

GUTACHTERBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements
an der Fachhochschule Vorarlberg**

JUNI 2023

Impressum

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

Stiftung des öffentlichen Rechts

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

www.evalag.de

Inhalt

Inhalt	3
1. Grundlagen und Ziele des Audits	4
1.1. Ziele des Audits.....	4
1.2. Methoden des Audits	4
1.3. Bewertungskriterien	5
1.4. Verfahrensablauf.....	5
1.5. Struktur des Gutachter:innenberichts.....	6
2. Profil der Fachhochschule Vorarlberg	7
3. Strategische Ziele der Hochschule	9
Sachstand.....	9
Bewertung.....	10
4. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	11
Sachstand.....	11
Bewertung und Empfehlungen	26
5. Qualitätsentwicklung	30
Sachstand.....	30
Bewertungen und Empfehlungen	31
6. Gesamtbewertung	33
7. Stellungnahme der Hochschule	35
8. Entscheidung der Akkreditierungskommission	38
Anhang 1: evalag-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich	39
Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule	41
Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung.....	43
Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung.....	46
Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung an der Fachhochschule Vorarlberg	47

1. Grundlagen und Ziele des Audits

1.1. Ziele des Audits

Die Geschäftsführung der Fachhochschule Vorarlberg GmbH (im Folgenden FHV genannt) beauftragte evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) am 18. August 2021 mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG). Mit dem Audit soll das interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Fachhochschule durch eine externe Gutachter:innengruppe begutachtet werden, außerdem sollen Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Mit dem Audit erfüllt die FHV auch die gesetzliche Verpflichtung zur Re-Zertifizierung der auf sieben Jahre befristeten Zertifizierung gemäß § 22 Abs. 4 HS-QSG.

1.2. Methoden des Audits

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

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

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

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

- **Mag. (FH) Gebhard Binder | IMC Krems**
Leitung Qualitätsmanagement & Akkreditierung
- **Prof. (FH) DI Werner Fritz | FH JOANNEUM**
Ehem. Vizerektor, Institutsleiter Wirtschaftsinformatik und Data Science,
Studiengangsleiter Bachelor-Studiengang Wirtschaftsinformatik und Master-Studiengang Business Informatics
- **Anna Käferböck, MSc | JKU Linz**
Studierende
- **Prof. Dr. Marion Laging | Hochschule Esslingen**
Prorektorin Lehre und Weiterbildung
- **Prof. Dr. sc. nat. Ulrike Zika | Fachhochschule Graubünden**
Mitglied der Hochschulleitung, Departement Entwicklung im alpinen Raum

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

1.3. Bewertungskriterien

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

1.4. Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d. h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Hochschulleitung der FHV und evalag nach Beauftragung im Sommer 2021. evalag stellte der FHV einen Frageleitfaden auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG zur Verfügung. Auf der Basis dieses Frageleitfadens erstellte ein Audit-Projektteam der FHV 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 FHV wurde am 30. November 2022 an evalag übergeben und durch evalag den Gutachter:innen zur Verfügung gestellt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachter:innengruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Vor-Ort-Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachter:innengruppe fand am 27. Januar 2023 als virtuelles Zoom-Meeting statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachter:innengruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der FHV und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest. Die Anwesenheit von Prof. (FH) Dr. Tanja Eiselen (Rektorin und Leitung des Kollegiums) und Dr. Heidrun Schöch (Leitung Qualitätsmanagement) als Vertreter:innen der FHV an einem Teil des Treffens bot die Gelegenheit, erste Verständnisfragen der Gutachter:innengruppe zu klären.

Die Begehung fand vom 8. bis 10. Februar 2023 in den Räumlichkeiten der FHV statt. Nach einem Einführungsgespräch mit der Hochschul- und Qualitätsmanagement-Leitung fanden außerdem statusgruppenübergreifende Fokusmeetings zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung, Internationales sowie zu Verwaltung und Personal statt; außerdem wurden Studierende sowie haupt- und nebenberufliche Lehrende befragt (siehe Anhang: Begehungplan). Am Ende der Begehung erhielten Vertreter:innen der Hochschulleitung und des Audit-Projektteams eine erste mündliche Einschätzung der Gutachter:innengruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der FHV.

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

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

1.5. Struktur des Gutachter:innenberichts

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

2. Profil der Fachhochschule Vorarlberg

Die FHV ist eine gemeinnützige GmbH mit Standort in Dornbirn/Vorarlberg, deren Alleingesellschafter das Land Vorarlberg ist. Sie startete bereits 1994 mit einem der ersten Fachhochschulstudiengänge Österreichs und ist somit laut eigener Aussage auf ihrer Website „ein Pionier der österreichischen Fachhochschulen“. Mit dem 1999 formal erlangten Fachhochschulstatus wurde auch das Kollegium eingerichtet. Die Leitung des Kollegiums (FH-Rektor:in) bildet gemeinsam mit der Geschäftsführung die Geschäftsleitung.

Die FHV, einzige Fachhochschule im Land Vorarlberg, bietet in den vier Fachbereichen Gestaltung, Soziales und Gesundheit, Technik sowie Wirtschaft insgesamt 18 Studiengänge an (BA: 10, davon 3 berufsbegleitend und 3 sowohl Vollzeit als auch berufsbegleitend; MA: 8, davon 6 berufsbegleitend). Alle Studiengänge sind durch die AQ Austria (Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria) unbefristet akkreditiert. Hochschullehrgänge werden über das 100%-Tochterunternehmen Schloss Hofen angeboten (insgesamt 16 Hochschullehrgänge, Stand 25.11.2022). Optionen zum Doktorat werden in Kooperation mit der Universität Innsbruck bzw. individuellen Forschungsk Kooperationen mit anderen Universitäten angeboten.

Dem Bereich Forschung gehören vier Forschungszentren und eine Forschungsgruppe an, sowie zwei Josef Ressel-Zentren, die jeweils einem Forschungszentrum zugeordnet sind. Darüber hinaus ist die FHV bei den Forschungsgesellschaften Digital Factory Vorarlberg sowie V-Research jeweils zu 49 % beteiligt.

Besondere strukturelle Entwicklungen der letzten Jahre im Bereich *Studium und Lehre* stellten u. a. 2021 die Gründung des „TELL-Center“ (Teaching Excellence and Life Long Learning Center) zur systematischen und konsequenten Weiterentwicklung der Lehre, der Weiterbildung und Unterstützung der Lehrenden und die Gründungsmitgliedschaft im Regional University Network – European University (RUN-EU | www.run-eu.eu) für regional ausgerichtete Hochschulen (2020) dar. Im Bereich der *Forschung* sind neben der Einrichtung des forschungsorientierten Joint Ventures „Digital Factory Vorarlberg“ (2022), die Einrichtung einer Ethikkommission zur ethischen Beurteilung wissenschaftlicher Untersuchungen (2019), die Einrichtung resp. Verlängerung der beiden o. g. Josef Ressel Zentren (2021) und die Einrichtung einer Stiftungsprofessur für Digital Business Transformation (2022) besonders herauszustellen.

Die FHV beschäftigt (Stand 31.12.2022) 371 Mitarbeiter:innen (272,16 VZÄ). Davon sind 206 dem hauptberuflichen wissenschaftlichen Personal zuzuordnen (96 interne Lehrende, davon 42 FH-Professor:innen¹ und 110 wissenschaftliche Mitarbeiter:innen) und 165 der Verwaltung tätig (davon 38 in Lehre und Forschung und 127 im Hochschulservice). Mit 1513 ordentlichen Studierenden (BA 1173; MA 340; hinzu kommen 286 Weiterbildungsteilnehmende, Stand 15.11.2022) zählt die FHV zu den kleineren Fachhochschulen Österreichs.

Die FHV versteht sich als regionale Hochschule, mit einem starken Fokus auf den Bodensee-Raum. Gemäß ihrer „Mission“ *schafft und vermittelt die FHV Wissen und Kompetenzen* auf Hochschulniveau in Studium, Forschung und Weiterbildung, *begeistert ihre Studierenden* u. a. durch motivierte und kompetente Lehrende, vielfältige Lern- und Lehrmethoden und individuelle Betreuung, *arbeitet in Netzwerken* durch die Verknüpfung von Lehre und Forschung und in internationalen Partnerschaften und *strebt nach Qualität in allen Bereichen* des täglichen Handelns. In ihrer „Vision“ sieht sich die Hochschule als *attraktivste* Hochschule im Bodenseeraum

¹ Keine Berufsbezeichnung an österreichischen Fachhochschulen; FH-Professor:in wird beantragt und bei Nachweis der von der jeweiligen Fachhochschule vorgegebenen Kriterien verliehen.

für akademische, berufsbegleitende Bildung. Ihr *Erfolg* liegt im beruflichen Erfolg der Absolvent:innen und in den wissenschaftlichen Angeboten, die zum Erfolg der Kooperationspartner in Gesellschaft und Wirtschaft beitragen. Ein *umfassendes Angebot an* Bachelor-, Master- und Weiterbildungsprogrammen, sowie Doktoratsoptionen in den Bereichen Wirtschaft & Recht, Technik & Gestaltung, Gestaltung und Soziales & Gesundheit bildet dafür die Grundlage.

3. Strategische Ziele der Hochschule

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

Die Hochschule hat strategische Ziele für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die veröffentlicht sind und die in Einklang mit ihrem Leitbild stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Hochschule interpretiert und operationalisiert.

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

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

Sachstand

Ziel der Hochschulsteuerung ist es laut Selbstevaluationsbericht, den Erfolg der Hochschule und damit den Wertschöpfungsbeitrag zur Region langfristig sicherzustellen. Die (Weiter-) Entwicklung der Strategie der FHV beruht auf ihrem *Leitbild*, dem *Wertekatalog* und den gemeinsamen Grundsätzen in der *Satzung des Kollegiums der FHV*, die zwischen Erhalter und Kollegium abgestimmt, ausgearbeitet und verabschiedet wurden. Alle diese Dokumente sind auf der Webseite der Hochschule öffentlich abrufbar.

Die **strategischen Ziele der Hochschule** (2018 – 2025) sind im Strategiepapier operationalisiert. Wesentliche strategische Stoßrichtungen sind dabei *qualitatives und selektives Wachstum* in der Lehre, in der Forschung und Entwicklung (FE) und in der Weiterbildung, eine *nutzenstiftende regionale Verankerung* und die *interne Entwicklung* der FHV z. B. hinsichtlich der Arbeitsprozesse, der Verbesserung der Infrastruktur und Digitalisierung und Optimierungen in Personalentwicklungs- und Diversitätsfragen. Darüber hinaus bestehen weitere Spezifizierungen der Strategie für die vier Fachbereiche (Technik, Wirtschaft, Soziales & Gesundheit, Gestaltung) sowie für die Forschung (u. a. eingeworbene Mittel von mindestens 3 Millionen Euro bzw. 50 % des Forschungsvolumens jährlich) und die Weiterbildung (Schloss Hofen). Mit 2020 startete die FHV einen erneuten Reviewprozess für die Strategieneuausrichtung 2023 bis 2028. Die neue Strategie wurde im Aufsichtsrat im November 2022 genehmigt und im Anschluss FH-intern kommuniziert.

Die Hochschule ist mit regionalen und überregionalen Forschungs-, Wirtschafts-, Sozial- und Gesundheitseinrichtungen und Partnern aus der regionalen Unternehmerschaft und Industrie eng vernetzt und fördert als „Transferzentrum“ den regionalen Austausch und Diskurs zu einer gemeinsamen Wissensentwicklung. Während der Begehung wurde erläutert, dass die FHV sich in ihrem Studienangebot stark an den Bedarf des Arbeitsmarkts richtet und ihre Bildungsaufgabe darin sieht, für den regionalen Arbeitsmarkt auszubilden. Das Studienangebot wird in den etablierten Fachbereichen und Querschnittsthemen selektiv erweitert, wobei neue Angebote insbesondere an den Schnittstellen zu Technik und Wirtschaft und aus dem Megatrend Gesundheit entstehen. Programme im Bereich Gesundheit und Pflege werden auch im Auftrag der Vorarlberger Landesregierung, die diese auch finanziert, umgesetzt.

Im Rahmen der Begehung wurde der **Prozess der Strategie(weiter)entwicklung** im Zusammenwirken der Stakeholder der FHV thematisiert. Die Hochschule versteht den Strategieprozess als zentralen Steuerungsprozess; die Prozessdefinition erfolgt durch die Geschäftsführung. Die Ausarbeitung, Weiterentwicklung und das zentrale Strategiecontrolling wird durch ein internes achtköpfiges Strategieteam verantwortet (Geschäftsführung, Leitung Kollegium und Rektorat, Leitung Personalwesen,

Forschungs- und Fachbereichsleitungen), mit Projektcontrolling und operativem Support, wobei die Gesamtsteuerung der Geschäftsführung obliegt. Eine Reihe von festgelegten prozessualen Verfahrensanweisungen (VA) beschreiben die diesbezüglichen Prozessziele und zentralen Abläufe zur Qualitätssicherung, deren Verantwortlichkeiten sowie die zeitliche „Roadmap“ dazu.

Es werden grundsätzlich keine übergreifenden Gestaltungsleitlinien vorgegeben, jeder Fachbereich gestaltet „Bottom-Up“ seine Strategieentwicklung individuell. Die ausgearbeiteten, strategischen Stoßrichtungen je (Fach-)Bereich werden vom Strategie-Team final diskutiert, institutionell abgestimmt und freigegeben. Abschließend erfolgt eine übergeordnete Zusammenführung zu einer Gesamtstrategie. Die Mitarbeiter:innen der FHV erhalten im Format eines „Mitarbeiter:innen-Marktplatzes“ die Möglichkeit, sich übergreifend zu den einzelnen Fachbereich-Strategien auszutauschen und die Gesamtstrategie gemeinsam mit der Geschäftsleitung zu reflektieren, abschließend erfolgt die Präsentation des neuen Strategiepapiers vor dem Aufsichtsrat für dessen Freigabe. Die Strategie ist danach für alle Hochschulangehörigen und externen Lehrenden im Intranet abrufbar.

Das **strategische und operative Controlling** erfolgt auf Basis des Performance-Berichts, in dem 64 Kennzahlen zum operativen Verlauf sowie zur strategischen Zielsetzung dargelegt und in **acht Dimensionen** (Lehre, Forschung, Weiterbildung, Internationalisierung, Wissens- und Technologietransfer, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, Organisation und Finanzbereich) zusammengefasst sind. Der **Performance-Bericht** ist hochschulintern allen Führungskräften und Mitarbeiter:innen in unterschiedlicher Detailtiefe zugänglich und wird einmal im Quartal aktualisiert. Ergänzend dazu stimmt sich die Geschäftsleitung in einem wöchentlichen Jour Fixe hinsichtlich der eigenen Projekte ab. Des Weiteren informiert die Geschäftsführung einmal im Quartal den Aufsichtsrat der FHV u. a. über den aktuellen Geschäftsverlauf und Performance-Bericht, strategische Zielsetzungen sowie Maßnahmen und deren Umsetzungsgrad an der Hochschule. Information für und Abstimmung mit Führungskräften und Mitarbeiter:innen erfolgen im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Führungskreissitzungen (mindestens einmal im Semester) und Mitarbeiter:innen-Informationen der Geschäftsleitung (mindestens einmal im Quartal). Das Reporting an den Erhalter erfolgt systematisiert einmal im Quartal per Berichterstattung und Meldung an die Vermögensabteilung des Landes Vorarlberg über deren Online-Portal sowie mit einem Jahresbericht an die Wissenschafts- und Vermögensabteilung des Landes Vorarlberg, der Informationen zum allgemeinen Geschäftsverlauf und den Performance-Bericht der FHV beinhaltet.

Bewertung

Die Gutachter:innen konnten sich davon überzeugen, dass die FHV für alle relevanten Aufgabenfelder strategische Ziele formuliert und veröffentlicht hat, die im Einklang mit dem Profil, dem Leitbild und dem gelebten Selbstverständnis der Hochschule stehen. Die Ziele umfassen sowohl die Ausrichtung des Studien- und Forschungsangebots, als auch infrastrukturelle, gesellschaftsbezogene und personalpolitische Aspekte. Besonders positiv bewerten die Gutachter:innen die schlüssig dargestellte strategische Positionierung der Hochschule in ihrem regionalen Umfeld und die entsprechend bedarfsorientierte Ausrichtung ihres Aus-, Weiterbildungs- und Transferangebots. Ferner merken die Gutachter:innen an, dass die Teilstrategien sehr gut zur Gesamtstrategie passen und dass die einzelnen Geschäftsfelder richtig strukturiert und proportioniert sind.

Die Prozesse rund um die Strategie(weiter)entwicklung und das Strategiecontrolling sind etabliert und hochschulintern bekannt und akzeptiert. Eine systematische Einbindung der relevanten Stakeholdergruppen ist sichergestellt. Die Kooperation und Aufgabenteilung innerhalb der Geschäftsleitung hinsichtlich der strategischen und

operativen Führungsaufgaben ist nach Einschätzung der Gutachter:innen gut geregelt und trägt dazu bei, dass die strategischen Ziele und daraus resultierenden operativen Projekte und Maßnahmen in den Bereichen adäquat eingesteuert und überwacht werden können.

Aus den Gesprächen während der Begehung gewannen die Gutachter:innen den Eindruck, dass die Hochschulangehörigen aus Lehre, Wissenschaft und Verwaltung die konzeptionell-strategische Ausrichtung der Hochschule mittragen und sich diesbezüglich im Rahmen ihres jeweiligen Tätigkeitsbereichs in einem kollegialen Arbeitsumfeld einbringen können.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 1 (Strategische Ziele der Hochschule) sehen die Gutachter:innen somit zusammenfassend als „**sehr gut entwickelt**“ an.

4. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

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

Im Rahmen des Eckpunktes 2 werden die Prüfbereiche „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studium 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 **Qualitätsverständnis der FHV** ist im Leitbild mit dem „Streben nach Qualität in unserem täglichen Handeln“ verankert und setzt laut Selbstevaluationsbericht auf eine hohe, national und international anerkannte Qualität in ihren Tätigkeiten und Leistungen in allen Bereichen. Die Definition, was für die FHV „gute Qualität“ bedeutet, orientiert sich an internationalen Standards (wie ESG Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum, Framework for Qualifications in the European Higher Education Area), an nationalen hochschulrechtlichen

Regelwerken (wie HS-QSG, Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung (FH-AkkVO), Fachhochschulgesetz (FHG)) sowie an einer lebendigen Auseinandersetzung innerhalb und außerhalb der Hochschule (Stakeholder).

Qualitätsgeleitetes Handeln an der FHV betrifft gemäß der Darstellung im Selbstevaluationsbericht alle Bereiche (Studium und Weiterbildung, Forschung und Verwaltung) und ist auf die hohe Zufriedenheit aller Interessensgruppen ausgerichtet (Interessent:innen, Studierende, Absolvent:innen, Mitarbeiter:innen sowie Wirtschaft und Gesellschaft). Das Qualitätsverständnis der FHV beruht insofern auf dem Grundsatz, dass Qualität an Zwecke bzw. Ziele gebunden ist und einen laufenden Austauschprozess darstellen soll. Zentraler Baustein in der Qualitätskultur ist dementsprechend eine Balance zwischen formellen und informellen Qualitätssicherungselementen.

Aus formeller Sicht beschreibt das **Geschäftsprozessmodell der FHV** entlang eines klassischen Qualitätsregelkreises (Plan-Do-Check-Act) das Zusammenwirken

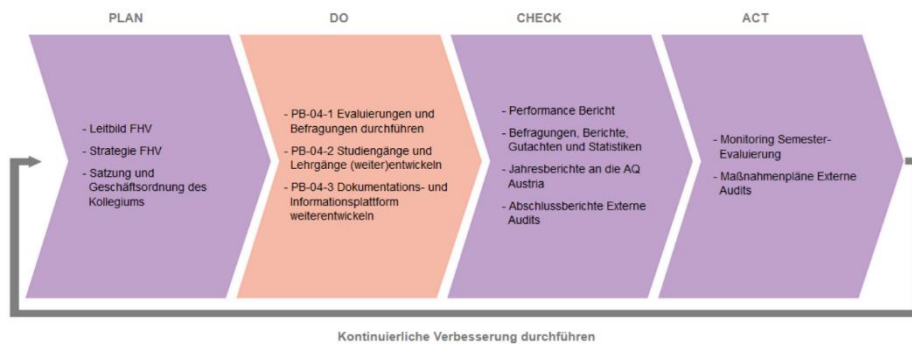
- (a) der rahmengebenden, übergreifenden Struktur- bzw. Zielqualität (Leitbild, Strategie, Satzung und Organisationsstatut),
- (b) der Prozessqualität in den internen Kern-, Steuerungs- sowie Supportprozessen,
- (c) der Ergebnisqualität (erkennbar z. B. an einer hohen Zufriedenheit bei den internen und externen Hochschul-Stakeholder:innen) und
- (d) der davon abgeleiteten Maßnahmen zur Weiterentwicklung (s. u.).



Alle darunter liegenden Prozessbereichsbeschreibungen und weiterführenden Systemdokumente des digitalen Managementhandbuchs sind im *Inside*² jederzeit für alle Mitarbeiter:innen abrufbar. Dabei werden alle (Sub-)Prozessbereiche sowie die darin beschriebenen Verfahren und Abläufe, insbesondere die Organisations- und Verfahrensanweisungen, ebenfalls entlang des Qualitätsregelkreises beschrieben und in demselben Schema dargestellt. Die Prozessbeschreibungen werden durch interne Links verknüpft, um allen Mitarbeiter:innen die Zusammenhänge deutlich erkennbar und leicht zugänglich zu machen.

² Inside ist das auf der Wiki-Software Confluence beruhende Intranet der FHV.

Maßgeblich für die übergreifende Qualitätssteuerung der Hochschule ist der Prozess „Qualität sichern und entwickeln“ (s. u.):



Der Prozess macht die erbrachten Leistungen, die zugrundeliegenden Qualitätsstandards und deren Wirksamkeit transparent, zeigt Stärken und Verbesserungspotentiale auf, aus denen entsprechende Maßnahmenpläne resultieren und stellt dokumentierte Information über die Abläufe, Zuständigkeiten und Verantwortlichen an der FHV zur Verfügung.

Für den o. g. übergeordneten Steuerungsprozess bestehen drei Sub-Bereiche mit eigenen Qualitätsregelkreisen:

- „Evaluationen und Befragungen durchführen“, mit Organisations- und Verfahrensanweisungen (OA / VA) zu den Prozessen im Themenbereich Evaluierungen und Befragungen,
- „(Weiter-)Entwicklung von Studiengängen und Hochschullehrgängen“, mit generellen Vorgaben für alle Studienprogramme (bspw. zum Rhythmus von Überarbeitungen als auch hinsichtlich Ressourcen, Einbindung der Beteiligten und relevanten Schnittstellen sowie der gesamten Prozesssteuerung durch das Qualitätsmanagement), aber auch studiengangspezifische Vorgaben und
- „Weiterentwicklung und Pflege der Informations- und Dokumentationsplattform“, dem Repository für Systemdokumente zu den Prozessen, sowie für weitere – über das Managementhandbuch hinausgehende – relevante Informationen für Mitarbeiter:innen, das vom FHV-Qualitätsmanagement betreut und in regelmäßigen Abständen bzw. anlassbezogen aktualisiert wird.

Neben den für eine transparente und vorgabenkonforme Gestaltung der Geschäftsabläufe wichtigen formellen Prozessbeschreibung auf unterschiedlichen Ebenen, sind für das qualitätsgeleitete Handeln weitere, **informelle Qualitätssicherungselemente** von großer Bedeutung.

Das betrifft zunächst generell die zielgerichtete, frühzeitige Einbindung Betroffener in Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Unterschiedliche Interessen, Perspektiven und Bedarfe können so bereits in der Konzeptionsphase berücksichtigt werden. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die regelmäßige und umfangreiche Information der Mitarbeiter:innen über Schlüsselprojekte, Kennzahlen, die Weiterentwicklung der Hochschule etc. Dies erfolgt auf vielfältigen Kanälen, z. B. im Rahmen der Mitarbeiter:innen- Informationsveranstaltungen, über den „Live Blog“ im Inside, den jährlichen Rektorstag, News-Posts aus den Bereichen, Infos der Kommunikationsabteilung, Newsletter und den Kollegiumsbericht mit Infos aus dessen Sitzungen. Zusätzlich findet im Rahmen des Onboardings für neue Mitarbeiter:innen eine – eher informelle – Begleitung durch erfahrene Kolleg:innen auf der Ebene der „impliziten Unternehmenskultur“ statt.

Die Zusammenarbeit der Lehrenden auf Studiengangs- und Fachbereichsebene zeichnen sich durch Hilfsbereitschaft, Feedback und wechselseitige Unterstützung

durch Lehr- und Lernmaterialien etc. aus. Die Studiengangsleitungen untereinander pflegen einen aktiven Austausch in einem monatlich stattfindenden Meeting, zu der die Leitung des Studienservices und anlassbezogen die Leitung des Kollegiums eingeladen werden. Darüber hinaus bestehen Jours Fixes und Fachfortbildungen des TELL-Centers³ für Lehrende, sowie zu didaktischen Fragestellungen.

An der FHV wird der Hochschule zufolge die Tradition der „offenen Türe“ in Lehre, Forschung und Verwaltung gelebt. Bedingt durch die Kleinheit der Hochschule haben die Mitarbeiter:innen im informellen Austausch immer ein offenes Ohr füreinander und für die Anliegen der Studierenden.

Die FHV erhebt ferner in seinem **zielgruppenorientierten Berichtswesen** regelmäßig umfangreiche und vielfältige Kennzahlen und Daten zur Überprüfung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen, in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Im Bereich Studium und Lehre, Weiterbildung und Forschung sind dies u. a. diverse Statistiken entlang des Student Life Cycle, Ergebnisberichte aus Befragungen und die BIS-Meldungen. Im Bereich Organisation/Verwaltung z. B. der Geschäftsbericht, der Jahresbericht und diverse zielgruppenspezifische Controlling-Performance-Berichte.

Die FHV setzt im Bereich der **Informationssysteme** das Campus Managementsystem Academy Five (für academia) und im Verwaltungsbereich SAP (für Finanzwirtschaft & Personal) ein. Ein weiteres Informationssystem ist die externe BIS-Datenbank⁴. Als Single Point of Truth (SPOT) für die interne Information, Kommunikation und Zusammenarbeit wird *Inside* genutzt. Die Informationsplattform FHV Kompakt (mit dem digitalen Management-Handbuch und sämtlichen Statistiken, Befragungen und Berichten, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Organisationsanweisungen und Formularen) ist Teil des Inside.

Ergänzend zur übergreifenden Qualitätssicherungssteuerung hat die Geschäftsleitung auf Basis der ÖNORM 4900 / 49001 ein **Risikomanagement** mit 22 definierten, hochschulübergreifenden Risiken zur Bewältigung außerordentlicher Krisensituationen aufgebaut, das diesbezügliche Maßnahmen und Leitlinien für die Hochschulangehörigen enthält und regelmäßig aktualisiert und neu bewertet wird.

Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre

Alle Studiengänge der FHV werden alle vier bis sieben Jahre einem Review unterzogen, dessen Ablauf sich dem Selbstevaluationsbericht zufolge grundsätzlich kaum von einer Neuentwicklung unterscheidet. Der Anstoß für die **Akkreditierung eines neuen oder die Weiterentwicklung eines bestehenden Studiengangs** wird durch die Fachbereichsleitung mittels eines Projektauftrags und auf Basis entsprechender interner oder externer Bedarfs- und Akzeptanzanalysen gegeben.

Ein Entwicklungsteam, bestehend aus zwei Personen, die durch ihre wissenschaftliche Qualifikation auf dem Fachgebiet ausgewiesen sind, und zwei Personen, die im relevanten Berufsfeld tätig sind, wird eingesetzt. Im unterstützenden erweiterten Entwicklungsteam werden nach Möglichkeit Studierende oder Absolvent:innen aus fachverwandten Studiengängen eingesetzt. Je nach Projektstruktur sind Kolleg:innen des TELL-Centers entweder im erweiterten Entwicklungsteam vertreten oder jedenfalls frühzeitig in Form eines eigenen Orientierungstermins in die Entwicklung eingebunden. Die Projektleitung liegt bei Weiterentwicklungen typischerweise bei der Studiengangsleitung, bei Neuentwicklungen bei einer fachlich qualifizierten internen Person.

³ Das TELL-Center ist die zentrale Didaktik-Supportstelle für Lehrende der FHV und ist organisatorisch im Rektorat angesiedelt.

⁴ Hier handelt es sich um eine zentrale Datenbank der AQ Austria, in der hochschulstatistische Daten von Fachhochschulen österreichweit erfasst werden.

Aus den in der Kommunikation mit weiteren Beteiligten und Schnittstellen zusammengeführten Informationen wird das Qualifikationsprofil mit den anvisierten Studiengangs-Lernergebnissen, den Lernzielen auf Modulebene, der Struktur des Studiengangs und letztlich den Lehrinhalten und Lernzielen auf LV-Ebene entwickelt.

Das Qualitätsmanagement (QM) ist für die Prozesssteuerung verantwortlich und unterstützt die Projektleitung bzw. das Entwicklungsteam hinsichtlich Aufgaben und Zeitplan, Vorlagen und den hochschulweiten Inhalten zu Personal, Infrastruktur, Finanzierung etc. Das QM überprüft auch den Entwurfsantrag des Entwicklungsteams dahingehend, ob die vom Projektauftrag vorgegebenen Rahmenbedingungen und alle gesetzlichen Vorgaben eingehalten worden sind, bevor dieser an die *Prüfkommission* weitergeleitet wird. In der Prüfkommission sind die Geschäftsleitung und das Qualitätsmanagement sowie vom Kollegium benannte Vertretungen der Studiengangsleitungen, der Hochschullehre und der Studierenden sowie externe Expert:innen vertreten. Hier erfolgt zusätzlich die inhaltliche Prüfung, deren Ergebnisse in einer gemeinsamen Prüfkommissionssitzung in Empfehlungen oder Vorgaben für die Projektleitung münden. Der ggf. überarbeitete Antrag wird schließlich dem Kollegium der FHV zur Prüfung und Beschlussfassung vorgelegt und – bei positivem Entscheid – umgesetzt bzw. in das standardisierte Genehmigungsverfahren von Neuanträgen an das Board der AQ Austria überführt.

Die Einhaltung der **inhaltlichen und rechtlichen Vorgaben** im laufenden Betrieb liegt bei den verantwortlichen Studiengangsleitungen, die – ebenso wie alle anderen involvierten Organisationseinheiten – regelmäßig vom zentralen Studienservice über die aktuell geltenden Rahmenbedingungen informiert werden, bzw. diesbezügliche Informationen im Intranet und auf der Website der FHV abrufen können.

Zur Überprüfung der **Qualifikationsziele** sind insgesamt drei Regelkreise eingerichtet: Den ersten Regelkreis bilden die lernzielorientierten Prüfungen zu den einzelnen Lernkomponenten mit Fokus auf die Sicherstellung der Kohärenz zwischen Kompetenz, didaktischen Instrumentarien und Prüfungsmodi; die entsprechende Kohärenz wird durch Schulungsmaßnahmen für die Lehrenden u. a. durch das TELL-Center sichergestellt. Der zweite Regelkreis liegt zwischen den aufeinander aufbauenden Lernkomponenten. Beobachtete Abweichungen bzw. Kompetenzdefizite werden im Rahmen der regelmäßigen Lehrbeauftragtenkonferenzen, die mindestens einmal im Jahr stattfinden, thematisiert. Der dritte Regelkreis erfolgt auf Programmebene: Regelmäßige Befragungen der Absolvent:innen sowie Feedback der Arbeitgeber:innen und Ergebnisse aus den Bedarfs- und Akzeptanzanalysen fließen maßgeblich in die Weiterentwicklung der Studienprogramme ein.

Die Lehr- und Lernmethoden und -konzepte sind im **Didaktikkonzept** der FHV festgeschrieben und Bestandteil jedes Studiengangsanspruchs. Es orientiert sich den Ausführungen der FHV zufolge an den national und international diskutierten Standards für „gute Lehre“. Das Konzept wird laufend überprüft und adaptiert, die inhaltliche Verantwortung obliegt dem TELL-Center. Durch Einbezug des TELL-Centers in die Studiengangs(weiter)entwicklung (s. o.) wird laut Selbstevaluationsbericht sichergestellt, dass die Lehr- und Lernkonzepte sich stets an den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Faches orientieren. Im Zentrum des didaktischen Konzepts der FHV steht laut Selbstevaluationsbericht die Ausbildung von acht maßgeblichen Schlüsselkompetenzen guten Lernens:

- Kompetenzorientierung
- Theorie- und Praxisverbindung
- Exemplarisches Lernen
- Internationalisierung
- Feedback, Evaluation und Dialog
- Vielfalt
- Fehlerkultur
- Informationstechnische und mediale Unterstützung

Die Vermittlung dieser Kompetenzziele erfolgt mit Hilfe erfahrungsorientierter Lehr- und Lernformen, deren Vielfalt auch die Diversität der Lehrenden und Studierenden wertschätzen und unterstützen soll:

- Design-Thinking und Design Factory
- Problemorientiertes Lernen / Anwendungsorientiertes Lernen / Projektorientierte Lehre (reale und umfangreiche Projekte mit Unternehmen und Organisationen in der Region mit Coaching)
- Spiel- und Simulationsmethoden (ca. 50 Simulationsspiele) und andere gamifizierte Methoden, Rollenspiele, Storytelling etc.
- Blended Learning und Flipped Classroom
- Labore / Laborübungen
- Exkursionen
- Methodenvielfalt und Aktivierung auch in der klassischen Vorlesung

Der **Budgetierungsprozess** zur Ressourcenausstattung und -verteilung findet jährlich in enger Zusammenarbeit zwischen dem Kollegium und der Geschäftsführung in einem standardisierten prozessualen Verfahren statt. Besondere Berücksichtigung finden dabei etwaige Änderungen (z. B. neuer Studiengang, Aufstocken von Studienplätzen etc.). Die für die Durchführung der einzelnen Studienprogramme notwendigen Ressourcen (infrastrukturell sowie personell) sind im Studiengangs Antrag dokumentiert und werden vom Erhalter bzw. von der Geschäftsleitung freigegeben.

Zulassung und Anerkennungen sind in den Studiengangs Anträgen geregelt, entsprechen den gesetzlichen Vorgaben und sind öffentlich über die Webseite kommuniziert. Die Überprüfung der Zugangsvoraussetzungen für ausländische Studierende erfolgt zentral für alle Studiengänge durch die Stabsstelle Recht. Im Falle begrenzter Studierendenaufnahmekontingente wird ein Aufnahmeverfahren durchgeführt, das im Detail ebenfalls im jeweiligen Studiengangs Antrag enthalten ist. Grundsätzlich wird jedoch angestrebt, studiengangsspezifische Aufnahmeverfahren zu Gunsten gemeinsamer, vereinheitlichter Elemente zwischen mehreren Studiengängen zu reduzieren. Veränderungen (bestehender) Aufnahmeverfahren sind nur umzusetzen, wenn diese auf Evidenz basieren und/oder nachweisbare Verbesserungen erwartbar machen.

Die FHV erläutert, dass die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen ebenfalls transparent geregelt ist. Von den Studiengangleitungen bestätigte Learning Agreements vor Beginn des Auslandsaufenthalts bzw. die Anerkennung adäquater Leistungen und eine regelmäßige Evaluation des (Hochschul)partnernetzwerks gewährleisten diesbezüglich Transparenz und Planungssicherheit. Seit dem Wintersemester 2022/23 nimmt die FHV an am Projekt Erasmus Without Paper teil: Die Abwicklung der Erasmus-Mobilitäten erfolgt von der Bewerbung über das Learning Agreement bis zur Anerkennung rein digital über die Software Mobility Online.

Die Studierenden müssen im Rahmen aller Bachelorstudiengänge **Praxisphasen** außerhalb der Hochschule und vorzugsweise an Projekten in der Arbeitswelt absolvieren. Diese werden durch Vorab-Informations- und Reflexionsveranstaltungen flankiert und sind Teil des regulären Lehrveranstaltungs Kanons (inkl. Evaluation).

Um die **Verknüpfung von Forschung und Lehre** an der FHV zu gewährleisten, sind die Forschungsschwerpunkte in den einzelnen Studiengängen fest verankert und werden im jeweiligen Studiengangs Antrag explizit definiert. Die wichtigsten Unterrichtsformen, durch die die Studierenden auf verschiedenen Ausbildungsniveaus an Forschung und Entwicklung herangeführt werden, sind:

- Lehrveranstaltungen: Lehrende bringen ihre Erfahrung sowie methodische und inhaltliche Erkenntnisse aus Projekten direkt in den Unterricht ein.
- Betreute, ausbildungsrelevante Projekte, Fallstudien und Berufspraktika

- Bachelor- und Masterarbeiten: Behandlung von studien- und forschungsrelevanten Themen an der Schnittstelle von Forschung und Entwicklung bzw. Bedarfsweckung und Bedarfsdeckung für ausgewählte Studierende.
- Wissenschaftliche Veranstaltungen an der FHV
- Eigenständige Forschungsarbeiten, als Wahlmodul im Kontextstudium, oder als studentische:r Mitarbeitende:r an den hochschuleigenen Forschungszentren

Hinsichtlich der **Studierbarkeit** werden Arbeitsbelastungsaspekte im Studium bereits während der Curriculumserstellung vom Entwicklungsteam abgestimmt und in den Studienganganträgen explizit dokumentiert, insbesondere auch bei den berufsbegleitenden Studiengängen (Anteil der Berufstätigkeit, Beratungsangebote). Die Selbstlernanteile sind eng mit den Präsenzphasen verwoben und werden über elektronische Medien betreut (E-Mail, Learning Management System ILIAS, Coachings auch per MS Teams bei Auslandsaufenthalten etc.). Das intensive Betreuungsverhältnis zwischen Studierenden und Lehrenden (laut Performance Bericht liegt dies bei 1:3 bis 1:4 in den vergangenen fünf Studienjahren), sowie eine Aufteilung der Prüfungen über das gesamte Semester sind laut Selbstevaluationsbericht weitere Maßnahmen für den erfolgreichen Studienabschluss. Außerdem finden die ersten Abschlussprüfungstermine in den Bachelorstudiengängen unmittelbar nach der Vorlesungszeit statt, sodass die Anschlussfähigkeit an ein weiteres Studium innerhalb oder außerhalb der FHV möglich ist.

Die laut Selbstevaluationsbericht als familienfreundlicher Betrieb ausgezeichnete FHV legt gleichermaßen großen Wert auf eine umfangreiche, individuelle und persönliche **Betreuung der Studierenden** hinsichtlich ihrer Studienorganisation. Neben den Studiengangsleitungen selbst, die das Prinzip der offenen Tür leben und bei individuellen Problemlagen immer ein offenes Ohr haben, bietet auch die Studiengangsadministration Unterstützung an. Dies insbesondere hinsichtlich der Studiengestaltung für Studierende mit Behinderung oder chronischen Erkrankungen oder bei besonderen, belastenden Lebenssituationen. Koordiniert werden die Maßnahmen von der Stabsstelle Diversität und Gleichbehandlung, die bei Bedarf individuelle Vereinbarungen zwischen Studiengangsleitung und Studierenden vermittelt. Sie berät – auch hochschulbezogen/konzeptionell – zur Vereinbarkeit von Hochschule und Familie/Beruf inkl. Kinderbetreuungsangeboten sowie zur gender- und diversitygerechten Hochschulentwicklung. Darüber hinaus wird eine Reihe an persönlichen, aber auch anonymen fachlich spezialisierten Kontaktangeboten für Studierende mit sozialpsychologischen Anliegen innerhalb, aber auch außerhalb der FHV vorgehalten.

Darüber hinaus stehen den Studierenden weitere Unterstützungsleistungen, z. B. bzgl. E-Learning (TELL-Center), dem wissenschaftlichen Arbeiten (Schreibzentrum der Bibliothek), Stipendien (Stipendienstelle Innsbruck), Auslandsaufenthalt (International Office) zur Verfügung.

Generelles Ziel in den Studiengängen ist, dass die hohen Qualitätsansprüche im Sinne der Erreichung der Lernziele von möglichst vielen Studierenden auch erreicht werden, also eine hohe Erfolgsquote. Genauer untersucht wird deshalb bei Studienabbrüchen vor allem die Kategorie „mangelnder Studienerfolg“. Tritt dies gehäuft bei bestimmten Lehrveranstaltungen auf, werden laut Selbstevaluationsbericht konkrete Maßnahmen für mehr Unterstützung gesetzt (z. B. freiwillige Tutorien, Lerngruppen, Umstellung der Didaktik, ggf. auch Anpassungen im Studienplan).

Im Qualitätsregelkreis zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre anhand von **Evaluierungen und Befragungen** verschränken sich die Ebenen der studentischen Lehrveranstaltungsbewertung sowie der Semesterevaluierung.

Gemäß Fachhochschulgesetz (FHG) ist eine **studentische Lehrveranstaltungs-bewertung** durchzuführen. Das Konzept der studentische Lehrveranstaltungs-bewertung an der FHV sieht vor, dass jede Lehrveranstaltung jedes Semester aus Sicht der Studierenden evaluiert werden soll. Für die studentische Lehrveranstaltungs-bewertung steht ein Instrumentenportfolio zur Verfügung, das sowohl formative wie auch summative Instrumente beinhaltet. Die Lehrenden sind frei in der Auswahl der Instrumente und können auch weitere Instrumente über das Portfolio hinaus anwenden. Eine Rückmeldung von Seiten der Lehrenden über die Ergebnisse und den Schlussfolgerungen an die Studierenden ist verpflichtend; ebenfalls eine Dokumentation darüber im dafür vorgesehenen haus-eigenen System. Eine Betriebsvereinbarung regelt u. a. die Zugriffsrechte auf die Ergebnisse sowie deren Aufbewahrungsfristen.

Seit dem Sommersemester 2009 sieht das Konzept zusätzlich eine **Semester-Evaluierung in jedem Studiengang** vor. Die Semester-Evaluierung ist ein Gespräch zwischen der jeweiligen Studiengangsleitung und den Studierenden, das einen generellen Überblick über das aktuelle Studiensemester gibt. Sie beinhaltet die folgenden drei Erhebungsergebnisse:

- Quantitatives Ergebnis der studentischen Lehrveranstaltungs-bewertungen (Ausmaß der erfolgten studentischen Lehrveranstaltungs-bewertungen sowie der Rückmeldungen an die Studierenden durch die Hochschullehrenden),
- Reflexion aller Lehrveranstaltungen des aktuellen Semesters hinsichtlich Stärken und Verbesserungspotentialen,
- Ergebnisse der unmittelbar zuvor stattgefundenen Online-Befragung der Studierenden zum aktuellen Semester (=Semesterfeedback).

Ein aggregierter Gesamtbericht über die Ergebnisse der Semesterfeedbacks aller Studiengänge ergeht an die Geschäftsleitung und das Kollegium. Darin enthaltene Verbesserungspotentiale, die außerhalb des Verantwortungsbereichs der Studiengänge liegen, werden von der Geschäftsleitung in einem Maßnahmenplan festgehalten und deren Umsetzung verfolgt. Die Wirksamkeit der Instrumente wird ebenfalls im Kollegium diskutiert und gegebenenfalls in einer Metaevaluation weiterentwickelt. Das Verfahren ist in Form einer Verfahrensanweisung dokumentiert und als Systemdokument für die Beteiligten verbindlich. Die Ergebnisse über die Wirksamkeit der Maßnahmen und ggf. die Steuerungsmaßnahmen auf der Ebene der einzelnen Lehrveranstaltungen fließen in die nächsthöhere Ebene des Studiensemesters z. B. in das Semesterfeedback ein. Unter anderem fließen die Ergebnisse des Semesterfeedbacks in die Weiterentwicklung des Studiengangs ein.

Sowohl die jährlichen Mitarbeiter:innen-Gespräche, als auch die Gespräche der Studiengangleitungen mit den Lehrenden im Rahmen der Lehrbeauftragtenkonferenz, stellen diesen Weiterentwicklungsprozess auf personeller Ebene dar, indem die Ergebnisse der o.a. Evaluierungen in vereinbarte Weiterentwicklungsmaßnahmen münden, sowie zugleich neue Zielvorgaben für das nächste Steuerungsgespräch darstellen. Zur Einschulung neuer Lehrender in die Qualitätssicherung in der Lehre, den relevanten Prozessen und IT-Systemen, wird ein Einführungsseminar sowie ein Methoden-koffer über die Evaluationsinstrumente angeboten. Nebenberufliche Lehrende erhalten eine umfassende verschriftlichte Handreichung zum Studienbetrieb und haben die Möglichkeit, an den laufend an der FHV angebotenen didaktischen Veranstaltungen teilzunehmen.

Das TELL-Center ist dabei die zentrale Didaktik-Supportstelle für die Lehrenden, organisatorisch angesiedelt im Rektorat. Es zeichnet sich inhaltlich verantwortlich für das Didaktikkonzept der FHV und unterstützt dessen spezifische Umsetzung in den einzelnen Studiengängen, forscht an der Wirksamkeit von Didaktikmethoden und stellt ein breites Weiterbildungsangebot für alle Lehrenden der FHV zur Verfügung. Bei der

Evaluation der Forschungszentren wird als Messkriterium auch der Transfer in die Lehre durch die Forschenden angeführt.

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Die FHV bietet ihre Hochschullehrgänge im Bereich Weiterbildung über das Tochterunternehmen Schloss Hofen an. Schloss Hofen (vormals im Besitz des Landes Vorarlberg) ist seit 2006 ein Tochterunternehmen der FHV, deren Fokus vorrangig in der Deckung der regionalen Weiterbildungsbedarfe liegt. Die Schloss Hofen Wissenschafts- und Weiterbildungs Ges.m.b.H. ist nach der ISO 9001:2015 zertifiziert. Es wird jährlich ein Überwachungsaudit von den ARGE Bildungshäusern durchgeführt. Alle drei Jahre findet das externe Audit, durchgeführt von der Zertifizierungsgesellschaft Quality Austria, statt. Darüber hinaus ist Schloss Hofen im Verzeichnis der Ö-Cert-Qualitätsanbieter:innen gelistet.

Die Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung entsprechen generell denen für die Studiengänge der FHV, sind jedoch auf die Bedürfnisse in der Entwicklung, Durchführung und Weiterentwicklung von Hochschullehrgängen adaptiert.

Hinsichtlich der **Lehrgangs- und Hochschulkursentwicklung** bestehen die Unterschiede im Wesentlichen darin, dass keine externe Begutachtung vorgesehen ist, die Geschäftsleitung der FHV den Auftrag zur Entwicklung freigibt und keine Akkreditierung durch eine Akkreditierungsagentur erfolgt, auch hier wirkt das QM der FHV unterstützend in der Prozessentwicklung mit.

Hochschulkurse als kompaktes und bis 12 ECTS mögliches Kursformat wurden im Jahr 2021 seitens der FHV als neues Format beschlossen. Die Hochschulkurse sollen durch die gegenüber den § 9 Hochschullehrgängen verkürzten Genehmigungsschritte einer raschen Reaktion und Anpassung auf die Marktbedürfnisse im Weiterbildungsbereich dienen. Der Antrag eines Hochschulkurses, der in seiner Struktur mit den Anträgen von § 9 Hochschullehrgängen identisch ist, wird zur Beschlussfassung an die Geschäftsleitung der FHV übermittelt. Das Kollegium wird mindestens einmal jährlich durch die Kollegiumsleitung über eingerichtete Hochschulkurse informiert. Die durchgeführten Hochschulkurse werden jährlich evaluiert, nachvollziehbar dokumentiert und der Geschäftsleitung zur Verfügung gestellt.

Generell werden die Lehrgänge nach jedem Durchlauf einem **Review** unterzogen und in weiterer Folge in Abstimmung mit der wissenschaftlichen Leitung und Projekt- bzw. Studienleitung nach Bedarf angepasst, wobei auch die Bedarfe der Unternehmen, Absolvent:innen sowie der Studierenden erhoben werden und einfließen. Jährlich findet ein Zielvereinbarungsgespräch zwischen der Projekt- bzw. Studienleitung und der Geschäftsleitung von Schloss Hofen statt, in dem die relevanten Kennzahlen besprochen und daraus die weiteren Zielvereinbarungen getroffen werden. Im Fachbeirat von Schloss Hofen, in dem auch die Geschäftsführung der FHV Sitz und Stimme hat, wird das Programmangebot von Schloss Hofen beraten und beschlossen.

Die **Einhaltung der inhaltlichen und rechtlichen Vorgaben** im laufenden Betrieb liegt bei der wissenschaftlichen und Studienleitung in enger Abstimmung mit den relevanten Organisationseinheiten an der FHV (Studienservice, Stabsstelle Recht, Rektorat etc.). Für studienrechtliche Belange besteht im Rahmen der Satzung der Lehrgänge zur Weiterbildung bzw. der FHV eine Studien- und Prüfungsordnung für Hochschullehrgänge. In dieser ist eine Beschwerdekommision für Studierende eingerichtet.

Die **Qualifikationsziele** werden wie im Leistungsbereich Studium und Lehre abgeleitet sowie überprüft.

Die wichtigsten **Unterrichtsformen**, durch die die Studierenden auf verschiedene Ausbildungsniveaus herangeführt werden, sind Lehrveranstaltungen, akademische Abschlussarbeiten, betreute Projekte, Fallstudien und ggf. Berufspraktika sowie Masterarbeiten.

Die **Finanzierung** von Schloss Hofen setzt sich zum größten Teil aus den Mitteln des Landes, aus Studienbeiträgen und finanziellen Beiträgen im Rahmen von Kooperationen zusammen. Der standardisierte Budgetierungsprozess verläuft analog dem der FHV. Der daraus abgeleitete Veranstaltungsplan und das damit verbundene Budget wird mit dem Eigentümervertreter (Geschäftsführung FHV) abgestimmt und dem Fachbeirat von Schloss Hofen, in dem die Geschäftsführung der FHV Sitz und Stimme hat, zur Beschlussfassung zugewiesen.

Die **Zulassungs- und Anerkennungsmodalitäten** im Leistungsbereich Weiterbildung entsprechen dem Leistungsbereich Studium und Lehre und sind in der Studien- und Prüfungsordnung der Hochschullehrgänge, die Teil der Satzung sind, geregelt.

Im Rahmen der **Qualitätssicherung** in den Hochschullehrgängen erfolgen regelmäßige, systematische Erhebungen der Arbeitsbelastung der Studierenden, sowohl auf der Ebene der einzelnen Lehrveranstaltungen als auch des gesamten Hochschullehrgangs. Evaluations- und Befragungsinstrumente sind generell die Lehrveranstaltungsbewertung, die Studierendenbefragung (= Lehrveranstaltungs- und Semesterfeedback), das Feedback aus der Berufspraxis zum Hochschullehrgang und ein Gesamtbericht über alle Hochschullehrgänge. Die Studierenden erhalten von der Lehrgangsleitung sowie der Lehrgangsadministration persönliche Beratungsleistungen, letztere sind als primäre Ansprechpartner:innen auch vor Ort verfügbar. Durch einfache und kurze Kommunikationsstrukturen kann der Servicelevel in Schloss Hofen für Anliegen der Studierenden sehr hoch gehalten werden.

Neben den obigen Evaluations- und Befragungsinstrumente werden Kennzahlen über das Studium erhoben. Die wesentlichen Kennzahlen sind Anzahl der Studierenden, Auslastungsgrad und Erfolgsquote.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

Die Forschung wurde als eigenes **Geschäftsfeld der FHV mit eigener Leitungsfunktion** positioniert. In den Forschungsaktivitäten konzentriert sich die FHV in den Themenfeldern „Materialwissenschaften“, „Mensch und Technik“, „Digitalisierung“, „Organisations- und Prozessoptimierung“ sowie „Soziales und Gesundheit“ auf ausgewählte Kernfähigkeiten und deren Anwendung. Die Forschung ist attraktiver FuE-Partner für Unternehmen/Non-Profit-Organisationen bei hochwertigen Förderausschreibungen (Josef-Ressel-Zentren, FFG- und EU-Programmen etc.). Forschung und Lehre an der FHV stehen in Bezug zueinander, die Lehre nutzt wissenschaftliche Kernkompetenzen aus der Forschung. Damit werden die notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für einen intensiven Austausch zwischen Forschung und Lehre gestärkt.

Laut Selbstevaluationsbericht ist die FHV eine der forschungsstärksten FHs in Österreich in Relation zu ihrer Größe, gemessen an den genehmigten bundesgeförderten Studienplätzen. Die Regionalquote bei Projekten beträgt mind. 50 %, die Drittmittelquote liegt stabil bei >50 %. Auf Dauer decken sechs bis acht stabile Forschungszentren und -gruppen die Kernfähigkeiten der FHV in der Forschung ab (aktuell vier Forschungszentren und eine Forschungsgruppe als eigene Organisationseinheit sowie zwei Josef-Ressel-Zentren als Forschungsgruppen, die in bestehenden Forschungszentren integriert sind) und eine jeweils 49%ige Beteiligung an zwei Forschungsgesellschaften. In der Strategie 2018-2025 ist ein personeller Ausbau auf rund 70 VZÄ in der Forschung bis 2025 vorgesehen.

Seit November 2019 gibt es die neu geschaffene **Funktion der Leitung Forschung**, analog zu den Fachbereichsleitungen. In regelmäßigen Sitzungen (üblicherweise 14-tägig) stimmt sich die Geschäftsführung mit der Leitung Forschung über die strategische Ausrichtung, das jeweilige Jahresbudget sowie über Sach- und Verwaltungsfragen der einzelnen Forschungszentren bzw. Forschungsgruppen ab und trifft allfällige Entscheidungen. Zusätzlich wird von der Geschäftsführung ein Mitarbeiter:innen-Gespräch mit der Leitung Forschung geführt, diese wiederum führt die Mitarbeiter:innen-Gespräche mit den einzelnen Leitungen der Forschungszentren bzw. -gruppen. Projektvorhaben werden gemäß definierter Projektgenehmigungsprozesse über die Forschungscoordination und die Leitung Forschung in die Geschäftsleitung eingebracht und dort beraten und entschieden. Bei definierten höheren Projektvolumina muss zusätzlich die Genehmigung des Aufsichtsrates der FHV eingeholt werden. Die Geschäftsführung berichtet quartalsweise auf Basis der zur Forschung erhobenen Kennzahlen über das laufende Projektgeschehen an den Aufsichtsrat.

Die **Stabsstelle Forschungscoordination** ist organisatorisch seit November 2019 direkt bei der Leitung Forschung angesiedelt. Die Stelle prüft Projektanträge nach einem vorgegebenen Kriterienkatalog als Entscheidungsvorbereitung für die Geschäftsleitung, bereitet Informationen für und aus dem Forschungsbereich auf, unterstützt die Forschenden bei Projektkalkulationen und Antragstellungen und kontrolliert in Zusammenarbeit mit dem Rechnungswesen das Forschungsportfolio. Die Projektabrechnung wird zentral durch das Rechnungswesen erstellt und vor Einreichung mit den Projektleitungen und der Forschungscoordination abgestimmt. Für die finanzielle und inhaltliche Projektverwaltung stehen eine Projektdatenbank und ein zentrales Zeiterfassungssystem zur Verfügung.

Forschungsevaluation wird an der FHV überwiegend durch externe Stellen durchgeführt, z. B. durch die wissenschaftliche Beurteilung der Projektanträge durch die verschiedenen Förderstellen bzw. durch die von diesen beauftragten nationalen und internationalen Gutachter:innen. Sie erfolgt auch durch projektbegleitende, externe Zwischenevaluierungen und durch Projektprüfungen nach Abschluss der Forschungsprojekte. Hier steht die FHV in einem zunehmend verschärften, direkten Wettbewerb mit anderen Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Qualitatives Feedback zur Forschungsarbeit erfolgt auch durch Unternehmen, Sozialorganisationen, Verbände, Verwaltungen und Gebietskörperschaften, welche Leistungen direkt beauftragen. Dies geschieht z. B. im Rahmen von einzelvertraglich geregelten Projektbesprechungen während der Durchführungsphase oder der Abnahme von Projektergebnissen.

Die FHV hat einen **Zielkatalog** „Messkriterien für die Zielerreichung in den einzelnen Forschungszentren/-bereichen“ (u. a. zu Forschungs- und Transferleistungen), der die Basis für die o. g. Zielvereinbarungsgespräche im Forschungsbereich ist. Außerdem gibt es die „Kriterien für die Freigabe von FuE-Projekten“, welche in die fünf Kategorien „Wissenschaftliche Relevanz des FuE-Projekts und Finanzierbarkeit“, „Erwartbarer Transfer in Lehre und/oder regionale Wirtschaft“, „Beitrag zur Profilschärfung des Forschungszentrums“, „Drittmittelquoten relativ und aliquot“ sowie „Bestehende Ressourcen werden bestmöglich ausgelastet und dabei weiterentwickelt“ unterteilt sind. Diese Freigabe-Kriterien sind auch Teil des Genehmigungsprozesses für Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Darüber hinaus erfolgt eine interne Evaluierung der Forschungszentren und Forschungsgruppen über Kennzahlen im Performance-Bericht.

Im Rahmen der **personalbezogenen Forschungsförderung** können forschungsaffine Hochschullehrende ihr Lehrdeputat je nach Umfang der Forschungstätigkeit auf ein Minimum von 4 SWS pro Semester reduzieren. Forschungsmitarbeiter:innen (z. B. Projektangestellte) können bis zu 4 SWS Lehrtätigkeit pro Semester übernehmen.

Projekte zur Höherqualifizierung von Mitarbeiter:innen (Dissertation, Habilitation) werden ausdrücklich begrüßt und angeregt.

Wissenschaftlicher Nachwuchs wird durch die Ausschreibung von Projektmitarbeiter:innenstellen für geförderte FuE-Projekte rekrutiert. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird dabei auf die individuelle Situation der jeweiligen Person angepasst. Es werden auch Dissertationsoptionen z. B. im Rahmen strategischer Universitätspartnerschaften oder über persönliche Kontakte einzelner Hochschullehrender angeboten, die i. d. R. als Vor-Ort-Betreuung im Einzelfall als Erst- bzw. Zweitbegutachtungen von der jeweiligen Universität anerkannt werden. Während ihrer i. d. R. auf vier Jahre befristeten Dissertationsphase arbeiten die Projektmitarbeiter:innen in fach einschlägigen FuE-Projekten mit, absolvieren ihr Dissertationsstudium und präsentieren ihre Forschungsarbeiten sowohl in internen Doktorand:innenseminaren als auch auf wissenschaftlichen Konferenzen.

Darüber hinaus wird ambitionierten Master-Studierenden angeboten, aktiv in die FuE-Arbeit einzusteigen. Sie werden entweder als studentische Mitarbeiter:innen direkt auf FuE-Projekte befristet angestellt, erstellen im Rahmen eines FuE-Projekts ihre Masterarbeit oder sie haben im Rahmen des Kontextstudiums die Möglichkeit, sich über ein Studienjahr in ein Forschungsprojekt zu vertiefen und dieses in einer Masterthesis fortzusetzen.

Die **Forschung** an der FHV ist **vorwiegend regional ausgerichtet** (50–60 % der Projekte werden mit regionalen Partnern durchgeführt). Regional und zugleich international verankert ist die FHV durch ihre aktive Mitgliedschaft im Verbund der Internationalen Bodenseehochschule (IBH) (seit 31.12.2022 überführt in den „Wissenschaftsverbund Vierländerregion Bodensee“), dem rund um den Bodensee derzeit 25 Hochschuleinrichtungen angehören. Innerhalb des Verbunds werden gemeinsame Projektanträge initiiert und durchgeführt. Seit November 2020 werden zudem im Rahmen der Europäischen Universität (RUN-EU), an der Hochschulen aus sechs europäischen Ländern beteiligt sind, auch in der Forschung neue Kooperationen abgestimmt und aufgebaut. Ansonsten war und ist die FHV insbesondere durch die Beteiligung an zahlreichen EU-Projekten international aktiv.

Die FHV verfügt grundsätzlich über kein eigenes **Transferzentrum**, ein solches liegt strategisch nicht im Fokus der Hochschule. Zusätzlich zur Lehre setzt die FHV in Kooperation mit diversen Partnern qualitativ hochwertige und gleichzeitig niedrigschwellige Wissens- und Technologietransferaktivitäten um. Forschungszentren und -gruppen der FHV sind dazu aufgerufen, wissenschaftliche Fachkonferenzen, Tagungen und weitere öffentliche Veranstaltungen im thematischen Rahmen der Forschungsfelder durchzuführen, in denen die Hochschule tätig ist. Zusätzlich unterstützt die „startupstube“ als erste Anlaufstelle Studierende, Forschende mit Gründungsinteresse aus den Fachbereichen und Forschungszentren/-gruppen durch Kooperationsangebote (rechtlich, konzeptionell, gestalterisch und kommunikativ) sowie durch Matchmaking und Zugang zu individuellem Mentoring, IT-Infrastruktur, Labs und Werkstätten.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Die Internationalisierungsstrategie wird im Auftrag der Geschäftsführung alle fünf Jahre bzw. im Bedarfsfall auch anlassbezogen vom International Office gemeinsam mit von der Geschäftsleitung beauftragten Studiengangsleitungen überarbeitet. In dieser Strategie sind nicht nur die folgenden Programmstrategien berücksichtigt, sondern auch die organisatorischen Strategien, welche dazu beitragen, Internationalisierung in administrative Prozesse und Strukturen zu integrieren.

Schwerpunkte im Bereich der Programmstrategien bzw. Beispiele für Zielsetzungen sind:

- Studierendenmobilität (50%ige Mobilitätsquote für VZ-Bachelorstudierende, 10%ige Mobilitätsquote für berufsbegleitende Studierende inkl. bedarfsgerechter Angebote für diese Zielgruppe)
- Personalmobilität (20%ige Mobilitätsquote für Lehrende, 5% administrative Mitarbeiter:innen)
- International orientierte Curricula (Bologna- und ECTS-Konformität, englischsprachiges Lehrveranstaltungsangebot)
- Internationalization@Home (Mehrsprachigkeit, internationale Events)
- Internationale Regelstudierende (Stellenwert, Bewerbung, Unterstützung)
- Internationales Partnernetzwerkmanagement (strategische Leitplanken, Gewährleistung der organisatorischen und akademischen Kompatibilität)
- Internationale Projekte (Erfüllung der Erasmus-Charta-Kriterien zur Teilnahme am Programm Erasmus+)
- Personal- und Kompetenzentwicklung (Englisch- und interkulturelle Weiterbildung der Mitarbeiter:innen).

Als konsequente Fortsetzung der erfolgreichen Internationalisierung der FHV erfolgte laut Selbstevaluationsbericht im Jahr 2020 der Beitritt zum Regional University Network (RUN), welches von der Europäischen Kommission zur European University (EU) ernannt wurde. Die Allianz besteht aus sieben Hochschulen in sechs Ländern, die stark regional verankert sind und gleichzeitig über nachgewiesene Erfolge und ein hohes Engagement in Lehre und Forschung verfügen. Als wesentlichen Beitrag hat die FHV den Lead in der Entwicklung gemeinsamer Studienprogramme und den Co-Lead bei der Entwicklung des RUN-EU European Mobility Innovation Centers (EMIC) übernommen.

Die maßgeblichen **Akteur:innen und ihre Verantwortungsbereiche** im Bereich der Internationalisierung sind in den Organisations- und Verfahrensweisungen dokumentiert:

- die Geschäftsführung (Strategie, Steuerung, Rahmenbedingungen)
- die Studiengangsleitungen (Mitarbeit bei der Entwicklung/Aktualisierung der Internationalisierungsstrategie und Umsetzung in den Studiengängen, akademische Verantwortung für Mobilitätsaktivitäten)
- International Office (IO) mit 10 VZÄ (Mitwirkung in der Entwicklung, Umsetzung und Aktualisierung der Internationalisierungsstrategie, Wirksamkeitskontrolle, Koordination, Organisation Mobilitätsaktivitäten, Partnernetzwerksmanagement, Abwicklung Erasmus und RUN, ECTS-Koordination, Prozessdefinitionen)
- Hochschulpersonal, das an internationalem Austausch teilnimmt (Umsetzung von Projekten, Kontaktpflege).

Das International Office fungiert dabei als Drehscheibe und Serviceabteilung für die Studiengänge und die Geschäftsleitung.

Zur **Umsetzung der Internationalisierungsstrategie** bzw. deren Zielerreichung wurden spezifische Organisations- und Verfahrensweisungen entwickelt. Diese sind Teil des Managementhandbuchs der FHV und werden vom IO mindestens jährlich bzw. anlassbezogen aktualisiert und optimiert. Sie betreffen z. B. die Studierenden- und Personalmobilität, das Partnernetzwerkmanagement oder den Umgang mit ECTS-Richtlinien. Das IO ist verantwortlich für das Controlling der Internationalisierungsstrategie, erhebt entsprechende Kennzahlen für den Performance-Bericht an die Geschäftsführung für deren zielbezogenen Mitarbeiter:innengespräche, berichtet zu Erasmus+ und themenspezifischen Evaluierungen und berücksichtigt bei der Maßnahmenüberwachung auch gender- und diversityrelevante Zielsetzungen/Vorgaben.

Beispiele für Instrumente zur Förderung der Internationalisierung in Anlehnung an die o. g. Internationalisierungsschwerpunkte sind z. B.:

- Studierendenmobilität: Exchange Window, das komplett in Englisch und in allen Vollzeit-Bachelorstudiengängen (Ausnahme Bachelorstudiengang Gesundheits- und Krankenpflege) angeboten wird und sowohl Outgoings als auch Incomings einen standardisierten Austauschrahmen setzt. Flankiert wird der Austausch für beide Seiten u. a. durch Informationsveranstaltungen und -plattformen, spezifische Betreuungs- und Unterstützungsangebote und Learning Agreements, sowie Befragungen zur Evaluation. Darüber hinaus ist die Hochschule auch grundsätzlich offen für internationale Regelstudierende, sofern sie die Zugangsvoraussetzungen erfüllen.
- Personalmobilität: Möglichkeit zur Teilnahme an Erasmus+ für Mitarbeiter:innen sowohl im Lehr- als auch im Weiterbildungs-/Administrationskontext
- Partnernetzwerkmanagement: Regelmäßige Evaluierung der Partner auf Basis ihres Angebots und der Ergebnisse der Evaluierungen.
- Internationalization@Home: Die o. g. Mobilitäts- und Austauschoptionen eröffnen gleichzeitig die Chance (und Herausforderung) für Studierende und Mitarbeiter:innen vor Ort in einem internationalen und interkulturellen Umfeld zu studieren bzw. zu arbeiten. Die Verantwortung für die diesbezügliche Maßnahmenplanung (z. B. hinsichtlich Sprachkompetenz und Interkulturalität) obliegt den jeweiligen Studiengangs- bzw. Bereichsleitungen in Kooperation mit der Personalabteilung.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

Die FHV verfügt im Personal-Life-Cycle über definierte Prozesse in den Bereichen Personalbereitstellung, -entwicklung und -administration. Weitere leitende Vorgaben und Leitlinien, insbesondere zu Gleichstellung und Diversität sowie Familienfreundlichkeit, sind im Gleichstellungsplan enthalten.

Die **Personalplanung** basiert auf den akkreditierten Studiengangsunterlagen und daraus abgeleiteten Personalschlüsseln sowie -kompetenzen. Bei der Stellenplanung werden neben den absehbaren Nachbesetzungen ebenso geplante Ausweitungen im Zuge neuer Studienprogramme und geplanter Forschungsvorhaben soweit möglich mitberücksichtigt. Den Lead und die Verantwortung für die zeitgerechte Nachbesetzung hat die Leitung der jeweiligen Organisationseinheit mit Support durch das Personalwesen.

Aufgrund unterschiedlicher Anforderungen an verschiedene Stellen- und Aufgabenprofile sind für verschiedene Funktionen **differenzierte Besetzungsverfahren** definiert. Dies betrifft die Auswahl und Bestellung von (a) Führungskräften und Studiengangsleitungen, (b) Hochschullehrenden, (c) Lehrbeauftragten (nebenberuflichen, externen Lehrenden) sowie (d) allgemeinem Forschungs- und Hochschulservice-Personal. Die Verfahren zur Bestellung neuer Hochschullehrender, Studiengangsleitungen und Führungskräfte sind als mehrstufige Verfahren angelegt und werden von breit besetzten Kommissionen durchgeführt und koordiniert und durch das Personalwesen begleitet.

Für die **Einstellung hauptamtlicher Hochschullehrender** sind eine fundierte wissenschaftliche Ausbildung idealerweise mit Promotion, mehrjährige berufspraktische Erfahrung sowie erste nachgewiesene Lehrerfahrung wesentliche Einstellungskriterien. Ein Teil des Hearings erfolgt in Englisch. Potenzialträger:innen mit Entwicklungsbedarfen in didaktischen, methodischen Themen werden von den Kommissionen mit klaren Entwicklungsvorgaben empfohlen, welche bei Einstellung vertraglich abgebildet und vereinbart werden. Davon unbeschadet gehört zum Onboarding-Programm neuer Hochschullehrender grundsätzlich die Absolvierung von zumindest drei Weiterbildungen aus dem Hochschuldidaktik-Angebot der Fachhochschulkonferenz (FHK). Auch ist es ausdrücklich erwünscht, dass die Lehrenden fachlich-inhaltlich eine hochschulinterne Profilbildung vornehmen und sich

schwerpunktmäßig dem Bereich Forschung und Entwicklung, dem Bereich der Lehre (einschließlich Praxisprojekte) oder dem Bereich des Transfers zuwenden.

Das Geschlechterverhältnis innerhalb des hauptamtlichen Lehrkörpers liegt per Ende 2022 bei 67 (m) : 33 (w). Der hauptamtliche Lehrkörper setzt sich im Wesentlichen aus Kolleg:innen aus der Region und dem europäischen Raum, insbesondere aus den umliegenden Grenzregionen zusammen.

Für die **Auswahl externer Lehrbeauftragter** sind eigene Verfahren zur Sicherstellung der Qualität der Lehrenden definiert. Die externen Lehrbeauftragten haben gleichermaßen Zugang zu den Didaktikangeboten der Hochschule wie die hauptamtlichen Lehrenden.

Im Bereich der **Verwaltung** wird bei der Auswahl der Mitarbeiter:innen ein starkes Augenmerk auf spezifische Fachkenntnisse und insbesondere auf eine gute Serviceorientierung sowie hohe kommunikative Fähigkeiten gelegt.

Die **Personalentwicklung** ist der Hochschule zufolge ebenfalls ein wesentliches Anliegen der FHV. Als Expert:innenorganisation versteht die FHV zunächst jede:n Mitarbeiter:in als die hauptverantwortliche Person für die eigene Entwicklung, immer im Zusammenspiel mit der Führungskraft. Die Organisation ist ergänzend dazu gefordert, ein entsprechendes Klima und Angebot zu schaffen, welches die stetige Entwicklung aller Mitarbeiter:innen nach Möglichkeiten unterstützt. Das Leitbild und das strategische Zielsystem bilden die Basis, auf die die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter:innen aufsetzt. In den letzten Jahren wurden neben prozessualen Verbesserungen auch Personalentwicklungs-Angebote mit neuen Qualitätssicherungs-Elementen geschaffen, u. a. beim Mitarbeiter:innen-Gespräch (MAG), beim Onboarding neuer Mitarbeiter:innen, in der Hochschuldidaktikkonzeption und -fortbildung, in der Evaluation neuer Hochschullehrender und Führungskräfte und im internen Weiterbildungsangebot (Recruiting und Führung, Didaktik, Anwenderschulungen, spezifische Fachkompetenzerweiterung usw.).

Die **Leistungsmotivation** der Mitarbeiter:innen ist laut Selbstevaluationsbericht per se ein zentraler Schlüsselfaktor für den Erfolg. Monetäre Anreizsysteme bestehen an der FHV nicht. Ziel der FHV ist es deshalb, Arbeitsplätze mit anspruchsvoller, abwechslungsreicher Tätigkeit und erweitertem Handlungsspielraum (z. B. im Rahmen zeitlicher und inhaltlicher Gestaltungsmöglichkeiten) sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, die starke Motivations- und Anreizelemente darstellen. Dazu gehören u. a. die Teilnahme an Doktoratsprogrammen / Disserationsvereinbarungen, Staff Mobility oder Research Missions teilweise mit finanzieller und zeitlicher Unterstützung. Auch der Flexibilisierung der Arbeit und der Erweiterung um nicht monetäre Faktoren („fringe benefits“) kommt verstärkte Bedeutung zu. Neuerungen seit der letzten Auditierung betreffen hier z. B. die Erweiterung des täglichen Gleitzeitrahmens, Altersteilzeitmodell, erhöhter und regional ausgeweiteter Essenzuschuss für Mitarbeiter:innen, betriebliche Gesundheitsförderung, Job-/Klimaticket Vorarlberg, gefördertes Jobrad.

Die FHV zeichnet sich laut eigener Selbstevaluation durch ihre **besondere Serviceorientierung** aus – sowohl gegenüber Interessent:innen, Studierenden, Kooperations- und Netzwerkpartner:innen als auch im internen Miteinander. Die Prozesse und zentralen Ablaufbeschreibungen sind in den Systemdokumenten (Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Organisationsanweisungen etc.) definiert und dienen der Transparenz und Sicherung der Verfahrens- und Dienstleistungsqualität. Sie werden ergänzt durch ein breites formelles und informelles Kommunikationsgeschehen (Jours Fixes zwischen Abteilungen und Verantwortlichen, Kultur der kurzen Wege und offenen Türen etc.).

Äußere und innere Entwicklungen wie z. B. neue Gesetzgebungen, eine erweiterte Autonomie der Hochschule oder wachsender Wettbewerb machen aus Sicht der Hochschule ein aktives, kooperatives Mitgestalten von Verwaltung, Lehre und

Forschung notwendig. Dies zeigt sich in verschiedenen Projekten der Organisationsentwicklung der letzten Jahre, wie der Einführung eines neuen Campusmanagementsystems oder neuer Software im Bereich Zeitwirtschaft sowie Mobile Working/Online Learning, aber auch in strukturellen Veränderungen wie der Zusammenführung von Departments zu Fachbereichen, die Verbindung der Forschungszentren durch eine Leitung Forschung oder die Neuorganisation der Studiengangsadministration im Fachbereich Technik.

Bewertung und Empfehlungen

Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

Die Gutachter:innen konnten den auf Basis der Unterlagen gewonnenen Eindruck eines sehr gut implementierten und funktionierenden Qualitätsmanagements auf Hochschulebene, in welches alle Aufgabenfelder einbezogen werden, im Verlauf der Begehung verifizieren.

Die Verantwortlichkeiten für die Steuerung und Überwachung der übergreifenden Qualitätssicherung sind nachvollziehbar und adäquat geregelt, ebenso die Rollenverteilung bei den akademischen und administrativen Zuständigkeiten innerhalb der Hochschulleitung.

Die eingesetzten Instrumente, Maßnahmen und Kennzahlen zur Überprüfung der Zielerreichung und Operationalisierung der Strategie sind nach Ansicht der Gutachter:innen zur übergreifenden Hochschulsteuerung geeignet.

Positiv wird bewertet, dass die FHV in den letzten Jahren große Entwicklungsschritte in Sachen Digitalisierung vollzogen hat, die die Abwicklung qualitätsrelevanter Abläufe stärker strukturiert und automatisiert haben. Das digitale Informations-, Kommunikations- und Datenmanagement ist dementsprechend auf einem zeitgemäßen und hohen Niveau.

Die Gutachter:innen haben erkannt, dass die FHV zur Qualitätssicherung eine sehr große Anzahl an Prozessen mit dazugehörigen Vorgaben und Organisationsanweisungen für ihre Leistungsbereiche formuliert hat, die regelmäßig aktualisiert werden und innerhalb der Hochschule bekannt und im Arbeitskontext auch weitgehend durchgängig angewendet werden. Die zahlreichen definierten Regelkreisläufe und kontinuierlichen Verbesserungsprozessschleifen (KVP) sind nachweislich integrativer Bestandteil der systematischen und transparenten internen Qualitätsbeurteilung und -weiterentwicklung. Diese historisch gewachsene, ausgesprochen ausgeprägte Prozessorientierung trägt nach Ansicht der Gutachter:innen zwar einerseits unzweifelhaft zur Stabilisierung der Abläufe und zur Qualitätssicherung bei, generiert aber auch einen hohen internen Aufwand für Steuerung, Darstellung und Controlling, sowohl zentral als auch dezentral. Die Gutachter:innen regen in diesem Kontext an ggf. zu überdenken, ob dieser Aufwand angesichts der Dimension der Hochschule und Ressourcenallokationsgesichtspunkten gleichermaßen in allen Bereichen in dieser Tiefe erforderlich bzw. sinnvoll ist.

Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre

Die Gutachter:innen konnten sich davon überzeugen, dass die Hochschule im Bereich Studium und Lehre Prozesse zur Qualitätssicherung der Studiengang(weiter)-entwicklung etabliert hat, verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung einsetzt und alle relevanten Stakeholder adäquat eingebunden werden. Eine Unterstützung der Lehradministration und des QM für die Lehrenden in diesem Bereich ist ausreichend gegeben und das Kollegium kann dementsprechend auf die inhaltliche Entscheidungsvorbereitung vertrauen. Die diesbezüglichen umfangreichen Revisionsprozesse werden insgesamt positiv bewertet, die in den Gesprächen

geschilderten diesbezüglichen Verschlankungsvorhaben der Hochschule aber ebenso ausdrücklich unterstützt.

Für die Lehre bestehen neben programmatischen strategischen und fachlichen Lehrleitlinien, unterschiedliche, zum Teil für neue Lehrende verpflichtende (didaktische) Unterstützungsangebote, insbesondere z. B. auch durch das TELL-Center im Bereich E-Learning. Der formale, prozessuale Austausch der Lehrenden mit den Studiengangleitungen und dieser wiederum mit der Hochschulleitung / dem Rektorat ist nach Ansicht der Gutachter:innen auf Augenhöhe etabliert und systematisiert, aber auch auf kollegialer Ebene besteht eine Reihe von Austauschforen bzw. -möglichkeiten.

Bezüglich der LV-Evaluation bewerten die Gutachter:innen den Methodenmix bzw. die diesbezüglichen Wahlmöglichkeiten der Lehrenden sehr positiv. Auch über den formalisierten Prozess hinaus besteht – gemäß dem Eindruck aus den Gesprächen mit Studierenden und Lehrenden – eine offene Feedback- und Vertrauenskultur.

Den Onboardingprozess für interne und externe Lehrende betrachten die Gutachter:innen als ausreichend differenziert, gut dokumentiert und umgesetzt. Begrüßt wird in diesem Kontext die explizite Verfügbarkeit des didaktischen Weiterqualifizierungsangebots auch für externe Lehrende. Ggf. könnten momentan noch individuell von einzelnen Studiengangsleitungen praktizierte intensivere Betreuungsmodelle (z. B. Buddy-System) als „best practice“ im Hinblick auf die Verbesserung der Integration und didaktischen Begleitung externer Lehrender breiter implementiert werden.

Sowohl aus den gesammelten Eindrücken im Rahmen des Campus-Rundgangs als auch aus den Ausführungen von Lehrenden, Forschenden und Studierenden ließ sich feststellen, dass die hochschulische Infrastruktur dem aktuellen technischen Stand und den allgemeinen Studienanforderungen entspricht.

Die Einbindung der Studierenden im Rahmen der Evaluierungen, die Offenheit der Hochschule gegenüber den Bedürfnissen der Studierenden und ihre gremienbezogene Mitwirkung an der Gestaltung der Hochschule wird von den Gutachter:innen positiv bewertet. Die Gutachter:innen betonen in diesem Zusammenhang das ausgezeichnete Engagement der Studierenden. Allenfalls wäre anzuregen, ob die Hochschule die ECTS-Anrechnung auch für weitere studentische Ämter (z. B. Semester- oder Jahrgangsprecher:innen) ausweitet, um zusätzliche Anreize für eine aktivere Partizipation zu setzen.

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Während des Audits haben die Gutachter:innen den Eindruck gewonnen, dass die Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, die über Schloss Hofen abgewickelt werden, die Gesamtstrategie der Hochschule bedarfsorientiert gut ergänzen. Die Weiterbildungseinrichtung wurde aber auch als eigenständige Einrichtung mit einer anderen – dem Aufgaben- und Studiencharakter entsprechenden – Qualitätskultur wahrgenommen. Die Gutachter:innen gehen davon aus, dass durch die mittelfristig geplante Integration von Schloss Hofen in die IT- und Prozess-Struktur der FHV, das Studien- und Lehrgangsangebot sukzessive integrativer gestaltet werden kann. In diesem Zusammenhang regen die Gutachter:innen an, den Konnex zwischen FHV und Schloss Hofen zu überprüfen und einen engeren Austausch zu fördern sowie weitere Schnittstellen zu identifizieren.

Auch im Weiterbildungsbereich sind die Verantwortlichkeiten, Prozesse und Strukturen der Qualitätssicherung bei der Lehrgangs(weiter)entwicklung und -bewertung gut etabliert und transparent. Positiv sind aus Sicht der Gutachtenden auch die prozessualen und technischen Synergieeffekte zu bewerten, die durch die Kooperation

mit dem QM der FHV entstehen und weiterhin ausgebaut und – soweit sinnvoll – angeglichen werden.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

Im Bereich Forschung und Entwicklung konnten sich die Gutachter:innen im Laufe der Begehung ein umfassendes Bild von der strategischen und operativen Entwicklung und der diesbezüglichen internen und externen Qualitätssicherung machen. Die Gutachter:innen können ein klares Bekenntnis zur Forschung seitens der FHV erkennen. Sie befinden die vorliegenden Voraussetzungen für den Forschungsbereich an der FHV als sehr gut und vertreten die Ansicht, dass sich die FHV diesbezüglich sehr gut weiterentwickelt.

Die FHV hat für diesen Bereich strategische Ziele definiert und entsprechende Prozesse zur Forschungssteuerung etabliert. Die Gutachter:innen merken diesbezüglich an, dass die Forschungsaktivitäten sehr gut mit der Strategie der FHV sowie mit der Forschungsstrategie des Landes Vorarlberg abgestimmt sind. Gleichzeitig konnten die Gutachter:innen feststellen, dass in den letzten Jahren stark in die strukturelle, personelle und organisatorische Entwicklung und finanzielle Basisausstattung des Bereichs investiert wurde, die es erlaubt, auch kurzfristige (Drittmittel-)Finanzierungslücken zu überbrücken und Forschende dauerhaft zu attrahieren und an die Hochschule und in Projekten zu binden. Dementsprechend hoch und ambitioniert sind aber auch die künftigen Entwicklungserwartungen und -ziele. Um diesem sehr ambitionierten Wachstumsszenario, von dem sich die Gutachter:innen beeindruckt zeigen, gerecht werden zu können, sind entsprechende Voraussetzungen seitens der Hochschule sicherzustellen. Unter anderem möchten die Gutachter:innen die Hochschule darin bestärken, den Mittelbau weiter auszubauen.

Im Bereich der Forschung identifizieren die Gutachter:innen ein noch nicht vollständig ausgeschöpftes Potenzial der interdisziplinären Zusammenarbeit, das aus der Ausrichtung der Studiengänge resultiert. Diesbezüglich regen die Gutachter:innen an, die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu stärken, um das vorhandene Potenzial möglichst gut nutzen zu können.

Aktuell wird eine Reihe primär budgetärer bzw. quantitativer Kennzahlen erhoben und im Rahmen der Steuerungsgespräche der Hochschulleitung mit der Forschungsleitung und den Forschenden als Evaluierungsgrundlage herangezogen. Perspektivisch und im Hinblick auf die Forschungsentwicklungsziele wird dieses Controllingssystem von den Gutachter:innen als noch nicht vollständig ausgereift bewertet.

Empfehlung 1:

Die Gutachter:innen empfehlen vor dem Hintergrund der anvisierten Wachstumsziele der Hochschule im Forschungsbereich, die aktuell primär quantitative Bewertungssystematik um qualitative Elemente zu erweitern bzw. entsprechend stärker zu gewichten.

Im Bereich der wissenschaftlichen Karriereförderung bestehen nach Einschätzung der Gutachter:innen bereits gute Ansätze, z. B. hinsichtlich der Ermöglichung interdisziplinärer Zusammenarbeit, der Dissertationsoptionen und der wissenschaftlichen Qualifizierungspfade bis hin zur Erlangung der FH-Professur. Gleichzeitig sind die für Forschung zur Verfügung stehenden Zeitfenster – trotz der Möglichkeit projektbedingter Lehrdeputatsreduktionen – eingeschränkt und teilweise abhängig von externen Faktoren.

Empfehlung 2:

Die Gutachter:innen empfehlen, auch längere qualitätsgesicherte Forschungssabbaticals zu ermöglichen, um den Forschungsbereich sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht zu verbessern und die Attraktivität der FHV für ambitionierte Wissenschaftler:innen zu erhöhen.

Die Gutachter:innen haben festgestellt, dass die Verbindung von Forschung und Lehre – zwar grundsätzlich und auch formal – im Lehrprofil deklariert ist, aber noch nicht flächendeckend in allen Studiengängen systematisch umgesetzt zu sein scheint.

Empfehlung 3

Die Gutachter:innen empfehlen, die Verschränkung von Forschung und Lehre in allen Bereichen zu forcieren bzw. stärker zu systematisieren, um dem eigenen Profilanspruch gerechter zu werden. Dazu soll geprüft werden, ob wissenschaftliche Mitarbeiter:innen stärker systematisch in die Lehre eingebunden werden können.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Das nach eigenem Bekunden in erster Linie auf die Arbeitsmarktbedürfnisse der umliegenden Region(en) ausgerichtete Ausbildungs- und Forschungsangebot der FHV wird durch eine Reihe strategischer Entwicklungselemente im Bereich der Internationalisierung flankiert und ergänzt. Die Gutachter:innen konnten feststellen, dass die Hochschule viele Aktivitäten hinsichtlich der Kooperation in internationalen Netzwerken (RUN-EU), der Schaffung von Mobilitätsfenstern für Incomings und Outgoings und der Internationalization@Home (Zweisprachigkeit, Integrations-, Beratungs- und Sprachkursangebote für ausländische Studierende und Lehrende, Englisch-Sprachkenntnisanforderungen bei Neueinstellungen von Lehrenden etc.) an vielen Stellen engagiert vorantreibt. Dies ist aus Sicht der Gutachtenden positiv zu bewerten.

Die Zielerreichung wird aktuell anhand von einigen hochschulübergreifenden Kennzahlen überprüft. Diesbezüglich regen die Gutachter:innen an, ggf. bereichsbezogen bzw. im Hinblick auf spezifische Bereichsbedürfnisse weiter zu differenzieren, um den Maßnahmen Erfolg präziser feststellen zu können.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

In den Begehungsgesprächen konnten sich die Gutachter:innen davon überzeugen, dass sich die Mitarbeiter:innen mit dem regional orientierten Ausbildungs-, Forschungs- und Transferprofil der FHV identifizieren und engagiert an der Erfüllung des Qualitätsanspruchs und der Umsetzung der strategischen und operativen Zielsetzungen der FHV mitwirken.

Neben den Verpflichtungen zur Gewährleistung von Rechtssicherheit auf allen Ebenen, stehen in diesem Bereich die Serviceorientierung gegenüber der Lehre und Forschung sowie gegenüber der Studierendenschaft im Vordergrund. Die Gutachter:innen bewerten es positiv, dass den großen administrativen Herausforderungen durch die Pandemie, dem Personalzuwachs, dem Internationalisierungsdruck und weiteren strategischen Anforderungen durch eine Reihe von technischen, strukturellen und prozessualen Maßnahmen, z. B. durch eine fortschreitende Digitalisierung durch neue Systeme (CMS Academy 5, Recruitingsoftware, Zeiterfassung), laufenden Prozessanpassungen und bedarfsspezifischen Personalqualifizierungen aktiv und initiativ begegnet wird.

Dabei haben die Gutachter:innen den Eindruck gewonnen, dass die Kleinheit der Hochschule und das familiäre Betriebsklima die kollegiale und lösungsorientierte Zusammenarbeit begünstigen. Die Gutachter:innen haben in den unterschiedlichen Gesprächen festgestellt, dass an der FHV eine starke Vertrauenskultur und eine offene Feedbackkultur herrschen, die auch von einer sehr guten Qualitätskultur zeugen. Auch die langjährigen Beschäftigungsverhältnisse zahlreicher Mitarbeiter:innen deuten die Gutachter:innen als Zeichen der Zufriedenheit mit der FHV und den etablierten Rahmenbedingungen. Nichtsdestotrotz berichtet die Hochschule von Schwierigkeiten bei der Besetzung von neuen Stellen, die allen voran

auf den regionalen Wettbewerb und die angespannte Situation auf dem Bewerbungsmarkt zurückzuführen sind.

Empfehlung 4:

Um die Attraktivität der FHV als Arbeitgeberin zu verbessern und Nachwuchskräfte langfristig an die Hochschule zu binden, empfehlen die Gutachter:innen die Entwicklung von Laufbahnmodellen in der Administration.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 2 (Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung) sehen die Gutachter:innen in allen Bereichen als grundsätzlich „sehr gut entwickelt“ an.

5. Qualitätsentwicklung

Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung

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

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

Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.

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

Sachstand

Die FHV umfasst den akademischen Bereich (Studium und Lehre sowie Forschung), die Weiterbildung sowie die Verwaltungseinheiten (Hochschulservices sowie Rektorat), die in einem Linienmodell dargestellt werden. Die Weiterbildungsagenden werden durch die Tochtergesellschaft Schloss Hofen in enger Abstimmung mit dem Kollegium entwickelt sowie von letzterer durchgeführt. Durch die explizite Trennung von Ressourcen- und Programmverantwortung werden der FHV zufolge in der Lehre stabilisierende bzw. balancierende Gegengewichte geschaffen. Das erlaubt eine flexible Entwicklung und fachliche Schwerpunktsetzungen bzw. Spezialisierungen bei den Ressourcen bei gleichzeitiger hochschulweit interdisziplinärer Nutzung durch die Studiengänge und die Forschung.

Zuständig für die Steuerung der Hochschule – auch hinsichtlich Qualitätssicherungsaspekten – sind maßgeblich die Geschäftsleitung (Geschäftsführung und Rektorin), die Fachbereichsleitungen und die Forschungsleitung, das Kollegium und die Studiengangsleitungen in ihren jeweils definierten Verantwortungsbereichen. Darüber hinaus besteht in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung, Weiterbildung und Führung eine Reihe von Gremien, Kommissionen und Abstimmungsformaten, die der strategischen und operativen Mitwirkung bzw. Umsetzung dienen.

Das QM begleitet und überwacht zentral die Umsetzung der beschlossenen Qualitätssicherungsmaßnahmen und arbeitet in Abstimmung mit den o. g. Verantwortlichen und den Fachabteilungen an der Weiterentwicklung der Instrumente und Teilkomponenten des Systems:

Die Strategie der FHV enthält definierte Ziele, deren zugrundeliegende Mission und Grundwerte im Leitbild sowie im Wertekatalog und der Satzung des Kollegiums festgehalten sind. Sollwerte werden auf Gesamt-Hochschulebene und auf (Fach-) Bereichsebene im Strategiepapier festgelegt sowie spezifisch nach Organisationseinheiten in den Mitarbeiter:innengesprächen vereinbart. Diese bilden wiederum die Grundlage für das nächstjährige Mitarbeiter:innengespräch.

Regelmäßig und standardisiert erstellte Statistiken und Analysen dienen dem Monitoring, der Prüfung der Zielerreichung und um Hinweise für Verbesserungsmaßnahmen zu erhalten. Ausgangslage bilden Daten und Berichte aus internen (A5, SAP etc.) und externen Quellen einerseits (BIS-Datenbank der AQ Austria bzw. Statistik Austria) sowie Ergebnisberichte aus periodisch durchgeführten Befragungen andererseits (u. a. Bewerber:innen, Incoming- und Outgoing-Studierende, Absolvent:innen etc.). Die Befragungen werden in Abstimmung mit den internen Stakeholder:innen regelmäßig adaptiert, gleichzeitig wird bei wesentlichen Indikatoren auf eine Vergleichbarkeit über die Jahre geachtet; auch wurde der Rhythmus der Bewerber:innen-Befragung von einem Jahr auf zwei Jahre ausgedehnt. Des Weiteren liefert das Qualitätsmanagement Ergebnisse aus Akkreditierungs- und Zertifizierungsentscheiden sowie internationalen Rankings, die ebenfalls der Ermittlung des Zielerreichungsgrades und der Steuerung der FHV dienen. Auch aus diesen genannten Ergebnissen resultieren Maßnahmenpläne, die in laufende Anpassungen in Studiengängen, Reviews von Prozessen und Richtlinien oder neue bzw. angepasste Zielvereinbarungen in den Mitarbeiter:innen-Gesprächen Eingang finden.

Die Beschreibung der Prozesse nach dem Qualitätsregelkreis unterstützt die Hochschule in der Selbststeuerung. Sie enthält sowohl das Ziel als auch den Ablauf bzw. die Durchführung und die Wirksamkeitskontrolle des Prozesses. Die Verantwortung für die Prozesssteuerung obliegt der jeweils prozessverantwortlichen Person. Ein von den Prozessverantwortlichen zusammengestelltes Prozessteam, das aus den relevanten Prozessbeteiligten besteht, stimmt sich regelmäßig hinsichtlich einer Prozessoptimierung ab. Im Abstand von zwei Jahren führt das Qualitätsmanagement ein Update mit den Prozessverantwortlichen auf Ebene der Organisationseinheiten durch, Inhalt und Ablauf entsprechen einem internen Audit. Qualitätssicherungsinstrumente werden in einer ähnlichen Weise wie die Prozesse auf ihre Wirksamkeit überprüft und ggf. optimiert. Nach Auswertung der jeweiligen Berichte oder Evaluationsergebnisse stimmen sich die jeweils Verantwortlichen hinsichtlich Verbesserungspotentiale – sowohl inhaltlich als auch methodisch – ab. Das Ergebnis dieser Abstimmungen bildet die Grundlage für etwaige Optimierungen dieser Instrumente.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachter:innen haben sich im Laufe des Audits davon überzeugen können, dass die Verantwortlichkeiten für die Gewährleistung und Verbesserung der Qualität an der FHV klar geregelt sind und auf allen Ebenen wahrgenommen werden. Während der Begehung haben die Gutachter:innen den Eindruck erhalten, dass der gewählte stark partizipative Ansatz an der FHV funktioniert und dass die Hochschulangehörigen die Partizipationsmöglichkeiten größtenteils wahrnehmen und zur Entscheidungsfindung gerne beitragen. Die Gutachter:innen vertreten die Ansicht, dass sowohl die Operationalisierung der Ziele und Entscheidungen auf allen Ebenen als auch der Informationsfluss in beide Richtungen funktioniert.

Die Gutachter:innen haben festgestellt, dass das QM regelmäßig überprüft und bedarfsabhängig angepasst wird. Nach Meinung der Gutachter:innengruppe gewährleisten die Aktivitäten des QMS die Weiterentwicklung der Qualität.

Die Gutachter:innen konnten sich davon überzeugen, dass die Qualitätsregelkreise geschlossen sind. Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 3 (Qualitätsentwicklung) sehen die Gutachter:innen in allen Bereichen als „**sehr gut entwickelt**“ an.

6. Gesamtbewertung

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

Die Gutachter:innengruppe kommt zu dem Schluss, dass die FHV über ein in allen Bereichen sehr gut entwickeltes Qualitätsmanagementsystem verfügt, das die Hochschule im Rahmen der Selbststeuerung bei der Erreichung der strategischen Ziele unterstützt. Zudem stellen die Gutachter:innen fest, dass die strategischen Ziele der Hochschule mit ihrem Leitbild in Einklang stehen und dass der stark partizipativ gestaltete Strategieentwicklungsprozess sehr gut funktioniert.

Darüber hinaus konnten sich die Gutachter:innen in Gesprächen mit den Hochschulangehörigen davon überzeugen, dass sich das Qualitätssicherungssystem innerhalb der FHV einer hohen Akzeptanz erfreut, was für dessen Eignung spricht.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Qualitätssicherung ist die Integration und Mitwirkung der Mitarbeiter:innen. Vor diesem Hintergrund haben die Gutachter:innen in den Gesprächen mit den Hochschulangehörigen den Eindruck gewonnen, dass die interne Kommunikation und die Partizipation sowohl formell als auch informell sehr gut funktioniert und dass es der FHV gelungen ist, eine hochschulweite Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren. Diese gelebte Qualitätskultur und das Engagement der Hochschulangehörigen für die Weiterentwicklung der FHV sowie ihre Identifikation mit den Zielsetzungen in Studium, Lehre, Forschung und Administration waren für die Gutachter:innen deutlich erkennbar.

Die FHV hat für alle Leistungsbereiche Prozesse und Instrumente definiert, die aus Sicht der Gutachter:innen zielführend ausgestaltet sind und qualitätssichernd wirken.

Hinsichtlich der Qualitätsentwicklung konnten die Gutachter:innen feststellen, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherung von der Hochschule regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht werden, wobei relevante Stakeholder adäquat eingebunden werden. Darüber hinaus sind die Verantwortlichkeiten und Befugnisse klar geregelt und das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.

Folgende Empfehlungen wurden im Sinne einer weiteren strategischen und operativen Optimierung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems in Lehre, Forschung und Administration formuliert:

Empfehlung 1:

Die Gutachter:innen empfehlen vor dem Hintergrund der anvisierten Wachstumsziele der Hochschule im Forschungsbereich, die aktuell primär quantitative Bewertungssystematik um qualitative Elemente zu erweitern bzw. entsprechend stärker zu gewichten.

Empfehlung 2:

Die Gutachter:innen empfehlen, den Forschenden auch längere qualitätsgesicherte Forschungs Sabbaticals zu ermöglichen, um den Forschungsausgang sowohl in

qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht zu verbessern und die Attraktivität der FHV für ambitionierte Wissenschaftler:innen zu erhöhen.

Empfehlung 3

Die Gutachter:innen empfehlen, die Verschränkung von Forschung und Lehre in allen Bereichen zu forcieren, bzw. stärker zu systematisieren, um dem eigenen Profilanpruch gerechter zu werden. Dazu soll geprüft werden, ob wissenschaftliche Mitarbeiter:innen stärker in die Lehre eingebunden werden können.

Empfehlung 4:

Um die Attraktivität der FHV als Arbeitgeberin zu verbessern und Nachwuchskräfte langfristig an die Hochschule zu binden, empfehlen die Gutachter:innen die Entwicklung von Laufbahnmodellen in der Administration.

7. Stellungnahme der Hochschule

Vorab bedanken wir uns bei den Gutachter:innen für ihre eingehende fachliche Vorbereitung, die qualifizierte Durchführung der Gespräche sowie die wertvollen Anregungen im Auditbericht. Auch möchten wir uns an dieser Stelle für die professionelle organisatorische Abwicklung und Unterstützung des Prozesses durch die Sachbearbeiter:innen seitens der Evaluationsagentur bedanken.

Besonders hervorheben möchten wir die beidseitig wahrgenommene offene, wertschätzende und positive Grundhaltung in allen Gesprächen und im gesamten Auditprozess.

Betreffend den Gutachter:innenbericht freuen wir uns außerordentlich über die sehr positive Einschätzung des Entwicklungsstandes des Qualitätsmanagementsystems der FHV. Der Auditbericht stellt den Sachstand des Qualitätsmanagements der FHV fundiert sowie umfassend dar und enthält wertvolle Hinweise und Anregungen für dessen Weiterentwicklung. Gerne nehmen wir Stellung zu den Empfehlungen:

Betrifft Bereich FORSCHUNG und ENTWICKLUNG

Erweiterung der Bewertungssystematik (Empfehlung 1)

Bislang werden zehn quantitative Kennzahlen im Performance Bericht (siehe Anhang A7 im Selbstevaluierungsbericht) zum Kerngeschäft Forschung erhoben. Darüber hinaus sind im Zielkatalog weitere „Messkriterien für die Zielerreichung in den einzelnen Forschungszentren/-bereichen“ hinsichtlich Transferleistung sowie Mitarbeiter:innen-Entwicklung bzw. -Führung berücksichtigt (siehe Anhang A15 im Selbstevaluierungsbericht).

Die Empfehlung, neben den aktuell primär quantitativen Kennzahlen auch qualitative Elemente in der Bewertungssystematik zu berücksichtigen bzw. ggf. stärker zu gewichten, wird im Zuge der Weiterentwicklung der Forschungskennzahlen überprüft (bzgl. Aussagekraft, Erhebungsdesign, Erhebungsaufwand etc.). Dieses Vorhaben wurde bereits im Zuge der (neuen) Strategie 2023 - 2028 vereinbart.

Ermöglichung von Forschungssabbaticals (Empfehlung 2)

Explizit ausgewiesene Forschungssabbaticals sind an der FHV nicht vorgesehen. Im Rahmen der Europäischen Universität RUN-EU (sieben Hochschulen in sechs europäischen Ländern) wird die Forschungsmobilität durch „Research Missions“ gefördert (siehe Kapitel 3.4.7 im Selbstevaluierungsbericht). U.a. können Forscher:innen wie auch Lehrende im Rahmen einer vier- bis zwölfwöchigen Mobilität an einer Research Mission teilnehmen. Kernziele einer Research Mission sind:

1. Berufliche und wissenschaftliche Entwicklung
2. Aufbau neuer oder Stärkung bestehender wissenschaftlicher Netzwerke
3. Arbeit an gemeinsamen Forschungsanträgen oder wissenschaftlichen Beiträgen
4. Wissenstransfer zu und von der gastgebenden Partnerhochschule
5. Organisation von Wissenschafts-/Fortbildungs-/Disseminationsveranstaltungen
6. Entwicklung gemeinsamer Master-/PhD-Betreuungsprojekte

Die FHV geht von einer weiteren Förderung des RUN-EU 2.0 aus, die zahlreiche Mobilitätsangebote und somit den internationalen Austausch bzw. die internationale Zusammenarbeit sowie die Institutionalisierung der Mobilitätsmaßnahmen aus der Phase 1.0 für Forschende und Lehrende ermöglichen soll. Der Antrag wurde am 31.1.2023 eingereicht. Die Entscheidung soll bis Anfang Juli 2023 getroffen sein. Als Allianz der inzwischen neun Partnerhochschulen wurden Fördermittel von insgesamt EUR 14,4 Millionen beantragt.

Jede Research Mission erfährt eine Evaluation, die Basis für die Weiterentwicklung

dieses Programms und ggf. weiterer ist. Obige Empfehlung fließt sowohl in die Evaluation als auch in weiterer Folge in diese Weiterentwicklung ein.

Verschränkung von Forschung und Lehre (Empfehlung 3)

Für die FHV ist die Verschränkung von Forschung und Lehre in „beide Richtungen“ (Tätigkeit der Forscher:innen in der Lehre bzw. Tätigkeit der Lehrenden in der Forschung) unabdingbar. Diese Verschränkung wird seit jeher gefördert, jedoch bislang nicht durchgehend institutionell verankert.

- Zwar haben die ausschließlich in den Forschungseinheiten angestellten Forscher:innen keine vertragliche Lehrverpflichtung, jedoch wird eine Lehrtätigkeit von Seiten der FHV sehr geschätzt und diese ist auch in weiten Teilen Realität.
- Die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen können einer Lehrtätigkeit bis zu 4 SWS nachkommen, dies wird gesondert incentiviert.
- Die Hochschullehrenden haben ein Lehrdeputat von 15 SWS. Die Lehrverpflichtung wird bei Einbindung in Forschungsprojekte individuell angepasst und kann bis auf 4 SWS reduziert werden.

Zum Zeitpunkt der Berichtslegung wird ein Laufbahnmodell sowohl für die Lehre als auch für die Forschung entwickelt. Gegenstand dieses Modells ist u.a. die systematisierte und institutionelle Verschränkung von Lehre und Forschung sowie die fachliche Weiterentwicklung (verschiedene Stufen von Kompetenzprofilen in der Lehre und Forschung). Die Implementierung des Modells erfolgt schrittweise in den nächsten Jahren.

Somit wird der Empfehlung vollinhaltlich entsprochen.

Betrifft Bereich PERSONAL und ADMINISTRATION (Empfehlung 4)

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die FHV als wissensbasierte Organisation ist es, das Wissen und die Erfahrung und somit die Mitarbeiter:innen an der FHV zu binden.

Um die Attraktivität der FHV als Arbeitgeber:in zu erhalten bzw. zu steigern, Mitarbeiter:innen Entwicklungsperspektiven geben zu können und einen Know-How-Verlust durch Abwanderung zu vermeiden bzw. zu minimieren, sind alternative Laufbahnformen an der FHV vorgesehen: die der Fachlaufbahn und die der Projektlaufbahn.

Die Möglichkeit, eine Führungslaufbahn an der FHV zu verfolgen, ist aufgrund der flachen Hierarchie und der Kleinheit der Hochschule in einem sehr eingeschränkten Ausmaß gegeben.

Die Überprüfung der Option zur Entwicklung eines Laufbahnmodells in der Verwaltung und damit die systematisierte wie auch institutionalisierte Verankerung – in Analogie zum Laufbahnmodell in Lehre und Forschung – wird mittelfristig erfolgen.

Betrifft Bereich INTERNATIONALISIERUNG

Für den Bereich der Internationalisierung wurde keine Empfehlung ausgesprochen, jedoch dürfen wir zu der von den Gutachter:innen eingebrachten Anregung Stellung beziehen:

Die Internationalisierung stellt einen wesentlichen Entwicklungsschwerpunkt an der FHV dar. Die Internationalisierungsstrategie leitet sich aus der Hochschulstrategie ab und ist auch in Form von Schlüsselprojekten und Schlüsselkennzahlen in der Hochschulstrategie verankert. Die Internationalisierungsstrategie berücksichtigt sowohl die Programmstrategien als auch die dafür erforderlichen organisatorischen Strategien (Strukturen und Prozesse). Als eines der Schlüsselprojekte der vergangenen Jahre an der FHV darf der Beitritt zum Regional University Network (RUN), das von der Europäische Kommission zur European University (EU) ernannt wurde, genannt werden. Darüber hinaus kooperiert die FHV seit vielen Jahren mit einer Vielzahl von Hochschulen weltweit, die für die positive Internationalisierungsentwicklung an der FHV unerlässlich waren und sind.

Der Anregung der Gutachter:innen, die Kennzahlen bereichsbezogen zu differenzieren, wird gerne aufgenommen, was im Zuge der Selbstevaluation als

Entwicklungsperspektive aufgezeigt wird (siehe Kapitel 3.5.6 im Selbstevaluierungsbericht).

Um das Qualitätsmanagement in dem im Gutachten beschriebenen hohen Reifegrad weiterhin erfolgreich umzusetzen, werden sowohl die oben angeführten Bemühungen als auch die aufgezeigten Entwicklungsperspektiven sowohl im Gutachter:innenbericht wie im Selbstevaluierungsbericht im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterentwickelt.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. (FH) Dr. Dipl. Psych. Tanja Eiselen
Rektorin und Leiterin des Kollegiums



Mag. Stefan Fitz-Rankl
Geschäftsführer

8. Entscheidung der Akkreditierungskommission

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

Folgende Empfehlungen werden ausgesprochen:

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

- E1 Die Gutachter:innen empfehlen vor dem Hintergrund der anvisierten Wachstumsziele der Hochschule im Forschungsbereich, die aktuell primär quantitative Bewertungssystematik um qualitative Elemente zu erweitern bzw. entsprechend stärker zu gewichten.
- E2 Die Gutachter:innen empfehlen, auch längere qualitätsgesicherte Forschungssabbaticals zu ermöglichen, um den Forschungsausput sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht zu verbessern und die Attraktivität der FHV für ambitionierte Wissenschaftler:innen zu erhöhen.
- E3 Die Gutachter:innen empfehlen, die Verschränkung von Forschung und Lehre in allen Bereichen zu forcieren bzw. stärker zu systematisieren, um dem eigenen Profilanpruch gerechter zu werden. Dazu soll geprüft werden, ob wissenschaftliche Mitarbeiter:innen stärker systematisch in die Lehre eingebunden werden können.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

- E4 Um die Attraktivität der FHV als Arbeitgeberin zu verbessern und Nachwuchskräfte langfristig an die Hochschule zu binden, empfehlen die Gutachter:innen die Entwicklung von Laufbahnmodellen in der Administration.

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

(verabschiedet am 28. Oktober 2022)

Einleitung

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) hat mit einer auch international besetzten Expertenkommission 2007 Eckpunkte zur institutionellen Qualitätssicherung von Hochschulen entwickelt. Die Eckpunkte wurden nun im Hinblick auf die Entwicklungen der letzten Jahre sowie der Erfahrungen, die mit der Durchführung diesbezüglicher Audits gewonnen wurden, aktualisiert. Die Eckpunkte werden zudem stets an die geltende Gesetzesgrundlage angepasst.

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

Qualitätsmanagement wird insgesamt als qualitätsbezogener Teil des Hochschulmanagements verstanden.

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

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

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

Zentrale Begriffe werden im Glossar erläutert.

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

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

evalag Eckpunkte	Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG
Strategische Ziele der Hochschule	<p>Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule</p> <p>Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem</p>
Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	<p>Studien und Lehre</p> <p>(Angewandte) Forschung und Entwicklung oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung</p> <p>Erschließung der Künste</p> <p>Organisation und Administration und Personal</p> <p>Internationalisierung</p> <p>Informationssysteme</p> <p>Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Universitätslehrgängen gemäß § 56 UG</p> <p>Hochschullehrgänge gemäß § 9 FHG und/oder § 39 HG</p> <p>Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung gemäß § 14 Abs. 2 UG an Universitäten</p> <p>Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen durch öffentliche oder anerkannte private Pädagogische Hochschulen</p>
Qualitätsentwicklung	<p>Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule</p> <p>Beteiligung von Interessengruppen</p>

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

Die Hochschule hat strategische Ziele für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die veröffentlicht sind und die in Einklang mit ihrem Leitbild stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Hochschule interpretiert und operationalisiert.

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

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 1

1. Ziele

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 1

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

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

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

Die systematische Entwicklung von Leitbild, Zielen und Strategien erfolgt idealerweise sowohl von oben nach unten (Top-down-Ansatz) als auch umgekehrt (Bottom-up-Ansatz) und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit – als dem maßgeblichen Kriterium einer Qualitätsbewertung – zu hinterfragen. Zudem sind gleichzeitig auch inhaltliche Qualitätskriterien zur Bewertung der Ziele zu definieren, die als Entscheidungs- und Überprüfungsmaßstab dienen.

Die auf der Ebene der gesamten Hochschule formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten/Fachbereiche, Institute, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Hochschule, die Aufgaben und das Selbstverständnis interpretiert und operationalisiert. Auch hier findet die Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Ansatz Anwendung, und es erfolgt eine Validitätsprüfung der Ziele und eine Festlegung von Qualitätskriterien und Überprüfungsverfahren. Zudem ist sicherzustellen, dass ein systematischer Bezug zwischen den Zielen der gesamten Hochschule und den Strategien besteht. Im Aufgabenfeld Studium und Lehre bilden die Studiengangziele die Ausgangsebene.

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

Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

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

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 2

2. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 2

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

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

Im Bereich Studium und Lehre sind insbesondere Prozesse des Studien- und Prüfungsbetriebes, der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen sowie der Entwicklung der Curricula, der Festlegung der Abschlüsse und der Beteiligung der Studierenden relevant. Die Anforderungen, die von der Hochschule für Prozesse der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen festgelegt werden, berücksichtigen die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ und genügen den Anforderungen, die im Rahmen von externen, programm- oder institutionsorientierten Qualitätssicherungsverfahren nachzuweisen sind. Die Studierenden wirken in der Gestaltung mit.

Im Bereich Forschung existiert bereits eine in der Scientific Community weitgehend entwickelte Bewertungskultur. Für die Hochschule ist es jedoch für Zwecke der Profilbildung und der Positionierung im Wettbewerb vorteilhaft, auch im Bereich Forschung eine interne Qualitätssicherung aufzubauen. Sie berücksichtigt dabei auch die fachbezogenen Eigenheiten und integriert die administrativen Bestandteile. Der Bereich umfasst insbesondere Prozesse der Forschungsorganisation, wie der Vorbereitung von Projekten und Anträgen, der Dokumentation von (Zwischen-)Ergebnissen, der Verwendung/Verwertung der Ergebnisse (z. B. Patente), mögliche Profil- und Schwerpunktbildungen und die Unterstützung der Drittmittelwerbung.

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

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

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

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

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren, die sich prinzipiell sowohl zur Entwicklung, Prüfung und Bewertung als auch zur Sicherung von Qualität und zum Qualitätsmanagement eignen. Für den Einsatz in der Hochschule sind sie jeweils auf ihre Eignung für die angestrebten Zwecke hin zu prüfen und überdies hinsichtlich ihrer Anwendung auch an die jeweiligen hochschulischen Gegebenheiten anzupassen. Ebenso sollte die Wirksamkeit von Instrumenten und Verfahren beachtet bzw. geprüft werden.

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

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

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

Für eine Qualitätskultur haben Kommunikation, kollegiale Umgangsformen und ein für die Hochschule angemessener Führungsstil der Hochschulleitung (und der Fakultätsleitungen) einen zentralen Stellenwert. Das Qualitätsmanagement liegt einerseits zuallererst in der Verantwortung der Hochschulleitung und anderer zentraler Funktionsträger:innen und Gremien. Andererseits ist Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen nur zu erreichen, wenn sich zumindest der überwiegende Teil der Mitglieder der Hochschule mit den Zielen des Qualitätsmanagements identifiziert und dementsprechend handelt.

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

Eine geeignete Vorgehensweise lässt sich am besten unter Berücksichtigung der Gegebenheiten an der Hochschule (z. B. Fachkulturen), ihrer Größe und Struktur sowie der bisherigen Erfahrungen mit Neuerungen und Veränderungen bestimmen. Dabei muss auch bedacht werden, dass Veränderungen von Einstellungen, Handlungsweisen, Prozessen und Strukturen in Sozialgebilden Zeit benötigen.

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht erfassen.

Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung

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

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

Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 3

3. Qualitätsentwicklung

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

Erläuterungen zu Eckpunkt 3

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

Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung an der Fachhochschule Vorarlberg

Audit des Qualitätsmanagements FH Vorarlberg, 08.-10. Februar 2023

08. Februar 2023	Programm
Bis 14.00 Uhr	Anreise und Check-In
14.00 – 15.30 Uhr	Interne Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe
15.30 – 15.45 Uhr	Kaffeepause
15.45 – 17.00 Uhr	Strategie und Ziele der Hochschule, Governancestrukturen
17.00 – 17.15 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Kaffeepause
17:15 – 18:15 Uhr	Campus Rundgang
20:00 Uhr	Gemeinsames Abendessen

09. Februar 2023	Programm
09:00 – 9:30 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innengruppe
09:30 – 10:30 Uhr	Überblick über das Qualitätsmanagement und Informationssysteme der Hochschule
10:30 – 10:45 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Kaffeepause
10.45 – 11.45 Uhr	Fokusmeeting Studium und Lehre
11.45 – 12.00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Kaffeepause
12.00 – 12.45 Uhr	Fokusmeeting Weiterbildung
12.45 – 13.00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen
13.00 – 14.00 Uhr	Mittagspause
14:00 – 14:45 Uhr	Fokusmeeting Forschung
14.45 – 15.00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Kaffeepause
15.00 – 15.45 Uhr	Fokusmeeting Internationales
15.45 – 17.00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Pause

10. Februar 2023	Programm
09.00 – 09.15 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innengruppe
09.15 – 10.15 Uhr	Qualitätsmanagement aus Sicht der Studierenden
10.15 – 10.30 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Kaffeepause
10.30 – 11.30 Uhr	Rolle der Lehrenden im Qualitätsmanagement
11.30 – 11:45 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Kaffeepause
11.45 – 12.30 Uhr	Fokusmeeting Verwaltung und Personal
12.30 – 12:45 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen inkl. Kaffeepause
12:45 – 13.30 Uhr	Mittagspause
13.30 – 15.30 Uhr	Interne Gutachter:innenbesprechung inkl. Pause (<i>optional</i> : 14.30-15.00: Möglichkeit der Rückfragen an die Hochschule)
15.30 – 16.00 Uhr	Feedback an die Hochschule
Ende der Begehung	