflektieren können, um zu sehen, welche Lernleistungen im Hinblick auf die angestrebten Lernergebnisse erforderlich sind. In der Lehrpraxis haben sich für Lernerfolgskontrollen unterschiedliche Instrumente bewährt, so z. B. Lernkontrollfragen, Übungen, Zwischentests/Quiz oder One-Minute-Papers.

¹⁴ Beispielhaft erwähnt hierfür die Hochschule: Projektvernissagen, in denen Studierende die Ergebnisse von Projektarbeiten gegenüber Projektauftraggeber:innen aus der Wirtschaft präsentieren und begründen und von diesen eine Bewertung ihrer Ergebnisse erhalten; Lehreinheiten als gruppensdynamische Settings, in denen Studierende durch Selbst- und Gruppenreflexion eigenes Verhalten und die Gestaltung von (Arbeits-)Beziehungen mit anderen reflektieren; Moot Courts, in denen Studierende mit verteilten Rollen juristische Verhandlungssituationen vorbereiten und simulieren, um unterschiedliche juristische Zugänge und Vorgehensweisen sowie deren Ergebnisse und Wirkungen zu vergleichen; Spezifische Aufgabenstellungen in Sprachlehrveranstaltungen, auf deren Basis Studierende Videos und andere multimediale Produkte erstellen sowie den Entstehungsprozess erklären müssen; Lehrveranstaltungen zu Forschungsmethoden, in denen Studierende von der literaturbasierten Erstellung von Hypothesen über die Datenerhebung bis zur Auswertung und der Erstellung eines Forschungsberichts alle Stationen eines Forschungsprozesses durcharbeiten; sowie Anwendungsprojekte, in deren Rahmen Lösungen für reale Problemstellungen in Unternehmen durch Studierendenteams erarbeitet werden müssen.

Zulassung und Anerkennung

Die Zugangsvoraussetzungen für FH-Studiengänge sind laut Selbstevaluationsbericht in den jeweiligen Akkreditierungsanträgen festgelegt und orientieren sich an den gesetzlichen Möglichkeiten. Die Zugangsvoraussetzungen werden an der FH des BFI Wien auf der Webseite, am Online-Bewerbungsportal und in den Studiengangsbroschüren kommuniziert. Persönliche Beratung ist nach Angaben der Hochschule im Rahmen von Info-Abenden, Open House-Veranstaltungen und bei Messen möglich. Studienplatzbewerber:innen ohne Matura sowie mit ausländischen Zeugnissen finden laut Selbstevaluationsbericht im Admission Office eine Anlaufstelle, bei der sie Informationen und Unterstützung erhalten können. Die FH verfolgt dabei nach eigenen Angaben die Strategie, die Durchlässigkeit sowohl beim Studienzugang als auch während des Studiums durch die Anerkennung von non-formal und informal erworbenen Kompetenzen unter Beibehaltung der Ausbildungsqualität zu erhöhen und zu fördern. Das von der Stadt Wien geförderte Projekt „DULA“ (= Ausbau von Durchlässigkeit, Lernqualität und Anerkennung von Kompetenzen) beschäftigt sich seit 2022 mit der Weiterentwicklung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen (z. B. Beratungsangebote, Kurs zur Unterstützung bei der Portfolio-Entwicklung für Anerkennungsanträge, Awareness und Training des internen Personals, Entwicklung eines digitalen Anerkennungsprozesses, Aufbau einer Anerkennungsdatenbank). Die Zulassungsvoraussetzungen zu den Bachelorstudiengängen sind laut Selbstevaluationsbericht eine österreichische (oder gleichwertige ausländische) Matura, eine Berufsreifepfung oder eine Studienberechtigungsprüfung für sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Studien. Wenn die Interessent:innen keine Matura haben, benötigen sie eine facheinschlägige Lehre bzw. den Abschluss einer facheinschlägigen berufsbildenden mittleren Schule und müssen die im Akkreditierungsantrag des jeweiligen Studiengangs definierten Zusatzprüfungen ablegen. Die Zulassungskriterien zu den Masterstudiengängen betreffen einerseits die zugelassenen Fachrichtungen und andererseits das vorausgesetzte Niveau in den zentralen Fachbereichen des Studiengangs. Die Niveaus basieren auf einer Entscheidung des jeweiligen Entwicklungsteams, das erforderliche Vorkenntnisse in den zentralen Fachbereichen in ECTS-Kreditpunkte umlegt bzw. sind zum Teil auch Fremdsprachenkenntnisse anhand des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen (CEFR) festgelegt. Zur Erhöhung der Durchlässigkeit bietet die FH laut Selbstevaluationsbericht regelmäßig Brückenkurse an, in deren Rahmen Bewerber:innen etwaige fehlende fachliche Voraussetzungen (ECTS) noch vor Studienbeginn erwerben können. Teilweise werden diese Kurse online angeboten, was die örtliche Flexibilität steigern und damit auch die Zugangsmöglichkeiten aus dem Ausland erhöhen soll. Die Überprüfung der Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen bei Studienplatzbewerber:innen erfolgt nach Angaben der Hochschule zentral durch das Admission

Office. Das gesamte Zulassungsverfahren kann dabei laut Selbstevaluationsbericht über das Campusmanagementsystem FH Complete online abgewickelt werden. Diese örtliche Flexibilität soll nach Angaben der Hochschule auch den Zugang aus dem Ausland erleichtern.

Studierbarkeit, Studienberatung und -betreuung

Eine semesterweise Workloaderhebung pro Lehrveranstaltung in allen Studiengängen soll die Feststellung der Adäquatheit des geplanten Arbeitspensums ermöglichen. Bei den semesterweise stattfindenden Evaluierungsgesprächen zwischen den jeweiligen Studiengangsleitungen und den Studierendenvertretungen werden nach Angaben der Hochschule hohe Arbeitsbelastungen gemeinsam analysiert und Maßnahmen zur Reduktion definiert. Die FBL besprechen diese Studierendenfeedbacks in Gesprächen mit den Lehrveranstaltungsleitungen ihrer jeweiligen Fachbereiche, sodass diese die Erkenntnisse in ihre didaktischen Konzeptionen einfließen lassen können.

Bessere Studierbarkeit soll an der FH des BFI Wien dem Selbstevaluationsbericht zufolge unter anderem durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- Flexibilisierung der Unterrichtsgestaltung und Lernzeiten: Angebot von Präsenz- und Onlineformaten, Digitalisierung der Lehre, Reduktion der Kontaktstunden durch Selbstlernelemente, Summer School-Angebote für Workloadtransfer, Anerkennung von Lehrveranstaltungen.
- Stundenplangestaltung und Studienorganisation: gut abgestimmte Lehrveranstaltungstermine an fixen Wochentagen, gute Verteilung von Prüfungen im Semester, rechtzeitige Bekanntgabe von Terminen und Fristen.
- Unterstützungsangebote: Warm-up-Kurse vor Studienbeginn, kostenlose psychologische Beratung, Stütz-Lehrveranstaltungen, Schreibwerkstatt.
- Infrastruktur: Student Lounge für Lern- bzw. Arbeitsgruppen, buchbare Räume für Lerngruppen, Bibliothek mit Lernplätzen.

Im Rahmen des bereits genannten, von der Stadt Wien geförderten Projektes „DULA“ sollen laut Selbstevaluationsbericht aktuell weitere Maßnahmen zur Förderung der Steigerung der Lernqualität und Studierfähigkeit durch den Ausbau und die Weiterentwicklung des Lernservices getroffen werden.

Um die Studierbarkeit zu gewährleisten, erhebt die FH dem Selbstevaluationsbericht zufolge diverse Daten und führt Befragungen mit Studierenden durch. So werden Dropoutanalysen auf Studiengangs- bzw. Lehrgangsebene und FH-weit erstellt, die sich mit der Häufigkeit von Studienabbrüchen auseinandersetzen, aber auch mit deren zeitlichem Auftreten. Auch die Abschlüsse stellen bei der Evaluierung der Studierbarkeit nach Angaben der Hochschule eine wichtige Kennzahl dar und werden v. a. in Relation von Ab-

schlüssen in Regelstudienzeit zu Abschlüssen gesehen, die nach dieser erfolgen. Außerdem werden für neue Programme Workloaderhebungen durchgeführt, die den Studierenden die Möglichkeit bieten sollen, den Workload im neuen Programm zu bewerten und den Studien- bzw. Lehrgängen die Chance, den Workload besser auf die Semester zu verteilen bzw. diesen anzupassen. Bei den Relaunches (Weiterentwicklung) von Studiengängen wird laut Selbstevaluationsbericht auch im Rahmen von Fokusgruppen das Workloadthema bearbeitet. Ein zentrales Steuerungsinstrument zur Gewährleistung der Studierbarkeit ist nach Angaben der Hochschule die Länge des Semesters. Während bei VZ-Studierenden ein Semester 15 Wochen umfasst, sind es bei BB-Studierenden 20 Wochen für denselben Workload.

Erste Anlaufstelle für Interessent:innen und Bewerber:innen ist nach Angaben der Hochschule der Infopoint. Die fachliche Studienberatung erfolgt unter anderem durch die Studiengangskoordinationen. Auf Messen und bei Schulbesuchen werden Studierenden-Buddies eingesetzt. Darüber hinaus werden Infoabende vor Ort wie auch online von den Studiengängen angeboten. Zudem finden Open House-Veranstaltungen statt, wo Studiengangsleitungen, Studiengangskoordinationen, HBL und Studierende die Studienplatzinteressent:innen und Studienplatzbewerber:innen beraten.

Die allgemeine Beratung der Studierenden erfolgt im Wesentlichen durch die Koordinator:innen, die Studiengangsleitungen und bei fachlichen Fragen durch die FBL und die HBL der jeweiligen Studiengänge. Im Bedarfsfall werden auch NBL eingebunden. Zu Fragen der Mobilitätsmöglichkeiten bietet das International Office (IO) laut Selbstevaluationsbericht ein umfassendes Beratungsangebot an. Zusätzlich steht den Studierenden die Ombudsstelle für Studierende bei studienrechtlichen Fragen beratend zur Verfügung. Die psychologische Beratung für Studierende kann kostenlos bei persönlichen, beruflichen und/oder studienbezogenen Problemen in Anspruch genommen werden und wird durch eine klinische und Gesundheitspsychologin und Psychotherapeutin durchgeführt. Nach einem ersten Beratungsgespräch ist je nach Bedarf eine weitergehende Begleitung im Ausmaß von bis zu 10 Einheiten à 45 Minuten möglich oder die Psychologin stellt dem:der zu beratenden Studierenden Kontaktadressen von geeigneten Expert:innen zur Verfügung.¹⁵ In Gleichbehandlungsfragen können sich Studierende laut Selbstevaluationsbericht an die Gender- und Diversity-Beauftragte wenden.

Im von der Stadt Wien geförderten Projekt „DULA“ werden laut Selbstevaluationsbericht seit 2022 weitere niederschwellige Unterstützungsmaßnahmen und -formate entwickelt und umgesetzt, die sich vor allem an Studierende aus bildungsfernen Kontexten richten (first generation students), jedoch für alle Studierenden zugänglich sind. Die Aktivitäten umfassen bspw. Beratungsangebote und Workshops (u. a. „Schreibzeit“, Informationskompetenz,

¹⁵ Zusätzlich betreibt die Psychologin einen Blog auf der Homepage der FH, in dem Informationen und Hilfestellungen zu Themen rund um psychische Gesundheit im Studium, Psychologie und Selbstmanagement übermittelt werden.

Literaturrecherche) sowie die Inanspruchnahme von Coachingangeboten. Die Angemessenheit und Wirksamkeit der Studienberatung wird nach Angaben der Hochschule im Rahmen der Umfeldevaluierung, der Bewerber:innenbefragung, der Fokusgruppen und der Evaluierungsgespräche mit Studierendenvertretungen gemonitort.

Verknüpfung von Forschung und Lehre

Der Wissenstransfer aus der Forschung in die Lehre erfolgt laut Selbstevaluationsbericht aus den fünf zentralen FH-weiten Forschungsfeldern „New Work – New Business“, „Standortwettbewerb und Regionen“, „Finanzmarktentwicklung und -regulierung“, „Hochschuldidaktik und -management“ und „Nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliche Transformation“. Jeder Studiengang ist nach Angaben der Hochschule an mindestens einem FH-weiten Forschungsfeld beteiligt, legt darüber hinaus aber auch eigene Forschungsfelder fest, die sich am Qualifikationsprofil und den Berufsfeldern des Studiengangs orientieren. Das so generierte, neue Wissen fließt, so die Hochschule, in Lehrveranstaltungen und neue Module ein. Über die Vergabe von Abschlussarbeiten in den Forschungsfeldern der FH in Kooperation mit Unternehmen und Institutionen des jeweiligen Berufsfeldes soll ebenfalls ein Wissenstransfer generiert werden. Zusätzlich nehmen Studierende gezielt an externen Wettbewerben für Masterarbeiten teil (z. B. Springer Gabler Best Masters, CFA Society Austria Preis) und die FH vergibt auch eigene Forschungspreise für herausragende Masterarbeiten (z. B. der „Christian Malus Würdigungspreis“ im Studiengang „Projektmanagement und Organisation“).

Stiftungsprofessuren (z. B. Arbeitsrecht im Digital HR-Management), Kompetenzteams und drittmittelgeförderte Projekte (z. B. Stadt Wien/MA 23, FFG, Erasmus+/Jean Monnet Activities) sollen weiteren Wissenstransfer aus der Forschung an die Studierenden im Rahmen von Lehrveranstaltungen ermöglichen.

Ressourcenausstattung und -verteilung

Die Hochschule weist darauf hin, dass auf der gesamthochschulischen strategischen Ebene die Hochschulleitung Entscheidungen zur Ressourcenausstattung und -verteilung unter Einbindung der betroffenen Stakeholder:innengruppen trifft.

Auf Ebene des FH-Kollegiums ist den Angaben der Hochschule zufolge auf der Agenda für die Kollegiumssitzungen der Punkt „Qualitätssteigernde Maßnahmen“ im Bereich Lehre und Didaktik als Fixpunkt verankert. Hier werden auch regelmäßig Anträge zur Verbesserung und Optimierung der Ressourcenstruktur in der Hochschullehre von Mitgliedern des Kollegiums gestellt. Die eingebrachten qualitätssteigernden Maßnahmen werden im Fall der Genehmigung des Antrags durch das Kollegium im Verantwortungsbereich der Akademischen Leitung umgesetzt und die Umsetzung nach Ablauf eines definierten Zeitraums evaluiert. Auf Studiengangsebene ist die angemessene

Ressourcenausstattung im Rahmen der Akkreditierung von Studiengängen nachzuweisen. Im laufenden Studienbetrieb soll diese u. a. durch jährliche Budgetgespräche zwischen der Geschäftsführung und den jeweiligen Studiengangleitungen sichergestellt werden. Überprüft wird die Ressourcenausstattung über die Kostenrechnung-Ist Ergebnisse. Eine 2019 eingeführte Enterprise Performance Plattform (Jedox) und die Anpassung des Budgetjahres an das Studienjahr im Jahr 2021 haben, so die Hochschule, die Datenqualität erhöht. Die Datenentwicklung kann durch die Budgetverantwortlichen laufend eingesehen werden, um bei Bedarf entsprechend gesteuert zu werden. Die Hochschule weist darauf hin, dass die erforderliche Infrastruktur für einen reibungslosen Studienbetrieb zur Verfügung gestellt wird.¹⁶

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Die Hochschule weist darauf hin, dass sie Lehrgänge zur Weiterbildung in einem eigenen Geschäftsbereich seit 2003 durchführt, erst unter der Abteilungsbezeichnung „Postgraduale Weiterbildung“, ab 2018 nach einer Repositionierung als „Executive Education Center“ (EEC). Im April 2022 erfolgte primär aus wirtschaftlichen und organisatorischen Überlegungen die Ausgründung des Bereichs als FH BFI Wien EEC GmbH (EEC) in Form einer 100%igen Tochtergesellschaft der FH des BFI Wien. Als Geschäftsführerin fungiert die Geschäftsführerin der FH. Unternehmensgegenstand bildet laut Selbstevaluationsbericht die Entwicklung, Organisation und Durchführung von Hochschullehrgängen sowie sonstiger akademischer und nicht akademischer Aus- und Weiterbildungsangebote. Somit werden alle Lehrgänge der FH durch das EEC durchgeführt. Das EEC ist dem Selbstevaluationsbericht zufolge weitestgehend in die Organisationsstrukturen der FH eingebunden und nutzt daher deren Strukturen, operative Einheiten (z. B. Admission-/Recognition-Office, Bibliothek, TLC, Qualitätsmanagement & Hochschulentwicklung, Projektmanagement-Office, u. a. Supporteinheiten) sowie Prozesse. Mit Stand 1. Oktober 2023 beschäftigt das EEC sieben angestellte Mitarbeitende: Neben der Geschäftsführerin sind das je eine Leitung der Präsenz- und Online-Lehr-

¹⁶ Die Hochschule merkt an, dass HBL und Mitarbeitende der FH über Notebooks verfügen, deren Kapazität und Ausstattung auf deren Bedürfnisse abgestimmt sind. Für NBL gibt es an beiden Standorten, an denen Lehrveranstaltungen stattfinden, jeweils einen Vorbereitungsraum, dessen Arbeitsplätze mit Stand-PCs sowie Multifunktionsgeräten zum Drucken und Scannen ausgestattet sind. Die Lehrsaalinfrastruktur ist für Lehrende auch für die reine Online-Lehre nutzbar. Jeder Lehrsaal ist mit PC, Beamer und Kamera bzw. Mikrofon ausgestattet. Die technische Ausstattung der Lehrsäle wird vom Teaching and Learning Center in Zusammenarbeit mit den IT-Services und der Haustechnik regelmäßig erfasst, evaluiert und nach Möglichkeit adaptiert bzw. erweitert. Nach der Bestandsaufnahme im Jahr 2020 wurden in den Jahren 2021 und 2022 Upgrades durchgeführt. Dies betrifft insbesondere die Ausstattung des Großteils der Lehrsäle mit Lehrsaalkameras und Mikrofonen zur Unterstützung der hybriden Lehre, die Bereitstellung von zwei mobilen, interaktiven Whiteboards sowie die Einrichtung eines Green Screen-Raumes an einem der Standorte mit Audio- und Videosoftwareausstattung für die Produktion von Lernvideos. Den HBL und NBL stehen außerdem zwei Arbeitsplätze und ein Laptop-Leihgerät mit Camtasia-Lizenzen sowie ein Schnittplatz zur Erstellung von Lernvideos zur Verfügung. Zur Unterstützung der Nutzung der technischen Infrastruktur wurden und werden laufend Schulungen für Mitarbeitende und Lehrende durchgeführt. Darüber hinaus stehen für den Ad hoc-Support von Lehrenden studentische IT-Buddies bereit. Aktuell werden im Rahmen des internen Projektes „L-TEC“ (Learning Technologies) in einer weiteren Evaluierungsphase Möglichkeiten zur Einrichtung eines zweiten Videoproduktionsraumes inklusive erforderlicher Hard- und Softwareausstattung evaluiert und eine Handlungsempfehlung für die Akademische Leitung und die Geschäftsführung erarbeitet.

gänge sowie drei Koordinator:innen. Das Lehrendenteam sowie die wissenschaftlichen Leitungen setzen sich aus hauptberuflichen Lektor:innen der FH BFI Wien und NBL zusammen. Inhaltlich baut das Angebot des EEC laut Selbstevaluationsbericht auf den Kernkompetenzen der FH des BFI Wien in den Bereichen Wirtschaft, Management und Finance auf, wobei sich die strategischen Querschnittsthemen der FH (Digitalisierung, Nachhaltigkeit, New Work – New Business) in den Weiterbildungsangeboten widerspiegeln. Mit Stand 31. Jänner 2024 wurden 8 Master-Programme und drei Certificate Programmes angeboten. Die Zahl der Studierenden betrug mit 15.11.2023 rund 4.100, die Anzahl der Absolvent:innen rund 900 Personen.

Strategische Einbettung

Abgeleitet von der Mission und Vision der FH hat sich das EEC laut Selbstevaluationsbericht dem Lifelong Learning verschrieben mit dem Ziel, State-of-the-art-Wissen mit starkem Praxisbezug zu vermitteln, damit außerordentlich Studierende in ihrem beruflichen Alltag davon profitieren und der Wissens- und Praxistransfer in das berufliche Umfeld unmittelbar gewährleistet ist. Das Ausbildungsangebot richtet sich nach Angaben der Hochschule insbesondere an Berufstätige mit Hochschulabschluss, die sich zu fairen Preisen weiter- oder höherqualifizieren wollen. Wichtig ist dem Selbstevaluationsbericht zufolge das Prinzip der Durchlässigkeit, um auch Nicht-Akademiker:innen insbesondere durch die Anerkennung von im beruflichen Kontext erworbenen Qualifikationen die Teilnahme an qualitativ hochwertigen Hochschullehrgängen zu ermöglichen. Selbstverständnis, Schwerpunkte und Ziele sind in der EEC-Strategie formuliert.

Rechtlicher Rahmen

Den rechtlichen Rahmen für Hochschullehrgänge bildet im Wesentlichen § 9 FHG. Fachhochschulen sind berechtigt, in den Fachrichtungen der akkreditierten Fachhochschul-Studiengänge Hochschullehrgänge einzurichten. Mit der FHG-Novelle können seit 1. Oktober 2021 Hochschullehrgänge eingerichtet werden, davor waren es Lehrgänge zur Weiterbildung. Die Hochschule weist darauf hin, dass diese Unterscheidung insofern von Relevanz ist, als dass die Änderung der Bezeichnung mit wesentlichen Änderungen des rechtlichen Rahmens einhergeht. Eine zweijährige Übergangsfrist, die mit 30.9.2023 endete, ermöglichte bis dahin parallel die Einrichtung und Führung von Lehrgängen zur Weiterbildung und von Hochschullehrgängen. Die Hochschule merkt an, dass die Novelle eine weitgehende Vereinheitlichung der Rahmenbedingungen im gesamten tertiären Sektor brachte: konkrete Vorgaben betreffend Zugangsmöglichkeiten, Umfang der Studien und Vergabe akademischer Grade. Es erfolgte die Gleichstellung mit ordentlichen Studien, eine Eingliederung in das Bologna-System sowie die Verankerung der Durchlässigkeit in ordentliche Studien. Einerseits bedeutet dies aus Sicht der FH eine begrüßenswerte Neupositionierung des außerordentlichen Masterstudi-

ums in der österreichischen und internationalen Hochschullandschaft, andererseits eine deutliche Reduktion der Durchlässigkeit in den tertiären Sektor hinein, indem ein Zugang ohne Vorstudium nur mehr unter genau definierten Bedingungen bei Studienprogrammen mit dem akademischen Grad Executive Master of Business Administration (EMBA) erlaubt ist. Auf Basis der beschriebenen rechtlichen Einflussfaktoren bietet die FH derzeit sowohl Lehrgänge zur Weiterbildung nach FHG alt als auch Hochschullehrgänge nach FHG neu an.

Die Hochschule weist auf Unterschiede zwischen Lehrgängen zur Weiterbildung bzw. Hochschullehrgängen und Studiengängen hin: Lehrgänge zur Weiterbildung bzw. Hochschullehrgänge stellen außerordentliche (a. o.) Studienprogramme dar, deren Teilnehmer:innen außerordentliche (a. o.) Studierende sind, wobei a.o. Studierende einen Lehrgangsbeitrag zu entrichten haben, der auf Basis der tatsächlichen Lehrgangskosten des Hochschullehrgangs festzulegen ist. Außerdem ist eine Akkreditierung durch eine externe Stelle für Lehrgänge zur Weiterbildung bzw. Hochschullehrgänge nicht vorgesehen; Einrichtung wie Auflassung obliegen dem Kollegium im Einvernehmen mit dem Erhalter. Der Gesetzgeber ermöglicht es, Hochschullehrgänge mit außerhochschulischen Rechtsträgern anzubieten und durchzuführen. Während Studiengangsleiter:innen gemäß FHG mit konkreten Befugnissen ausgestattet sind, kann die Rolle der Leitungen der Hochschullehrgänge durch die Fachhochschulen selbst ausgestaltet werden. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben erfolgt durch die Leitung Hochschullehrgänge bzw. durch die wissenschaftlichen Leitungen, auch hier in Anlehnung an die Prozesse und Vorgaben in den Studiengängen.

Lehrangebot

Das Angebotsportfolio des EEC umfasst folgende Segmente:

- Lehrgänge zur Weiterbildung bzw. Hochschullehrgänge online und in Präsenz, berufsbegleitend, alle mit Masterabschluss,
- Akademische Lehrgänge mit zumindest 60 ECTS, mit dem Abschlussgrad „Akademische:r plus Bezeichnung“ (derzeit keiner laufend),
- Certificate Programmes, welche i. d. R. zwischen 6-15 ECTS umfassen und mit einem Zertifikat schließen,
- maßgeschneiderte Unternehmensschulungen und -programme.

Die Lehrangebote sind auf der Webseite der FH des BFI Wien/Executive Education veröffentlicht. Die Lehrveranstaltungs- und Modulbeschreibungen samt den zu erlangenden Kompetenzen und Lernergebnissen sind laut Selbstevaluationsbericht in den jeweiligen Studienordnungen zugänglich. Die Satzungsdokumente der Hochschullehrgänge sowie die spezifischen Zugangsvoraussetzungen zu den unterschiedlichen Bildungsprodukten sind ebenfalls der Webseite zu entnehmen.

Den stärksten Wachstumsbereich stellt derzeit nach Angaben der Hochschule das Online-Segment mit seinen asynchron durchgeführten MBA- bzw. EMBA-Programmen dar. Ein Start des Studiums ist aufgrund der Organisationsform jederzeit, orts- und zeitungebunden möglich. Damit sollen Zielgruppen angesprochen werden, die höchste Flexibilität benötigen und denen ein Präsenz- bzw. synchrones Online-Studium häufig unmöglich wäre. Zur organisatorischen Durchführung kooperiert die FH mit der E-Learning-Consulting GmbH (ELC).

Während der Begehung äußern die anwesenden Weiterbildungsteilnehmenden und -absolvent:innen den Wunsch nach freiwilligen vor-Ort-Formate für die reinen Online-Programme. Insbesondere wird hier auf einführende Veranstaltungen (Einführungstag bzw. -woche) und auf zeremonielle Abschlussformate (bspw. in Form einer Abschlussfeier zur Urkundenverleihung) hingewiesen.

Entwicklung und Weiterentwicklung von a.o. Studienprogrammen

Die Entwicklung von a.o. Studienprogrammen wird an der FH laut Selbstevaluationsbericht in starker Anlehnung an die für Studiengänge definierten Prozesse umgesetzt. Die Bestimmungen über die Einrichtung und Auflassung von Hochschullehrgängen sind Teil der Satzung. Wie in den Studiengängen gibt es je einen eigenen Prozess zur Entwicklung, Weiterentwicklung und Änderung eines Hochschullehrgangs. Die Entwicklung von Certificate Programmes ist ebenfalls in einen standardisierten Prozess gegossen.

Die Entwicklung eines Hochschullehrgangs erfolgt nach Angaben der Hochschule analog zu den Studiengängen i. d. R. im Rahmen eines beauftragten Projektes unter Einbeziehung eines Expert:innenteams¹⁷, das sich aus wissenschaftlich und berufspraktisch qualifizierten Personen der intendierten Kernbereiche des Programms sowie aus relevanten Expert:innen der relevanten akademischen Services (z. B. Hochschuldidaktik, IO) zusammensetzt. Begleitet wird die Entwicklung durch den:die Stelleninhaber:in Studiengangs- und Lehrgangsentwicklung, die die prozessuale Projektleitung innehat. Ebenfalls wie bei Studiengängen erfolgt die Erstellung eines Errichtungsantrags, welcher im Wesentlichen der Struktur von Akkreditierungsanträgen nach § 18 Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung folgt. Nach der vorgesehenen Erhalterprüfung wird der Antrag dem FH-Kollegium zur Prüfung, Diskussion und Beschlussfassung vorgelegt.

Die strukturierte Weiterentwicklung von Lehrgängen erfolgt nach Angaben der Hochschule ebenfalls in Anlehnung an die Weiterentwicklung von Studiengängen: Expert:innenteams bewerten und überarbeiten unter Mitwirkung der relevanten akademischen Services das Programm auf Grundlage von Feedbacks von Studierenden, Lehrenden, Unternehmensvertretungen sowie

¹⁷ In Abgrenzung zu den Studiengängen bezeichnet die FH des BFI Wien die Entwicklungsteams für Hochschullehrgänge als Expert:innenteams.

Markt- und Datenanalysen. Die vorgenommenen Änderungen sind vor Inkrafttreten durch die Leitung des Qualitätsmanagements und den:die Erhaltervertretung zu prüfen und an das Kollegium zu berichten. Geringfügige Änderungen, die eine Änderung des Studienplans anstoßen (z. B. Änderungen der Lehrveranstaltungsbezeichnung, des Lehrveranstaltungstyps, der Lehrveranstaltungs-sprache, der Zuordnung von ECTS) sind schriftlich einzubringen, zu begründen und vor Inkrafttreten durch die Leitung QM-HE freizugeben und an das Kollegium zu berichten.

Studienbetrieb und Studienorganisation

Für die Abwicklung des Studienbetriebs und der Weiterbildungsangebote greift das EEC laut Selbstevaluationsbericht grundsätzlich auf die Strukturen, Prozesse und Services der FH zurück. Für den reibungslosen Ablauf eines Hochschullehrgangs sind nach Angaben der Hochschule neben den Leitungen der Hochschullehrgänge und den wissenschaftlichen Leitungen insbesondere die Koordinatorinnen des EEC verantwortlich.

Abweichend vom Präsenzbetrieb läuft die Durchführung der Online-Lehrgänge. Die Kooperationspartnerin ELC übernimmt einen Gutteil der organisatorischen Belange und zeichnet insbesondere für das Marketing, den First-Level-Studierenden-Support, die Bereitstellung der E-Learning-Plattform Moodle (inkl. E-Learning bzw. Blended Learning-Tools, Aufbereitung digitaler Lehrmaterialien), die Betreuung von Beratungs-, Austausch- und Informationsforen sowie die Bereitstellung von Study-Coaches verantwortlich. Die Study-Coaches sollen ein Onboarding zu Studienbeginn bzw. Unterstützung bei der Meilensteinplanung gewährleisten sowie Lerntipps, Motivation und Hilfe bei Studienproblemen bieten. Zudem wirkt die Kooperationspartnerin bei der Entwicklung der Studienangebote durch Entsendung von Mitarbeitenden in die Expert:innenteams, durch Bereitstellung von Lehrpersonal bzw. durch Produktion von Content mit. Die Verantwortung über Einrichtung/Auflassung der Programme, Festlegung der Zugangsbedingungen, die Zulassung der Studierenden, Anerkennung von Kompetenzen, Studierendenadministration, Prüfungswesen, Studienabschluss sowie Qualitätssicherung obliegen der FH gemeinsam mit ihrer Tochtergesellschaft.

Qualitätsmanagement und eingesetzte Instrumente

Das EEC ist laut Selbstevaluationsbericht eng und möglichst analog zu den Studiengängen an das Qualitätsmanagementsystem der FH angebunden. Die Qualitätssicherung für das EEC wird nach Vorgaben der FH durch die FH umgesetzt. Entsprechend ist die Lehre in der Prozesslandschaft der FH abgebildet. Die Prozesse zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Hochschullehrgängen sind dem Qualitätsmanagement zugeordnet. Im Zuge der Ausgliederung des EEC wurden im Frühjahr 2022 die Prozesse nach Angaben der Hochschule im Rahmen eines Vorhabens „EEC-Bestandsaufnahme operativ“

einer kritischen Prüfung und wo notwendig Überarbeitung unterzogen. Es erfolgte eine Bestandsaufnahme der operativen Abläufe entlang des „Student Life Cycle“, wobei ein Vergleich mit den Abläufen der Regelstudiengänge sowie eine Bewertung der Möglichkeiten zur Angleichung erfolgte. Wesentliche Parameter waren, so die Hochschule, Effektivität/Effizienz der Abläufe, Datenverfügbarkeit, Qualität der Schnittstellen sowie Einhaltung der Erfordernisse zur Qualitätssicherung. Auf Basis der Ergebnisse folgte nach Ausgründung das ebenfalls durch die Abteilung QM-HE begleitete Projekt „Stabilisierungsphase EEC“ mit dem Ziel, die Schnittstellen zwischen FH und EEC sowie der Kooperationspartnerin ELC zu definieren, notwendige Prozesse zu implementieren bzw. bestehende zu optimieren und die Qualitätsstandards weiterzuentwickeln. Dadurch erfolgte laut Selbstevaluationsbericht eine deutlich engere Anbindung an das Qualitätsmanagement der FH. Die Integration des Prüfungs- und Beschwerdewesens in die Satzung der FH wurde ebenfalls umgesetzt. Für die darüberhinausgehende Qualitätssicherung der Online-Hochschullehrgänge ist den Angaben im Selbstevaluationsbericht zufolge ein Beirat eingerichtet, dem die Geschäftsführer:innen der FH/EEC und der Kooperationspartnerin ELC, die Leitungen des Qualitätsmanagements von FH und ELC sowie der Akademische Leiter der FH angehören. Die Lehrangebote sind in das elektronische Evaluierungssystem (basierend auf Unizensus) der FH integriert. Durchgeführt werden:

- Lehrveranstaltungs- bzw. Modulevaluierungen bei Präsenz- und Online-Lehrgängen,
- Bewerber:innenbefragungen bei Präsenz-Lehrgängen, Abschlussbefragungen inklusive Elemente der Umfeldevaluierung bei Präsenzlehrgängen
- Umfeldevaluierung bei Online-Lehrgängen
- Absolvent:innen-Befragung bei Präsenz-Lehrgängen, bei den Online-Lehrgängen wird mit Frühjahr 2024 ein Instrument zur Absolvent:innenbefragung eingeführt,
- Lehrgangsevaluierung in den Certificate Programmes,
- Semesterevaluierungsgespräche in Präsenz-Lehrgängen.

Der Austausch und Wissenstransfer mit den Studiengängen bzw. Support-/Verwaltungseinheiten der FH erfolgt nach Angaben der Hochschule u. a. durch Teilnahme von EEC-Mitarbeitenden in den Qualitätszirkeln Lehre und Support, in Arbeitsgruppen (z. B. AG Aufnahmeverfahren, AG Nachhaltigkeit, AG Anerkennung), der bedarfsorientierten Teilnahme an Studiengangsleiter:innensitzungen, der regelmäßigen Teilnahme an Managementteamsitzungen und das Mitwirken am Strategieprozess. Mit den Abteilungen „QM-HE“ und „Marketing & PR“ werden monatliche Jour fixes durchgeführt. Innerhalb des EEC-Teams gibt es regelmäßige Team Jour fixes. Im Rahmen der Kooperation mit der ELC finden quartalsmäßig Beiratssitzungen statt. Darüber hinaus werden Fragen des Qualitätsmanagements zwischen EEC und ELC in

zwei-wöchentlichen und zwischen FH, EEC und ELC in monatlichen Meetings adressiert.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

Forschungsfelder und Ansprüche an Forschung an der FH des BFI Wien

An der FH gibt es laut Selbstevaluationsbericht ein strategisches qualitätsbezogenes Forschungsmanagement, das seit 2019 in Form einer aktualisierten Forschungsstrategie festgelegt ist. Forschung an der FH des BFI Wien zielt nach Angaben der Hochschule auf die Erfüllung folgender Kriterien ab:

- unabhängig und dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn verpflichtet,
- praxisorientiert durch Fokussierung auf anwendungsbezogene Forschung und Entwicklung im Auftrag von oder in Kooperation mit Unternehmen und Institutionen,
- innovativ durch Erarbeitung neuer Kenntnisse und Lösungsansätze,
- themenbezogen interdisziplinär durch studiengangs- und fachbereichsübergreifende Forschung, und
- international durch die aktive Bearbeitung international relevanter Themen und Fragestellungen und die Beteiligung an internationalen Forschungsnetzwerken.

Die FH versteht sich als aktiver Teil der regionalen, nationalen und internationalen Forschungscommunity, fokussiert nach Angaben der Hochschule regional auf Europa und Emerging Markets und fördert internationale Forschungsaktivitäten. Jede Forschungsaktivität an der FH orientiert sich laut Selbstevaluationsbericht entweder an den studiengangsbezogenen¹⁸ und/oder den FH-weiten Forschungsfeldern. Die fünf FH-weiten Forschungsfelder sind:

- New Work – New Business,
- Standortwettbewerb und Regionen,
- Finanzmarktentwicklung und -regulierung,
- Nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftliche Transformation,
- Hochschuldidaktik und -management.

Die studiengangsbezogenen Forschungsfelder orientieren sich am Qualifikationsprofil und den Berufsfeldern des Studiengangs und sind den jeweiligen Studiengangsleitungen zugeordnet. Die FH-weiten Forschungsfelder sind dem FH-Kollegium zugeordnet. An der FH wird das Ziel verfolgt, dass jeder Studiengang neben den studiengangsbezogenen Forschungsfeldern sich an mindestens einem FH-weiten Forschungsfeld beteiligt. Hiermit soll laut Selbstevaluationsbericht die Sichtbarkeit in der Forschungscommunity und

¹⁸ <https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/forschung/studiengangsbezogene-forschung-und-entwicklung>, zuletzt abgerufen am 17.05.2024.

den Wissenstransfer in Lehre und Praxis verstärkt werden. Jede Forschungsaktivität an der FH ist somit, so die Hochschule, inhaltlich entweder über die FH-weite oder die studiengangsbezogenen Forschungsstrategien abgebildet.

Strategisches Forschungsmanagement

Die inhaltliche Ausrichtung auf Strategiekonformität erfolgt dem Selbstevaluationsbericht zufolge für die studiengangsbezogenen Forschungsfelder durch die Studiengangsleitungen, für die FH-weiten Forschungsfelder durch die Akademische Leitung. Das jährliche Forschungsbudget wird von den Studiengangsleitungen und der Akademischen Leitung erstellt und anschließend mit der Geschäftsführung/dem Erhalter festgesetzt. Die strategische Ausrichtung und die Umsetzung der Forschung werden, so die Hochschule, regelmäßig überprüft. Seit der letzten Überarbeitung der Forschungsstrategie 2019 wird nach Angaben der Hochschule verstärkt das Ziel verfolgt, die Relevanz und die Sichtbarkeit innerhalb der Forschungscommunity durch kontinuierlich Kooperationen und Forcierung der drittmittelfinanzierten Projekte zu erhöhen.

Das Forschungsbudget wird jährlich für die interne Forschungsfinanzierung (jährliche Forschungsplanung) festgelegt. Es teilt sich in ein allgemeines Forschungsbudget (F&E allgemein), in ein studiengangbezogenes Forschungsbudget (F&E-Studiengänge) und in ein projektbezogenes Forschungsbudget (F&E-Projekte & Forschungsvorhaben). Die Hochschule weist darauf hin, dass die Stadt Wien FH-Forschung zwar im Rahmen kompetitiver Calls unterstützt, zu denen auch Stiftungsprofessuren und Kompetenzteams zählen, allerdings nicht mit einer projektunabhängigen Finanzierung, wie es in vielen anderen Bundesländern der Fall ist. Damit ist die Forschungsfinanzierung an der FH laut Selbstevaluationsbericht nur über externe kompetitive Ausschreibungen, zum Beispiel über die FFG oder Eigenfinanzierung möglich. Die FH teilt ihre Forschungstätigkeiten in verschiedene Typen ein: F&E-Projekte, Forschungsvorhaben (klein/groß), Vorhaben mit projektähnlichem Charakter. Diese unterscheiden sich nach Angaben der Hochschule durch Umfang (finanziell und nach Stunden), die Anzahl der beteiligten Personen sowie ihre inhaltliche Komplexität voneinander. Die Rollenaufteilung im Forschungsmanagement ist nach Angaben der Hochschule klar gegliedert und wird im Prozessmanagementsystem detailliert beschrieben.

Die Entscheidung, ob ein großes Forschungsvorhaben intern genehmigt wird, liegt laut Selbstevaluationsbericht einerseits bei der Akademischen Leitung und andererseits bei der Geschäftsführung. Kriterien sind dabei: Aussagekraft des Antrags sowie Bezug zur Forschungsstrategie, wissenschaftliche Fragestellung, Methodik, Stundenausmaß, Output. Kleine Forschungsvorhaben werden durch die Studiengangleitungen oder durch die Akademische Leitung intern beauftragt und abgenommen. Angestellte Mitarbeitende kön-

nen zudem im Rahmen der Betriebsvereinbarung zur temporären Dienstfreistellung bis zu drei Monate für wissenschaftliche Publikationen unter Entgeltfortzahlung freigestellt werden.

Die Hochschule beschreibt folgende Qualitätsmanagementinstrumente und -prozesse nach dem PDCA-Zyklus:

Phase 1 – PLAN: Es werden die FH-weiten und die studiengangsbezogenen Forschungsfelder definiert und in den jeweiligen Strategien festgehalten. Das jährliche Forschungsbudget wird von den Studiengangsleitungen und der Akademischen Leitung erstellt und anschließend mit der Geschäftsführung/dem Erhalter festgesetzt. Die Zielwerte für die F&E-Kennzahlen werden von der Akademischen Leitung festgesetzt.

Phase 2 – DO: Die Forscher:innen führen drittmittelfinanzierte F&E-Projekte bzw. Projekte mit F&E-Anteilen und interne Forschungsvorhaben durch und dokumentieren und veröffentlichen ihre Forschungsergebnisse in entsprechenden Formaten. Die Forschungsergebnisse finden auch Eingang in die Lehre (forschungsgeladete Lehre). Es werden Drittmittelanträge für neue Forschungsprojekte gestellt.

Phase 3 – CHECK: Die regelmäßig (zweimal jährlich) stattfindende Erhebung und Dokumentation der F&E-Kennzahlen durch die Forschungskordinatorin ist laut Selbstevaluationsbericht ein notwendiger Schritt für die interne und externe Berichtslegung und die darauffolgende Überprüfung im Qualitätszirkel F&E und in der Arbeitsgruppe F&E.

Phase 4 – ACT: Die Ziele in Bezug auf die F&E-Kennzahlen werden nach Angaben der Hochschule auf mehreren Ebenen reflektiert und Maßnahmen abgeleitet. Vereinbarungen werden in den Qualitätssicherungsgesprächen der Akademischen Leitung zusammen mit der Leitung des Qualitätsmanagements mit den Studiengangsleitungen gesetzt. Die Studiengangsleitungen reflektieren wiederum die F&E-Leistungen mit ihren Mitarbeitenden des Lehr- und Forschungspersonals im Rahmen der Mitarbeiter:innengespräche und



Abbildung 6: PDCA der Forschungs-QM-Instrumente und -prozesse (Darstellung der Hochschule)

leiten entsprechende Maßnahmen zur qualitativen und quantitativen Verbesserung der Forschungsleistung ab.

F&E-Gremien

FH-weit wird das Thema Forschung vor allem in drei Gremien behandelt: dem Qualitätszirkel F&E, der Arbeitsgruppe F&E und dem FH-Forschungszirkel. Der Qualitätszirkel F&E beschäftigt sich generell mit Fragen der Forschung und wie Forschung an der FH verbessert werden kann. Thematisiert werden u. a. die Verbesserung der Rahmenbedingungen für F&E sowie die Qualität des F&E-Outputs. Daraus resultierten bspw. die Änderungen des Review-Prozesses im FH-internen Publikationswesen sowie die Entwicklung des F&E-Preises als Anreizsystem. Er wird von der Akademischen Leitung geleitet, auch die Geschäftsleitung ist Mitglied, um finanzielle Fragen in situ klären zu können. Vertreten sind drei Studiengangsleitungen sowie mindestens fünf weitere Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals. Der Qualitätszirkel F&E fungiert laut Selbstevaluationsbericht seit 2016 auch als Ombudsstelle für die Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis, in der wissenschaftliches Fehlverhalten von hauptberuflichen Lehr- und Forschungspersonal und Studierenden angezeigt und diskutiert werden kann. Die Hochschule weist darauf hin, dass diese die erste dieser Art im Fachhochschulsektor ist. Des Weiteren wird in diesem Gremium dem Selbstevaluationsbericht zufolge überprüft, ob die FH-weit geltenden Richtlinien zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis dem aktuellen Standard entsprechen. Grundlage sind die Richtlinien der Agentur für wissenschaftlichen Integrität, OeAWI, bei der die FH seit 2012 Mitglied ist.

In der Arbeitsgruppe F&E (tagt durchschnittlich alle 2-3 Monate), die nach Angaben der Hochschule im Zuge der Überarbeitung der Forschungsstrategie eingesetzt wurde, werden unter Leitung des Akademischen Leiters operative Forschungsthemen diskutiert und bearbeitet. Die Hochschule weist darauf hin, dass die Arbeitsgruppe F&E als vorbereitendes Gremium für den Qualitätszirkel F&E dient. Hier sind aktuell vier Studiengangsleitungen, sechs Forscher:innen, die Forschungskordinatorin sowie die Vertretung des International Office Mitglieder.

Der FH-Forschungszirkel ist eine informelle Plattform und dient seit dem Jahr 2005 dem wechselseitigen Austausch der Forschungsinteressen des Lehr- und Forschungspersonals aus unterschiedlichen Fachbereichen. Damit dient der FH-Forschungszirkel laut Selbstevaluationsbericht auch als informelles Ex-ante-Qualitätssicherungsinstrument, indem in internem Rahmen (Teil-)Ergebnisse von Forschung zur Diskussion und kritischer Reflexion stehen.

Forschungssupport

Um die Forschung zu fördern und den Forscher:innen Anreize zu bieten, werden von Seiten der FH dem Selbstevaluationsbericht zufolge insbesondere folgende unterstützende Maßnahmen geboten:

- **Anrechenbarkeit** der Forschungstätigkeiten auf die Lehrleistung: Grundstunden an Forschungsleistungen werden jeweils zu Beginn des Studienjahres in der Lektor:innen-Einsatzplanung mit den Studiengangsleitungen festgelegt. Ist ein Überschreiten dieses Deputats durch eine intensivere zeitliche Involvierung in Forschungsaktivitäten absehbar, wird diese bei der Planung durch eine Reduktion der Lehrleistung im Vorhinein berücksichtigt. Kommt es während des laufenden Studienjahres zu einer Forschungsbeauftragung, ist eine darüberhinausgehende Anrechnung vorgesehen.
- **Finanzierung** der Vernetzung, Weiterbildung, Projektanbahnung und Dissemination von Forschungsergebnissen (z. B. durch Finanzierung von Publikationen, Übersetzungen, Buchpräsentationen, Tagungsteilnahmen, Forschungsreisen etc.).
- Die **Forschungskoordination** bietet nach Angaben der Hochschule umfangreiche operative Hilfestellungen und individuellen Support im F&E-Bereich:
 - Betreuung der Forscher:innen von der Idee bis zum Projektabschluss,
 - Mitarbeit bei der Akquisition von Partner:innen zur anwendungsbezogenen Forschung,
 - Bereitstellung von Informationen über mögliche Drittmittelfinanzierungen und aktuelle Ausschreibungen von Förderstellen,
 - Mithilfe bei der Organisation von Netzwerktreffen und kooperativen Forschungsprojekten mit externen Forschungspartner:innen (Hochschulen, Unternehmen etc.),
 - Schnittstelle zum Bereich PR in Sachen Wissenstransfer
- Das **Projektmanagement Office** (PMO) steht bei der Antragstellung und Steuerung von F&E-Projekten zur Verfügung und bietet den Projektleitungen Support bei Planung, Koordination, Controlling und Abschluss/Dokumentation.
- Das **International Office** unterstützt bei der Beantragung und Abwicklung von EU-geförderten Projekten, wobei die **Koordinatorin der MA 23-Projekte** bei der Beantragung unterstützt.
- Mit dem im Jahr 2022 neu etablierten **F&E-Preis der FH des BFI Wien** sollen herausragende Forschungsleistungen der Forscher:innen ausgezeichnet und damit Forschung sowohl intern als auch extern sichtbarer gemacht werden.

Die Hochschule merkt an, dass es aufgrund der nicht optimalen Förderbedingungen im österreichischen FH-Sektor für Forschung generell und in Wien im Besonderen, auch für die Forschung an der FH des BFI Wien weiterhin Optimierungsbedarf gibt, der allerdings durch die externen Rahmenbedingungen limitiert ist. Obwohl die Qualität der Forschung an der FH von der Hochschule als gut eingeschätzt wird, wird nach eigenen Angaben eine für Spitzenfor-

schung kritische Größe oftmals nicht erreicht. Zusätzlich zu den Unterstützungsmaßnahmen und der erweiterten Stelle der Forschungscoordination wird laut Selbstevaluationsbericht angestrebt, die Rahmenbedingungen für die aktive Forschung an der FH stetig – im Rahmen der Finanzierungsmöglichkeiten – weiterzuentwickeln.

Internationale Forschungsaktivitäten

Die Hochschule weist darauf hin, dass Internationalisierung ein Schnittstellenthema in Lehre und Forschung ist, wofür das FH-Kollegium, die Akademische Leitung und das IO verantwortlich zeichnen. Der Forschungsstrategie folgend hat Forschung und Entwicklung an der FH den Angaben der Hochschule zufolge einen internationalen Anspruch und fokussiert regional auf Europa und Emerging Markets. Die Förderung der internationalen Forschungsaktivitäten stellt ein wichtiges Ziel dar und beinhaltet laut Selbstevaluationsbericht:

- die aktive Beteiligung an und Koordination von F&E-Projekten mit internationaler Ausrichtung,
- die Sondierung von Finanzierungsmöglichkeiten durch internationale Drittmittel für F&E-Projekte,
- die Förderung der Beziehungen zwischen Wissenschaftler:innen der Hochschule und internationalen Kolleg:innen im Rahmen von internationalen Hochschulnetzwerken,
- die aktive Teilnahme an internationalen Konferenzen und Forschungsaktivitäten,
- Publikationen zu internationalen Themen.

Forschungsevaluation

Auf FH-Ebene wird Forschung dem Selbstevaluationsbericht zufolge in den Qualitätssicherungsgesprächen der Akademischen Leitung und der Leitung des Qualitätsmanagements mit den Studiengangsleitungen evaluiert.

Die Ergebnisse der gesamten F&E-Tätigkeiten werden hinsichtlich der Einhaltung der (studiengangsbezogenen) Forschungsstrategie(n) und der jährlichen Forschungsplanung evaluiert sowie Maßnahmen zur qualitativen und quantitativen Verbesserung der Forschungsleistung abgeleitet. Außerdem werden die Rahmenbedingungen für F&E-Tätigkeiten in den jeweiligen Studiengängen erörtert. Zur strukturierten Erfassung der Daten sind bei F&E-Projekten die im Rahmen der PM-Standards vorgesehenen Dokumentenvorlagen heranzuziehen sowie die erforderlichen Einträge in der Forschungsdatenbank (nunmehr Project Web App, PWA) vorzunehmen. Auf Grundlage dieses Dokumentationssystems soll eine jährliche Zielerreichungsüberprüfung ermöglicht und entsprechend festgehalten werden.

Große Forschungsvorhaben werden durch die Vorlage eines Abschlussberichtes und ein durch den:der Auftraggeber:in (Akademische Leitung) zu erstellendes Abnahmeprotokoll evaluiert. Diese werden durch den Forschungssupport gesammelt und konsolidiert.

In den Qualitätssicherungsgesprächen der Akademischen Leitung zusammen mit der Leitung des Qualitätsmanagements mit den Studiengangsleitungen werden (auch) die Forschungsleistungen und -vorhaben der Studiengänge erörtert und Maßnahmen abgeleitet.

Auf Studiengangsebene wird Forschung in den Mitarbeiter:innengesprächen der Studiengangsleitungen mit dem zugeteilten Lehr- und Forschungspersonal thematisiert, Forschungsziele werden entsprechend einmal jährlich vereinbart (März bis Mai) und jährlich in den Herbstgesprächen zwischenevaluert.

Zur Durchführung der Forschungsevaluierung werden laut Selbstevaluationsbericht folgende Daten in strukturierter Form erfasst und dokumentiert:

- F&E-Projekte und Forschungsvorhaben (BIS-relevant, Meldung an AQ Austria),
- F&E-Projektfinanzierung (BIS-relevant),
- F&E-Kooperationspartner:innen (BIS-relevant),
- Publikationen (Bücher, Beiträge in Herausgeber:innenbänden, Artikel in Zeitschriften, Veröffentlichungen über das WWW) und sonstige wissenschaftliche Arbeiten (z. B. Auftragsstudien etc.) (Meldung an AQ Austria, Aufsichtsrat),
- Tagungsteilnahmen und gehaltene Vorträge (wissenschaftliche Konferenzen, Tagungen u. ä.) (Meldung an AQ Austria, Aufsichtsrat),
- selbst organisierte wissenschaftliche Veranstaltungen (Meldung an AQ Austria, Aufsichtsrat),
- sonstige Transferleistungen (Meldung an AQ Austria, Aufsichtsrat).

Nachwuchsförderung

Die Hochschule merkt an, dass die Nachwuchsförderung aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen in Wien (Unterstützung durch Land/Stadt nur im Rahmen von kompetitiven Ausschreibungen) eine besondere Herausforderung darstellt.

Die Gewinnung wissenschaftlichen Nachwuchses betrifft vor allem drittmittelgeförderte F&E-Projekte. Die Stadt Wien unterstützt mit ihrer Fachhochschulförderung sogenannte Kompetenzteams, die jeweils aus einer Leitungsfunktion und zwei Nachwuchswissenschaftler:innen bestehen. In den letzten Jahren konnte die FH laut Selbstevaluationsbericht drei Stadt Wien Kompetenzteams aufgrund dieser Förderung etablieren und nach deren Auslaufen in den Lehr- und Forschungsbetrieb integrieren.

Auch der 2022 erstmal ausgeschriebene (und 2023 verliehene) F&E-Preis ist, so die Hochschule, als Anreiz für Nachwuchsforscher:innen gedacht. Dem

Selbstevaluationsbericht zufolge wird hier nach der ersten Durchführung zukünftig – entlang der Empfehlung durch die Preisjury – eine verstärkte Aufmerksamkeit auf die Anerkennung der Forschung von wissenschaftlichem Nachwuchs gelegt werden.

Darüber hinaus werden angestellte Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals nach Angaben der Hochschule im Rahmen von individuellen Vereinbarungen unterstützt, wenn sie an einer Dissertation oder Habilitation arbeiten. Es gibt auch eine entsprechende Betriebsvereinbarung, die es Mitarbeitenden ermöglicht, unter Entgeltfortzahlung für drei Monate zum Zweck der Aus-/Weiterbildung freigestellt zu werden.

Im weiteren Sinn versteht die Hochschule unter Nachwuchsförderung auch das Heranführen von Studierenden an die Wissenschaft. Insbesondere Master-Studierende werden laut Selbstevaluationsbericht auf die Möglichkeit hingewiesen, dass herausragende Masterarbeiten für Preise nominiert werden können. Die Hochschule möchte in diesem Zusammenhang die hohe Anzahl an prämierten wissenschaftlichen Arbeiten von Masterabsolvent:innen hervorheben. Masterstudierende nehmen nach Angaben der Hochschule erfolgreich an intern und extern vergebenen Preisen teil: Christian Malus Würdigungspreis (PORG-Best Master, intern), Springer Best Master, dem Förderungspreis des BMBWF und dem CFA-Masterarbeitspreis (extern). Im Jahr 2023 ging der List-Preis für die beste Dissertation an einen Absolventen, der ein Bachelor- und Masterstudium an der FH des BFI Wien absolviert hat. Im Jahr 2022 wurde nach Angaben der Hochschule der Ars Docendi für forschungsgeleitete Lehre des BMBWF an zwei Forschende der FH des BFI Wien verliehen. Die Hochschule weist darauf hin, dass es für Studierende möglich ist, an Forschungsprojekten mitzuarbeiten; diese Einbindung wurde laut Selbstevaluationsbericht durch die Verleihung des Staatspreises Ars Docendi honoriert.

Wissenstransfer

Der Wissenstransfer an der FH adressiert dem Selbstevaluationsbericht zufolge fünf Gruppen: Wissenschaftscommunity, Lehre, Unternehmen & Institutionen, interessierte Öffentlichkeit (Third Mission) und eigene Mitarbeitende.

Die FH erläutert, dass sie die Einbindung der Forscher:innen in die Wissenschaftscommunity unterstützt (siehe Forschungssupport). Als weitere Transferleistungen kommen die FH-Schriftenreihe „Wirtschaft und Management“, die FH-Working-Paper-Serie (online), die allgemeine Forschungswebsite, der extern gehostet Publikationsserver „FHpub“ sowie sonstige Publikationen infrage.

Der Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die Lehre erfolgt laut Selbstevaluationsbericht einerseits durch die Integration der Forschungsergebnisse in die Lehrinhalte der Studiengänge, andererseits durch die Beteiligung von

Studierenden an Forschungsprojekten, vor allem im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten. Ebenso werden nach Angaben der Hochschule Masterarbeiten regelmäßig durch Unternehmen und Institutionen beauftragt.

Der Austausch mit und Transfer zu den Unternehmen und Institutionen wird nach Angaben der Hochschule einerseits über drittmittelgeförderte Projekte mit Beteiligung von Unternehmen und Institutionen erzielt, zu denen teilweise langfristige Kooperationsbeziehungen bestehen, andererseits über speziell an Unternehmen und Institutionen adressierte Veranstaltungsformate und Masterarbeiten in Kooperation mit Unternehmen und Institutionen des jeweiligen Berufsfeldes.

Der Transfer von wissenschaftlichen Ergebnissen in die interessierte Öffentlichkeit findet, so die Hochschule, vorwiegend über Vorträge, Workshops, Diskussionsforen und geeignete Publikationsmedien statt. Regelmäßig stattfindende Veranstaltungen wie internationale wissenschaftliche Konferenzen, bei denen die FH Haupt- bzw. Mitveranstalterin war und ist, sind offen für Lektor:innen und Studierende und teilweise für Absolvent:innen der FH sowie die interessierte Öffentlichkeit.

Innerhalb der FH werden Mitarbeitende laut Selbstevaluationsbericht mittels unterschiedlicher Formate über Forschungsaktivitäten und -möglichkeiten informiert, wie: FH-Forschungszirkel, F&E-Newsletter, FH-Intern: Präsentation von Forschungsergebnissen, FH-Frühstück zur Forschung, FH-Forschungswebsite.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Strategische Einbettung

Die Hochschule hat ihre Internationalisierungsziele in der Internationalisierungsstrategie sowie in der Strategie 2025 festgehalten. Es ist Teil der Vision der FH, die hohe internationale Ausrichtung weiter auszubauen. Die dazu in der Strategie 2025 formulierten Ziele fokussieren auf die Stärkung der Internationalisierung der Forschung durch aktive Beteiligung an internationalen Forschungsnetzwerken, den Aufbau strategischer Partnerschaften, die Implementierung studiengangspezifischer Internationalisierungsstrategien (SPInS) zur Weiterentwicklung der Internationalisierung der Curricula, das Sichtbarmachen der Internationalisierungsqualität u. a. durch CeQulnt-Zertifizierungen für definierte Studiengänge. Aus diesen Eckpfeilern leitet sich dem Selbstevaluationsbericht zufolge im Wesentlichen die Internationalisierungsstrategie ab, deren Entwicklung in einem rollierenden Prozess, unter Einbindung maßgeblicher Stakeholder:innen und unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Richtlinien erfolgte.

Organisatorischer Rahmen und Verantwortlichkeiten

Internationalisierungsaktivitäten sind laut Selbstevaluationsbericht im FH-weit agierenden International Office (IO) gebündelt, das der Geschäftsführung zugeordnet ist. Die Abteilung besteht aus insgesamt sechs Personen. Je ein:e Stelleninhaber:in ist für die Koordination der Outgoing- und Incoming-Studierenden, für Kurzzeitmobilität, für Personalmobilität, Agreement Management und die Koordination des International Programme sowie für EU-Projekte verantwortlich. Die Leitung des IO ist Prozessowner:in der Prozesslandschaft Internationalisierung, Mitglied im Managementteam, im Qualitätszirkel Support und vertritt die FH im Ausschuss Internationales der Österreichischen Fachhochschulkonferenz. Die Team-Mitglieder sind in unterschiedlichen fachhochschulübergreifenden Gremien vertreten (z. B. Qualitätszirkel Lehre, Steuerungsgruppe Nachhaltigkeit).

Mit seinem Aufgabenportfolio trägt das IO nach Angaben der Hochschule zur strategischen Positionierung der FH bei, organisiert die Mobilität aller Hochschulmitglieder inkl. Beantragung und Verwaltung von Fördermitteln und unterstützt als Servicestelle Studierende sowie Organisationseinheiten und plant internationale Projekte bzw. begleitet deren Umsetzung.

Die Leitungen der Studienprogramme und Abteilungen sind laut Selbstevaluationsbericht in den eigenen Einheiten für die Umsetzung der Internationalisierungsstrategie, der Internationalisierungsmaßnahmen und -vorgaben verantwortlich. Das hochschulübergreifende Monitoring erfolgt durch das IO und/oder die Abteilung QM-HE. Die Studiengänge halten ihre studiengangspezifischen Internationalisierungsziele in der Study Programme Internationalisation Strategy (SPInS) fest, deren Erreichung im Zuge der Relaunches überprüft wird.

Die Hochschule weist darauf hin, dass für die Internationalisierung in F&E die Verantwortung im Wesentlichen der Akademischen Leitung obliegt, der der Kernprozess Forschung zugeordnet ist.

Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung

Qualitätssteuerung bzw. -sicherung der Internationalisierung sind nach Angaben der Hochschule auf unterschiedlichen Ebenen bzw. Prozessen verankert und daher in verschiedenen Qualitätsregelkreisen festgelegt. Die Steuerung der strategischen Ausrichtung von Internationalisierung läuft über den FH-übergreifenden Strategieprozess: In der Strategieklausur zur Strategie 2025 erfolgt die Schwerpunktsetzung für das Folgejahr. Anschließend folgt die Ableitung von Maßnahmen, deren Bewertung und Festsetzung mit der Hochschulleitung in den periodisch stattfindenden Jour fixes vorgenommen wird. Umfangreichere, neue Maßnahmen werden in Form von Projekten beauftragt, womit laut Selbstevaluationsbericht sowohl die Ex-ante als auch die laufende Qualitätssicherung über die Projektsteuerung abläuft. Bei drittmittelfinanzierten Projekten wirken dem Selbstevaluationsbericht zufolge

darüberhinausgehende Qualitätssicherungsprozesse durch die finanzierenden Einrichtungen (Antragskriterien, Zwischen- und Endberichte). Eine ähnliche Steuerungssystematik gilt nach Angaben der Hochschule auch für Projekte und Vorhaben, deren Fokus nicht auf Internationalisierung liegt: Da Internationalisierung eine definierte Querschnittsmaterie darstellt, wird die Integration in Projekte und Vorhaben bei Beauftragung laut Selbstevaluationsbericht jedenfalls geprüft und gemonitort.

Immer wiederkehrende Abläufe (Leistungen des IO) sind nach Angaben der Hochschule in der Prozesslandschaft des Supportprozesses Internationalisierung abgebildet, die durch die Leitung des IO gesteuert wird.

Die zentralen Leistungsspektren des IO (insbes. Organisation von Mobilitäten) werden laut Selbstevaluationsbericht regelmäßig durch die Adressat:innen der Leistungen evaluiert bzw. durch definierte Indikatoren gemonitort. Wesentliche Evaluierungsformate sind: Incoming-/Outgoing-Evaluierung (Erasmus & Cooperations), Evaluierungen für Kurzzeitmobilitäten EU-Survey, Umfeldevaluierung, Studienabschlussbefragung, Absolvent:innenbefragung. Auf Basis der erhobenen Daten findet nach Angaben der Hochschule die Ableitung entsprechender Maßnahmen auf Prozessebene statt.

Internationalisierung ist Teil des FH-weiten Reporting-Systems, womit auf unterschiedlichen Ebenen ein Monitoring erfolgt.



Abbildung 7: PDCA der Internationalisierung (aggregierte Darstellung der Hochschule)

Darüber hinaus setzt die FH im Bereich Internationalisierung laut Selbstevaluationsbericht Projekte um, die konkret die Steigerung der Internationalisierung zum Ziel haben.¹⁹

¹⁹ Als Beispiele nennt die FH das von der Stadt Wien geförderte FH-übergreifende Projekt „Internationalising the Curriculum“ samt Begleitforschung, die CeQuInt-Zertifizierung dreier Studiengänge und die European University Initiative „UIREKA Shift“.

Mobilität von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden

Die Mobilität von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden zählt an der FH den eigenen Angaben zufolge zu den bedeutendsten Internationalisierungsaktivitäten. Aufgrund des hohen Anteils an berufsbegleitend Studierenden liegt der Fokus laut Selbstevaluationsbericht jedoch keineswegs ausschließlich auf der traditionellen Langzeitmobilität, sondern insbesondere auch auf alternativen Formen von Kurzzeitmobilitäten und der Kombination von Internationalisation at Home (IaH) und Kurzzeitmobilität.

Studierendenmobilität

Der Großteil der Mobilitäten wird dem Selbstevaluationsbericht zufolge im Zuge des Erasmus+ Programmes abgewickelt. Die Teilnahme an Mobilitätsprogrammen ist nach Angaben der Hochschule in allen Studienprogrammen möglich, verpflichtend erfolgt eine Mobilität im Joint Masterprogramm „Europäische Wirtschaftspolitik“ und im Masterprogramm „Quantitative Asset and Risk Management“. Künftig wird für Studierende in zwei Bachelorprogrammen verpflichtend eine internationale Erfahrung (Mobilität oder Internationalisation at Home) im Curriculum verankert.²⁰

Studierende werden nach Angaben der Hochschule aktiv dazu ermutigt, Mobilitätserfahrungen zu sammeln. Dazu stehen Outgoing-Studierenden Auslandssemester, Auslandspraktika sowie die Teilnahme an kurzen Mobilitätsmaßnahmen zur Verfügung (z. B. International Weeks, Blended Intensive Programmes oder Blended Mobilities, Exkursionen). Zum Informationstransfer werden laut Selbstevaluationsbericht diverse Kanäle genutzt: Informationsveranstaltungen, individuelle Beratung, die Webseite sowie das Bewerbungsportale „Mobility Online“. Auf individueller Ebene beraten und unterstützen die Studiengänge insbesondere zur Wahl der Lehrveranstaltungen, was eine reibungslose Anerkennung nach der Rückkehr gewährleisten soll. Sprachlich sollen Studierende durch die in den Curricula verankerten Fremdsprachen auf das Auslandsstudium vorbereitet werden.

Besonders hervorheben möchte die Hochschule das mobilitätsbegleitende Modul CREAT (Cross-cultural reflection and action).²¹ Dieses kann von allen Studierenden, die für ein Auslandssemester ausgewählt sind, besucht werden; es soll auf die interkulturelle Erfahrung vorbereiten und einen Rahmen zum Austausch während der Auslandserfahrung und zur Reflexion nach der Rückkehr bieten.

²⁰ Im Vollzeitstudium „Europäische Wirtschaftspolitik“ ist das Absolvieren eines Auslandssemesters verpflichtend, im berufsbegleitenden Studium „Quantitative Asset and Risk Management“ ist eine kurze Mobilität, die derzeit als Erasmus+ Blended Intensive Programme organisiert wird, curricular verankert. In den beiden berufsbegleitenden Bachelorprogrammen „People and Culture Management“ und „Technical Marketing and Sales“ kann aus unterschiedlichen Optionen zur Sammlung internationaler Erfahrung gewählt werden. Die Art der Mobilitätsoption wird grundsätzlich bei der Einrichtung/Weiterentwicklung von Studienprogrammen auf Basis strategischer Überlegungen, Stakeholder:inneneinbindung etc. festgelegt.

²¹ <https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/international/internationalisierung-von-curricula/modul-creact-de>, zuletzt abgerufen am 17.05.2024.

Evaluierungen mittels Online-Befragungen erfolgen laut Selbstevaluationsbericht jedes Semester. Zusätzlich werden alle Teilnehmenden des Erasmus-Programmes durch die EU-Survey zu ihren Erfahrungen befragt. Die Ergebnisse werden in den an den Österreichischen Austauschdienst (ÖAD) gerichteten Projektabschlussberichten aufgegriffen und allenfalls Maßnahmen abgeleitet.

Im Zuge der periodisch stattfindenden Studiengangs-Relaunches wird den Angaben der Hochschule zufolge überprüft, ob Mobilitätshindernisse bestehen mit dem Ziel ihrer Beseitigung. Diese beziehen sich insbesondere auf die curriculare Einbettung des (je nach Studiengang empfohlenen oder verpflichtenden) Mobilitätsfensters, das gemäß den verbindlichen Vorgaben zur Implementierung eines Mobilitätssemesters für alle Studiengänge vorgesehen ist.

Die Hochschule weist darauf hin, dass Incoming-Studierende vor Semesterbeginn alle Informationen erhalten, um ihre Zeit in Wien zu planen. Zur Erleichterung ihrer Integration an der FH werden laut Selbstevaluationsbericht in Zusammenarbeit mit der Studierendenorganisation Erasmus Student Network (ESN), die seit 2007 eine Sektion an der FH betreibt, Events organisiert. ESN-Buddys stehen den Incomings zur Seite. Studierenden steht bei Fragen die Incoming-Studierendenkoordination zur Verfügung. Jedes Semester werden Lehrveranstaltungen zum Thema „Austrian Language and Culture“ auf drei unterschiedlichen Niveaustufen angeboten, um den Erwerb von Sprachkenntnissen und interkulturellem Wissen zu fördern. Zusätzlich gibt es im Zuge von CREAT Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten zwischen heimischen und Gaststudierenden. Nach Abschluss jedes Semesters erfolgt laut Selbstevaluationsbericht eine Evaluierung, um zu erheben, wie die Incoming-Studierenden ihren Aufenthalt bewerten. Die Rückmeldungen werden nach Angaben der Hochschule im International Office und auch mit ESN reflektiert, um Maßnahmen für die kommenden Semester abzuleiten.

Internationale Regelstudierende²² werden sowohl von den Studiengängen selbst als auch dem:der Koordinator:in des International Programmes betreut. Derzeit haben laut Selbstevaluationsbericht rund 30 % der Studierenden keine österreichische Staatsbürgerschaft. Bereits für internationale Interessent:innen werden nach Angaben der Hochschule Informationsveranstaltungen angeboten, die über Themen wie Visum, Aufenthaltsberechtigungen, Wohnmöglichkeiten und Versicherungen informieren. Darüber hinaus besteht ein eigener Informationsbereich auf der Website. Die Hochschule merkt an, dass während des Studiums laufend Beratungstätigkeiten stattfinden und Einladungen erfolgen, an den Austrian Language and Culture Lehrveranstaltungen teilzunehmen. Evaluierungen, wie die Studienabschlussbefragung

²² Darunter versteht die Hochschule Studierende mit internationalem Hintergrund, die ihren Studienabschluss an der FH des BFI Wien erwerben.

und die Umfeldevaluierung, bieten nach Angaben der Hochschule die Möglichkeit, Weiterentwicklungspotenziale zu identifizieren. In monatlichen IO-Jour fixes werden aktuelle Themen und Maßnahmen für zukünftige Entwicklungen besprochen.

Eine weitere Anlaufstelle für internationale Studierende ist, so die Hochschule, die Beauftragte für Gender Mainstreaming und Diversity Management der FH.

Mitarbeiter:innenmobilität

Die Hochschule weist darauf hin, dass allen Mitarbeitenden Mobilitätsoptionen (insb. im Zuge des Erasmus+ Programmes) offenstehen. Zudem fördert die FH nach eigenen Angaben die Teilhabe an internationalen Netzwerken, z. B. durch Ermöglichung von Tagungs- und Konferenzbesuchen. Um das Personal bestmöglich auf eine Mobilitätserfahrung vorzubereiten, sind laut Selbstevaluationsbericht Seminare/Workshops zur sprachlichen und interkulturellen Kompetenzerweiterung wiederkehrender Bestandteil des Weiterbildungsangebotes. In den Mitarbeiter:innengesprächen wird den Angaben der Hochschule zufolge proaktiv auf Auslandsmobilitäten hingewiesen und zur Teilnahme motiviert. Das IO bietet laut Selbstevaluationsbericht Unterstützung durch niederschwellige Information über Veranstaltungen, die an Partnerhochschulen besucht werden können, persönliche Betreuung bei der administrativen Abwicklung und bei der Kontaktaufnahme. Die am Erasmus+ Programm teilnehmenden Mitarbeitenden werden durch die EU-Survey über ihre Erfahrungen befragt. Die Ergebnisse werden in den Projektendberichten an die Organisation zurückgespielt, die dazu Stellung bezieht. Die Hochschule merkt an, dass alle Evaluierungsergebnisse diskutiert und wenn notwendig daraus Maßnahmen abgeleitet werden.

Um internationale Gastvortragende und Expert:innen an der FH zu integrieren, bespricht das IO laut Selbstevaluationsbericht individuelle Anfragen zur Incoming-Personalmobilität mit den Verantwortlichen in den Studiengängen, um bei der Planung des Aufenthaltes zu unterstützen.

Internationalisation@home

Die Hochschule erläutert, dass Internationalisation@home (IaH) aufgrund der hohen Anzahl berufsbegleitend Studierender seit langem ein Schwerpunkt der FH darstellt. Um den Ansatz der IaH und die Zusammenarbeit zwischen den Studiengängen und dem IO zu stärken, wurden laut Selbstevaluationsbericht im Zuge der Erarbeitung der Internationalisierungsstrategie 2019 für jeden Studiengang SPInS entwickelt. Darin ist festgelegt, was internationale und interkulturelle Lernergebnisse auf Programmebene sind und mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden sollen. Bei jedem Studiengangs-Relaunch werden die gesetzten Maßnahmen überprüft, gegebenenfalls angepasst und

weiterentwickelt.²³ Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird laut Selbstevaluationsbericht qualitativ über Evaluierungen und Berichte, quantitativ über die Anzahl der Teilnehmer:innen der Angebote erfasst. Die Identifikation von Entwicklungspotenzialen erfolgt durch die Rückmeldungen von Teilnehmenden im Zuge der Evaluierungen, Rückmeldungen von Fördergebenden im Zuge der Projektabwicklungen, Inputs durch den Vergleich mit Partnerhochschulen und den regelmäßigen Austausch mit verschiedenen Stakeholder:innen.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

Die Prozesse und Aktivitäten rund um die Personalplanung, -gewinnung, -entwicklung und -administration sind laut Selbstevaluationsbericht in der HR-Abteilung gebündelt, die direkt der Geschäftsführung zugeordnet ist. Die Abteilung besteht aus drei Personen, die nach Angaben der Hochschule allesamt generalistisch tätig sind und für die Betreuung der Mitarbeitenden und Führungskräfte entlang des gesamten Employee-Lifecycles verantwortlich sind. Die Leitung HR ist Prozessowner:in der Prozesslandschaft Personal, Mitglied im Managementteam, Leiterin der Arbeitsgruppe „Hochschule und Familie“ und Mitglied der Steuerungsgruppe Nachhaltigkeit. Neben der strategischen Weiterentwicklung der HR-Prozesse und -Angebote und Erarbeitung von Richtlinien, berät sie laut Selbstevaluationsbericht v. a. die Geschäftsführung in arbeitsrechtlichen und personalstrategischen Fragestellungen, bereitet die Personal- und Stellenplanung vor und berät die Führungskräfte aller Studiengänge, Abteilungen und des EEC in Fragen der Personalführung und -entwicklung.

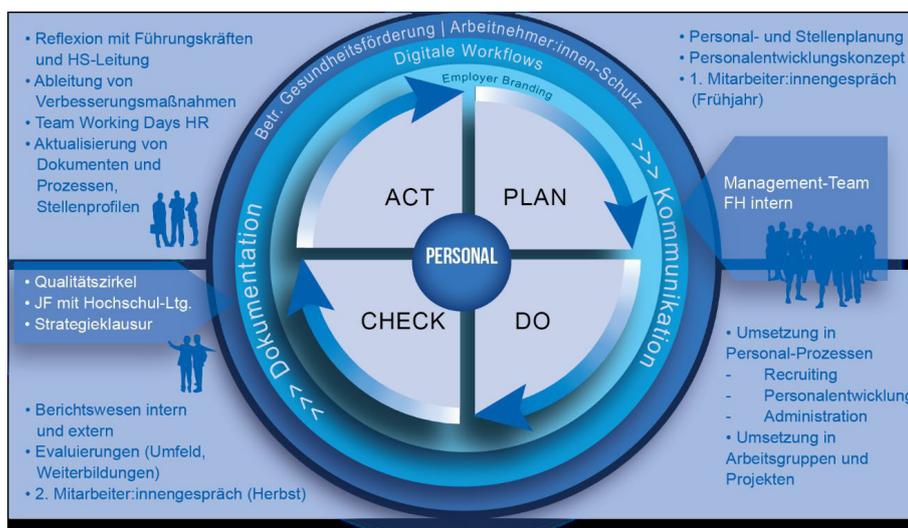


Abbildung 8: PDCA des Personalberichts (Darstellung der Hochschule)

²³ Beispielhaft nennt die Hochschule hierfür folgende Aktivitäten: die Organisation von International Weeks und Blended Intensive Programmes oder Collaborative Online Learning Formaten, CREAT, die Mitarbeit an internationalen Projekten, die Lehre an internationalen Gasthochschulen, die (Weiter-)entwicklung von Lehrveranstaltungen mit internationalen oder interkulturellen Lernergebnissen.

Die Team-Mitglieder sind nach Angaben der Hochschule in unterschiedlichen fachhochschulübergreifenden Gremien vertreten (z. B. Qualitätszirkel Support, Steuerungsgruppe Gender und Diversity Management, Arbeitsgruppe zu KI in der Hochschullehre). Sie kümmern sich laut Selbstevaluationsbericht v. a. um die Umsetzung von Recruitingprojekten, die Administration des Personals, die Planung, Umsetzung und Evaluierung von Personalentwicklungsangeboten sowie die Umsetzung von Maßnahmen des Arbeitnehmer:innen-schutzes und der Gesundheitsförderung. Durch die breite Vernetzung der Team-Mitglieder in unterschiedlichen Gremien und Arbeitsgruppen ist, so die Hochschule, umfassendes organisationales Wissen in der Abteilung verankert. Mit ihrem Aufgabenportfolio soll die HR laut Selbstevaluationsbericht zur strategischen Positionierung der FH als Arbeitgeberin beitragen.

Personalgewinnung

Die Hochschule weist darauf hin, dass sich der Recruiting-Prozess durch seine Mehrstufigkeit und die Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder:innen auszeichnet. Der Prozess selbst ist nach Angaben der Hochschule transparent gestaltet und auf PROMAS sowie der FH-Website dargestellt und somit allen Mitarbeitenden und Interessent:innen zugänglich. Für die Personalgruppen (Lehr und Forschungspersonal, Studiengangsleiter:innen, Mitarbeiter:innen in Verwaltung/Services) sowie für NBL sind dem Selbstevaluationsbericht zufolge in der Prozesslandschaft jeweils unterschiedliche Recruiting-Verfahren definiert. Für angestelltes Personal im Bereich Verwaltung und Services begleitet HR die jeweilige Führungskraft bei der gemeinsamen Personalsuche (Gestaltung und Veröffentlichung der Ausschreibung, Vorauswahl, Führen von Bewerbungsgesprächen, Erstellung Auswahlvorschlag), bevor die Geschäftsführung final über die Einstellungen entscheidet.

Bei angestelltem Lehr- und Forschungspersonal wird dieser Prozess laut Selbstevaluationsbericht um eine zusätzliche Ebene erweitert: dem Abhalten einer sogenannten „Probe-Lehrveranstaltung“.²⁴ Im Anschluss an den Vortrag findet eine durch die HR moderierte Fragen-/Diskussionsrunde statt, in der der:die Kandidat:in Fragen des Auditoriums hinsichtlich didaktischer Konzeption, Ansätze zur Integration von Gender/Diversity-Aspekten in der eigenen Lehre, verwendeter Literatur und Modelle sowie Beurteilungsmechanismen innerhalb der Lehrveranstaltung beantwortet. Zur Überprüfung der Sprachkompetenz findet jedenfalls ein Teil der Probe-Lehrveranstaltung auf Englisch statt. Durch die breite Einbindung der Stakeholder:innen-Gruppen und das Hinzuziehen von Mitarbeiter:innen aus dem jeweiligen Fachbereich in die Entscheidungsfindung soll den Angaben der Hochschule zufolge der

²⁴ Hierbei konzipieren Kandidat:innen eine kurze Lehrveranstaltungssequenz zu einem vorgegebenen Themenschwerpunkt aus dem Curriculum und bereiten didaktische Überlegungen zum Aufbau der Einheit und Strukturierung der Lehrveranstaltung vor. Neben der jeweiligen Studiengangsleitung und HR werden auch Kolleg:innen aus dem Fachbereich bzw. dem Studiengang, Hochschuldidaktik, die Akademische Leitung, sowie Mitglieder der Gender und Diversity Steuerungsgruppe und Studierendenvertreter:innen eingeladen.

Blickwinkel auf die Stelle und den:die Kandidat:in erweitert und die Objektivität in der Auswahlentscheidung erhöht werden.

Das Recruiting von NBL liegt laut Selbstevaluationsbericht in der Verantwortung der Studien- und Hochschullehrgänge und ist als eigenständiger Prozess in PROMAS abgebildet. Die Suche, Auswahl und Aufnahme sowie in weiterer Folge das Onboarding von NBL obliegt dabei der jeweiligen FBL bzw. Wissenschaftlichen Leitung (im Onboarding mit Unterstützung der Koordination) nach Rücksprache mit und Genehmigung durch die Studiengangsführung/Leitung Hochschullehrgänge. Die Hochschule weist darauf hin, dass die allgemeinen Anforderungskriterien auf der FH-Website veröffentlicht sind.

Onboarding für neue Mitarbeitende

Der mehrstufige und mehrdimensionale Onboarding-Prozess an der FH soll dem Selbstevaluationsbericht zufolge dafür sorgen, dass neue Mitarbeitende nicht nur fachlich im Unternehmen onboardet werden, sondern auch wesentliche organisationale Charakteristika kennenlernen und sich rasch im System Fachhochschule zurechtfinden. Die Onboarding-Maßnahmen sind im Onboardingplan der FH zusammengefasst und werden laut Selbstevaluationsbericht mit den neuen Mitarbeitenden am ersten Tag besprochen.²⁵ Für Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals ist zusätzlich eine Lehrbeobachtung durch Mitglieder des Teaching and Learning Centers (TLC) mit einem anschließenden 1:1 Lehrcoaching vorgesehen. Durch regelmäßige Feedbackschleifen soll die wechselseitige Erwartungshaltung reflektiert und abgeglichen werden. Somit sollen etwaige Unzufriedenheiten zeitnah kommuniziert und geklärt werden können. Sollten mit der Stellenübernahme nicht alle Kompetenzanforderungen in ausreichender Form erfüllt sein, wird laut Selbstevaluationsbericht im Rahmen eines Entwicklungsplans vereinbart, welche Kompetenzen auf welche Art und bis wann erworben werden sollen. In diesem Fall ist die Bearbeitung des Entwicklungsplans Teil des Onboardings.

Das Mitarbeiter:innengespräch

Die Hochschule weist darauf hin, dass das Mitarbeiter:innengespräch (MAG) an der FH bereits seit vielen Jahren als gut etabliertes Instrument gilt. Im Jahr 2021 wurde der Modus von einem gesamtheitlichen MAG pro Jahr, auf zwei Gespräche mit jeweils einem etwas anderen Fokus geändert:

Laut Selbstevaluationsbericht liegt der Schwerpunkt im Frühjahr auf Zielvereinbarungen (abgeleitet von der Gesamtstrategie bzw. den Teilstrategien), Mobilitäts- und Weiterbildungsvereinbarungen sowie sonstigen budgetrelevanten Themen. Durch die Ableitung der individuellen Jahresziele von den

²⁵ Die Hochschule weist darauf hin, dass der Prozess von HR in Zusammenarbeit mit der Führungskraft geleitet wird und sowohl den ersten Arbeitstag inkl. Begleitung der Arbeitsplatzeinrichtung, als auch die Absolvierung vorgegebener Schulungen, Workshops und Kennenlerngespräche sowie Feedbackgespräche im Lauf des ersten Arbeitsjahres umfasst.

übergeordneten strategischen Zielen der Hochschule soll für alle Mitarbeitenden ihr individueller Beitrag zum Gesamterfolg sichtbar gemacht werden. In Bezug auf Personalentwicklung dienen die MAGs dem Selbstevaluationsbericht zufolge auf individueller Ebene der Reflexion des Kompetenz- und Entwicklungsbedarfs. Sollte festgestellt werden, dass notwendige Kompetenzen geschärft bzw. entwickelt werden müssen, führt das nach Angaben der Hochschule zur Fixierung von Entwicklungsmaßnahmen. Dabei werden bspw. für Lehrende u. a. auch die Ergebnisse der Semesterevaluierungsgespräche zwischen Jahrgangsvertretungen und Studiengangsleitungen herangezogen. Die vereinbarten Entwicklungsziele und der festgestellte Weiterbildungsbedarf fließen laut Selbstevaluationsbericht in die Weiterbildungsplanung ein, da die Vereinbarungen zur Weiterentwicklung/-bildung an die HR übermittelt werden. Wird im Zuge des MAGs eine Kompetenzerweiterung in Form einer Staff- oder Trainingsmobilität geplant, wird diese Vereinbarung an das International Office weitergegeben. Darüber hinaus kann das MAG im Bereich der Lehre optional auch als Planungsunterstützung für die Lehrendeneinsatzplanung sowie die Vereinbarung von Publikationsvorhaben und F&E-Projekten dienen.

Das Herbst-MAG fokussiert laut Selbstevaluationsbericht neben einem Zwischencheck der Ziele vor allem auf Themen der Zusammenarbeit, der Arbeitsmotivation sowie auf direktes wechselseitiges Feedback.

Zuständigkeiten und Zusammenarbeit

Die Hochschule weist darauf hin, dass für alle Stellen an der FH Stellenbeschreibungen erstellt werden, in denen die funktionale Zuordnung, Stellvertretungsregelungen, Aufgaben, Anforderungen und Befugnisse je Stelle festgeschrieben sind. Dies soll den Angaben der Hochschule zufolge organisationsübergreifend Rollenklarheit schaffen. Um Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zu klären, sind dem Selbstevaluationsbericht zufolge in PROMAS Prozesse, Rollen und deren Verantwortlichkeiten zentral abgebildet. Die Hochschule merkt an, dass 2022 ein umfassendes internes Projekt mit breiter Beteiligung zur Verbesserung der Rollenklarheit und -transparenz sowie zur Schärfung des Berechtigungsmanagements umgesetzt wurde.

Zusätzlich zur Linientätigkeit arbeitet der Großteil der Mitarbeitenden regelmäßig in Projekten und Arbeitsgruppen mit. Diese zeichnen sich laut Selbstevaluationsbericht v. a. durch ihre diverse und bereichsübergreifende Teamzusammensetzung, aber auch durch ihren strukturierten Rahmen aus, der eine qualitätsgesicherte Bearbeitung von Zielen außerhalb der Linientätigkeit ermöglichen soll. Bei der Auswahl der Projekt-/AG-Mitarbeitenden wird, so die Hochschule, darauf geachtet, möglichst alle betroffenen Funktionen und Stakeholder:innengruppen miteinzubeziehen. Dadurch soll nicht nur sichergestellt werden, das bestmögliche Ergebnis aus unterschiedlichen Perspektiven erzielt werden können, sondern auch der Austausch und dadurch das

Verständnis für mitunter abweichende Bedürfnisse unterschiedlicher Einheiten verbessert werden. Darüber hinaus bietet die Leitung von bzw. Mitarbeit in Projekten und Arbeitsgruppen dem Selbstevaluationsbericht zufolge die Möglichkeit, Themenverantwortlichkeiten zu übernehmen, Interessensgebiete zu vertiefen und sich dadurch nicht nur persönlich und fachlich weiterzuentwickeln, sondern auch das eigene Betätigungsfeld aktiv zu gestalten.

Zusammenarbeit von Academia und Verwaltung

Die Hochschule schildert, dass die Zusammenarbeit zwischen Lehre & Forschung und administrativem Personal an der FH durch Arbeit auf Augenhöhe, kurze Wege und bereichsübergreifenden Austausch geprägt ist. Die Hochschule weist darauf hin, dass der Grundsatz der „Verbindung der Perspektiven von Academia und Verwaltung in unserem Tun“, der in den Führungsgrundsätzen verankert ist, dies widerspiegelt. Das Managementteam stellt dem Selbstevaluationsbericht zufolge dabei ein verbindendes übergeordnetes Gremium aller direkt der Geschäftsführung zugeordneten Führungskräfte (Studiengangs- und Abteilungsleitungen sowie die Leitungen der Hochschullehrgänge) dar, welches monatlich tagt. Darin werden strategische Entscheidungen, Projektankündigungen, Themen der Führungskultur etc. im Kreise der Führungskräfte organisationsübergreifend besprochen. Eine zentrale Rolle an der Schnittstelle von Academia und Verwaltung kommt nach Angaben der Hochschule bspw. Koordinator:innen zu, die hauptverantwortlich für die Studierendenverwaltung sind. Diese sind den einzelnen Studiengängen bzw. Lehrgängen und damit auch deren Leitungen direkt zugeordnet. Die Zusammenarbeit zwischen Administration und Lehre ist laut Selbstevaluationsbericht somit durch kurze Wege und eine direkte Kommunikation geprägt, was wiederum der Servicequalität zugutekommen soll. Alle Mitarbeitenden der FH wirken, so die Hochschule, im QM-System der FH mit. Im Bereich der Administration erfolgt dies bspw. durch die Mitarbeit im Qualitätszirkel Support, in organisationsübergreifenden Arbeitsgruppen und Projekten oder durch die Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen. Doch auch im Zuge der Linientätigkeit ist administratives Personal laut Selbstevaluationsbericht tagtäglich in das QM-System eingebunden.²⁶ Als wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung in der Administration betrachtet die Hochschule die Evaluierung der FH-Services in Form der sogenannten „Umfeldevaluierung“. Diese jährliche Umfrage beinhaltet Fragen rund um die Zufriedenheit der Studierenden mit der Betreuung durch die FH-Serviceeinheiten (wie bspw. Bibliothek, IO oder die Koordination). Die aggregierten Ergebnisse werden im Anschluss dem Selbstevaluationsbericht zufolge durch das QM aufbereitet, im Managementteam sowie mit den betroffenen Einheiten reflektiert und Maßnahmen im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung abgeleitet.

²⁶ Hierfür führt die Hochschule folgende Beispiele an: das korrekte Verbuchen von Lehrveranstaltungen in der Planungssoftware durch die Koordinator:innen, die Teilnahme an Probe-Lehrveranstaltung im Personalrecruiting oder die Überarbeitung/Aktualisierung der Prozesslandschaft und von Dokumenten und Richtlinien.

Personalentwicklung und Weiterbildung

Die kontinuierliche Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden stellt, so die Hochschule, einen wichtigen Beitrag für die Qualität dar. Ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung ist laut Selbstevaluationsbericht neben dem Onboarding das interne Weiterbildungsprogramm. Dieses wird auf Semesterbasis geplant und steht allen angestellten Mitarbeitenden kostenlos (in der Regel in der Dienstzeit) zur Verfügung. Inhouse-Angebote im Bereich Didaktik und Methodik, die von den FH-Serviceeinheiten (insbesondere durch das TLC) gehalten werden, stehen auch den NBL kostenlos zur Verfügung.

Die Programmplanung und -organisation erfolgt durch die HR-Abteilung und speist sich laut Selbstevaluationsbericht zum einen aus Ableitungen der Weiterbildungsbedarfe aus den Mitarbeiter:innengesprächen, zum anderen wird die Akademische Leitung hinsichtlich geplanter Entwicklungen und Erfordernisse aus Lehre und Forschung (u. a. basierend auf den aggregierten Ergebnissen der Lehrveranstaltungsevaluierungen) in die Bedarfserhebung und Maßnahmenableitung eingebunden. Darüber hinaus fließen Erkenntnisse von Mitarbeitenden des TLCs und der IT hinsichtlich vermehrter Support-Anfragen bzw. neuer Entwicklungen und davon durch die HR abgeleitete Weiterbildungsbedarfe sowie Trends und aktuelle Entwicklungen in die Planung mit ein. Nicht zuletzt werden dem Selbstevaluationsbericht zufolge regelmäßig strategische Schwerpunkte, die Querschnittsthemen der FH (wie bspw. Gender und Diversity Management oder Internationalisierung) sowie aufgrund externer Verpflichtungen erforderliche Angebote (wie bspw. Datenschutz oder Erste-Hilfe) in das Programm integriert. Darüber hinaus bietet das TLC bedürfnisorientierte Kurz-Workshops – sogenannte Digital Teaching Shorts – zu aktuellen Fragestellungen bzw. 1:1 Coachings zur Weiterentwicklung der eigenen Lehre an. Das TLC bündelt laut Selbstevaluationsbericht die Expertise der Hochschuldidaktik und (digitaler) Lehr-/Lernmethoden an der FH. Es ist direkt der Akademischen Leitung zugeordnet und ist für die Umsetzung der strategischen Ziele im Bereich Hochschuldidaktik und Lehre, für die Umsetzung von Entwicklungsaktivitäten im Bereich Lehre sowie Beratungs- und Supportaktivitäten für Lehrende verantwortlich.

Die einzelnen Angebote werden nach Angaben der Hochschule unter anderem hinsichtlich Umsetzbarkeit in die Praxis und Performance der Vortragenden im Anschluss durch die Teilnehmenden anonym evaluiert. Eine individuelle Wirksamkeitsprüfung erfolgt laut Selbstevaluationsbericht im Zuge der jährlich stattfindenden Mitarbeiter:innengespräche zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft.

Die Hochschule merkt an, dass neben dem internen Weiterbildungsprogramm für alle Mitarbeitenden zusätzlich die Möglichkeit besteht, v. a. (fach-)spezifische Kompetenzen durch externe Weiterbildungsangebote in Form von

Trainings, Workshops, Lehrgängen oder Coachings oder aber auch Tagungsteilnahmen zu erweitern. Diese sind inhaltlich und budgetär vorab mit der jeweiligen Führungskraft und HR abzustimmen. Im Bereich der Lehre greift die FH laut Selbstevaluationsbericht auf Angebote der österreichischen Fachhochschulkonferenz zurück, die aus Sicht der Hochschule nicht nur inhaltlich eine gute Ergänzung zum internen Programm bieten, sondern auch den FH-übergreifenden Austausch von Lehrenden fördern.

Darüber hinaus sollen den Angaben der Hochschule zufolge bspw. interkulturelle Kompetenzen „near the job“ durch die Teilnahme an international Weeks, die Mitarbeit an internationalen (Forschungs-)Projekten, die Zusammenarbeit mit Partnerhochschulen oder die Begleitung von Studierenden-Exkursionen erweitert werden.

Anreizsysteme in Lehre und Forschung

Seit einigen Jahren verleiht die FH dem Selbstevaluationsbericht zufolge das zweistufige Professional Teaching Certificate an Lehrende mit besonderem Engagement in der hochschuldidaktischen Weiterbildung, um überdurchschnittliche Weiterbildungsaktivitäten von HBL und NBL zu honorieren und einen zusätzlichen Weiterbildungsanreiz zu schaffen. Beginnend mit dem Studienjahr 2022/23 werden darüber hinaus abwechselnd alle zwei Jahre Preise für herausragende Forschungsleistung bzw. Lehrleistung an der FH verliehen. Diese sind mit einem Preisgeld dotiert und werden von einer extern besetzten Jury bestimmt.

An angestellte Lehrende kann außerdem gemäß Satzung seitens der FH der Titel des:der Professor:in (FH) vergeben werden.²⁷ NBL wird äquivalent der Titel Honorarprofessor:in (FH) verliehen. Darüber hinaus werden innovative bzw. kreative Lehrveranstaltungskonzepte im Rahmen von Didaktikplattformen, Inhouse-Messen oder auf Moodle in den Mittelpunkt gerückt und mit dem Kolleg:innenkreis geteilt. Besonders herausragende Konzepte werden zudem mit Unterstützung des TLC beim Staatspreis für exzellente Lehre „Ars Docendi“ eingereicht. Die FH weist darauf hin, dass sie bereits mehrfach durch eine Ars Docendi-Staatspreis Auszeichnung sowie zahlreiche Ars Docendi-Nominierungen ihrer Lehrenden ihren hohen Qualitätsanspruch an die Lehre unter Beweis stellen konnte.

Des Weiteren sollen laut Selbstevaluationsbericht Incentives wie zum Beispiel die Aus- und Weiterbildungsangebote sowie die Möglichkeit zur Teilnahme an (inter-)nationalen Konferenz oder Staff-Mobility zur Motivation der Mitarbeitenden beitragen.

²⁷ Zu den Vergabekriterien zählen u. a. eine zumindest gute Gesamtbeurteilung des:der Lehrenden im Rahmen der studentischen Lehrveranstaltungsevaluierung in den letzten beiden Studienjahren, sowie Praxiserfahrung im Berufsfeld oder durch Veröffentlichungen nachgewiesene Erfahrung im wissenschaftlichen Arbeiten, sowie qualifizierte Forschungstätigkeit für die FH und besondere Leistungen bei der Weiterentwicklung der FH.

Durch die Lehrveranstaltungsevaluierung, ergänzt durch die Evaluierungsgespräche, die einmal pro Semester zwischen Studiengangsleitungen und Studierendenvertretungen geführt werden, soll zudem die Zufriedenheit der Studierenden mit den Lehrenden bzw. der Unterrichtsgestaltung bewertet, besprochen und ggf. Maßnahmen abgeleitet werden. Diese sollen laut Selbstevaluationsbericht wiederum im individuellen Mitarbeiter:innengespräch adressiert und gemonitort werden. Die Hochschule weist darauf hin, dass das MAG an der FH bewusst nicht als Beurteilungsinstrument sondern als Fördertool verstanden und eingesetzt wird. Konsequenzen nicht zufriedenstellender Lehrleistungen können nach Angaben der Hochschule im ersten Schritt bspw. die Vereinbarung von Weiterbildungsaktivitäten und Lehrcoachings oder Lehrbeobachtungen zur Validierung der Evaluierungsergebnisse seitens der Studiengangsleitung sein.

Bewertung und Empfehlungen

Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

Den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems auf Hochschulebene betrachten die Gutachtenden mit seinen vier Säulen (Aufbauorganisation, Prozessmanagement, Projektmanagement sowie Qualitätszirkel und Vorschlagswesen) und der systematischen Anwendung des PDCA-Zyklus als gelungen. Sie stellen fest, dass die Hochschule geeignete Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung für alle Bereiche nutzt, die zielführend konzipiert sind und konsequent umgesetzt werden. Aus ihrer Sicht ist die systematische Prozessorientierung mit der sauberen Prozessdokumentation an der FH BFI Wien bemerkenswert. Sie zeigen sich auch von der Rollenmatrix in PROMAS beeindruckt. Nach Einschätzung der Gutachtenden ist außerdem die Prozess-Schulung von neuen Mitarbeitenden im Rahmen des Onboardings, die ihnen zufolge aus technischer Sicht unumgänglich ist, ebenso als positives Beispiel zu erwähnen.

Die Gutachtenden stellen außerdem fest, dass die Hochschule in den letzten Jahren eine starke Entwicklung durchgemacht hat. Lobend äußern sie sich auch über den Teamentwicklungsprozess und seine Auswirkungen auf die Hochschule (siehe dazu auch den Abschnitt „Qualitätsentwicklung“). Besonders positiv bewerten die Gutachtenden die während der Begehung geäußerte Erkenntnis, dass nicht alles gleichzeitig in hoher Qualität umgesetzt werden kann, und die damit einhergehende Schwerpunktsetzung im Qualitätsmanagement. In diesem Zusammenhang begrüßen sie den Anspruch der Hochschule, sich kontinuierlich weiterentwickeln zu wollen. Die Gutachtenden konnten sich davon überzeugen, dass das Qualitätsmanagement die Selbststeuerung der Hochschule unterstützt und sich einer hohen Akzeptanz erfreut. Außerdem konstatieren sie, dass an der FH eine stark ausgeprägte Qualitätskultur in allen Bereichen herrscht und dass die Regelkreise geschlossen sind.

Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre

Die Gutachtenden konnten sich aus den vorgelegten Unterlagen und den vor Ort geführten Gesprächen ein umfassendes und stimmiges Bild zum Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre machen. Sie stellen fest, dass die FH BFI Wien geeignete Prozesse und Strukturen zur systematischen Qualitätssicherung und -entwicklung geschaffen hat. Diese umfassen insbesondere die Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen sowie die Überprüfung der Lernbedingungen, der Lehre und der Studienorganisation.

Im Gespräch mit den Studierenden konnten sich die Gutachtenden davon überzeugen, dass die Hochschule einen guten Ruf genießt und dass ein Studium an der FH BFI Wien den Studierenden gute Berufsaussichten ermöglicht. Auch die Organisation des Auslandssemesters wird positiv hervorgehoben. In der Gesprächsrunde mit den Studierenden wird von einigen Personen der Wunsch geäußert, das englischsprachige Angebot in einigen Studiengängen auszubauen. Vor dem Hintergrund der starken internationalen Ausrichtung der Hochschule empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung, inwiefern weitere englischsprachige Module eingeführt werden können.

Empfehlung 2: Die Gutachtenden empfehlen, das englischsprachige Angebot weiter auszubauen.

Die Gutachtenden stellen außerdem fest, dass die Querschnittsthemen sowohl in vielen Studiengängen als auch in Form von studiengangübergreifenden Zusatzangeboten vertreten sind. Gleichzeitig konstatieren sie, dass sich die Studierenden mitunter noch mehr solche freiwilligen Angebote wünschen, sodass die Gutachtenden anregen, die Zusatzangebote zu den Querschnittsthemen weiter auszubauen.

Bezüglich Evaluationen konnten die Gutachtenden den Eindruck gewinnen, dass die Prozesse gut umgesetzt werden und die Regelkreise geschlossen sind. Für sie wurde ersichtlich, dass das studentische Feedback positive Veränderungen bewirkt. Dabei können dank unmittelbarem Feedback manche Veränderungen noch im Laufe des gleichen Semesters umgesetzt werden. Positiv fällt den Gutachtenden auch die gute und offene Gesprächskultur auf. Sie entnehmen dem Gespräch mit den Studierenden, dass das Feedback auch direkt an die jeweiligen Lehrenden bzw. Studiengangsleitungen herangetragen wird. Generell wird die wahrgenommene Zusammenarbeit der Studierenden mit den Studiengangsleitungen als positiv bewertet. In der Gesprächsrunde mit den Lehrenden stellen die Gutachtenden fest, dass auch die Lehrenden gut abgestimmt sind und dass etwaige Probleme generell direkt angesprochen und gelöst werden. So wird vielfach betont, dass eine enge Zusammenarbeit und Kommunikation an der Hochschule gelebt wird, die von kurzen Wegen sowie Kollegialität und Wertschätzung gekennzeichnet sind. Dies ist nicht zuletzt auch auf die Größe der FH zurückzuführen.

Während der Begehung beobachten die Gutachtenden, dass die Lehrenden gut informiert und eingebunden sind. Dies trifft auch auf die nebenberuflich Lehrenden zu, die nach Ansicht der Gutachtenden einen wertvollen Beitrag zur Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Lehre leisten. Die Gutachtenden zeigen sich positiv überrascht, dass auch die nebenberuflich Lehrenden gewillt sind, innovative Lehrformate auszuprobieren, was sie als hohes Engagement deuten. In diesem Zusammenhang heben sie den Beitrag des Teaching & Learning Center als Supporteinheit und Innovationstreiber hervor. Generell stellen die Gutachtenden fest, dass die nebenberuflich Lehrenden von den Studierenden – nicht zuletzt aufgrund der starken Anwendungsorientierung – besonders geschätzt werden. Gleichzeitig betrachten es die Gutachtenden als essentiell, dass die Anwendungsorientierung in der Lehre auch von den hauptberuflich Lehrenden sichergestellt wird.

Empfehlung 3: Die Hochschule soll die Anwendungsorientierung auch in der Lehre von den hauptberuflich Lehrenden stärker fokussieren.

Die Gutachtenden erhalten den Eindruck, dass an der FH eine starke und homogene Unternehmenskultur sowie eine stark ausgeprägte Qualitätskultur herrschen. Nach ihrer Einschätzung genießen das Qualitätsmanagement sowie die etablierten Fachfunktionen und Strukturen eine hohe Akzeptanz von Seiten der Lehrenden. Das Qualitätsmanagement wird, so der Eindruck der Gutachtenden während der Begehung, von den Lehrenden als Hilfestellung angenommen und die Weiterentwicklung der Qualität gemeinsam verfolgt.

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Die Gutachtenden stellen aufgrund der eingereichten Unterlagen und der geführten Gespräche während der Begehung fest, dass die Hochschule im Bereich Weiterbildung seit der letzten Auditierung ein großes Wachstum verzeichnet hat. Positiv ist ihnen zufolge, dass die Hochschule nicht unkontrolliert wachsen möchte und für die Weiterentwicklung strategische Ziele verfolgt.

Bezüglich der Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung heben die Gutachtenden als positiv hervor, dass sich die Hochschule für die Weiterbildung an dem grundständigen Bereich orientiert. Als positives Beispiel erwähnen sie hierfür die Lehrgangsentwicklung. Generell konnten sie sich davon überzeugen, dass die Qualitätssicherung in der Weiterbildung sinnvoll aufgestellt ist.

Bezüglich der Zusammenarbeit der Weiterbildungseinrichtung der FH (EEC) mit dem externen Kooperationspartner (ELC) ist es den Gutachtenden zufolge essenziell, dass die Hochschule die Verantwortung für die Gestaltung der Inhalte behält. Während der Begehung konnten sie dies verifizieren: Die

Skripte werden von Mitarbeitenden der FH vorbereitet, die Abschlussarbeiten von ihnen (mit)betreut, Lehrende der FH werden in die Entwicklung der Weiterbildungsangebote eingebunden und auch hinsichtlich Didaktik wird auf die Hochschuldidaktik der FH zurückgegriffen. Dies ist den Gutachtenden zufolge als positiv zu werten. Sie möchten die Hochschule darin bestärken, dies auch zukünftig sicherzustellen. Besonders möchten sie in diesem Zusammenhang die Einbindung der Hochschuldidaktik der FH als besonders wichtig hervorheben.

Die Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung ist den Gutachtenden zufolge ein weiterer Pluspunkt. Die Learnings werden in einen Prozess aufgenommen, sodass aus Sicht der Gutachtenden eine Weiterentwicklung der Hochschullehrgänge kontinuierlich sichergestellt wird, wobei mitunter auch das Curriculum in seiner Gänze überarbeitet wird.

Die Hochschule bietet in der Weiterbildung auch reine Online-Formate an. Diesbezüglich äußerten die Gutachtenden zunächst Bedenken hinsichtlich der Betreuung der Weiterbildungsteilnehmenden. Im Laufe der Gespräche konnten sie sich jedoch davon überzeugen, dass die Weiterbildungsteilnehmenden gut aufgehoben sind, wobei hierfür beispielhaft die Unterstützung durch die Study-Coaches oder die zusätzlichen freiwilligen Online-Vorlesungen zur Vertiefung der Kompetenzen erwähnt werden. Außerdem konnten die Gutachtenden aus dem Gespräch mit den Teilnehmenden den Eindruck gewinnen, dass ihnen auch die reinen Online-Formate gute Berufsaufsichten ermöglichen. Dennoch identifizieren die Gutachtenden in diesem Bereich einige Entwicklungspotenziale. So regen sie an, freiwillige Eingangs- und Abschlussformate (bspw. Einführungstag zur Vernetzung innerhalb der Gruppe oder Abschlussfeier für die Verleihung der Abschlussunterlagen) für die Teilnehmenden an reinen Online-Hochschullehrgängen einzuführen. Auch bezüglich der kompetenzorientierten Online-Prüfungen regen die Gutachtenden an, die Prüfungsvielfalt sicherzustellen.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

Die qualitätssichernden Prozesse und Instrumente im Bereich Forschung und Entwicklung sind nach Einschätzung der Gutachtenden zielführend konzipiert. Sie stellen fest, dass die Forschenden an der FH BFI Wien mit den Rahmenbedingungen für die Forschung zufrieden zu sein scheinen.

Die Gutachtenden konstatieren, dass die Hochschule, insbesondere angesichts der aufgrund der externen Rahmenbedingungen limitierten Ressourcen, thematisch sehr breit aufgestellt ist. Positiv bewerten die Gutachtenden in Hinblick auf die Forschungsaktivität vor allem die Auszeichnungen sowie die Publikationen in internationalen Zeitschriften. Sie haben den Eindruck gewonnen, dass an der Hochschule Leuchtturmprojekte vorhanden sind. Gleichzeitig stellen sie fest, dass der Hochschule seit der letzten Auditierung

zwar eine Effizienzsteigerung gelungen ist, diese aber nicht mit einer Outputsteigerung korreliert. Aus Sicht der Gutachtenden wäre eine weitere Profilschärfung mit einer klaren, fokussierten Schwerpunktsetzung für die Forschung gewinnbringend. Dies könnte etwa auch an den Stiftungsprofessuren ansetzen. Im Zuge dessen sollte die Hochschule der gutachterlichen Sicht zufolge die fokussierten Forschungsthemen mit der gesetzten Strategie eng abstimmen und der Messbarkeit der Forschungsziele eine besondere Bedeutung beimessen.

Empfehlung 4: Die Gutachtenden empfehlen eine Profilschärfung in der Forschung.

Sie regen in dieser Hinsicht auf organisatorischer Ebene an, Kristallisationspunkte zu den Themenfeldern zu schaffen, damit es der Hochschule gelingt, die Führung von Forschungsfeldern zu übernehmen. So wäre es nach Auffassung der Gutachtenden beispielsweise sinnvoll, Forschungsteams um einzelne Führungspersönlichkeiten zu bilden und Andockungsmöglichkeiten für weitere Kolleg:innen zu schaffen, die den Forschungsteams zugeordnet werden.

Grundsätzlich schätzen die Gutachtenden die interne Bewertung der Forschung als gelungen ein, empfehlen allerdings die Einführung von weiteren (insbesondere quantifizierbaren) Zielen.

Empfehlung 5: Die Gutachtenden empfehlen die Einführung von weiteren (insbesondere quantifizierbaren) Zielen in der Forschung.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Die Gutachtenden haben den Eindruck gewonnen, dass die Hochschule eine starke internationale Ausrichtung hat und dass diesem Querschnittsthema eine besondere Bedeutung zugemessen wird. Internationalisierung fügt sich aus Sicht der Gutachtenden sinnvoll in die Gesamtstrategie ein und zieht sich durch alle Aufgabenfelder der Hochschule. Dieser Bereich, für den die Hochschule zielführende qualitätssichernde Prozesse und Instrumente einsetzt, wird von der FH bereits am längsten verfolgt und weiterentwickelt, sodass er nach Einschätzung der Gutachtenden erfolgreich etabliert ist.

Die erfolgreich durchlaufenen CeQulnt-Zertifizierungen werten die Gutachtenden als Zeichen des hohen Engagements im Bereich der Internationalisierung. Auch die sehr guten internationalen Kooperationen der Hochschule sehen die Gutachtenden als weiteres positives Beispiel für die gelungene Ausgestaltung der Internationalisierung.

Vor dem Hintergrund des bereits Geleisteten im Bereich der Internationalisierung regen die Gutachtenden an, eine Reflexion an der Hochschule bezüglich der weiteren Entwicklung zu starten.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

Die Gutachtenden konnten sich davon überzeugen, dass die Hochschule geeignete Prozesse und Strukturen zur Qualitätssicherung im Bereich Personal und Administration geschaffen hat und zielführende Instrumente einsetzt.

Insbesondere die Prozesse und die Aktivitäten in der IT sind aus Sicht der Gutachtenden beeindruckend. Außerdem erzeugt die Zusammenarbeit zwischen Academia und Verwaltung einen guten Eindruck bei den Gutachtenden. Bezüglich der Gewinnung und Weiterentwicklung des (wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen) Personals sind die Prozesse und Instrumente aus Sicht der Gutachtenden ebenfalls sinnvoll konzipiert.

Die Gutachtenden stellen darüber hinaus fest, dass sich die Hochschule in manchen Bereichen ambitionierte Ziele setzt. Dies betrifft beispielsweise das Querschnittsthema Diversität. In diesem Zusammenhang möchten sie das laufende Projekt zur Erhöhung der Durchlässigkeit positiv hervorheben (siehe dazu „Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre“). Angesichts der besonderen Rolle der Diversität an der Hochschule stellen die Gutachtenden gleichzeitig fest, dass einige Detailziele in diesem Bereich ambitionierter und handlungsorientierter sein könnten. Dies betrifft beispielsweise das profes-sorale Geschlechterverhältnis in einzelnen Studiengängen. Vor diesem Hintergrund regen die Gutachtenden eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Detailziele im Bereich Diversität an.

V. 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

Verantwortung für Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung

Die formale Verantwortung über Qualitätsmanagementsystem und Qualitätssicherung obliegt der Geschäftsführung (für den Erhalter), dem Kollegium und der Akademischen Leitung (beide für die Academia) sowie darüber hinaus den Studiengangsleitungen. Gemäß den in der QM-Policy verankerten Qualitätsgrundsätzen der FH sind alle Führungskräfte und Mitarbeitenden für die Qualität der Leistungen verantwortlich und nehmen diese Verantwortung engagiert wahr. Damit dieses Prinzip der engagierten Verantwortungsübernahme in die Praxis umgesetzt werden kann, sind laut Selbstevaluationsbericht entsprechende Strukturen und Abläufe etabliert, die sicherstellen sollen, dass Aufgaben und Befugnisse klar und transparent geregelt und alle Mitarbeitenden in die Qualitätssicherung eingebunden sind.

Die Hochschule weist auf die formale Verantwortungsteilung zwischen Erhalter, Kollegium, Akademischer Leitung und Studiengangsleitungen hin.

Die Verantwortung für Einrichtung und Betrieb des Qualitätsmanagementsystems liegt bei der Geschäftsführung. Die Abteilung QM-HE, die sieben Mitarbeitende umfasst, ist der Geschäftsführung zugeordnet. Die Hochschule weist darauf hin, dass die Einheit in den letzten drei Jahren um insgesamt drei Stellen ausgebaut wurde, um den Dienstleistungsumfang auszuweiten und die Dienstleistungsqualität zu stärken. Sie ist operativ für Betrieb und

Weiterentwicklung des QMS verantwortlich, betreibt das Prozessmanagementsystem PROMAS, das PMO, die Begleitung von Studiengangs- und Lehrgangsentwicklung sowie Organisationsentwicklungsprojekten, das gesamte Evaluierungswesen, erstellt Daten und Marktanalysen und führt Schulungen für die Hochschulangehörigen durch. Entsprechend dem Aufgabenportfolio berichtet sie laut Selbstevaluationsbericht an Geschäftsführung und Akademische Leitung bzw. stellt als Dienstleisterin für Führungskräfte und Hochschulangehörige Informationen bereit.

Dem Verantwortungsbereich des Kollegiums obliegt die Sicherung der Qualität der Lehre und Forschung sowie die Evaluierung des gesamten Lehrbetriebes samt Prüfungsordnung und Studienplänen. Es fungiert auch als Entscheidungsinstanz bei Beschwerden gegenüber Entscheidungen der Studiengangsleitung. Bspw. gibt das Kollegium die Richtlinien für das Evaluierungswesen vor, die Abteilung QM-HE übernimmt durch die Abwicklung der Evaluierungen die Rolle der internen Dienstleisterin.

Die Hochschule merkt an, dass die Dualität zwischen Erhalter und Kollegium ein Grundprinzip im FHG bildet, welches an der FH konsequent gelebt wird. Demnach können maßgebliche Entscheidungen laut Selbstevaluationsbericht nur im Einvernehmen zwischen Kollegium und Erhalter getroffen werden. Das betrifft u. a. die Einrichtung und Auflassung von Studien- und Hochschullehrgängen, Änderungen betreffend akkreditierte Studiengänge oder die Erlassung der Geschäftsordnung des Kollegiums sowie der Satzung.²⁸

Der Akademischen Leitung obliegt dem Selbstevaluationsbericht zufolge die Vollziehung der Beschlüsse des Kollegiums. Sie hat u. a. die ordnungsgemäße Durchführung des Lehrbetriebes sowie eine qualitätsvolle praxisorientierte Ausbildung auf Hochschulniveau sicherzustellen und verfügt dazu über die Befugnis zur Beauftragung und Erteilung von Anweisungen an Mitglieder des Lehr- und Forschungspersonals, die Erteilung von fachlichen Anweisungen an Studiengangsleitungen und an Leitungen von akademischen Organisationseinheiten. Zudem obliegt ihr die Beauftragung und Mitwirkung an der Durchführung externer Qualitätssicherungsverfahren im Einvernehmen mit dem Erhalter.

Den Studiengangsleitungen obliegt nach Angaben der Hochschule insbesondere die Verantwortung über wesentliche Belange des Prüfungswesens, der Anerkennung von Studien und Prüfungen im Einzelfall, der Aberkennung von Prüfungen sowie Entscheidung in studienrechtlichen Angelegenheiten gemäß FHG. Damit trägt die Studiengangsleitung auch für die Qualität der entsprechenden Prozesse im jeweiligen Studiengang die Verantwortung.

Die Fachbereichsleitungen sind, so die Hochschule, Teil des Lehr- und Forschungspersonals und im Wesentlichen für die fachliche Koordination der

²⁸ <https://www.fhvie.ac.at/de/seite/satzung>, zuletzt abgerufen am 17.05.2024.

HBL und NBL sowie die Qualitätssicherung der Lehre und des Lehrbetriebs in ihren Disziplinen zuständig und berichten an die jeweilige Studiengangsleitung.

Die Abteilungsleitungen der Support- und Verwaltungseinheiten sind für die Qualitätssicherung und -entwicklung in ihren Einheiten verantwortlich, deren Aufgaben und Befugnisse sowie jene der zugeordneten Mitarbeitenden sind laut Selbstevaluationsbericht in den Stellenbeschreibungen festgehalten.

Die Hochschule weist darauf hin, dass in der Prozessorganisation Verantwortlichkeiten auf allen Prozessebenen zugewiesen sind. Der:Die Prozessowner:in trägt die Verantwortung für einen gesamten Prozess (z. B. den Kernprozess Lehre), der:die Teilprozessowner:in für einen einem Hauptprozess untergeordneten Teilprozess (z. B. TP Aufnahme Student:in) und die untergeordneten Subprozesse (z. B. SP Aufnahmeverfahren durchführen, SP Aufnahme). Jeder einzelnen Aktivität eines Prozesses sind entlang einer DEMI-Struktur²⁹ ebenfalls Verantwortlichkeiten zugeordnet. Der:Die Prozessmanager:in sorgt für die operative Gestaltung, das Monitoring und die Weiterentwicklung des Prozessmanagementsystems und schult die Mitarbeitenden.

In der Projektorganisation agieren die Projektleitungen laut Selbstevaluationsbericht als Verantwortungsträger:innen, deren Aufgaben, Befugnisse und Kompetenzen in einer Funktionsbeschreibung festgehalten sind. Das standardisierte Berichtswesen soll dafür sorgen, dass die Zielumsetzung bzw. deren Adäquanz, der Ressourceneinsatz, das Engagement der Mitarbeitenden gemonitort werden. Ein standardisierter Projektabschlussbericht soll die Ergebnisse zusammenfassen. Durch standardisiert abgehaltene Lessons Learned soll der Wissenstransfer sichergestellt werden. Das PMO ist dem Selbstevaluationsbericht zufolge für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Projektmanagementsystems, die Beratung der Projektauftraggeber:innen, -leiter:innen und -Teams sowie das periodische Projekt-Reporting verantwortlich.

Maßgebliche Gremien und Stakeholder:innen-Integration

Neben den bereits beschriebenen Organen, Strukturen und Funktionen sind laut Selbstevaluationsbericht an der FH Gremien³⁰ eingerichtet, die eine adäquate Einbindung der Mitarbeitenden in die Qualitätssicherung und -entwicklung gewährleisten sollen.

²⁹ Die Hochschule merkt an, dass die DEMI-Struktur jeder Aktivität detailliert die Verantwortungen zuweist. Jeder Buchstabe des Akronyms „DEMI“ steht für eine Verantwortlichkeitskategorie: „D“ Durchführungsverantwortung, „E“ Ergebnisverantwortung, „M“ Mitarbeit, „I“ wird informiert. Diesen Kategorien werden je Aktivität die entsprechenden Rollenträger:innen zugewiesen.

³⁰ Die FH listet im QM-Handbuch alle eingerichteten Gremien und Organe auf. Die Hochschule merkt an, dass Gremien insbesondere eine Austausch- und Meinungsbildungsfunktion haben (Bsp. Management-Team, Studiengangsleiter:innensitzung, Qualitätszirkel).

Als GmbH verfügt die FH laut Selbstevaluationsbericht über Generalversammlung (GV) und Aufsichtsrat (AR), an die die Geschäftsführung über den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens zu berichten hat. Das tut sie u. a. entlang der Strategiekennzahlen (KPI). Die GV tagt jährlich, der AR vierteljährlich. Die nach dem Gesetz und dem Gesellschaftsvertrag den Gesellschafter:innen vorbehaltenen Beschlüsse werden in der GV gefasst. Zu den Kompetenzen des AR zählen u. a. die Erstellung eines Vorschlages gemäß § 10 FHG für die Funktion der Leitung des Kollegiums, die Einrichtung und Auflassung von Fachhochschul-Studiengängen (gemeinsam mit dem Kollegium) und der Beschluss von Strategien und Jahresbudgets.

Die Hochschulleitung besteht aus Geschäftsführerin, stv. Geschäftsführerin, Akademischem Leiter sowie stv. Akademischer Leiterin. Im Rahmen der zweimal wöchentlich stattfindenden Jour fixes der Hochschulleitung erfolgen laut Selbstevaluationsbericht ein regelmäßiger Austausch, eine Meinungsbildung und eine laufende Bearbeitung strategischer sowie (qualitäts)relevanter Belange, sodass allenfalls notwendige Maßnahmen auf kurzem Wege abgestimmt und eingeleitet werden können. Bspw. werden gemeinsam Strategiereviews (Strategie-Workshop), wesentliche Steuerungsmaßnahmen (z. B. OE-Projekte/Maßnahmen) auf Basis der bereitgestellten Kennzahlen und Daten vorbereitet, genauso wie Managementteam-Sitzungen und das FH-Intern.

Das Managementteam, bestehend aus Hochschulleitung, Studiengangs-/Lehrgangsleitungen und Abteilungsleitungen, trifft sich monatlich. Wesentlicher Zweck der Meetings sind dem Selbstevaluationsbericht zufolge die Weitergabe bzw. der Austausch von Informationen über Abteilungseinheiten, Studien-, Lehrgänge und Serviceeinheiten hinweg, die übergreifende Diskussion hochschulrelevanter Themen und deren gemeinsame Bewertung sowie die gemeinsame Ableitung von Maßnahmen. Die Führungskräfte haben für die Weitergabe der relevanten Informationen in deren Abteilungen Sorge zu tragen, in denen ebenfalls periodische Jour fixes abgehalten werden.

Die Studiengangsleiter:innensitzung findet wöchentlich statt und ist nach Angaben der Hochschule das Austausch- und Konsolidierungsgremium für Belange, die für Aufgabenwahrnehmung der Studiengangsleitungen relevant sind bzw. bezogen auf Prozesse der Lehre und Forschung in für alle Studiengänge gültige Vereinbarungen und Vorgaben münden sollen. Geleitet wird das Gremium von der Akademischen Leitung, die so den Informationstransfer von und zur Hochschulleitung sicherstellen soll.

Die Mitarbeitenden werden im FH-Intern von der Hochschulleitung über relevante Themen informiert bzw. tragen diese z. B. durch Präsentationen von Projekten o. Ä. selbst Inhalte bei. Die Qualitätszirkel sollen dafür sorgen, dass qualitätsrelevante Themen fachhochschulumfangfassend über Linien-, Prozess- und Projektorganisation hinweg bearbeitet werden.

Für die Steuerung der strategischen Querschnittsthemen Gender & Diversity Management sowie Nachhaltigkeit sind Steuerungsgruppen eingerichtet, die jeweils durch beauftragte Mitarbeitenden geleitet werden. Für die Bearbeitung (qualitäts)relevanter Themen werden anlassbezogenen Arbeitsgruppen beauftragt (z. B. AG KI in der Lehre). Über abgeleitete Maßnahmen und Ergebnisse wird dem Selbstevaluationsbericht zufolge an die Hochschulleitung und jeweils relevante Gremien berichtet; die jeweiligen Mitglieder werden eingebunden.

Über die beschriebenen Gremien hinaus ist die FH nach eigenen Angaben um eine breite Einbindung der Hochschulangehörigen und weiterer Stakeholder:innen bemüht. Zum Austausch und Wissenstransfer zwischen Abteilungsleitungen und Mitarbeitenden fungieren laut Selbstevaluationsbericht diverse Jour fixes in den Abteilungseinheiten, die durch diese autonom gestaltet werden. Die Akademische Leitung und die Leitung der ÖH pflegen den regelmäßigen Austausch ebenfalls im Rahmen von Jour fixes. Des Weiteren gibt es Lektor:innenkonferenzen in den Studiengängen, die den Informationstransfer insbesondere zu den NBL sicherstellen sollen. Die Studiengangsleitungen führen pro Semester mit den Studierendenvertretung Evaluierungsgespräche. Die Akademische Leitung und die Leiterin von QM-HE führen mit den Studiengangsleitungen Qualitätssicherungsgespräche entlang aufbereiteter Qualitätskennzahlen und -themen durch und leiten mit ihnen Maßnahmen ab. Die Ergebnisse fließen, so die Hochschule, in den Academic Quality Review der Hochschulleitung ein.

Besonders möchte die Hochschule an dieser Stelle noch einmal der Strategieentwicklungsprozess und die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen erwähnen, die unter sehr breiter Mitwirkung interner und externer Stakeholder:innengruppen erfolgen. Instrumente zur Stakeholder:inneneinbindung sind hier z. B. Workshops, Fokusgruppen oder Befragungen.

Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems

Entscheidend für die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements ist nach Ansicht der Hochschule die Integration der Ergebnisse der Qualitätssicherung in Entscheidungsprozesse bzw. die Weiterentwicklung der Organisation. Die Wirksamkeitsprüfung geschieht laut Selbstevaluationsbericht durch eine Kombination verschiedener Methoden und Instrumente: z. B. interne Wirksamkeitsprüfung entlang des Evaluierungskalenders („Kund:innenzufriedenheit“), bedarfsorientierte Fokusgruppen und Befragungen (z. B. bei der Weiterentwicklung von Studienprogrammen), freiwillige externe Evaluierungen/Zertifizierungen (z. B. Excellence in Digital Education, CeQulnt, Benchmarks), Leistungsindikatoren in Lehre und Forschung (z. B. Abschlussquoten in der vorgegebenen Studiendauer, Drop-out, prämierte studentische Arbeiten, Drittmittelquote, Publikationen etc.) oder Karrierewege und Erfolge von Alumni.

Die Hochschule merkt an, dass zur Gesamtsteuerung der FH Key Performance Indikatoren (KPI) definiert sind, die konkreten strategischen Zielbereichen zugeordnet sind und die Leistungserfüllung auf oberster Aggregations-ebene messen. Das Kennzahlenset beinhaltet Finanz-, Studierenden-, Forschungs-, Internationalisierungs- sowie Zufriedenheitskennzahlen. Die Hochschule weist darauf hin, dass die KPIs samt etwaiger Maßnahmenvorschläge durch die Geschäftsführung regelmäßig an den Aufsichtsrat berichtet werden und die Leistungserfüllung diskutiert wird. Im Rahmen der Jahresplanung bringt die Geschäftsführung beim Aufsichtsrat den Vorschlag für die Zielwerte des folgenden Berichtszeitraumes sowie die geplanten Maßnahmen ein. Darüber hinaus erfolgt laut Selbstevaluationsbericht eine regelmäßige Berichterstattung über die Umsetzung relevanter Projekte und Maßnahmen.

Im Kollegium werden entsprechend den im FHG beschriebenen Aufgaben Fragen der Qualitätssicherung in Lehre- und Forschung berichtet und gemonitort. In jeder Kollegiumssitzung gibt es dem Selbstevaluationsbericht zufolge fixe Tagesordnungspunkte, die diese Bereiche adressieren: Vorschläge für qualitätssteigernde Maßnahmen (zu Lehre, Didaktik, F&E, Digitalisierung, Internationalisierung), den Bericht der Studierendenvertretung sowie Berichte der Studiengangsleitungen. Auf Basis dieser Berichte werden nach Angabe der Hochschule erforderlichenfalls Maßnahmen abgeleitet und von der Akademischen Leitung die Umsetzung von Maßnahmen eingeleitet.

Eine weitere periodische Wirksamkeitsprüfung findet nach Angaben der Hochschule im Kreis der Hochschulleitung statt. Unterjährig erhält diese die aggregierten Auswertungen der Evaluierungen und Befragungen. Bei deutlichen Abweichungen bzw. akutem Handlungsbedarf kann sie dadurch, so die Hochschule, sofort tätig werden.

Anhand definierter Qualitätskennzahlen und der aggregierten Ergebnisse aus den Qualitätssicherungsgesprächen erfolgt laut Selbstevaluationsbericht eine Gesamtbewertung. Die Betrachtung erfolgt entlang von Wirksamkeitskennzahlen (zentrale Evaluierungs- und Befragungsergebnisse insbes. zur Bewertung der Qualität der Studienprogramme) und quantitativen Ergebnissen (z. B. Bewerber:innenzahlen, Drop-outs, Studienplatzausschöpfung Rücklaufquoten bei Befragungen) des abgelaufenen Studienjahres.

Bewertung und Empfehlungen

Die Gutachtenden konstatieren, dass die Hochschule in den letzten Jahren eine starke Entwicklung durchgemacht hat und bestrebt ist, sich weiterzuentwickeln. Aus Sicht der Gutachtenden herrscht ein gemeinsames Qualitätsverständnis an der FH und eine stark ausgeprägte Qualitätskultur. Die Ergebnisse der Qualitätssicherung werden den Gutachtenden zufolge von der

Hochschule transparent gemacht. Außerdem werden sie regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und für Entscheidungsprozesse genutzt. Somit gewährleisten diese, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Die Gutachtenden konnten sich außerdem davon überzeugen, dass das Funktionieren des QM kontinuierlich überprüft und eine aktive Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen wahrgenommen wird. Bemerkenswert ist den Gutachtenden zufolge die breite Einbindung der Stakeholder:innen, die systematisch berücksichtigt werden.

Bezüglich der Verantwortlichkeiten an der Hochschule konstatieren die Gutachtenden, dass diese auf allen Ebenen klar geregelt sind und wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang zeigen sie sich vom durchgemachten Teamentwicklungsprozess auf Leitungsebene beeindruckt, der sich ihnen zufolge positiv auf die Corporate Governance auswirkt. Den dadurch ausgelösten kulturellen Restrukturierungsprozess bewerten sie als gelungen. Sie gewinnen den Eindruck, dass die Abstimmung zwischen akademischer Leitung und Geschäftsführung reibungslos funktioniert.

Während der Begehung stellten die Gutachtenden fest, dass die kooperative Kultur für die Hochschule von zentraler Bedeutung ist. Sie würdigen die ausgesprochen konsensbemühte Kultur, fragen sich allerdings gleichzeitig, ob dadurch tatsächlich alle Entwicklungsfelder, gemessen am selbstgesteckten Anspruch, erkannt und weiterentwickelt werden können. Aus Sicht der Gutachtenden wäre es zielführend, als Hochschule zu reflektieren, inwieweit die konsensorientierte Kultur eventuelle Nachteile mit sich bringt und ob sie tatsächlich die besten Rahmenbedingungen für Weiterentwicklung schafft.

VI. Gesamtbewertung

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

Bezüglich der strategischen Ziele heben die Gutachtenden den breit angelegten Strategieentwicklungsprozess mit starken Partizipationsmöglichkeiten der Hochschulangehörigen positiv hervor. Ferner ist die Strategie der Hochschule ihnen zufolge inhaltlich gut aufgesetzt und berücksichtigt alle relevanten Aufgabenfelder inkl. Querschnittsthemen.

Die Gutachtenden konnten darüber hinaus feststellen, dass die Hochschule für alle Aufgabenfelder strategische Ziele definiert hat. Diese stehen im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule und berücksichtigen extern vorgegebene und gesellschaftliche Ziele. Auch die Operationalisierung der Ziele und die entwickelten Strategien zur Erreichung derselben betrachten die Gutachtenden als gelungen. Jedoch könnte die Strategie nach Ansicht der Gutachtenden gewinnen, wenn die Ziele komprimierter und fokussierter dargestellt werden; zudem könnten die Messkriterien für die Einzelziele transparenter festgehalten werden. So wäre es ihnen zufolge empfehlenswert, wenn die Hochschule eine Zielhierarchie formulieren und ein Instrument zur besseren Abstimmung der Ziele und zur Messung des Zielerreichungsgrades einführen würde.

Empfehlung 1: Die Gutachtenden empfehlen, das Controlling der strategischen Zielerreichung zu überarbeiten. In diesem Zusammenhang könnte die Hochschule eine Zielhierarchie formulieren und ein Instrument zur Messung des Zielerreichungsgrades einführen. Alle Mitglieder der Hochschule sollten in regelmäßigen Abständen über den Zielerreichungsgrad informiert werden.

Die Gutachtenden stellen fest, dass die Hochschule in den letzten Jahren eine starke Entwicklung durchgemacht hat. Hierfür ist ihnen zufolge das QMS adäquat ausgestaltet. Den Aufbau des QMS betrachten sie mit seinen klar definierten Säulen als sinnvoll, wobei die Elemente des QMS ihrer Ansicht nach gut aufeinander abgestimmt sind. Insbesondere die systematische Prozessorientierung ist den Gutachtenden zufolge bemerkenswert. Außerdem konnten sie sich davon überzeugen, dass die Hochschule geeignete Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung für alle Bereiche nutzt, die ziel-

führend konzipiert und umgesetzt sind. Ferner ist die internationale Ausrichtung den Gutachtenden zufolge in allen Bereichen spürbar. Für einige Aufgabefelder sprechen sie Empfehlungen aus.

Im Bereich Studium und Lehre konstatieren die Gutachtenden, dass von mehreren Studierenden der Wunsch geäußert wird, das englischsprachige Angebot in einigen Studiengängen auszubauen. Vor dem Hintergrund der starken internationalen Ausrichtung der Hochschule empfehlen die Gutachtenden eine Überprüfung, inwiefern weitere englischsprachige Module eingeführt werden können.

Empfehlung 2: Die Gutachtenden empfehlen, das englischsprachige Angebot weiter auszubauen.

Darüber hinaus stellen die Gutachtenden fest, dass die Studierenden insbesondere die nebenberuflich Lehrenden für die starke Anwendungsorientierung in der Lehre loben. Gleichzeitig betrachten es die Gutachtenden als essentiell, dass die Anwendungsorientierung in der Lehre auch von den hauptberuflich Lehrenden sichergestellt wird.

Empfehlung 3: Die Hochschule soll die Anwendungsorientierung auch in der Lehre von den hauptberuflich Lehrenden stärker fokussieren.

Im Bereich der Forschung konstatieren die Gutachtenden, dass die qualitätssichernden Prozesse und Instrumente zielführend konzipiert sind und die Forschenden an der FH mit den Rahmenbedingungen für die Forschung zufrieden zu sein scheinen. Ferner bemerken sie, dass die Hochschule, insbesondere angesichts der extern limitierten Ressourcen, thematisch sehr breit aufgestellt ist. Ihnen zufolge sind an der FH Leuchtturmprojekte in der Forschung vorhanden. Sie haben den Eindruck gewonnen, dass an der Hochschule eine Effizienzsteigerung seit der letzten Auditierung erfolgt ist, dass diese jedoch nicht mit einer Outputsteigerung korreliert. Aus Sicht der Gutachten wäre eine weitere Profilschärfung mit einer klaren, fokussierten Schwerpunktsetzung für die Forschung gewinnbringend. Im Zuge dessen sollte die Hochschule der gutachterlichen Sicht zufolge die fokussierten Forschungsthemen mit der gesetzten Strategie eng abstimmen und der Messbarkeit der Forschungsziele eine besondere Bedeutung beimessen. Die Profilschärfung könnte sich ihnen zufolge auch auf organisatorischer Ebene widerspiegeln (Forschungsteams mit Leads, Zuordnung der Forschenden zu einzelnen Teams).

Empfehlung 4: Die Gutachtenden empfehlen eine Profilschärfung in der Forschung.

Grundsätzlich schätzen die Gutachtenden die interne Bewertung der Forschung als gelungen ein, empfehlen allerdings die Einführung von weiteren (insbesondere quantifizierbaren) Zielen.

Empfehlung 5: Die Gutachtenden empfehlen die Einführung von weiteren (insbesondere quantifizierbaren) Zielen in der Forschung.

Die Gutachtenden erhalten den Eindruck, dass an der FH eine starke und homogene Unternehmenskultur sowie eine stark ausgeprägte Qualitätskultur herrschen. Nach ihrer Einschätzung genießen das Qualitätsmanagement sowie die etablierten Fachfunktionen und Strukturen eine hohe Akzeptanz von Seiten der Hochschulangehörigen. Das Qualitätsmanagement wird, so der Eindruck der Gutachtenden während der Begehung, als Hilfestellung wahrgenommen und die Weiterentwicklung der Qualität gemeinsam verfolgt.

Auch der Teamentwicklungsprozess, der sich aus Sicht der Gutachtenden positiv auf die Governance an der Hochschule auswirkt, sowie die ausgezeichnete Zusammenarbeit zwischen akademischer Leitung und Geschäftsführung werden hervorgehoben. Als charakteristisch für die Hochschule empfinden die Gutachtenden die stark konsensorientierte Kultur, die ihnen zufolge allerdings auch dazu führen könnte, dass mitunter Chancen nicht erkannt werden.

Abschließend stellen die Gutachtenden fest, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherung im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung systematisch eingesetzt werden, das Funktionieren des QM kontinuierlich überprüft und eine aktive Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen wahrgenommen wird.

VII. Stellungnahme der Hochschule

Die Hochschule bedankt sich bei den Gutachtenden. Auf die Einreichung einer offiziellen Stellungnahme hat sie verzichtet.

VIII. Entscheidung der Akkreditierungskommission

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

Folgende Empfehlungen werden ausgesprochen:

Strategische Ziele der Hochschule

E1 Die Hochschule soll das Controlling der strategischen Zielerreichung überarbeiten. In diesem Zusammenhang könnte die Hochschule eine Zielhierarchie formulieren und ein Instrument zur Messung des Zielerreichungsgrades einführen. Alle Mitglieder der Hochschule sollten in regelmäßigen Abständen über den Zielerreichungsgrad informiert werden.

Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre

E2 Die Hochschule soll das englischsprachige Angebot weiter ausbauen.

E3 Die Hochschule soll die Anwendungsorientierung auch in der Lehre von den hauptberuflich Lehrenden stärker fokussieren.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

E4 Die Hochschule soll eine Profilschärfung in der Forschung vornehmen.

E5 Die Hochschule soll die Einführung von weiteren (insbesondere quantifizierbaren) Zielen in der Forschung erwägen.

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 wissen-

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

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 langfristige 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 (Entwicklung) 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

08.04.2024	Programm
Bis 15:45 Uhr	Anreise und Check-In
16:00 – 17:30 Uhr	Interne Vorbesprechung der Gutachtenden inkl. Pause
17:30 – 17:45 Uhr	Kaffeepause
17:45 – 19:00 Uhr	Strategie und Ziele der Hochschule, Governancestrukturen
19:15 Uhr	Abendessen
09.04.2024	Programm
09:00 – 09:30 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden
09:30 – 10:30 Uhr	Überblick über das Qualitätsmanagement und Informationssysteme der Hochschule
10:30 – 11:00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden inkl. Pause
11:00 – 12:00 Uhr	Fokusmeeting Studium und Lehre
12:00 – 12:15 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden
12:15 – 13:15 Uhr	Mittagspause
13:15 – 13:45 Uhr	Campus Rundgang
13:45 – 14:30 Uhr	Fokusmeeting Weiterbildung
14:30 – 15:00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden inkl. Pause
15:00 – 15:45 Uhr	Fokusmeeting Forschung
15:45 – 16:15 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden inkl. Pause
16:15 – 17:00 Uhr	Fokusmeeting Internationales
17:00 – 18:00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden inkl. Pause
19:00 Uhr	Abendessen
10.04.2024	Programm
09:00 – 09:15 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden
09:15 – 10:15 Uhr	Qualitätsmanagement aus Sicht der Studierenden
10:15 – 10:45 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden inkl. Kaffeepause
10:45 – 11:45 Uhr	Rolle der Lehrenden im Qualitätsmanagement
11:45 – 12:15 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden inkl. Kaffeepause

12:15 – 13:00 Uhr	Fokusmeeting Verwaltung und Personal
13:00 – 14:00 Uhr	Mittagspause
14:00 – 16:00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachtenden inkl. Pause (15:15 – 15:45 Uhr: Rückfragen an die Hochschule)
16:00 – 16:30 Uhr	Feedback an die Hochschule
Ende der Begehung	